

UNIVERSIDADE ABERTA

INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO



**Processo de Gestão de *Millennials* enquanto Profissionais de
Tecnologias de Informação em Regime de *Outsourcing***

Tiago Jacob Fernandes França

Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais
(mestrado em associação)

2020

UNIVERSIDADE ABERTA

INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO



**Processo de Gestão de *Millennials* enquanto Profissionais de
Tecnologias de Informação em Regime de *Outsourcing***

Tiago Jacob Fernandes França

Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais
(mestrado em associação)

Dissertação de mestrado orientada pelo
Professor Doutor José Henrique Pereira São Mamede
e Professor Doutor Vítor Manuel Duarte dos Santos

2020

Resumo

O *outsourcing* de recursos humanos na área das tecnologias de informação tem sido uma tendência nas últimas décadas tornando-se a tendência dominante no cenário contemporâneo do *outsourcing*. Os *millennials* serão em breve, globalmente, a maioria da força de trabalho tendo um modo particular de se relacionarem com as organizações e com o trabalho em si como nenhuma geração anterior o fez.

As tecnologias de informação continuam a empregar cada vez mais recursos humanos existindo uma procura crescente e uma escassez de recursos competentes. É por isso importante repensar os processos de gestão de recursos humanos atuais e desenhar um novo processo estratégico adequado e capaz de acomodar e antecipar as necessidades dos gestores e de acompanhar o desenvolvimento desta geração enquanto profissionais de tecnologias de informação.

O objetivo desta investigação é a intersecção e análise das dimensões de Tecnologias de Informação e Comunicações, os *millennials*, a Gestão de Recursos Humanos, o *outsourcing* e as organizações que, através da metodologia de investigação *Design Science Research*, irá permitir criar novos processos para a gestão de *millennials* enquanto profissionais de Tecnologias de Informação em regime de *outsourcing*.

Palavras-chave: *Millennials*, *Outsourcing*, Tecnologias de Informação e Comunicações, Gestão de Recursos Humanos, Organizações

Abstract

The Information Technologies Outsourcing model has been a trend in recent decades, becoming the dominant trend in contemporary outsourcing scenarios. Millennials will soon, globally, be the majority of the workforce, having a particular way of relating to organizations and to work itself as no previous generation did.

Information technologies continue to employ more and more human resources, having an increasing demand and a shortage of competent resources. It is therefore important to rethink current human resource management models and design a new strategic and appropriate model to accommodate and anticipate the needs of managers and monitor the development of this generation as Information Technology professionals.

The intersection and analysis of the Information and Communications Technologies, millennials, Human Resource Management, outsourcing and organizations is the objective of this study which, using the Design Science Research methodology, will allow to create new models for the management of millennials as Information Technologies Outsourcing professionals.

Keywords: Millennials, Outsourcing, Information and Communications Technologies, Human Resource Management, Organizations

Agradecimentos

Quero agradecer aos meus orientadores, o Professor Doutor José Henrique Pereira São Mamede e o Professor Doutor Vítor Manuel Duarte dos Santos, cuja dedicação e orientação foi fundamental para o desenvolvimento de toda a dissertação.

Quero agradecer aos revisores da *13th International Conference on ICT, Society and Human Beings 2020 (ICT 2020)* cujo trabalho de revisão sobre o meu artigo me obrigou a ser ainda mais exigente e por consequência, melhor.

Quero agradecer a disponibilidade e a partilha dos participantes da sessão do grupo de discussão, sem os quais não seria possível concluir este estudo.

E por fim, quero agradecer à minha família cujo apoio foi sempre incondicional.

Índice Geral

RESUMO.....	V	
ABSTRACT	VII	
AGRADECIMENTOS	IX	
ÍNDICE GERAL.....	XI	
ÍNDICE DE TABELAS	XIII	
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV	
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	XV	
PUBLICAÇÕES.....	XVI	
1	INTRODUÇÃO..... 1	
1.1	Enquadramento..... 4	
1.1.1	1ª Dimensão - As Organizações..... 4	
1.1.2	2ª Dimensão - As Tecnologias de Informação e Comunicações	5
1.1.3	3ª Dimensão – O <i>Outsourcing</i>	5
1.1.4	4ª Dimensão - A Gestão de Recursos Humanos.....	6
1.1.5	5ª Dimensão - Os <i>millennials</i>	9
1.2	Motivação.....	10
1.3	Problema de Investigação.....	11
1.4	Objetivos	11
1.5	Estrutura.....	12
2	METODOLOGIA.....	13
2.1	<i>Design Science Research</i> (DSR).....	14
2.2	Estratégia de Investigação	16
2.2.1	Tomar Consciência do Problema.....	16
2.2.2	Sugestões	17
2.2.3	Desenvolvimento.....	18
2.2.4	Avaliação	18
2.2.5	Conclusão	19
2.3	Estratégia de Implementação da Investigação	19
2.4	<i>Focus Group</i>	19
3	REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	21
3.1	Protocolo de Revisão	22
3.2	Revisão	24
3.2.1	Seleção dos Estudos.....	25
3.2.2	Relatório.....	30
4	PROCESSO DE GESTÃO DE <i>MILLENNIALS</i>	34

4.1	Dados Recolhidos na Revisão Sistemática de Literatura	35
4.2	Proposta	37
4.2.1	Principais Mecanismos e Características Processuais	38
4.2.2	Macroprocesso de Gestão de <i>Millennials</i>	39
5	VALIDAÇÃO.....	57
5.1	Planeamento	58
5.2	Preparação	58
5.3	Moderação	59
5.4	Análise dos Dados.....	59
5.5	Discussão e Apresentação de Resultados.....	70
6	CONCLUSÕES.....	74
6.1	Síntese do Trabalho de Desenvolvimento	76
6.2	Limitações	76
6.3	Trabalho Futuro	77
	BIBLIOGRAFIA.....	78
	APÊNDICES.....	85
	APÊNDICE I.....	86
	APÊNDICE II.....	96
	APÊNDICE III.....	125
	APÊNDICE IV.....	134
	APÊNDICE V.....	143
	APÊNDICE VI.....	145

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Palavras-chave e sinónimos.	23
Tabela 3.2 Fontes de Informação.	23
Tabela 3.3 Critérios de Inclusão e de Exclusão.....	24
Tabela 3.4 Pontuação da resposta às perguntas de avaliação de qualidade.	26
Tabela 3.5 Matriz bibliográfica ordenada por ano, descendente.	28
Tabela 4.1 Principais mecanismos e características processuais.....	38
Tabela 4.2 Redes sociais utilizadas pelos <i>millennials</i> e a sua adesão em percentagem. ...	43
Tabela 4.3 Principais redes sociais para gestão da carreira.....	43
Tabela 4.4 Redes sociais para comunicação direta com o <i>manager</i>	44
Tabela 5.1 Dados sócio-demográficos dos participantes.	59

Índice de Figuras

Figura 1.1 As cinco dimensões.....	3
Figura 1.2 Sector de serviços de informação e comunicação na União Europeia em 2016.	8
Figura 1.3 Número de pessoas empregadas no sector de serviços de informação e comunicação na União Europeia em 2016.....	9
Figura 1.4 Linha temporal que situa os <i>millennials</i> entre 1984 a 2002.....	10
Figura 2.1 Processo de Construção do Conhecimento e Processo de Utilização do Conhecimento.....	14
Figura 2.2 Modelo do Processo do <i>Design Science Research</i>	15
Figura 3.1 Distribuição dos artigos pesquisados por fontes de informação.....	25
Figura 3.2 Seleção de artigos.....	27
Figura 3.3 Distribuição dos artigos pesquisados por ano de publicação.....	28
Figura 4.1 Diagrama dos objetivos organizacionais para a gestão de <i>Millennials</i>	40
Figura 4.2 Macroprocesso de gestão de <i>millennials</i>	41
Figura 4.3 Processo de Comunicação.	45
Figura 4.4 Processo de Empenho.	47
Figura 4.5 Processo de cultura da informação.....	49
Figura 4.6 Processo de Melhoria Contínua.	50
Figura 4.7 Processo de Compromisso.....	54
Figura 4.8 Processo de Desempenho.....	56
Figura 5.1 Códigos comparados por número de referências de codificação.....	61

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

ArchiMate (Padrão técnico do *The Open Group*, baseado no padrão IEEE 1471)

BPMN (*Business Process Model and Notation*)

COVID-19 (É uma doença causada por uma nova estirpe de coronavírus)

DSR (*Design Science Research*)

Eurostat (*Statistical Office of the European Union*)

FEACO (*European Federation of Management Consultancies Associations*)

GRH (Gestão de Recursos Humanos)

HRM (*Human Resource Management*)

IADIS (*International Association for Development of the Information Society*)

ICT (*Information and Communications Technologies*)

ITO (*Information Technologies Outsourcing*)

MCCSIS (*Multi Conference on Computer Science and Information Systems*)

OSS (*Outsourcing and Shared Services*)

RH (Recursos Humanos)

SWAT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)

TI (Tecnologias de Informação)

TIC (Tecnologias de Informação e Comunicações)

UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*)

Publicações

No decorrer deste estudo foi desenvolvido um artigo (*full paper*) sobre a revisão sistemática de literatura desenvolvida.

Este artigo, com o título “*MANAGING MILLENNIALS AS OUTSOURCED INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONALS: A SYSTEMATIC REVIEW*”, foi submetido e aceite para publicação pela IADIS - *International Association for Development of the Information Society*, organizadora da publicação MCCSIS - *Multi Conference on Computer Science and Information Systems*.

O artigo foi apresentado na 13th *International Conference on ICT, Society and Human Beings*, a 22 de Julho 2020. Tem o ISBN 978-989-8704-19-1.

O artigo pode ser lido nos apêndices deste estudo (Apêndice III) e no endereço seguinte:

https://www.elearning-conf.org/wp-content/uploads/2020/07/01_202008L001_F028.pdf

1 Introdução

A convergência da transformação digital e o impacto das alterações nas dimensões tecnológica, sociológica, psicológica e de gestão fundem-se nos *millennials*, marcando-os pela sua relação com a tecnologia (Elmore & Cathy, 2009), onde tudo é relacional e de inteligência associada e coletiva, com comportamentos efetivamente globais.

O modelo de *outsourcing* de recursos humanos de tecnologias de informação nas organizações está a tornar-se uma constante (Deloitte, 2019) e tem sido uma tendência nas últimas décadas, tornando-se a tendência dominante no cenário contemporâneo do *outsourcing*. Inserindo-se na transição para o novo século, altamente tecnológico e global, os *millennials* são a primeira geração verdadeiramente digital, não só têm interesse na tecnologia, são também especialistas (Holt, Marques & Way, 2012). Segundo (Schawbel, 2012) os *millennials* serão em breve, globalmente, a maioria da força de trabalho.

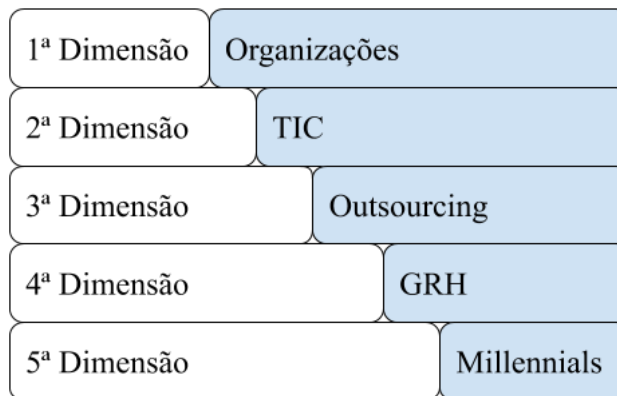
Assim, para acomodar e antecipar as necessidades dos gestores e acompanhar a gestão dos *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*, entende-se que é necessário repensar os processos atuais de gestão de recursos humanos e desenhar novos processos, pois as necessidades psicológicas e sociológicas dos *millennials* são muito específicas e diferentes das gerações anteriores, às quais as organizações estão habituadas.

Como tal, as organizações devem evoluir e acompanhar a realidade desta geração, tendo em consideração as dimensões relevantes e que requerem uma atenção cada vez mais estratégica, por forma a obter sucesso nesta dinâmica organizacional.

Consideram-se relevantes as seguintes cinco dimensões, que formam uma estrutura interligada, essencial para entender o contexto específico dos *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*.

As cinco dimensões, apresentadas na **Figura 1.1**, são as Organizações, que englobam as Tecnologias de Informação e Comunicações, que usam o modelo de *Outsourcing*, onde a Gestão de Recursos Humanos exerce um papel fundamental, especialmente nos *Millennials*, grupo alvo deste estudo.

Figura 1.1 As cinco dimensões.



Fonte: Autoria própria.

Enquanto provedoras de oportunidades, da gestão e do desenvolvimento profissional e social de recursos humanos, consideram-se as organizações como a primeira dimensão, englobando todas as outras dimensões, onde os *millennials* se apresentam tão diferentes daqueles de há uma e duas gerações atrás (Thompson & Gregory, 2012). A segunda dimensão, as Tecnologias de Informação e Comunicações, área em constante desenvolvimento e cada vez mais estratégica para qualquer organização que pretenda evoluir e obter vantagem competitiva (Deloitte, 2019).

O *outsourcing* apresenta-se como a terceira dimensão, cada vez mais valorizado e usado, sobretudo na área das tecnologias de informação (Deloitte, 2019). A Gestão de Recursos Humanos, a quarta dimensão, fundamental para o processo de gestão e desenvolvimento dos *millennials*. “Trabalhar o ser humano significa desenvolvê-lo” (Drucker, 1986). E por fim, consideram-se os próprios *millennials*, população alvo deste estudo, a quinta dimensão.

A intersecção e análise destas dimensões é o objetivo deste estudo que, com recurso à metodologia de investigação *Design Science Research*, irá permitir criar um novo processo adequado à gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*, orientado à estratégia e processos de negócio envolvidos.

Segundo Thite (2004), a promoção favorável e o impulso certo de pessoas, processos e tecnologia, garantem uma vantagem competitiva, pelo que este tema se

enquadra na área de sistemas de informação, em que a tecnologia age como um catalisador com um efeito multiplicador, desde que a organização tenha uma liderança competente, uma força de trabalho e processos de trabalho bem definidos, perfeitamente alinhados aos objetivos do negócio.

1.1 Enquadramento

1.1.1 1ª Dimensão - As Organizações

Uma organização é um grupo de pessoas que trabalham em conjunto, de maneira organizada, com um propósito comum. As tecnologias digitais alteraram radicalmente a forma como vivemos, trabalhamos e conduzimos os negócios. As organizações abraçam mudanças em termos estratégicos e de negócios, mudanças processuais e da gestão dos seus recursos humanos.

Segundo Drucker (1986), a gestão é o órgão de liderança, direção e decisão das organizações, responsável por direcionar a visão e os recursos para obter os melhores resultados. O gestor trabalha com recursos muito específicos - pessoas - requerendo qualidades particulares para trabalhar com elas, pelo que a função que mais distingue o gestor é a função educacional, pois a única contribuição que se espera do gestor é dar aos outros uma visão e a capacidade para realizar.

A gestão é uma função, uma disciplina, uma tarefa a ser realizada e os gestores são os profissionais que praticam essa disciplina, desempenham as funções e desempenham as tarefas (Drucker, 1986).

A cada vinte anos, uma nova geração ou grupo de colaboradores com a mesma mentalidade, experiências e idades semelhantes chega ao mercado de trabalho e às organizações, onde os gestores têm que ajustar-se e aprender a gerir o novo grupo. Cada nova geração tem experiências únicas que moldam os seus comportamentos e atitudes provocando alterações organizacionais. As vantagens competitivas são conseguidas através da *“alavancagem ideal de pessoas, processos e tecnologia”* (Thite, 2004).

1.1.2 2ª Dimensão - As Tecnologias de Informação e Comunicações

O termo Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC) é definido pela UNESCO (2020) como um conjunto diversificado de ferramentas e recursos tecnológicos usados para transmitir, armazenar, criar e partilhar informações.

Estas ferramentas e recursos tecnológicos incluem, entre outros, computadores, a Internet (*sites, blogs, e-mails*), tecnologias de transmissão ao vivo (rádio, televisão, *webcasting*), tecnologias de transmissão gravada (*podcasting*, dispositivos de leitura de áudio e vídeo, dispositivos de armazenamento) e telefonia (fixa ou móvel, satélite, videoconferência).

Não podemos negar que a área das Tecnologias de Informação tem evoluído de forma favorável, não só para a sociedade, mas também para as organizações, ajustando cada vez mais a nossa sociedade para aquilo que muitos autores designaram como característico da Sociedade Pós-Industrial (Bell, 1973), a Sociedade da Informação (Webster, 2002) ou a Sociedade do Conhecimento (Lindley, 2000).

Assistimos a um rápido crescimento do sector de serviços e um enorme aumento da utilização e da dependência das tecnologias de informação, sustentadas pela criatividade e pelo conhecimento, peças fundamentais para a economia atual. Segundo Westlund e Hannon (2008) as TIC são um enorme impulsionador da economia digital do século XXI.

O fluxo de informação gerado é enorme, constante e em permanente expansão pelo que as organizações valorizam e apostam nas tecnologias de informação para criar novos produtos e serviços, resolver problemas e sobretudo manter uma vantagem competitiva. “*Digital é negócio e negócio é digital*” (Andersson, Lanvin & Van der Heyden, 2016).

1.1.3 3ª Dimensão – O Outsourcing

Segundo Albertin e Sánchez (2008), o *outsourcing*, também referido como terceirização, é definido como a transferência para um prestador de serviços da responsabilidade da execução de tarefas até então realizadas internamente e com recursos próprios.

Corbett (2004) afirma que o primeiro mito sobre o *outsourcing* é que é novo. O termo data da década de 1970, quando as fábricas, ao procurar máxima eficiência, contratavam empresas externas para gerir os processos não essenciais ao negócio.

De Loeff (1997) refere que, devido ao crescimento do orçamento causado pela crescente utilização das tecnologias, o custo é o motivador mais importante da subcontratação. Gareiss e Weston (2002), através de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos a 700 profissionais dedicados à avaliação do *outsourcing*, concluíram que os principais objetivos da escolha da subcontratação são a redução de custos, o aumento do conhecimento operacional, a redução de problemas de gestão de tecnologias de informação, a flexibilidade em aumentar ou diminuir momentaneamente a capacidade de tecnologias de informação e a confiança nos serviços prestados.

Segundo o relatório da Deloitte (2019) o *Outsourcing and Shared Services* (OSS) tem vindo a transformar a forma como as empresas de todo o mundo operam desde o final dos anos 80, tornando-se uma prática comercial comum e eficaz, não apenas como uma medida de redução de custos, mas também como facilitador da inovação, atuando como a chave para a construção de uma vantagem competitiva sustentada.

Ao longo dos anos, os avanços tecnológicos impulsionaram a incorporação de tecnologias de informação (TI) nas empresas, dando origem à *Information Technologies Outsourcing* (ITO).

Estima-se que atualmente o ITO representa 58,2% dos gastos com OSS, representando a grande maioria do mercado de OSS em 2019 (Deloitte, 2019).

O *outsourcing* traz flexibilidade para as organizações, permitindo otimizar a sua capacidade de resposta, gerando maior eficiência na utilização de recursos, na quantidade certa e no momento certo (Corbett, 2004).

1.1.4 4ª Dimensão - A Gestão de Recursos Humanos

Segundo Soviensi e Stigar (2008) a área de Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ser um dos principais centros de transformação dentro das organizações. Ainda há poucas décadas atrás, a visão do empregado era de obediência, sendo estes apenas executores de tarefas, ao passo que os chefes concentravam a função de controlo desses empregados.

Hoje em dia as organizações, através da Gestão dos Recursos Humanos, consideram os seus empregados de forma muito diferente, pelo que os empregados passaram a ser colaboradores e os chefes gestores.

Segundo Soviensi e Stigar (2008), a gestão dos recursos humanos é a gestão da participação e do conhecimento com vista à valorização dos recursos humanos enquanto profissionais e seres humanos.

A gestão de pessoas é caracterizada pela participação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais importante de uma organização, o seu capital humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. *“Cabe à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas”* (Soviensi & Stigar, 2008).

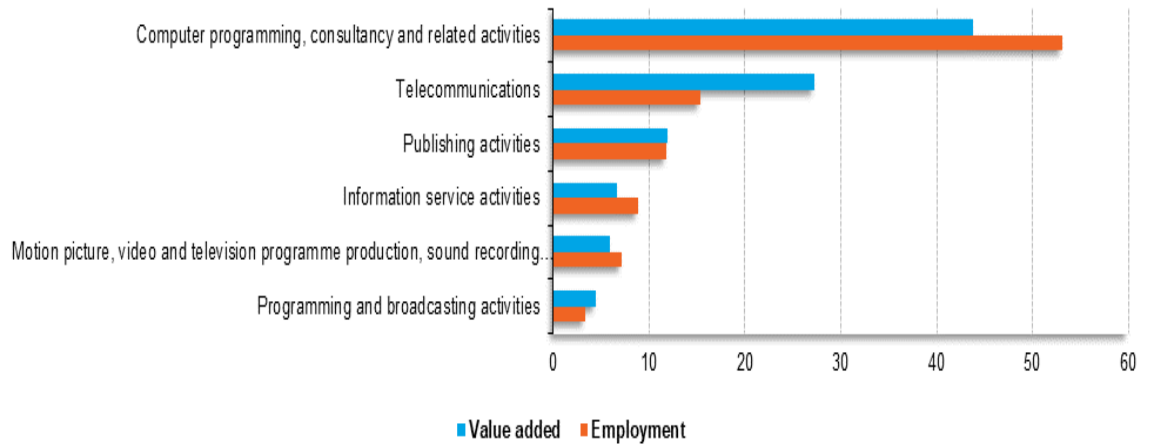
Ulrich (2017) argumenta que a digitalização está a moldar os Recursos Humanos em quatro fases: a primeira fase consiste na realização de práticas de RH com maior eficiência, através de plataformas tecnológicas, sistemas e aplicações que definem os serviços de RH; a segunda fase é a aplicação das inovações tecnológicas em todas as atividades e áreas de RH (pessoas, desempenho, comunicação, trabalho); a terceira fase relaciona-se com a forma como se acede e usa a informação para fornecer resultados de negócio; e a quarta fase passa pela criação de ligações e experiências sociais entre as pessoas.

A consultoria de recursos humanos é um conceito amplo que pode ser definido como “atividades que apoiam as organizações a lidar com os efeitos que as mudanças têm sobre o elemento humano da organização (Gestão da Mudança), que inclui a Consultoria de Recursos Humanos, com vista à melhoria do elemento ‘pessoas’ de uma organização por meio de estratégias de RH, avaliação de desempenho, benefícios, pacotes remuneratórios e de reforma, programas de desenvolvimento de talentos e formação executiva.” (FEACO, 2018: 20).

Figura 1.2 Sector de serviços de informação e comunicação na União Europeia em 2016.

Sectoral analysis of Information and communication (NACE Section J), EU-28, 2016

(% share of sectoral total)



Note: Ranked on value added.

Source: Eurostat (online data code: sbs_na_1a_se_r2)



Fonte: Eurostat (online data code: sbs_na_1a_se_r2).

Como se pode observar na **Figura 1.2**, a União Europeia define a composição do sector de Informação e Comunicação através de 6 subsectores. Em 2016, o subsector de Programação de Computadores, Consultoria e Atividades Relacionadas dominou largamente o sector contribuindo com uma percentagem de 53,1% do emprego na União Europeia. O segundo maior subsector foi as Telecomunicações, responsável por 15,3% do emprego em serviços de Informação e Comunicação. Na **Figura 1.3** podemos observar o número de pessoas empregadas no sector de serviços de informação e comunicação na União Europeia em 2016.

Figura 1.3 Número de pessoas empregadas no sector de serviços de informação e comunicação na União Europeia em 2016.

	Total (thousands)	SMEs	Micro	Small (% of total)	Medium-sized	Large
EU-28	6 780.0	60.7	17.4	25.1	18.2	39.6
Belgium	128.4	68.4	26.4	25.7	16.2	31.6
Bulgaria	94.8	62.2	13.6	26.8	21.7	37.8
Czechia	130.6	64.9	22.2	23.1	19.6	35.1
Denmark	112.5	61.4	18.3	22.9	20.2	38.6
Germany	1 240.7	62.2	13.2	26.2	22.8	37.8
Estonia	21.9	.	24.7	.	21.0	25.0
Ireland	95.2
Greece	79.6	.	18.3	30.5	.	.
Spain	460.6	54.8	14.5	22.3	18.0	45.2
France	869.3	50.2	14.0	19.1	17.1	49.8
Croatia	39.9	69.4	21.1	31.2	17.2	30.6
Italy	557.6	64.1	19.0	29.5	15.6	35.9
Cyprus	10.0	66.5	16.9	27.5	22.0	33.5
Latvia	32.3	72.8	15.4	40.7	16.6	27.2
Lithuania	33.7	77.9	21.2	32.0	24.6	22.1
Luxembourg	17.9	.	12.7	27.3	.	.
Hungary	127.8	70.9	31.9	25.2	13.8	29.1
Malta
Netherlands	295.9	68.5	25.6	24.8	18.1	31.5
Austria	110.6	71.2	18.6	31.4	21.1	28.8
Poland	357.9	64.1	25.3	25.5	13.3	35.9
Portugal	94.1	64.3	19.7	24.6	20.1	35.7
Romania	178.9	55.2	14.7	21.8	18.7	44.8
Slovenia	25.7	80.5	35.7	29.4	15.3	19.5
Slovakia	64.2	65.7	32.6	18.1	15.0	34.3
Finland	94.3	61.9	12.0	26.0	23.9	38.1
Sweden	236.1	58.8	15.0	23.8	20.1	41.2
United Kingdom	1 265.5	57.9	16.6	25.7	15.7	42.1
Iceland	8.7	70.1	22.3	22.2	25.5	29.9
Norway	95.0	67.0	14.7	26.9	25.4	33.0
Switzerland	141.0	.	.	31.2	21.6	36.7

(.) not available

Source: Eurostat (online data code: s_sc_1b_se_r2)

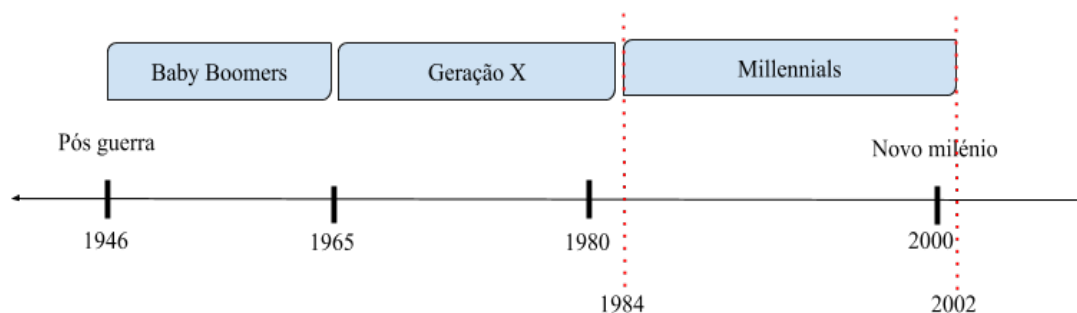
eurostat 

Fonte: Eurostat (online data code: s_sc_1b_se_r2).

1.1.5 5ª Dimensão - Os *millennials*

Designa-se por *millennials*, todos aqueles que nasceram algures entre o início da década de 1980 e o início da década de 2000. Apesar de Howe e Strauss (2000) afirmarem que os *millennials* são aqueles nascidos a partir de 1982, não existe um consenso para um ano concreto de início desta geração pelo que o senso comum estipula que os *millennials* são aqueles com 18 anos no início do século XXI, como podemos observar na **Figura 1.4**.

Figura 1.4 Linha temporal que situa os *millennials* entre 1984 a 2002.



Fonte: Autoria própria, de acordo com Elmore e Cathy, 2009.

Segundo Elmore e Cathy (2009) é aceite o espaço temporal compreendido entre os anos 1984 a 2002 como base de enquadramento histórico-sociológico para os que nasceram nesta geração. Os *millennials* constituem a última geração do século XX e são representados por aqueles com idades situadas entre os 18 e os 36 anos em 31 de dezembro de 2020. Por todo o mundo, os *millennials* estão a tornar-se na maior população adulta, com os impactos que este facto implica.

Segundo Schawbel (2012) até 2025 três em cada quatro trabalhadores em todo o mundo serão *millennials*. A geração nascida neste tempo, caracterizada por Prensky (2001) como os “Nativos digitais”, ou a “Geração Net” (Tapscott, 1998) devido à sua familiaridade e dependência das tecnologias da informação, são descritos como tendo as suas vidas imersas em tecnologia, dependentes das ferramentas da era digital.

Os investigadores sociais Howe e Strauss (2000) rotularam esta geração como *millennials*, atribuindo-lhes características distintas que as diferenciam das gerações anteriores: empreendedores otimistas, orientados para o trabalho em equipa e talentosos com a tecnologia.

1.2 Motivação

Devido à necessidade de obter uma base suficientemente rica realizou-se uma revisão sistemática da literatura que servirá de suporte ao desenvolvimento deste estudo.

Pretendemos obter nesta fase uma seleção de artigos bibliográficos relacionados com as temáticas do *outsourcing*, da gestão organizacional, da gestão dos recursos

humanos, de *millennials* e da área das tecnologias de informação, pelo que urge compreender o estado de arte no que toca a estes temas, relacionando a informação onde ela é relevante.

A população alvo deste estudo são *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação, tendo em conta os processos que abordam questões específicas sobre a gestão de recursos humanos.

Os resultados devem estar relacionados com os fatores de importância para o *outsourcing* nas áreas de tecnologia de informação e o contexto será a gestão de recursos humanos de tecnologias de informação, especificamente no que diz respeito aos *millennials*, em regime de *outsourcing*.

1.3 Problema de Investigação

O mercado de trabalho das tecnologias de informação está cada vez mais agressivo, e porque existe falta de profissionais qualificados e em quantidade suficiente, os profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing* da geração *millennial* – mais permeáveis à mudança com vista a melhorar rapidamente as suas condições – são constantemente assediados para mudar de organização com ofertas de melhoria de condições.

Assim, as organizações deparam-se com o problema de gestão e retenção destes profissionais, afetando todas as organizações que não sabem como lidar com esta geração e perfil profissional.

1.4 Objetivos

O principal objetivo desta investigação é a criação de novos processos, recorrendo a linguagens de modelação gráficas como o ArchiMate e o BPMN, que irão expor a estratégia e os processos de negócio organizacionais envolvidos na gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*.

Qual o processo de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*?

1.5 Estrutura

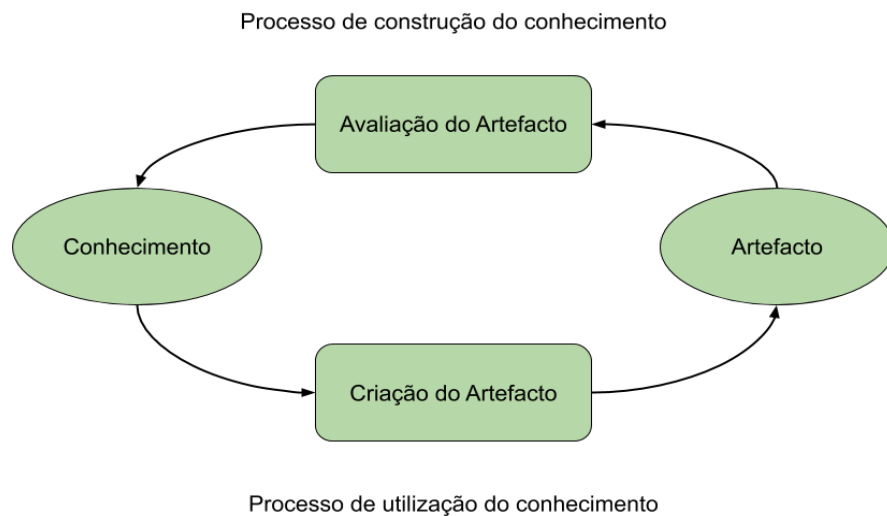
Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: o capítulo 2 explica a metodologia de investigação selecionada para a realização da dissertação, bem como a forma de aplicação da mesma no caso concreto. O capítulo 3 desenvolve a revisão sistemática de literatura, composta pelo planeamento, a revisão e o relatório. O capítulo 4 descreve a proposta e o capítulo 5 descreve a validação da proposta. Por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões e considerações finais, incluindo as limitações e planos para trabalho futuro.

2 Metodologia

2.1 Design Science Research (DSR)

A metodologia de investigação *Design Science Research* é uma abordagem de investigação epistemológica-metodológica, que usa o desenho como método de investigação, e através da criação de novos artefactos, cujo objetivo primordial é a resolução de problemas num determinado contexto, alcança um objetivo geral.

Figura 2.1 Processo de Construção do Conhecimento e Processo de Utilização do Conhecimento.



Fonte: Adaptado de Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004).

Podemos observar na **Figura 2.1** o processo de Construção do Conhecimento e Processo de Utilização do Conhecimento. O conhecimento será gerado e acumulado através da ação onde o processo é um ciclo em que o conhecimento criativo é usado para construir artefactos e os resultados são avaliados para criar conhecimento.

A noção de artefacto não se limita a objetos físicos, pois um artefacto pode ser um conceito, um modelo ou estrutura, um desenho de arquitetura, um princípio de design, um método, uma instanciação ou uma teoria de design.

O *Design Science Research* apoia-se em três ciclos ou investigações (Hevner, 2007): o primeiro ciclo é designado de Ciclo de Conhecimento ou Rigor cujo objetivo é a elaboração e avaliação de presunções teóricas relacionadas com o comportamento organizacional ou humano; o segundo ciclo é designado de Ciclo de Design ou Engenharia

do Conhecimento (ver **Figura 2.1**). A tomada de consciência do problema, em cada iteração, levar-nos-á a iniciar o processo de sugestões, através da abdução e da inferência a favor da melhor explicação através de uma relação de causalidade.

Através da dedução o processo será desenvolvido e avaliado, até chegar a uma conclusão (reflexão), gerando novo conhecimento que será usado para iterar entre as perspectivas das diferentes dimensões do problema.

O processo de criação do artefacto adequado e a investigação sobre o seu uso num dado contexto caracterizam-se como um meio para produzir conhecimento, o que faz do artefacto um elemento central na investigação científica concebida no paradigma epistemológico das Ciências do Artificial.

Design Science Research é uma abordagem que, além de produzir ciência sobre a realidade, cria uma nova realidade, modificada por artefactos desenhados para resolver problemas específicos em determinados contextos (Vaishnavi, Kuechler & Petter, 2004) e por esse motivo é a metodologia seleccionada para este estudo.

O facto de o processo ser iterativo fortalece não só o conhecimento que vai sendo gerado, mas permitir-nos-á a introdução da tomada de consciência do problema sob a perspectiva de cada uma das dimensões. Assim, percorrer-se-á as etapas do Processo de *Design Science Research* para cada uma das dimensões criando conhecimento até chegar ao resultado esperado.

2.2 Estratégia de Investigação

A presente investigação será realizada de acordo com a metodologia de investigação *Design Science Research*, uma abordagem tipicamente adotada na área dos sistemas de informação, como proposta por (Vaishnavi, Kuechler & Petter, 2004) e descrita na **Figura 2.2**. As etapas do processo estão descritas abaixo.

2.2.1 Tomar Consciência do Problema

(Vaishnavi, Kuechler & Petter, 2004) explica que nesta fase devemos identificar e compreender o problema de estudo para o qual se pretende apresentar uma solução. Dentro do estudo que se está a realizar, para cada uma das dimensões identificadas:

Tecnologias de Informação e Comunicações, *millennials*, Gestão de Recursos Humanos, *outsourcing* e as organizações, pretende-se tomar consciência do problema sob o olhar da perspectiva de cada uma das dimensões tendo um eixo comum, os *millennials*.

Para obter uma base rica e estruturada de informação, realizou-se uma revisão sistemática da literatura que servirá de suporte ao desenvolvimento deste estudo, onde se apresenta uma matriz com os autores, dimensões e anos da bibliografia selecionada.

A Revisão Sistemática da Literatura responde a uma pergunta claramente formulada, através de métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente investigações relevantes e recolher e analisar dados de estudos incluídos na revisão. Segundo Kitchenham (2004), o objetivo é apresentar uma avaliação correta sobre um tópico de pesquisa utilizando uma metodologia confiável, rigorosa e auditável.

A revisão da literatura foi realizada seguindo o proposto por Kitchenham (2004) e usando a ferramenta *parsif.al* (Freitas, 2020) para seguir o processo da revisão. O processo inicia-se com o planeamento, onde se identifica a necessidade de realização da revisão, procede-se à especificação da questão de investigação e ao desenvolvimento do protocolo de revisão.

De seguida procede-se à revisão, onde se selecionam os estudos primários e se realiza a extração de dados através do protocolo de revisão desenvolvido. Por fim, o relatório, onde se resumem os dados recolhidos e se relatam os resultados.

Devido à complexidade do tema, a pesquisa da bibliografia foi realizada com recurso às bases de dados *Google Scholar*, *Crossref* e *Scopus*, acreditando que estas contêm a vasta maioria dos artigos relacionados com a investigação.

A seleção de conteúdos foi realizada através da leitura e procura de palavras-chaves no resumo e conteúdo dos documentos, por forma a se selecionar apenas os documentos que se enquadram no âmbito do estudo.

2.2.2 Sugestões

Esta etapa é uma etapa criativa, e através da abdução iremos basear-nos nos dados recolhidos para chegar a uma conclusão mais ampla. Serão relacionados os dados para

obter relações de causalidade, que sustentarão o desenho do artefacto, da formulação e configuração de elementos novos ou existentes, e a criação de um processo que suporte o tema deste estudo. O plano de desenvolvimento do artefacto será partilhado com os orientadores por forma a obter uma validação sobre a viabilidade do plano.

2.2.3 Desenvolvimento

A etapa de desenvolvimento é a etapa de construção do artefacto, desenvolvendo uma ou mais soluções definidas na etapa anterior, pelo que dependerá sobretudo dos resultados dessa etapa. Pretende-se criar a estratégia e os processos de negócio envolvidos, através de linguagens de modelação gráficas recorrendo ao ArchiMate e ao BPMN, representando graficamente a estratégia e os processos de negócio adequados à gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*.

2.2.4 Avaliação

Raramente, na investigação por via da metodologia do *Design Science Research*, as hipóteses elaboradas inicialmente são validadas, pelo que os resultados da avaliação e a informação obtida no desenvolvimento do artefacto irão certamente gerar uma nova etapa de Sugestões, como se pode observar na **Figura 2.2**.

A utilidade, qualidade e eficácia do artefacto deve ser rigorosamente demonstrada por meio de métodos de avaliação bem executados, pelo que a avaliação é uma componente crucial do processo de pesquisa, como proposto por Hevner *et al.* (2004).

O ambiente de negócio estabelece os requisitos nos quais a avaliação do artefacto se irá basear. A avaliação deverá ser feita de acordo com os pressupostos e critérios iniciais, definidos na proposta, resultante do processo de tomada de consciência do problema, idealmente recorrendo a métodos de avaliação que permitam uma avaliação em contexto real.

Assim, a avaliação dos processos, devido à sua especificidade, será feita através de uma sessão de *focus group*, composto por profissionais da área dos recursos humanos, ligados a empresas de *outsourcing* de tecnologias de informação, onde será discutida a estratégia e os processos desenvolvidos, à luz da sua experiência profissional.

2.2.5 Conclusão

O resultado de um projeto de *Design Science Research* deve ser o conhecimento. Neste caso o conhecimento - representado pela seta que sai da caixa “Contribuição de conhecimento”, na **Figura 2.2** irá manifestar-se através dos processos que irão ser criados.

A conclusão final será então apresentada com a entrega da dissertação, pelo que nessa fase será apresentada a importância do trabalho realizado, a utilidade, o rigor e a inovação que proporciona à área dos sistemas de informação, através dos resultados obtidos e, esperamos, do sucesso do desenvolvimento do artefacto.

2.3 Estratégia de Implementação da Investigação

As fases descritas anteriormente no modelo do processo de investigação apresentado na **Figura 2.2** serão usadas durante o estudo, através da realização das seguintes tarefas:

Objetivo: Desenhar processos que espelham a estratégia e os processos de negócio adequados à gestão de millennials enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de outsourcing.

Investigação e Desenvolvimento: As cinco dimensões: organizações, as TIC, o outsourcing, a Gestão de Recursos Humanos e os millennials, serão estudadas e os conhecimentos obtidos usados para a projeção dos novos processos.

Focus Group: Validação dos processos desenhados através de uma sessão de *focus group* constituído por profissionais com conhecimento específico nas áreas em estudo.

2.4 Focus Group

O *Focus Group* ou Grupo de Discussão, é uma técnica de investigação cujo objetivo é a recolha de dados através da interação de um grupo sobre um tema apresentado pelo investigador (Silva, Veloso & Keating, 2014).

Ao contrário das Entrevistas, que por norma se realizam a um indivíduo apenas, um *Focus Group* permite que os participantes interajam e se influenciem durante a discussão e geração de ideias (Devault, 2019).

Assim, o investigador, ao fazer o papel de moderador do grupo de discussão, faz perguntas suficientemente amplas para gerar discussões entre os participantes e obter respostas, num determinado período de tempo, idealmente entre 60 e 90 minutos (Prasad, 2017).

O objetivo de um *Focus Group* não é chegar a um consenso, mas sim identificar as percepções e pensamentos dos participantes sobre o tópico em discussão. Os *Focus Group* utilizam métodos qualitativos de recolha de dados, onde os participantes interagem, influenciam e são influenciados (Devault, 2019).

O sucesso de um *Focus Group* requer que todos os participantes se sintam confortáveis para interagir abertamente, o que pode ser alcançado através da definição de uma linha de questionário eficaz, bem como a sua capacidade de interpretar o contexto da discussão e, tanto quanto possível, considerá-la lógica e útil. (Devault, 2018).

Segundo Gill *et al* (2008) deve ter-se em conta o número de participantes do *Focus Group*, sugerindo que é melhor convidar a mais do que a menos, sob pena de não haver *quórum* suficiente. O número total ideal de participantes deve ser entre seis a oito participantes (excluindo o moderador), mas podem fazer-se *Focus Group* com sucesso com grupos entre três e até 14 participantes. Nos grupos pequenos corremos o risco de discussões mais limitadas, enquanto que o oposto pode tornar-se caótico (Gill *et al.*, 2008).

Os *Focus Group* permitem-nos saber o porquê das opiniões ou percepções que os participantes têm sobre o tema abordado (Prasad, 2017), dando-nos resultados robustos quando os participantes estão genuinamente envolvidos e o moderador é suficientemente habilidoso (Devault, 2019).

E aí reside a razão da escolha do *Focus Group* enquanto método de avaliação usado na metodologia *Design Science Research* para avaliar a reação dos participantes ao artefacto proposto.

Porque este estudo se enquadra no contexto de um estudo qualitativo, consideramos um método de avaliação que gera dados qualitativos, obtendo informações sobre visões coletivas e os significados que estão por trás dessas visões (Gill *et al.*, 2008).

3 Revisão Sistemática de Literatura

Para apresentar o problema alvo deste estudo, foi necessário fazer um enquadramento teórico para melhor conhecer os trabalhos realizados sobre os tópicos em estudo e que tipo de conceitos são necessários para explorar para começar a trabalhar nos processos de gestão de *millennials* enquanto profissionais de IT em *outsourcing*.

Para nos familiarizar com estes conceitos, começamos por estudar os principais tópicos da dissertação de mestrado, as organizações, as Tecnologias de Informação e Comunicações, o *outsourcing*, a Gestão de Recursos Humanos e os *millennials*.

A Revisão Sistemática da Literatura responde a uma pergunta claramente formulada, através de métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente investigações relevantes e recolher e analisar dados de estudos incluídos na revisão.

Segundo Kitchenham (2004), o objetivo é apresentar uma avaliação correta sobre um tópico de pesquisa utilizando uma metodologia confiável, rigorosa e auditável. A revisão da literatura foi realizada seguindo o proposto por Kitchenham (2004) e usando a ferramenta parsif.al (Freitas, 2020) para seguir o processo da revisão.

O processo inicia-se com o planeamento, onde se identifica a necessidade de realização da revisão, procede-se à especificação da questão de investigação e ao desenvolvimento do protocolo de revisão. A questão de investigação definida é a seguinte: “Qual o processo de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*?”

De seguida procede-se à revisão, onde se selecionam os estudos primários e de onde se realiza a extração de dados, através do protocolo de revisão desenvolvido. Por fim, o relatório, onde se resumem os dados recolhidos e se relatam os resultados.

3.1 Protocolo de Revisão

A primeira etapa ao desenvolver um Protocolo de Revisão é definir a *query string* que será usada para pesquisar nas fontes de dados definidas, com o objetivo de encontrar o máximo de estudos sobre o tema em questão. Foram realizadas diversas tentativas com diferentes *query strings* até encontrar uma mais adequada, de acordo com as palavras-chave usadas.

A *query string* definida foi a seguinte: ("*Millennials*" OR "*Generation Y*") AND ("*human resources management*" OR "*HRM*") AND ("*information technology outsourcing*" OR "*ITO*"). Segue-se a **Tabela 3.1** onde se apresentam as palavras-chave usadas e os seus sinónimos.

Tabela 3.1 Palavras-chave e sinónimos.

Palavras Chave	Sinónimo
<i>Human Resources Management</i>	HRM
<i>Information Technology Outsourcing</i>	ITO
<i>Millennials</i>	<i>Generation Y</i>

O processo de pesquisa baseou-se numa pesquisa digital, através do acesso às bases de dados *Crossref*, *Google Scholar* e *Scopus*, como se pode observar na **Tabela 3.2**.

Tabela 3.2 Fontes de Informação.

Fontes de Informação	Endereço
<i>Crossref</i>	https://www.crossref.org
<i>Google Scholar</i>	https://scholar.google.com
<i>Scopus</i>	https://www.scopus.com

As bases de dados utilizadas são apenas três, e por esse facto poderemos estar a excluir documentos relevantes para o estudo, mas acreditamos que entre estas fontes de informação estamos a pesquisar sobre a vasta maioria dos documentos relevantes.

Estas fontes fornecem uma forma simples de pesquisar amplamente sobre literatura académica, artigos, teses, livros, resumos, editores académicos, sociedades profissionais, repositórios online e universidades, onde é possível pesquisar em diferentes disciplinas. Foram definidos critérios de inclusão e exclusão a aplicar nos documentos recolhidos com base no passo anterior e descritos na **Tabela 3.3**.

Tabela 3.3 Critérios de Inclusão e de Exclusão.

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Documentos científicos	Documentos incompletos; Documentos duplicados; Publicações antes de 2000; Falta de acesso ao documento; Idioma diferente de Inglês ou Português.
Dissertações	Temas não relevantes para esta investigação.
Publicações de Consultoras de referência	Temas não relevantes para esta investigação.

O critério de exclusão por publicações anteriores a 2000 baseou-se no facto deste estudo estar centrado nos *millennials*, pelo que serão mais relevantes os estudos a partir do ano em que os *millennials* iniciam a sua via profissional. Além dos documentos recolhidos através deste protocolo, foram também identificados outros documentos relevantes, ora por serem referências usadas nos documentos pesquisados ora por serem resultado de pesquisas avulso sobre os temas em questão, documentos esses, entretanto incluídos neste estudo e que fazem parte integrante da referência bibliográfica.

A revisão da literatura foi realizada seguindo o proposto por Kitchenham (2004) pelo que foi usada uma ferramenta desenhada especificamente para aplicar a revisão proposta, o *parsif.al* (Freitas, 2020).

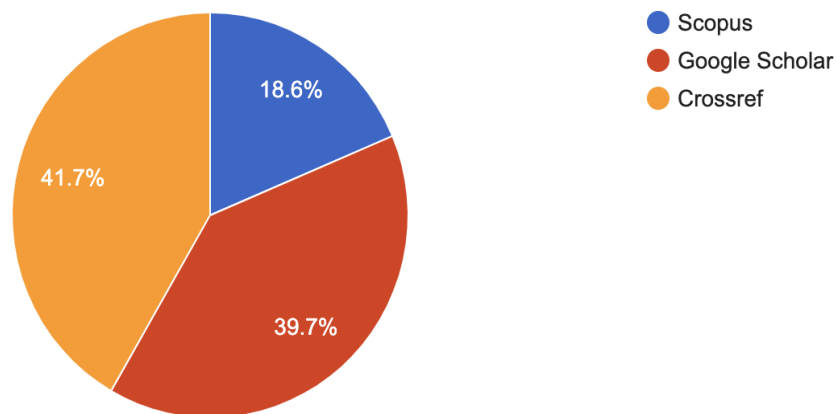
3.2 Revisão

Nesta secção descrevemos o segundo passo da metodologia da Revisão Sistemática de Literatura, a revisão, onde se procede à seleção de estudos primários e extração de dados, usando o protocolo de revisão desenvolvido no passo anterior.

3.2.1 Seleção dos Estudos

Após aplicar a *query string* definida, obtiveram-se um total de 559 resultados. Os registos identificados por fonte de dados estão distribuídos da seguinte forma: *Scopus* (n=104), *Google Scholar* (n=222) e *Crossref* (n=233), como se pode observar na **Figura 3.1**.

Figura 3.1 Distribuição dos artigos pesquisados por fontes de informação.



Após aplicação dos critérios definidos, reduzimos o número de documentos para um conjunto de 35. Para além disso foi realizada uma avaliação de qualidade sobre os mesmos, constituída pelas seguintes perguntas, que ajudaram à seleção dos artigos a incluir neste estudo:

1. O artigo é relevante para responder à questão de investigação?
2. O artigo centra-se nos *millennials* como assunto do estudo?
3. O artigo refere modelos de sistemas de informação (tecnologia, pessoas e processos envolvidos com a informação)?
4. O artigo refere o *outsourcing* de tecnologia da informação como objetivo, problema, motivação ou questão da pesquisa?
5. O artigo refere como as organizações podem gerir os recursos humanos por forma a fornecer as informações necessárias para atingir os seus objetivos?

As respostas foram limitadas a “Sim”, “Parcialmente” e “Não” e, a cada uma, foi atribuída uma pontuação, como se pode ver na **Tabela 3.4**, determinando a inclusão/exclusão definitiva dos documentos no estudo.

Tabela 3.4 Pontuação da resposta às perguntas de avaliação de qualidade.

Resposta	Pontuação
Sim	1.0
Parcialmente	0.75
Não	0

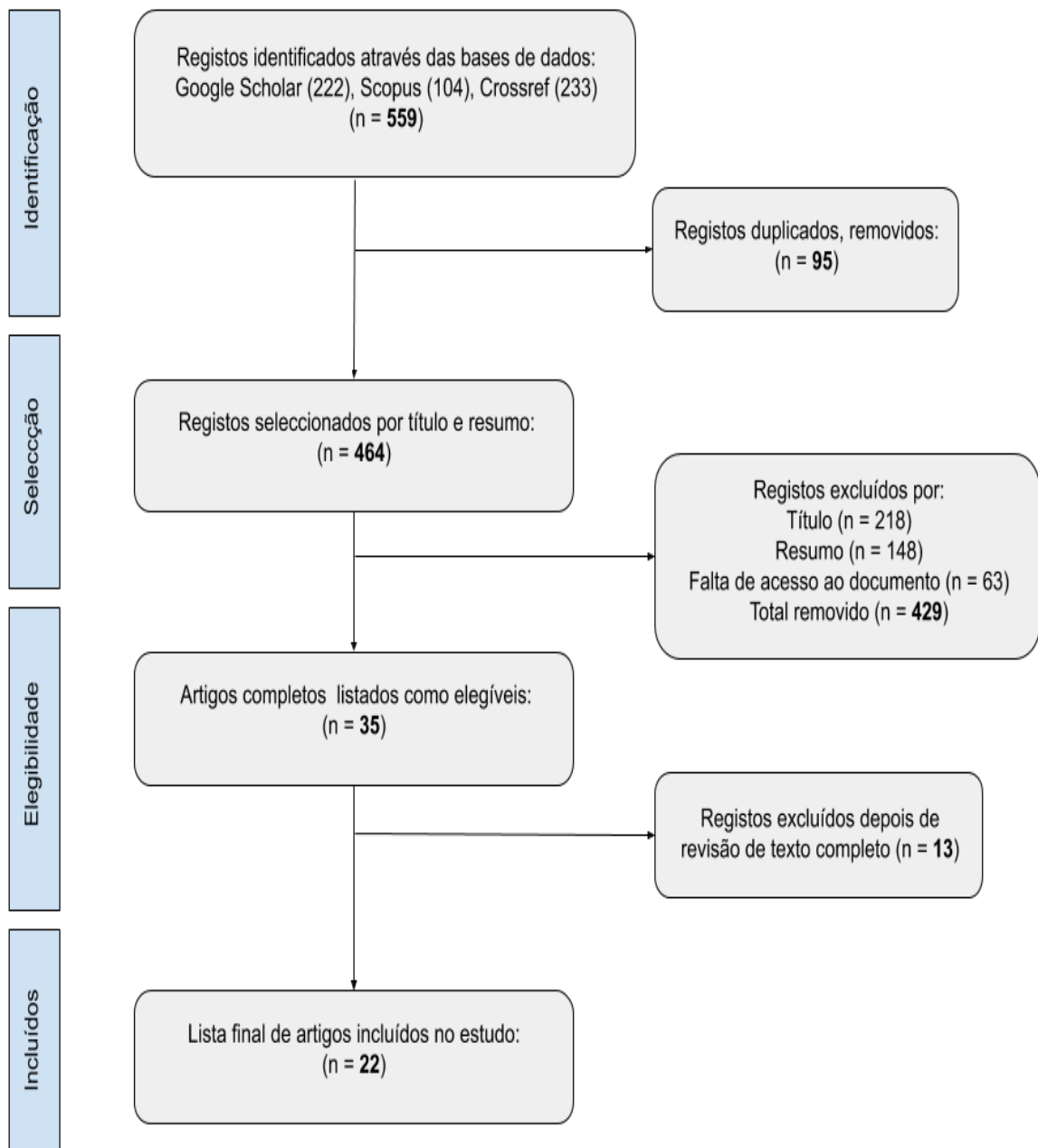
A pontuação máxima é 5.0, cálculo baseado no número de respostas possíveis com maior pontuação, enquanto que a pontuação mínima para eleger um documento foi definida em 2.5. Existem artigos em que o conteúdo não responde a todas as questões, mas é relevante para ser incluído, por isso, ao definir a pontuação mínima de elegibilidade será necessário ter pelo menos uma resposta cujo resultado é “Sim” e duas respostas “Parcialmente”.

O total de registos identificados foram (n=559), sendo que foram removidos (n=95) identificados como duplicados, o que era esperado, por estarmos a usar diferentes fontes de dados. Assim, dos artigos restantes (n=464), foram excluídos artigos por título e resumo, na seguinte proporção: excluídos por Título (n=218), excluídos por Resumo (n=148).

Além destes, não foi possível aceder a alguns dos artigos, por indisponibilidade da fonte ou por serem de acesso fechado ou limitado pelo que foram excluídos (n=63). Foram removidos um total de (n=429) artigos. Restaram (n=35) artigos elegíveis para incluir na investigação. Após leitura integral desses artigos e pontuados de acordo com as respostas à lista de avaliação de qualidade foram ainda excluídos (n=13) artigos. A lista final de artigos incluídos no estudo é de (n=22).

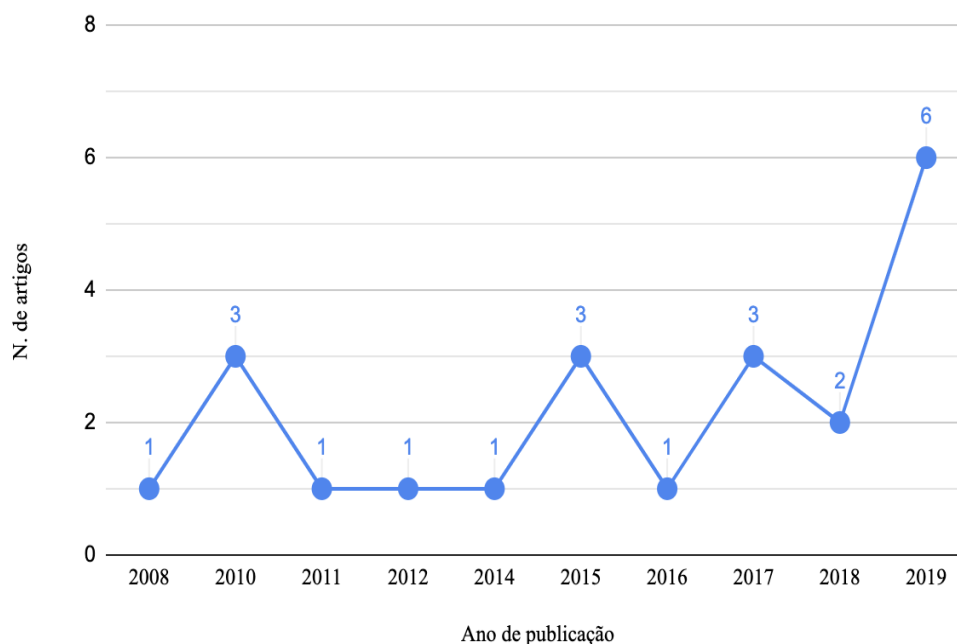
A **Figura 3.2** mostra o fluxo seguido no processo de seleção para cada uma das fases realizadas.

Figura 3.2 Seleção de artigos.



Os artigos seleccionados foram publicados entre o ano 2008 e 2019, como se pode observar abaixo na **Figura 3.3**.

Figura 3.3 Distribuição dos artigos pesquisados por ano de publicação.



Para melhor organizar os documentos selecionados, apresenta-se de seguida na **Tabela 3.5** uma matriz com os autores, as dimensões a que o artigo diz respeito, o ano de publicação do artigo e a pontuação final obtida, após avaliação de qualidade do artigo.

Tabela 3.5 Matriz bibliográfica ordenada por ano, descendente.

Autores	Dimensão	Ano	Pont.
Conde, S. R.	<i>Outsourcing</i> Organizações	2019	4.0
Soares, L. P. M	Geração Y Gestão Recursos Humanos	2019	3.0
Azmi, F.	Gestão Recursos Humanos Tecnologias e Sistemas de Informação	2019	3.25
Thite, M.	Gestão Recursos Humanos Tecnologias e Sistemas de Informação	2019	3.25
Hassan, M., Jambulingam, M., Alam, M., & Islam, S.	Geração Y Gestão Recursos Humanos	2019	3.5

Solomon, C., & Van Coller-Peter, S.	Geração Y Organizações Gestão Recursos Humanos	2019	3.0
Souto, C.P.	Geração Y Organizações Gestão Recursos Humanos	2018	3.25
Lioliou, E., & Willcocks, L. P.	Tecnologias e Sistemas de Informação <i>Outsourcing</i>	2018	2.75
Nasir, S. Z.	Gestão Recursos Humanos Tecnologias e Sistemas de Informação	2017	2.75
Cassell, S. K.	Geração Y Gestão Recursos Humanos	2017	3.5
Bartz, D., Thompson, K., & Rice, P.	Geração Y Organizações Gestão Recursos Humanos	2017	2.5
Marler, J. H., & Parry, E.	Gestão Recursos Humanos Tecnologias e Sistemas de Informação	2016	3.0
Galetić, L.	Geração Y Gestão Recursos Humanos	2015	2.5
Özçelik, G.	Geração Y Organizações	2015	3.0
Valente, A., & Correia, I.	Tecnologias e Sistemas de Informação	2015	4.0
Jerome , A., Scales, M., Whithem, C., & Quain, B.	Geração Y Organizações	2014	2.5
Thompson, C., & Gregory, J.	Geração Y Organizações	2012	3.25
Smyrl, B. J.	Geração Y Gestão Recursos Humanos	2011	2.75
Hershatter, A., & Epstein, M.	Geração Y Organizações	2010	3.0

Myers, K. K., & Sadaghiani, K.	Geração Y Organizações	2010	3.0
Levenson, A. R.	Geração Y Organizações	2010	2.75
Westlund, S. G., & Hannon, J. C.	Organizações Tecnologias e Sistemas de Informação	2008	3.0

3.2.2 Relatório

Nesta secção descreve-se o terceiro passo da metodologia da Revisão Sistemática de Literatura, o relatório, onde se resumem os dados recolhidos e se relatam os resultados. Após a seleção final dos artigos a incluir na investigação, procedeu-se à anotação dos artigos obtidos por forma a relevar a informação de cada um, sob uma perspetiva crítica e à luz da questão de investigação.

Organizações que não atraíam um núcleo vital de colaboradores da geração *millennial* terão falta de vigor competitivo (Jerome *et al.*, 2014), logo, para que as organizações consigam atrair *millennials*, é necessário entender as suas expectativas e a sua contribuição para o sucesso das organizações.

Faltam centenas de milhares de profissionais qualificados na área do digital (Valente e Correia, 2015) sugerindo que as entidades de educação e formação, no âmbito de adaptação e inovação, devem ligar-se às organizações do setor, renovando as referências de formação, proporcionando estágios e garantindo o acesso à formação organizacional.

Os pontos fortes e as oportunidades da utilização de serviços de *outsourcing* de recursos humanos superam as suas fraquezas e ameaças (Conde, 2019) sustentando o fato de que o *outsourcing* é claramente benéfico para as organizações, pois permite trazer conhecimento especializado.

Segundo Lioliou e Willcocks (2018), o *outsourcing* seletivo realizado por diferentes fornecedores com contratos de curto prazo é o cenário com maior probabilidade de gerar

resultados positivos, pois tem sido a tendência dos últimos 25 anos, tornando-se a tendência dominante no cenário contemporâneo de *outsourcing*.

A retenção de jovens colaboradores tornou-se um problema crescente e global e permanece sem solução, por isso é necessário que as organizações se concentrem na liderança, promovam a inovação e reconheçam os seus colaboradores como um fator importante na organização (Hassan *et al.*, 2019), com uma liderança capaz de promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Talvez o fator mais importante para os *millennials* seja sentirem-se valorizados e apoiados pelo seu supervisor direto (Cassell, 2017), revelando que os principais elementos identificados para criar sentimentos de apoio são políticas organizacionais que promovam oportunidades de desenvolvimento, opções flexíveis de trabalho e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Bartz, Thompson e Rice (2017) falam de um ambiente para a geração *millennial* no qual eles podem ser e dar o seu melhor, através de processos de *feedback* e *coaching*, apoiados por seus supervisores.

De acordo com Solomon e Van Coller-Peter (2019), o *coaching* é uma estratégia viável para as organizações envolverem e manterem os seus profissionais *millennial*, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira, uma vez que os *millennials* valorizam muito o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Os gestores de recursos humanos começaram a desenhar estratégias complexas para a organização, incluindo encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Nasir, 2017) e Soares (2019) verificou o impacto positivo da avaliação de desempenho na carreira dos profissionais *millennial*, nomeadamente na procura de conhecimento, no desenvolvimento de habilidades, no conhecimento de novas tecnologias, na autoavaliação e na influência na tomada de decisão.

Segundo Westlund e Hannon (2008) as organizações devem desenvolver culturas que estimulem a criatividade, autonomia, motivação e compromisso organizacional, desafiando progressivamente e criando oportunidades para que os seus colaboradores possam aprender novas tecnologias e reconhecer as conquistas das equipas.

Os valores de trabalho mais valorizados pelos *millennials* são os de desenvolvimento, segundo Souto (2018), onde pretendem ter a oportunidade para desenvolver as suas habilidades, ter formação adequada e ser capaz de trabalhar em projetos motivadores. Eles também valorizam a oportunidade de fazer parte de uma equipa, de ter um gestor que dê feedback construtivo, onde o ambiente de trabalho é dinâmico, divertido e que permita uma constante interação social.

Galetić (2015) revela que a geração *millennial* dá mais importância às recompensas não materiais e mostra que a geração *millennial* não é necessariamente um grupo homogêneo, recomendando que os gestores de recursos humanos adaptem estratégias de recompensa às características individuais, enfatizando que a geração jovem, com experiência de trabalho, favorece muito a formação no trabalho, trabalho em equipa e participação na tomada de decisão.

O foco da gestão digital de recursos humanos deve estar numa força de trabalho digital, ágil e focada na inovação, num local de trabalho digital caracterizado por uma mentalidade de aprendizagem (Thite, 2018).

A transformação digital e os gestores de recursos humanos geram um impacto circular no papel estratégico da GRH sobre a organização (Marler e Parry, 2015). Também Azmi (2019) explica como a interação entre as tecnologias da informação e os RH trouxe uma nova cultura de informação, através da instantaneidade, interatividade, informalidade e intangibilidade, onde as organizações aproveitam as experiências criadas pelas redes sociais, usando o seu poder para gerir efetivamente os recursos humanos para a aquisição, gestão e retenção de talentos.

Os colaboradores devem receber propostas de valor por meio de uma comunicação eficaz, especialmente os *millennials* que desenvolvem sentimentos de lealdade pela oportunidade de trabalhar em casa ou ter horários flexíveis, afirma Ozcelik (2015).

Thompson e Gregory (2012) referem que as organizações consideram estereótipos comuns dos seus colaboradores *millennial* nos contextos educacional, político, económico e social presentes em seus anos de formação, sugerindo que o estilo de gestão pode ser a chave para alavancar com sucesso os talentos dos *millennials* nas organizações.

Os *millennials* preocupam-se com a autenticidade e os valores institucionais porque confiam no trabalho para promover a mudança (Hershatte e Epstein, 2010) onde os seus conhecimentos de tecnologia permitem aceder a informações de maneira fácil e criativa e pensar e funcionar num mundo sem fronteiras, orientados para pessoas e organizações, facilitando assim o processo de envolvimento e aculturação.

Os principais valores dos *millennials*, descritos por Smyrl (2011), caracteriza-os como otimistas, confiáveis, cívicos e orientados ao desempenho e, de acordo com Myers e Sadaghiani (2010), os *millennials* trabalham bem em equipa, motivados a criar um impacto nas suas organizações, favorecendo a comunicação aberta e frequente com os seus colegas e supervisores e estão bastante à vontade com as tecnologias da informação.

A mudança real é provavelmente muito mais incremental e gradual entre gerações, pelo que as organizações devem estar cientes de que essa mudança é significativa enquanto característica que define uma geração inteira, sabendo quando essas mudanças graduais se tornam num ponto de viragem (Levenson, 2010).

4 Processo de Gestão de *Millennials*

Baseado nos dados recolhidos na revisão da literatura, serão desenhados processos que espelham a estratégia e os processos de negócio adequados à gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*, recorrendo a linguagens de modelação gráficas como o ArchiMate e o BPMN, permitindo às organizações munirem-se de uma ferramenta que os apoie na gestão e retenção destes recursos.

A especificação ArchiMate fornece instrumentos que permitem analisar e visualizar as relações entre domínios de negócios de maneira inequívoca, descrevendo a construção e operação de processos de negócio, estruturas organizacionais, fluxos de informação, sistemas de TI e infraestrutura técnica.

Esse conhecimento ajuda os *stakeholders* a planear, avaliar e comunicar as consequências de decisões e mudanças dentro e entre os domínios de negócios.

O *Business Process Model and Notation* (BPMN) suporta a especificação e gestão de processos de negócio, tanto para os *stakeholders* técnicos como de negócio, capaz de representar semânticas de processos complexos.

4.1 Dados Recolhidos na Revisão Sistemática de Literatura

Com base nos dados recolhidos na revisão sistemática de literatura e diferentes dimensões, para definir um processo de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em *outsourcing*, as organizações devem:

- ❖ Avaliar o desempenho e apoiar o desenvolvimento da carreira através de promoções, autoavaliação, dar conhecimento sobre novas tecnologias e promover a influência na tomada de decisão (Soares, 2019);
- ❖ Valorizar e apoiar os seus profissionais *millennials* por via do seu supervisor direto (Cassell, 2017);
- ❖ Definir expectativas, promover sessões de *feedback* de desempenho e processos de *coaching* (Bartz, Thompson & Rice, 2017);

- ❖ Basear-se na interatividade, intangibilidade, Instantaneidade e Informalidade integrando as tecnologias de informação e a gestão de recursos humanos para promover uma cultura da informação (Azmi, 2019);
- ❖ Incorporar as redes sociais e outras tecnologias emergentes na gestão de recursos humanos (Thite, 2018);
- ❖ Liderar por forma a incentivar o compromisso, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a inovação, assim como promover um bom e ético ambiente de trabalho (Hassan *et al.*, 2019);
- ❖ Usar o *coaching* como estratégia para envolver e reter os seus profissionais *millennials* (Solomon & Van Coller-Peter, 2019);
- ❖ Criar oportunidades para participar em equipas de trabalho, fornecer *feedback* construtivo, promover um ambiente de trabalho dinâmico que permita uma constante interação social (Souto, 2018);
- ❖ Manter as equipas a par dos avanços tecnológicos, posicionando-se enquanto fornecedor de recursos humanos em tecnologias de informação (Lioliou & Willcocks, 2018);
- ❖ Reconhecer os colaboradores como fatores importantes na organização (Hassan *et al.*, 2019);
- ❖ Responsabilizar os gestores de recursos humanos no desenho das estratégias de desenvolvimento de carreira para ir de encontro ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Nasir, 2017), (Cassell, 2017);
- ❖ Promover a transformação digital da gestão de recursos humanos (Marler & Parry, 2015);
- ❖ Adaptar as estratégias de recompensa às características individuais, promover a formação, o trabalho em equipa e a participação na tomada de decisões (Galetić, 2015);
- ❖ Desenvolver sentimentos de lealdade pela oportunidade de trabalhar em casa ou ter horários flexíveis (Ozcelik, 2015);
- ❖ Dar prioridade, no processo de recrutamento, aos candidatos cujos valores se encaixam nos valores da organização (Ozcelik, 2015);

- ❖ Renovar os referenciais de formação, proporcionar estágios, garantir o acesso a formações e certificações empresariais de referência (Valente & Correia, 2015);
- ❖ Reconhecer os colaboradores jovens como conhecedores de tecnologia, revolucionários, capitalistas sociais que contribuirão para o sucesso das organizações (Jerome *et al.*, 2014);
- ❖ Reconhecer os principais valores desta geração como o otimismo, o dever cívico, a confiança e conquista (Smyrl, 2011);
- ❖ Entender que esta geração *millennial* se preocupa com a autenticidade e os valores institucionais, são colaborativos e pretendem usar suas habilidades em trabalho de equipa (Hershatter & Epstein, 2010);
- ❖ Favorecer a comunicação aberta e frequente entre os *millennials* e os supervisores diretos (Myers & Sadaghiani, 2010);
- ❖ Desenvolver culturas que estimulam a criatividade, a autonomia, a motivação e o compromisso organizacional (Westlund & Hannon, 2008);

4.2 Proposta

A nossa proposta tem como objetivo a criação de processos de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em *outsourcing*. Assim, através da concretização dos passos listados abaixo, propomos um macroprocesso e os processos que o compõem.

1. Identificação dos principais mecanismos e características processuais de acordo com os dados recolhidos na revisão sistemática de literatura (capítulo 4.1), como se pode verificar abaixo, na **Tabela 4.1**;
2. Desenho, em diagrama ArchiMate, do macroprocesso de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em *outsourcing*;
3. Desenho, em diagramas BPMN, dos processos de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em *outsourcing*, que representam os mecanismos identificados no primeiro passo.

4.2.1 Principais Mecanismos e Características Processuais

Da revisão de literatura encontram-se características comuns identificadas nos diferentes estudos, agrupados abaixo, influenciadas tanto pela organização como pelos *millennials*. De acordo com os dados recolhidos na revisão sistemática de literatura (capítulo 4.1), identificam-se os principais mecanismos e características processuais, como se pode verificar abaixo, na **Tabela 4.1**.

Estes grupos ou mecanismos, enquanto conjunto de características rígidas, móveis entre si, estão unidos através de diferentes tipos de operações e influências, cujo propósito é a transformação da organização.

Tabela 4.1 Principais mecanismos e características processuais.

Mecanismo	Características	Autores
Comunicação.	Interatividade. Intangibilidade.	Azmi (2019), Thite (2018).
Empenho.	Aplicação dos valores da organização. Bom ambiente de trabalho. Liderança. Inovação. Ética.	Hassan <i>et al</i> (2019), Souto (2018) Nasir (2017), Marler e Parry (2015), Ozcelik (2015), Thompson e Gregory (2012), Smyrl (2011), Westlund e Hannon (2008).
Cultura da Informação.	Instantaneidade. Informalidade.	Azmi (2019), Thite (2018), Myers e Sadaghiani (2010).
Melhoria contínua.	Autoavaliação. <i>Feedback</i> . Coaching. Formação.	Soares (2019), Thite (2018), Solomon e Van Coller-Peter (2019), Souto (2018), Nasir (2017), Bartz, Thompson e Rice (2017), Galetić (2015).
Compromisso.	Reconhecimento dos valores da organização. Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Segurança no trabalho. Trabalhar em casa. Reconhecimento. Horários flexíveis. Promoção.	Hassan <i>et al</i> (2019), Nasir (2017), Cassell (2017), Galetić (2015), Ozcelik (2015), Jerome <i>et al</i> (2014).

Desempenho.	Conhecimento de novas tecnologias. Influência nas tomadas de decisão. Trabalho em equipa. Desenvolvimento de habilidades. Procura de conhecimento. Melhor desempenho.	Conde (2019), Soares (2019), Thite (2018), Souto (2018), Lioliou e Willcocks (2018), Cassell (2017), Galetić (2015), Valente e Correia (2015), Hershatter e Epstein (2010), Myers e Sadaghiani (2010), Westlund e Hannon (2008).
-------------	---	--

Os processos de gestão de *millennials* são direcionados para as organizações, com foco nos seus colaboradores *millennial*, com um potencial retorno significativo para a organização, já que a aplicação dos processos irá ao encontro das expectativas de ambos, permitindo uma adequada relação no seio da organização.

Estes processos assentam nos mecanismos e características observadas, descritos de seguida e acompanhados dos diagramas respetivos. Os diagramas seguintes, modelados em ArchiMate e BPMN, irão permitir-nos ter uma visão dos processos a implementar na organização.

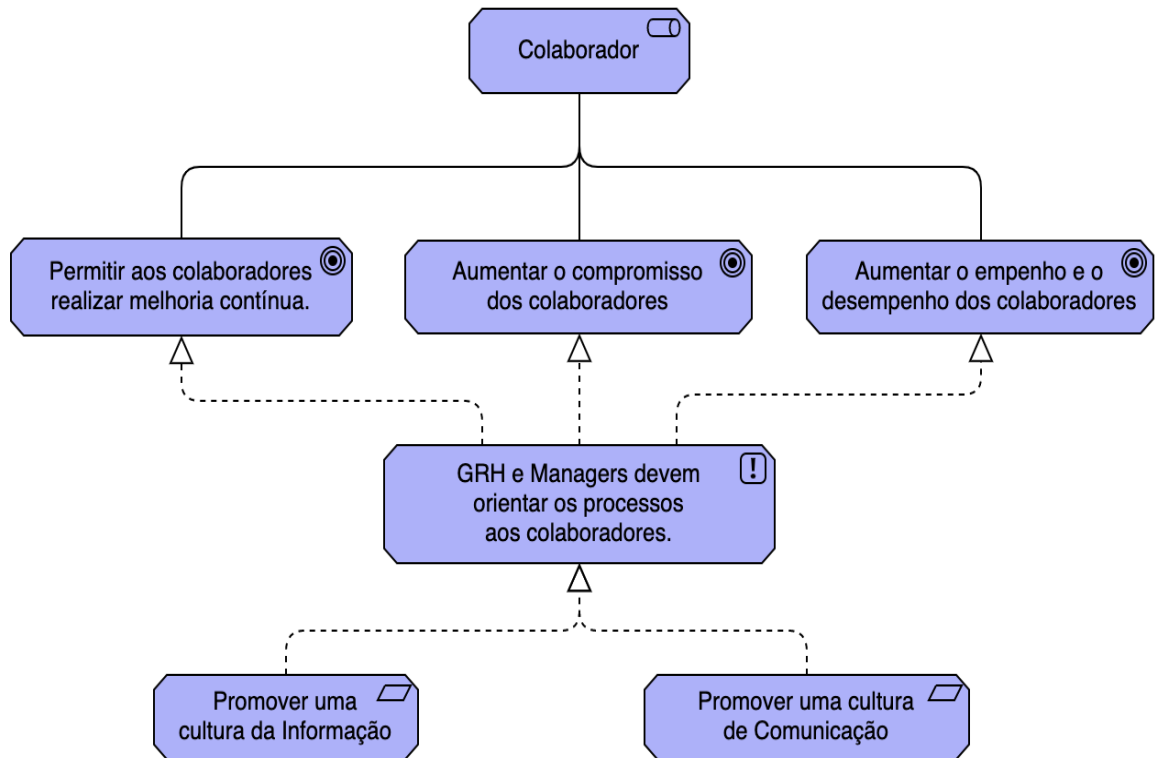
4.2.2 Macroprocesso de Gestão de *Millennials*

Apresentamos em primeiro lugar o macroprocesso, desenhado em ArchiMate, para que se consiga transmitir os objetivos organizacionais e o processo alto nível. Esta visão irá permitir compreender o processo no seu todo, ainda sem o detalhe dado pelos processos que o compõem.

Enquanto organização, para conseguir implementar um processo de gestão de *millennials* com sucesso, há que definir objetivos, princípios e requisitos, cujo principal interessado é o colaborador.

Este diagrama ArchiMate, que se pode observar na **Figura 4.1**, pretende representar o porquê ou a motivação, neste caso representando os objetivos organizacionais para a gestão de *millennials*.

Figura 4.1 Diagrama dos objetivos organizacionais para a gestão de *Millennials*.



Podemos observar na primeira linha do diagrama da **Figura 4.1** o principal interessado ou *stakeholder*, o colaborador, cujo papel é atingir os seus objetivos.

Assim, na segunda linha, observamos três objetivos: “permitir aos colaboradores realizar a melhoria contínua”, “aumentar o compromisso dos colaboradores” e “aumentar o empenho e desempenho dos colaboradores”.

Estes objetivos podem ser realizados através da dependência de um princípio, que se pode observar na terceira linha do diagrama, a orientação dos processos aos colaboradores por parte da Gestão de Recursos Humanos e dos *Managers*.

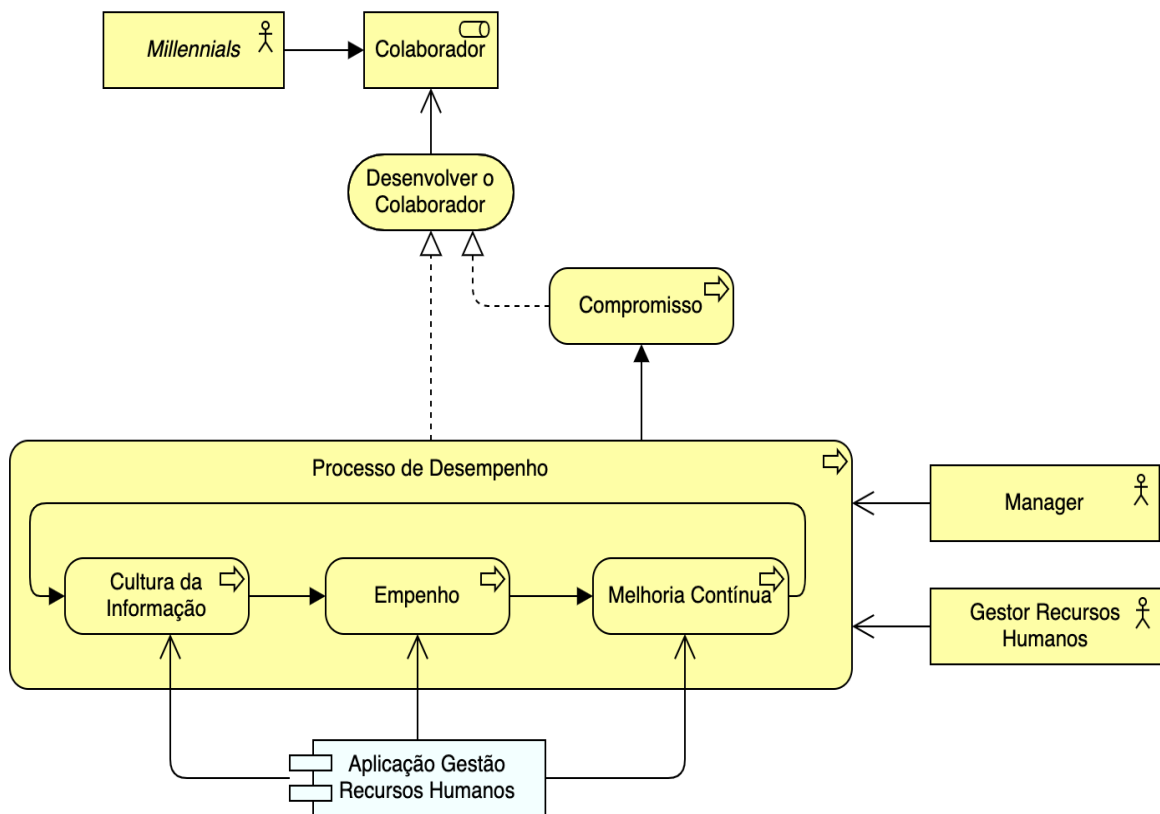
A realização deste princípio é suportada por dois requisitos, que se podem observar na quarta linha do diagrama, a promoção de uma cultura de informação e de uma cultura de comunicação.

Este é o diagrama que representa a motivação da organização para o processo de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em *outsourcing*.

Depois de compreender a motivação da organização, será importante para os colaboradores *millennials* seguir uma estratégia de constante desenvolvimento, suportados tanto pelo *manager* direto como pelo gestor de recursos humanos.

Desta forma, traduz-se para o desenho do macroprocesso de gestão de *millennials*, como se pode observar na **Figura 4.2**, a motivação descrita no diagrama dos objetivos organizacionais para a gestão de *millennials* da **Figura 4.1**, descrevendo alto nível os processos necessários à implementação dessa motivação.

Figura 4.2 Macroprocesso de gestão de *millennials*.



Lendo o macroprocesso de gestão de *millennials* de cima para baixo, temos como principal interessado ou *stakeholder*, o colaborador *millennial*. Este é o ator principal. O colaborador é suportado pelo processo de desempenho, que despoleta o processo de compromisso. Ambos os processos permitem a realização do desenvolvimento do colaborador. Tanto o *manager* como o gestor de recursos humanos devem estar envolvidos no processo de desempenho.

O processo de desempenho contém os processos de cultura da informação, de empenho e de melhoria contínua, fundamentais para o colaborador *millennial*, e suportados pela aplicação de gestão de recursos humanos.

De seguida iremos ver em detalhe cada um dos processos que compõem o macroprocesso de gestão de *millennials* bem como a descrição de cada um deles.

4.2.2.1 Processo de Comunicação

O processo de comunicação baseia-se nas características de interatividade e intangibilidade, ambas características da Internet.

A Internet deixou de ser adotada pelos utilizadores apenas para procurar informação, transformou-se ela própria numa ferramenta de comunicação. A intensa utilização da Internet enquanto ferramenta de comunicação estende-se por quase toda a população mundial influenciando a forma como nos comunicamos em sociedade. (Cardoso, Cheong & Cole, 2009).

Pela multiplicidade de ferramentas que a Internet e as redes sociais *online* nos trazem, e pela utilização intensiva destas ferramentas pelos *millennials*, as redes sociais *online* representam uma fonte de poder a todos os níveis para estes jovens, com ligações em todas as partes do mundo, em diferentes línguas e sem limites de espaço ou tempo (Duarte, 2014).

A utilização das redes sociais foi examinada em detalhe e os resultados mostram que 90,4% dos utilizadores das redes sociais *online* são *millennials* (Emarketer, 2019). Os *millennials* recorrem diariamente à Internet para uma variedade de funções no seu dia-a-dia (Cardoso, Cheong & Cole, 2009).

Pretende-se transmitir no diagrama da **Figura 4.2** esses conceitos, trazendo para as organizações uma comunicação flexível e adaptada aos seus colaboradores *millennial*. Para isso o colaborador deve verificar regularmente as redes sociais da organização e o email para então decidir o que fazer com essa informação.

Podemos observar na **Tabela 4.2** as redes sociais utilizadas pelos *millennials* e a sua adesão em percentagem, segundo a *Digital Marketing Community* (2019).

Tabela 4.2 Redes sociais utilizadas pelos *millennials* e a sua adesão em percentagem.

Rede Social	% de adesão	Endereço
<i>Facebook</i>	88%	https://www.facebook.com/
<i>Youtube</i>	83%	https://www.youtube.com/
<i>Facebook Messenger</i>	77%	https://messenger.com/
<i>WhatsApp</i>	69%	https://whatsapp.com/
<i>Instagram</i>	67%	https://www.instagram.com/
<i>Twitter</i>	62%	https://www.twitter.com/
<i>LinkedIn</i>	43%	https://www.linkedin.com/
<i>Skype</i>	42%	https://www.skype.com/
<i>Snapchat</i>	41%	https://www.snapchat.com/
<i>Pinterest</i>	35%	https://www.pinterest.com/

Para comunicação e gestão das suas carreiras, os *millennials* devem usar as seguintes redes sociais, segundo o NYTimes (2017), como se pode observar na **Tabela 4.3**.

Tabela 4.3 Principais redes sociais para gestão da carreira.

Rede Social	Endereço
<i>LinkedIn</i>	https://www.linkedin.com/
<i>Twitter</i>	https://twitter.com/
<i>Facebook</i>	https://www.facebook.com/
<i>Instagram</i>	https://www.instagram.com/

Para comunicação direta com o *manager*, o colaborador *millennial* deve usar as ferramentas existentes na organização, como por exemplo as descritas na **Tabela 4.4**.

Tabela 4.4 Redes sociais para comunicação direta com o *manager*.

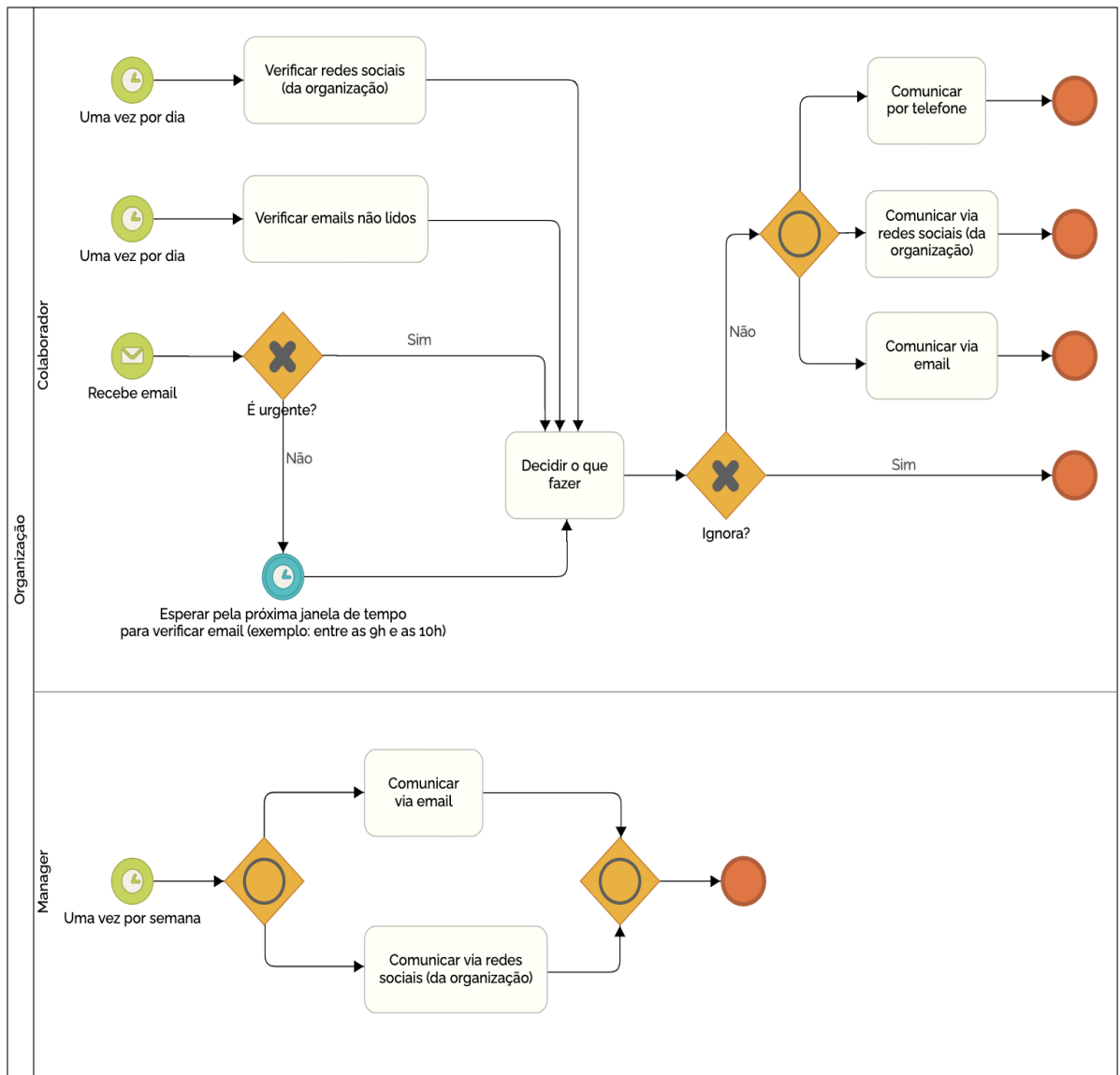
Rede Social	Endereço
<i>Google Meet</i>	https://meet.google.com/
<i>Google Chat</i>	https://chat.google.com/
<i>Microsoft Teams</i>	https://teams.microsoft.com
<i>Slack</i>	https://slack.com

Como pode a organização operacionalizar este processo? Propomos as seguintes atividades para que a organização implemente com sucesso o processo:

1. O *manager* deve comunicar semanalmente com o colaborador, ou por email ou através das redes sociais da organização, mantendo um contacto próximo e disponível, mostrando apoio e suporte ao colaborador;
2. O colaborador deve consultar diariamente o email e as redes sociais da organização para comunicar com o *manager* e a sua organização;
3. O colaborador deve validar a pertinência dos emails recebidos e então agir sobre essa informação, comunicando com o *manager* ou a sua organização.

Podemos observar o diagrama BPMN do processo na **Figura 4.3**.

Figura 4.3 Processo de Comunicação.



4.2.2.2 Processo de Empenho

O processo de empenho baseia-se nas características de aplicação dos valores da organização, de um bom ambiente de trabalho, liderança, inovação e  tica.

Estes são conceitos muito particulares às organizações e à cultura organizacional presente e devem ser do conhecimento de todos os colaboradores, para que assim possam seguir e liderar de acordo com as expectativas da organização.

Segundo Pombo (2017) as organizações podem dar mais autonomia aos *millennials*, para que estes possam aplicar os seus conhecimentos, desenvolver os seus talentos e

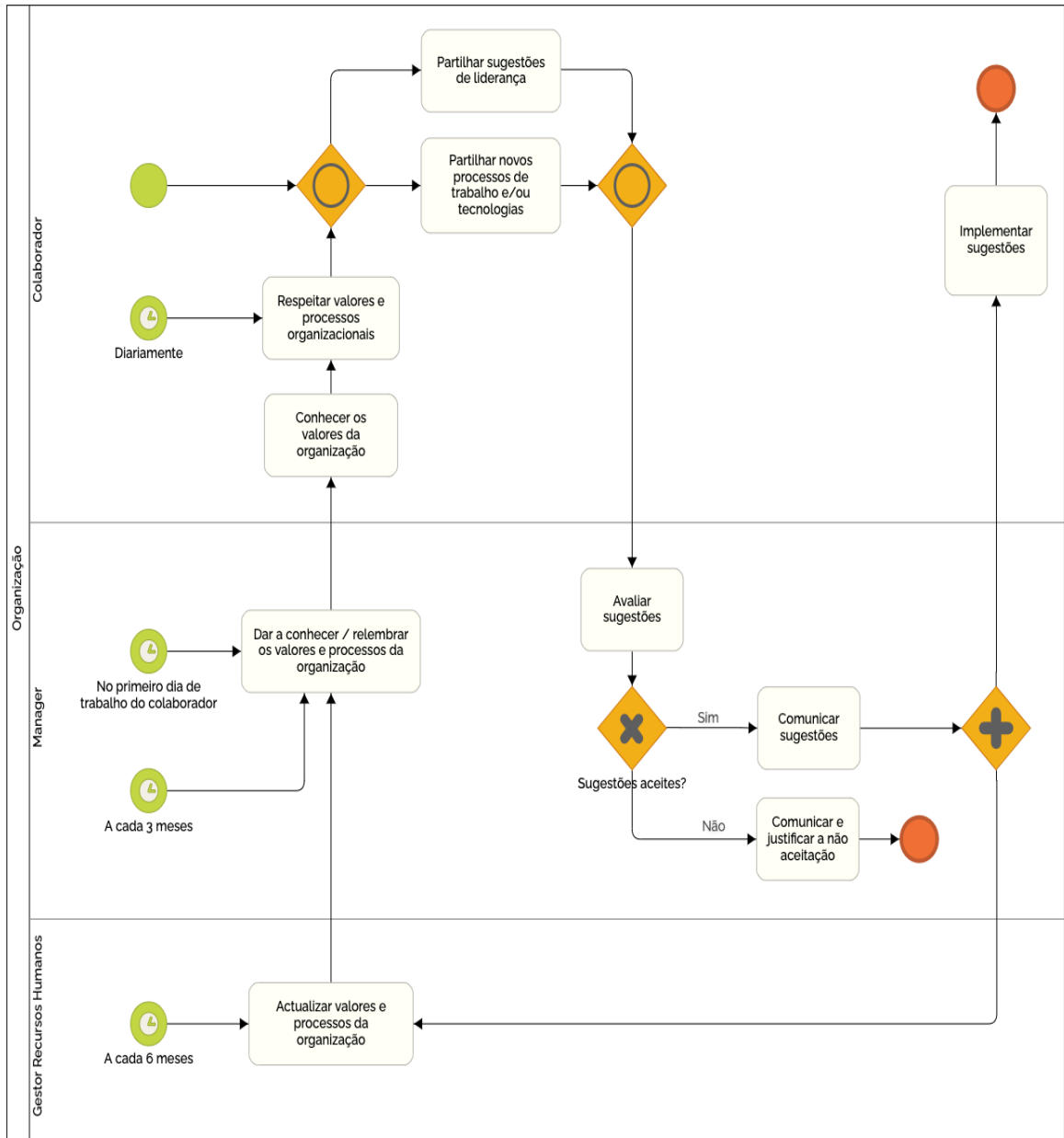
mostrar que são capazes de desempenhar funções de liderança. Estas são algumas formas de reter os *millennials* na organização tendo em conta que aumentam os seus níveis de motivação e empenho.

Como pode a organização operacionalizar este processo? Propomos as seguintes atividades para que a organização implemente com sucesso o processo:

1. A cada 6 meses, o Gestor de Recursos Humanos atualiza os valores e processos da organização;
2. No primeiro dia de trabalho do colaborador, e depois a cada 3 meses, o *manager* dá a conhecer ou relembra os valores e processos da organização, mantendo vivo esse conhecimento junto do colaborador. Propomos que seja feita uma reunião presencial na sede da organização, onde o colaborador possa estar com o *manager* e ser envolvido no ambiente e cultura da sua organização;
3. O colaborador deve diariamente respeitar os valores e processos da organização. O processo de comunicação ajuda a operacionalizar esta atividade.
4. O colaborador deve ter condições para que, sempre que desejar, poder partilhar sugestões de liderança ou partilhar novos processos de trabalho e/ou tecnologias. Novamente, através do processo de comunicação ajuda a operacionalizar esta atividade.
5. O *manager* deve avaliar essas sugestões e comunicar a sua aceitação ou rejeição usando o processo de comunicação;
6. No caso de rejeição da sugestão o *manager* deve comunicar ao colaborador e justificar o motivo;
7. No caso de aceitação, o *manager* deve comunicar essas sugestões ao colaborador, e este deve poder implementá-las;
8. O Gestor de Recursos Humanos deve também atualizar os valores e processos da organização de acordo com as sugestões aceites;

Podemos observar o diagrama BPMN do processo na **Figura 4.4**.

Figura 4.4 Processo de Empenho.



4.2.2.3 Processo de Cultura da Informação

O processo de cultura da informação baseia-se nas características de instantaneidade e informalidade, bem como na recorrência temporal, pelo que o que se pretende transmitir no diagrama são esses conceitos.

Para manter uma cultura da informação organizacional os colaboradores devem ter tarefas regulares de procura de conhecimento, partilha e participação nas comunidades das suas áreas de especialização.

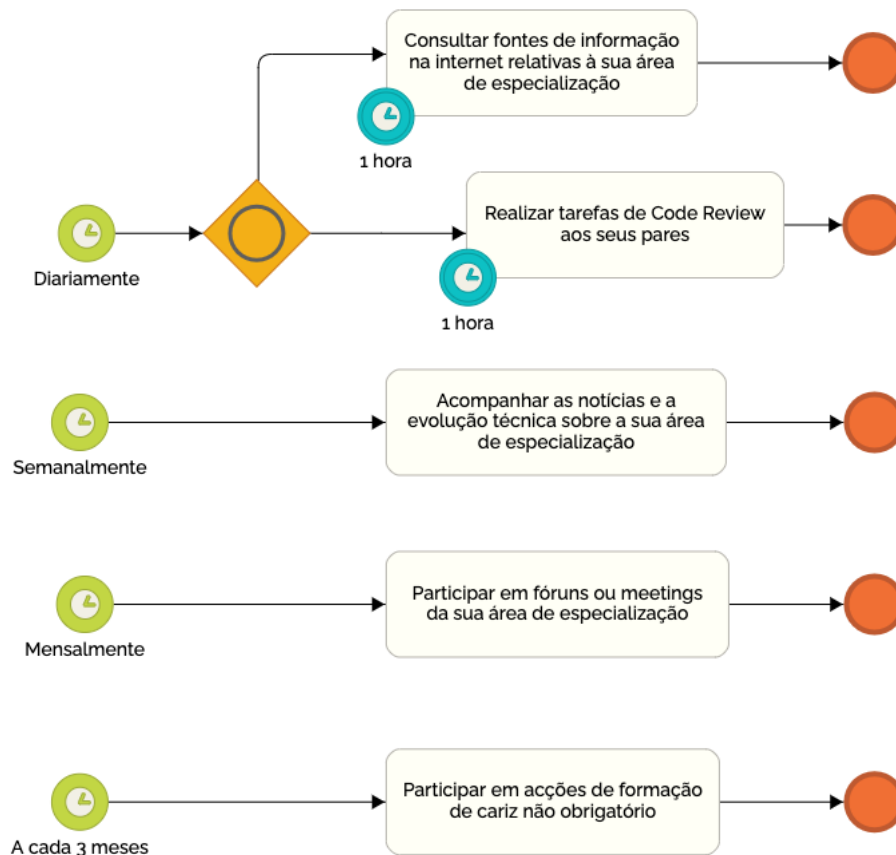
A informalidade obtém-se por serem tarefas à escolha do colaborador, sem cariz obrigatório por parte da organização. O que a organização deve providenciar são as ferramentas, como o acesso à internet e a flexibilização horária, para que o colaborador tenha o apoio da organização. Todos estes pontos são propícios para manter uma cultura de informação saudável.

Como pode a organização operacionalizar este processo? Propomos as seguintes atividades para que a organização implemente com sucesso o processo:

1. Diariamente o colaborador deve investir uma hora na consulta de fontes de informação relativas à sua área de especialização. Opcionalmente deve poder realizar tarefas de *code review* aos seus pares. Esta última tarefa é bastante importante pois permite aprender e ensinar na mesma tarefa;
2. Semanalmente o colaborador deve acompanhar as notícias e a evolução técnica da sua área de especialização;
3. Mensalmente o colaborador deve participar em fóruns ou encontros da sua área de especialização;
4. A cada 3 meses o colaborador deve participar em ações de formação de cariz não obrigatório por parte da organização.

Podemos observar o diagrama BPMN do processo na **Figura 4.5**.

Figura 4.5 Processo de cultura da informação.



4.2.2.4 Processo de Melhoria Contínua

O processo de melhoria contínua inicia com a definição dos objetivos de carreira do colaborador, pelo gestor de recursos humanos.

Para Pombo (2017), por forma a cumprir o desenvolvimento de competências e crescimento profissional, as organizações devem dar aos *millennials* a possibilidade de formação contínua e mobilidade interna. Criar programas de *coaching* e promover uma cultura de *feedback* são algumas das estratégias que as empresas podem adotar.

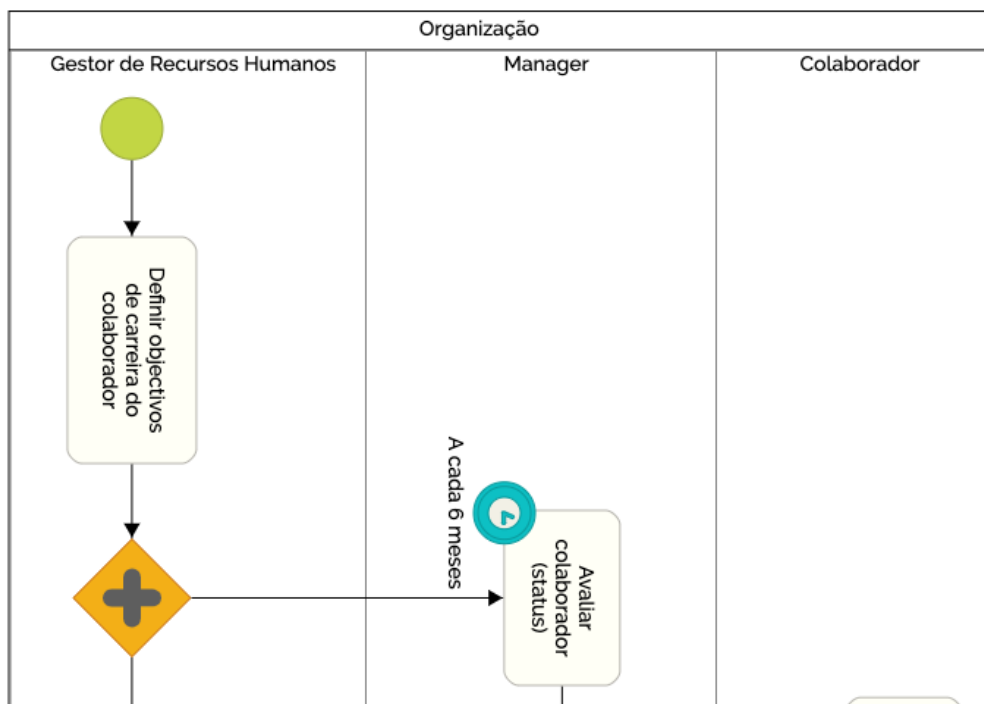
Assim que os objetivos estejam definidos e comunicados ao colaborador, o *manager*, através de um status recorrente a cada 6 meses, irá realizar uma avaliação e despoletar as tarefas de autoavaliação e *feedback* e conseqüentemente as tarefas de melhoria, através do *Coaching* e da Formação. Em cada um dos momentos relevantes, a ficha do colaborador deve ser atualizada pelo gestor de recursos humanos.

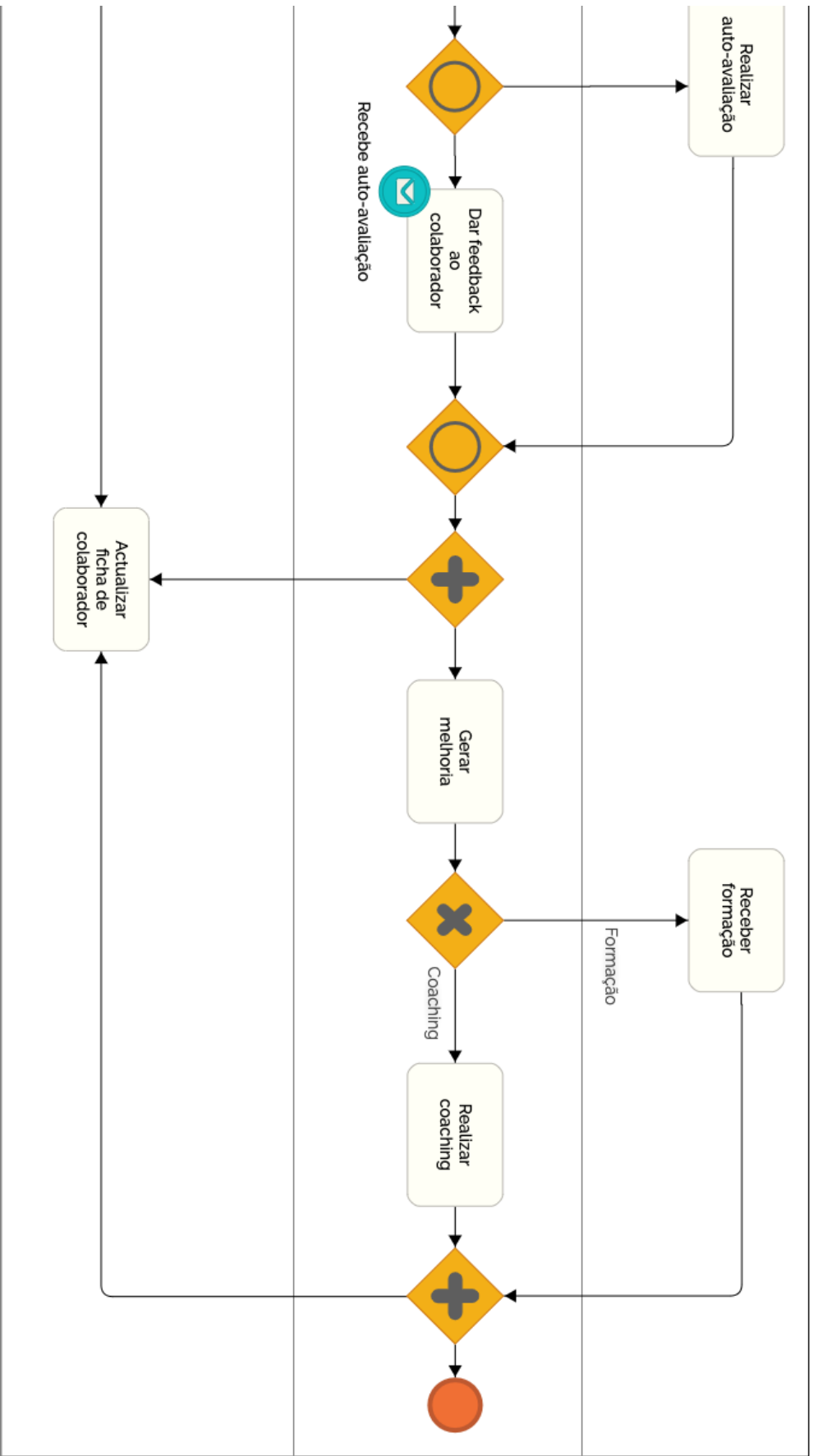
Como pode a organização operacionalizar este processo? Propomos as seguintes atividades para que a organização implemente com sucesso o processo:

1. O Gestor de Recursos Humanos realiza a definição de objetivos de carreira do colaborador e atualiza a ficha do colaborador.
2. A cada 6 meses o *manager* realiza uma avaliação ao colaborador e despoleta as atividades de autoavaliação;
3. O colaborador realiza a sua autoavaliação e comunica os resultados ao seu *manager*. Deve ser usado o processo de comunicação;
4. O *manager* avalia a os resultados e dá o seu *feedback* ao colaborador. Atualiza a ficha do colaborador. Deve ser usado o processo de comunicação;
5. De acordo com os resultados dos processos de autoavaliação e *feedback*, o *manager* realiza o processo de melhoria, seja através de *Coaching* ou de Formação ao colaborador, sempre atualizando a ficha do colaborador com os resultados obtidos.

Podemos observar o diagrama BPMN do processo na **Figura 4.6**.

Figura 4.6 Processo de Melhoria Contínua.





4.2.2.5 Processo de Compromisso

O processo de compromisso baseia-se nas características de reconhecimento dos valores da organização, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, segurança no trabalho, trabalhar em casa, reconhecimento por parte da organização, horários flexíveis e promoção.

Os *millennials* comprometem-se com o trabalho, e a maior parte estará disposta a trabalhar durante horas de trabalho não tradicionais, desde que tenham tempo para outras prioridades. O seu objetivo será cumprir com os projetos onde estão envolvidos, mas de preferência com flexibilidade para gerir o seu próprio tempo, e ser avaliado com base nos resultados obtidos e não de acordo com o tempo gasto.

Segundo Silva (2020), a compreensão das diferenças dos valores no trabalho das diferentes gerações, faz com que os indivíduos sintam que os seus valores no trabalho são respeitados, apresentando maiores níveis de compromisso no trabalho.

Os *millennials* que se assumem mais leais às suas organizações são aqueles que se sentem mais satisfeitos com as oportunidades de aplicação de competências e de aprendizagens, com a variedade de experiências que podem ter e com o reconhecimento que recebem (Pombo, 2017).

No decorrer da pandemia provocada pelo COVID-19, as organizações de todo o mundo têm demonstrado uma extraordinária agilidade, mudando os modelos de negócio literalmente da noite para o dia. Rapidamente organizam as suas equipas para fazer o seu trabalho em casa, remotamente, comumente chamado de teletrabalho. Considera-se teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação.

Mais de 60% dos *millennials* dizem que quando a crise acabar preferem manter a possibilidade de trabalhar remotamente com mais frequência. (Deloitte, 2020). Esta nova realidade de uma pandemia traz novos desafios organizacionais pelo que as organizações devem abraçar novos conceitos e processos de trabalho.

Antes da pandemia provocada pelo COVID-19 os *millennials* estavam, no geral, felizes com os seus empregos, com os seus superiores e colegas de trabalho. Sentem-se apoiados no trabalho e reconhecem das organizações o esforço por fornecer a motivação e o ambiente de trabalho estimulante (66% atualmente, contra 56% em 2018). O

sentimento de apoio por parte das organizações manteve-se intacto durante a pandemia provocada pelo COVID-19 (Deloitte, 2020).

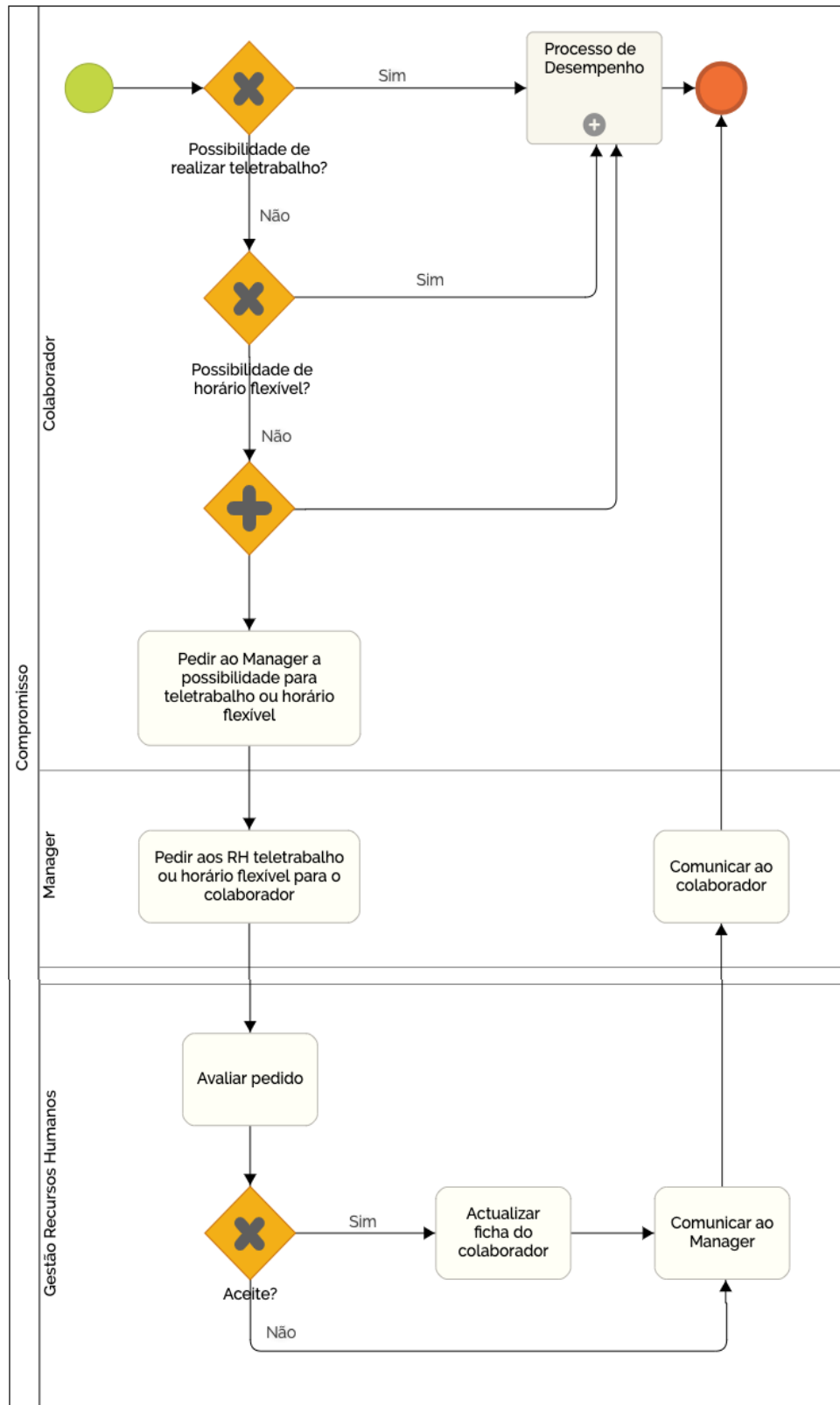
Pretende-se transmitir no diagrama exposto na **Figura 4.7** estes conceitos, sobretudo no que diz respeito ao equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, trabalhar em casa e ter horários flexíveis pois são essas as características que vão estar intimamente ligadas com o processo de desempenho e são consequências diretas para o bem estar do colaborador, comumente refletidas no equilíbrio entre a sua vida pessoal e o trabalho.

Como pode a organização operacionalizar este processo? Propomos as seguintes atividades para que a organização implemente com sucesso o processo:

1. Dar ao colaborador a possibilidade de realizar teletrabalho ou ter um horário flexível será benéfico para o equilíbrio na sua vida pessoal e profissional criando um impacto positivo no seu processo de desempenho e na sua produtividade;
2. Caso a organização não disponha dessa possibilidade, então o colaborador deve usar o processo de comunicação e envolver o seu *manager* para comunicar essa vontade. O colaborador deve saber que tem essa opção;
3. O *manager* por sua vez deve realizar um pedido aos recursos humanos para acomodar as novas condições do colaborador para a possibilidade de realizar teletrabalho ou de ter um horário flexível;
4. O Gestor de Recursos Humanos deve avaliar o pedido e comunicar a sua decisão ao manager. Em caso favorável deve atualizar a ficha do colaborador;
5. O *manager* deve comunicar ao colaborador a decisão da organização.

Podemos observar o diagrama BPMN do processo na **Figura 4.7**.

Figura 4.7 Processo de Compromisso.



4.2.2.6 Processo de Desempenho

O processo de desempenho baseia-se nas características do conhecimento de novas tecnologias, influência nas tomadas de decisão, trabalho em equipa, desenvolvimento de habilidades, procura de conhecimento e melhor desempenho.

O desempenho tem o seu significado na forma como se cumprem os objetivos, como se representa um papel dentro da organização. Os *millennials* permanecem comprometidos com os seus valores e crenças.

A pandemia provocada pelo COVID-19 reforçou o seu desejo de impulsionar uma mudança positiva nas suas comunidades e em todo o mundo. Pretendem continuar a lutar por um mundo em que as empresas e os governos refletem esse mesmo compromisso com a sociedade, colocando as pessoas à frente dos lucros, dando prioridade à sustentabilidade ambiental, diversidade e inclusão social (Deloitte, 2020).

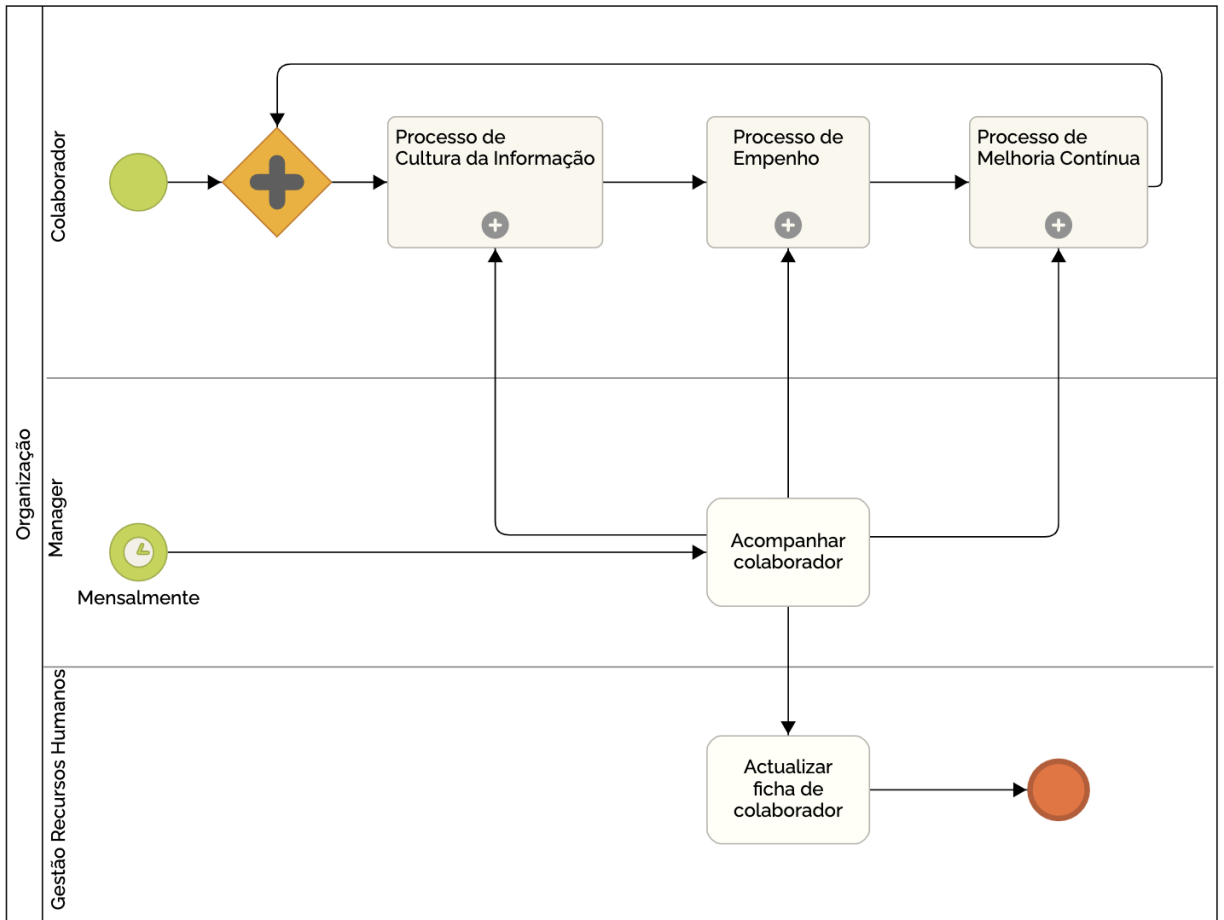
O que se pretende transmitir no diagrama são os conceitos já explorados nos processos anteriores, agora num fluxo que os conjuga num processo único.

Como pode a organização operacionalizar este processo? Propomos as seguintes atividades para que a organização implemente com sucesso o processo:

1. O colaborador deve manter presente e acionar o processo de cultura de informação;
2. O colaborador deve manter presente e acionar o processo de empenho;
3. O colaborador deve manter presente e acionar o processo de melhoria contínua, sempre com o acompanhamento do seu *manager*;
4. Mensalmente o *manager* deve acompanhar os seus colaboradores, através dos processos já descritos nos pontos anteriores;
5. O Gestor de Recursos Humanos deve atualizar a ficha do colaborador sempre que se revele necessário e de acordo com o estipulado nos processos.

Podemos observar o diagrama BPMN do processo na **Figura 4.8**.

Figura 4.8 Processo de Desempenho.



5 Validação

O *focus group* é apenas uma das fases de um longo processo que se inicia com o planeamento e finaliza com a análise dos dados recolhidos e a elaboração de um relatório de divulgação e discussão.

Segundo Silva, Veloso e Keating (2014), agregam-se as várias decisões e tarefas subjacentes à implementação do processo de *focus group* em cinco fases: i) Planeamento; ii) Preparação; iii) Moderação; iv) Análise dos Dados; v) Discussão e Apresentação dos Resultados.

5.1 Planeamento

Na fase de planeamento relacionam-se as seguintes questões: Quais são os objetivos orientadores da realização do projeto de investigação em geral e do *focus group* em particular? Qual a estrutura do guião de entrevista? Quem deverão ser os participantes?

Estas questões são desenvolvidas no questionário e protocolo de consentimento de participação do projeto de investigação, incluído nos apêndices deste estudo (Apêndice I). Os participantes da sessão de *focus group* receberam esse documento, onde consta o enquadramento da sessão, os objetivos e as questões para a discussão, assinaram um documento de consentimento de participação no estudo e gravação áudio e vídeo da sessão.

5.2 Preparação

Antes da sessão se realizar é necessário organizar as tarefas de seleção e recrutamento dos participantes e as condições logísticas de realização dos grupos, como a escolha do local e garantir os meios técnicos para a gravação áudio e vídeo da sessão.

A pandemia provocada pela COVID-19 está atualmente a afetar a realização de *focus groups* presenciais, pois devemos garantir o distanciamento social e protegemo-nos a nós e aos outros. Devido a essas restrições, decidiu-se realizar a sessão de *focus group* remotamente, através da Internet, com recurso à aplicação de videoconferência Zoom (<https://zoom.us>), através da qual também se gravou o vídeo e áudio da sessão. Por precaução, e para garantir algum nível de redundância, usou-se também a aplicação *Dictafone*, presente no iPhone, para gravar o áudio da sessão.

A experiência profissional dos participantes é um tema importante na seleção dos mesmos. Os participantes são profissionais da área da gestão e desenvolvimento de recursos humanos ligados a empresas de *outsourcing* de profissionais de tecnologias de informação, e contam com pelo menos 2 anos de experiência profissional nesta função particular. Podemos observar na **Tabela 5.1** os dados recolhidos no questionário sócio-demográfico.

Tabela 5.1 Dados sócio-demográficos dos participantes.

Participante	#1	#2	#3	#4
Idade	29 anos	31 anos	31 anos	25 anos
Profissão	<i>Business Developer</i>	<i>Business Developer</i>	<i>Business Manager</i>	<i>Business Manager</i>
Experiência Profissional	4 anos	2 anos	4 anos	2 anos
<i>Millennials</i> a seu cargo	20	25	25	16
Habilitações Académicas	Licenciatura	Mestrado	Mestrado	Licenciatura

5.3 Moderação

Segundo Silva, Veloso e Keating (2014), o papel do moderador não é emitir julgamentos, mas questionar, ouvir, manter a conversação orientada aos objetivos do estudo e certificar-se que cada participante tem oportunidade de participar.

A sessão de *focus group* realizou-se a 01 de Outubro de 2020, com início às 10h25 terminando às 11h45, tendo sido transcrita e encontrando-se nos apêndices (Apêndice II).

5.4 Análise dos Dados

Uma vez recolhida a informação, passamos à quarta fase do processo, a análise dos dados. Os *focus group*, quando inseridos em projetos de investigação, por norma são gravados e

posteriormente alvo de transcrição, devendo a transcrição ser uma reprodução o mais fiel possível, de modo a que a sua leitura permita recriar a sessão.

Os dados recolhidos são de natureza qualitativa, pelo que a análise dos dados deve ser também realizada de forma qualitativa, ou seja, não há tratamento estatístico envolvido, mas um conjunto de procedimentos que visam organizar os dados por forma a que eles revelem, com a máxima objetividade e isenção possível, como os grupos em questão percebem e se relacionam com o estudo em questão.

Os dados recolhidos durante a sessão são transcritos, acrescidos das anotações e reflexões realizadas pelo investigador e moderador. A transcrição passa então a ser a base da análise de dados (Silva, Veloso & Keating, 2014).

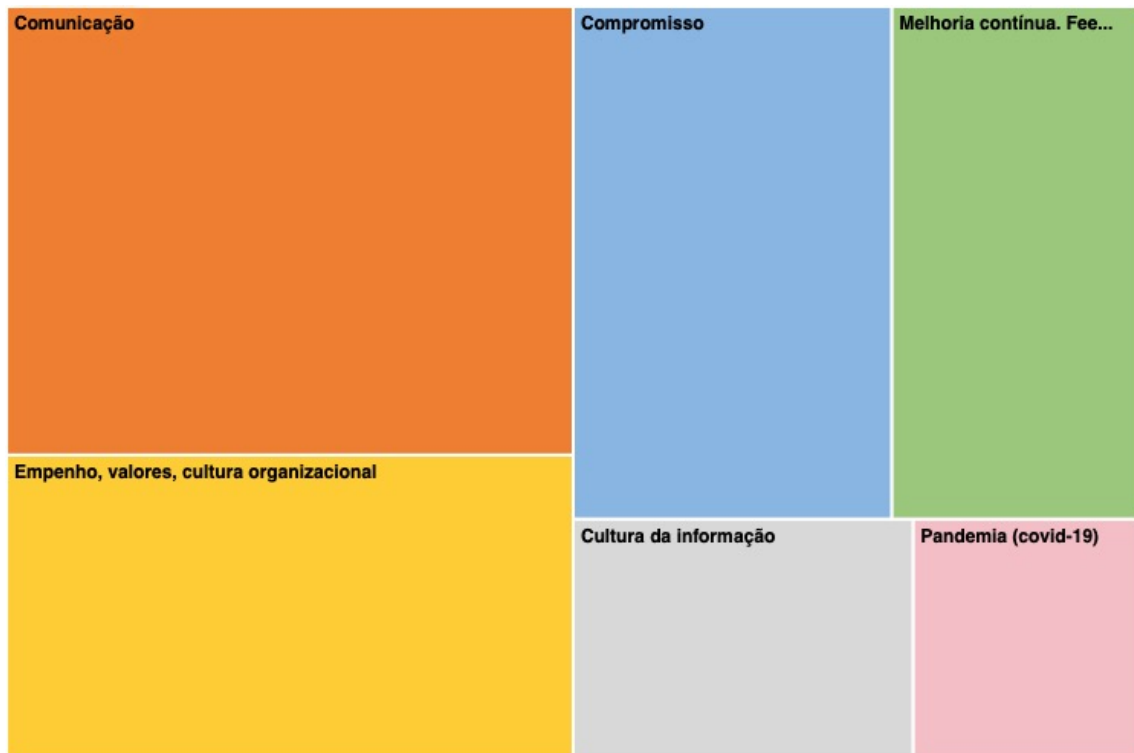
Segundo os mesmos autores, a análise deve ser sempre sistemática e rigorosa, e tipicamente ocorre em três etapas: i) codificação ou indexação: processo de atribuição de categorias sobre os temas presentes no guião, bem como outros que surjam da discussão de grupo; ii) armazenamento ou recuperação: fase dedicada à compilação de todos as referências no texto, subordinados à mesma categoria de modo a poder compará-los. Para este processo utiliza-se o programa NVivo (<https://www.qsrinternational.com>); iii) interpretação: deve ser suportada por uma análise sistemática dos dados.

As categorias de codificação definidas são as seguintes, tendo sido obtidas 85 referências no total.

- i) Comunicação;
- ii) Pandemia (covid-19);
- iii) Compromisso;
- iv) Cultura da Informação;
- v) Empenho, Valores e Cultura Organizacional;
- vi) Melhoria Contínua, *Feedback*, *Coaching*, Formação;

Na **Figura 5.1**, abaixo, podem ser observados os códigos comparados por número de referências de codificação.

Figura 5.1 Códigos comparados por número de referências de codificação.



A informação abaixo é a compilação, por cada uma das categorias de codificação, das referências do texto transcritas da sessão de *focus group*.

Referências da categoria de codificação: Comunicação

Ref. 1. “Tenho dois tipos comunicação: A comunicação mais formal e a comunicação informal.”

Ref. 2. “Em termos de comunicação informal, eu tenho por hábito falar com eles todas as semanas.”

Ref. 3. “Para tentar perceber como é que eles estão no cliente, se gostam, se não gostam, se estão à vontade para falar comigo sobre tudo, tenho um grupo com eles todos no WhatsApp.”

Ref. 4. “Apesar de estarem em clientes diferentes, acho que a comunicação entre eles é fundamental.”

Ref. 5. “No geral, para todos, é importante irmos mantendo aqui a parte da comunicação sempre ativa.”

Ref. 6. “Há consultores que não querem nem ser aborrecidos, não querem muito falar, outros consultores gostam de falar.”

Ref. 7. “Gostam de que todas as semanas, nem que seja ao final do dia, de receber uma chamada para só para contar como correu a semana. Gostam disso, sentem-se mais parte da família, da empresa.”

Ref. 8. “A comunicação com a maior parte, semanalmente ou a cada duas semanas, nem que seja uma mensagem, que seja uma chamada.”

Ref. 9. “Depois há as reuniões que nós fazemos a cada três meses.”

Ref. 10. “O contacto informal, o máximo possível.”

Ref. 11. “Temos mesmo as estratégias de cada comunicação que há a fazer, de empresa para consultores, há muito a noção de falarem uns com os outros, que passam a comunicação a todos, ou seja, aumentar a quantidade de vezes que se fala com todos os consultores.”

Ref. 12. “Sem dúvida que eu acho que a informal é muito mais importante, porque é com essa que nós conseguimos obter uma comunicação melhor e uma maior transparência, para não termos aquelas surpresas.”

Ref. 13. “A meu ver, é uma adequação daquilo que é a abordagem relativamente a cada uma das pessoas *per si*. E é em função disso, acho, que vamos conseguindo melhores ou piores resultados.”

Ref. 14. “É adequar a nossa comunicação e o nosso acompanhamento a cada uma das pessoas, sendo que essa faixa etária é muito grande e conseguimos claramente segmentá-la em duas faixas, ou mais.”

Ref. 15. “O WhatsApp tem dado uma ajuda muito grande, muito grande. No meu caso por acaso o Teams também.”

Ref. 16. “Nós antigamente usávamos o *Slack*, mas havia pessoas que só de vez em quando é que o ligavam. E também tínhamos o *Skype for Business*, mas muitas vezes a equipa técnica está fora do escritório e não o tinha ligado, ou o cliente não tinha a aplicação ou não dava o acesso. Muitos deles até têm no telemóvel tal como com o WhatsApp. Eu diria que sim, que o WhatsApp e o Teams hoje em dia são as ferramentas de eleição.”

Ref. 17. “Aquela questão de ir ao WhatsApp ver uma mensagem de um familiar, de um amigo, eles também automaticamente já o fazem com o manager, porque já está lá a conversa.”

Ref. 18. “O que eu costumo fazer é criar um grupo por projeto, ou simplesmente por cliente, e assim conseguem trocar ideias por projeto entre consultores e há um grupo para todos esses consultores.”

Ref. 19. “Isso até foi potenciado pela equipa, não pela equipa de *managers*, mas pela equipa de consultores, entre os 18 e os 36, conseguimos encontrar dois ou três tipos de pessoas completamente diferentes.”

Ref. 20. “Eu faço sempre o ponto de situação mais formal aos 3, aos 6, e aos 12 meses. Aqui fazemos o acompanhamento mais próximo tanto do consultor como também do cliente.”

Referências da categoria de codificação: Pandemia (covid-19)

Ref. 21. “Mas antes havia visitas ao escritório. Neste momento já não as há, infelizmente (nota do moderador: Por causa da pandemia).”

Ref. 22. “A questão da comunicação durante a pandemia, eu pelo menos sinto isso, e principalmente com os consultores mais jovens, a comunicação tem que ser muito mais regular, ou seja, eu tenho consultores que muitas vezes o contacto acabava por não ser semanal, acabava por ser quase diário.”

Ref. 23. “Porque com esta questão toda do trabalho remoto a que fomos obrigados a lidar no dia a dia, após a pandemia, há consultores que em termos psicológicos se sentem se um pouco sozinhos e nós precisamos de ser esse braço direito nesse sentido.”

Ref. 24. “com esta questão toda de pandemia, com esta questão toda do trabalho remoto, a comunicação tem sido um pouco mais intensa.”

Ref. 25. “A questão da pandemia. Eu acho que isso nos pôs todos um bocadinho à prova, numa nova forma de trabalhar e numa abordagem um bocadinho diferente daquilo que é o mercado de trabalho à data de hoje. Ou seja, não há as visitas ao escritório e no meu caso tínhamos muito a ótica de aproximar as pessoas ao final do dia.”

Ref. 26. “Eles já estão habituados a uma realidade, e neste momento têm tentado subjugar aqui uma realidade distinta, e, portanto, fez com que nós nos tivéssemos de reinventar, do

ponto de vista da forma como comunicamos com as pessoas, como com as plataformas que utilizamos para comunicar com essas pessoas.”

Referências da categoria de codificação: Compromisso

Ref. 27. “Os mais novos, os da segunda leva da geração, a minha percepção é de que são mais cronicamente insatisfeitos.”

Ref. 28. “Acham que merecem sempre mais, porque ao lado há sempre mais dinheiro e mais dinheiro e mais dinheiro, em termos de projeto, em termos de tecnologias com que trabalham, hoje querem trabalhar com um Java, amanhã ouvem um amigo a dizer que .NET é que é bom e afinal se calhar quero voltar para o .NET, ou agora quero fazer análise ou quero dedicar-me à música.”

Ref. 29. “Já me aconteceu duas vezes, um à música outro ao desporto. São cronicamente insatisfeitos. Não têm as coisas bem definidas mentalmente. E, portanto, são incertos.”

Ref. 30. “Pela minha sensibilidade, 99% das pessoas que até à data de hoje saem, é pelo dinheiro, não tenho a mínima dúvida.”

Ref. 31. “Tem mesmo que ter uma atuação nossa com vista a conseguirmos, como a Participante #2 diz, a reter a pessoa.”

Ref. 32. “Há sempre alguém, sempre alguém que pague mais. Portanto como há sempre alguém que pague mais, as pessoas também vão aproveitando isso.”

Ref. 33. “O que eu critico muitas vezes, e isso sim, para mim, para mim custa bastante, quando sabemos que do nosso lado, com um esforço muito grande, para conseguir que aquela pessoa tivesse um projeto espetacular, que ia ao encontro daquilo que nós tínhamos alinhado para ela e que estávamos perfeitamente alinhados com essa pessoa, se calhar no mês anterior mudámo-la de projeto porque ela estava insatisfeita, então posicionamo-la num outro projeto, onde faz sentido. E assim que as coisas acontecem, também acontece o reverso da medalha e isto sim é difícil.”

Ref. 34. “Aqui há uns anos, lembro-me perfeitamente, as pessoas trabalhavam 10 ou 12 horas, o que era normal. Tentamos compensar essas pessoas com horas extra e tudo mais. Mas eu diria que à data de hoje existe esse equilíbrio. (nota do moderador: entre a vida pessoal e profissional)”

Ref. 35. “Não há muita gente na nossa estrutura que faça mais de oito horas de trabalho diárias. Pode-se fazer mais um bocadinho ou não, mas existe esse equilíbrio, eu diria. Tentamos não incomodar as pessoas, o trabalho aos fins de semana é muito raro e, portanto, eu diria que há esse equilíbrio. Com a vinda das pessoas para casa esse equilíbrio aumentou.”

Ref. 36. “Mas eu diria que à data de hoje, os grandes problemas ou o grande problema que nós temos do ponto de vista da retenção é exatamente esta questão, a questão salarial. Há sempre alguém que paga mais.”

Ref. 37. “A partir da pandemia e a partir, após cinco meses do início da pandemia, começámos a ver as pessoas a pedir, não para ficar em casa durante o período de pandemia, mas eterno. Isso começou a ser um pedido cada vez mais.”

Ref. 38. “Antes disso era muito residual esta questão no equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Como já foi atingido em grande parte dos nossos clientes pelo menos a parte de 8 horas de trabalho e está feito, e há o respeito pelos horários, já não é tanto um requisito porque já é natural que isso assim seja.”

Ref. 39. “Se eu tiver um candidato em que digo logo que o requisito dele é trabalhar a partir de casa, eu acho que há muitos clientes hoje em dia que me dizem: "Obrigada, não quero conhecer".”

Ref. 40. “Acho que com a pandemia veio-se a confirmar e isso acho que hoje em dia já é um fator de retenção, é conseguirmos que o consultor consiga trabalhar a partir de casa.”

Ref. 41. “Eu entrevistei ontem um rapaz de 21 anos que me disse que não quer trabalho remoto. Ele trabalha neste momento na área da banca e está cansado de trabalhar em casa, quer algo que exija 70 por cento no escritório e 30 por cento em casa, se não, não quer.”

Ref. 42. “Hoje em dia já é um pré-requisito para muitos candidatos ter a parte do trabalho remoto ou pelo menos no horário flexível.”

Ref. 43. A maior parte dos meus clientes diz que sim, a produtividade aumentou. Trabalhamos se calhar mais, às vezes acontece, mas se olharmos para as oito horas, se calhar já conseguimos fazer muito mais do que o que fazíamos, há menos distrações e muita coisa se altera. Mas há pessoas que têm alguma dificuldade.”

Referências da categoria de codificação: Cultura da Informação

Ref. 44. “Temos formações e certificações profissionais sem qualquer custo para os colaboradores. Isso significa que quando nós falamos disto ou quando nós damos esta informação durante uma entrevista todos os candidatos dizem: "muito bem, isso é uma mais valia para aquilo que é a nossa carreira e isso é um fator de decisão".”

Ref. 45. “Na prática, se formos ver a quantidade de consultores que frequentam uma formação, e que tira uma certificação, é muito, muito, muito reduzida e é um pouco ambíguo, porque nós pensamos: "Então se vocês acham que é bom ter as formações e não as fazem, porquê?”

Ref. 46. “Os consultores que acabam de sair da faculdade e que estão agora à procura de ganhar aquele impulso nesta fase embrionária na carreira costumam frequentar mais as formações.”

Ref. 47. “Estou a notar um pouco isso, principalmente nesta questão das formações remotas, porque já não tinham de fisicamente ir a um determinado sítio para ter uma formação, ter que andar de transportes e perder mais uma hora de viagem, da vida deles para ter uma formação. Eu tenho muitos consultores na minha equipa, jovens e praticamente todos eles este ano fizeram algumas formações, em contexto pandemia, portanto noto muito isso.”

Ref. 48. “Tenho consultores que são muito, muito curiosos e estão constantemente à procura de informação.”

Ref. 49. “Depende muito de caso a caso, da faixa etária. E com essa questão novamente do contexto da pandemia nota-se que estão a ir à procura (de formação) por terem mais tempo, porque essa separação do profissional e do pessoal existe, mas existe menos em trabalho remoto, a meu ver, nós quase obrigatoriamente misturamos as coisas quando trabalhamos em casa.”

Ref. 50. “Agora tenho uma hora livre, e em vez de fazer aqui qualquer coisa lá fora, como não posso beber um copo com os amigos, deixa procurar alguma coisa interessante dentro da empresa para fazer uma formação. Tenho notado muito isso.”

Ref. 51. “Fazemos uma plano de compromisso com eles para a parte de formação e certificação, e mesmo no dia a dia, perguntamos em relação a determinada formação.”

Ref. 52. "Mas há muitos que não sentem essa necessidade, não percebem a mais valia, e portanto muitas vezes temos de ser nós a fazer essa pressão no dia a dia para que façam as formações e certificações."

Referências da categoria de codificação: Empenho, Valores, Cultura Organizacional

Ref. 53. "Ao longo dos anos, e tipicamente em gerações mais jovens, a dificuldade aumenta, no que diz respeito a... estou a tentar arranjar um termo certo... garantir o sentido de compromisso connosco, garantir o enquadramento dentro da empresa. Nós temos sentido essa dificuldade."

Ref. 54. "Tem sido mais fácil, garantir esse empenho, esse enquadramento, em pessoas se calhar que já estão numa faixa etária um bocadinho mais elevada."

Ref. 55. "É um trabalho que é feito e é feito antes mesmo de as pessoas entrarem na nossa estrutura."

Ref. 56. "Utilizamos aqui um termo que é o "nosso perfil", que é o tipo de pessoa que achamos que se pode encaixar naturalmente do ponto de vista técnico e que vai ao encontro daquilo que nós precisamos, a nível de hard skills, mas do ponto de vista pessoal se enquadra dentro da nossa cultura, e que seja muito possível que ela se envolva de tal forma, que seja uma pessoa consiga dar o melhor de si e que leva o nome da empresa mais além."

Ref. 57. "Relativamente aos valores, eu diria que a camada de management, principalmente, tem que dar o exemplo."

Ref. 58. "Uma coisa é aquilo que eu digo numa entrevista, e outra coisa é aquilo que a pessoa presenciou ao longo da sua estadia na empresa."

Ref. 59. "Aquilo que nós temos vindo a fazer e que asseguramos logo num ponto inicial, e depois é todo o trabalho de passagem de valores, de explicar como é que trabalhamos, de transparência e isso é muito importante."

Ref. 60. "Tudo aquilo que é o processo faz falta e é importante, as pessoas perceberem que a sua ação tem um impacto direto naquilo que é o processo da empresa. E nós tentamos fazer isso logo desde o início, antes mesmo da pessoa entrar na nossa estrutura."

Ref. 61. "Muitas vezes existem pessoas do ponto de vista técnico espetacularmente bem,

espetacularmente capazes, mas que do ponto de vista pessoal nós vemos logo vamos ter ali um problema, então preferimos não avançar com esse processo do que trazer a pessoa e comprar esse problema mais tarde.”

Ref. 62. “Entre os 18 e os 36 conseguimos encontrar dois ou três tipos de pessoas completamente diferentes”

Ref. 63. “Acho que também tentamos perceber o que eles querem, o que eles esperam de nós, os valores que nós passamos que são realmente percebidos do outro lado, vai acabar aqui também provar um ponto bastante importante que é também promover a retenção do consultor”

Ref. 64. “Não faz *match* conosco, com a nossa cultura e não avançamos”

Ref. 65. “Prefiro perder o negócio com um cliente do que ter uma pessoa que daqui a três meses vai dizer: "olha afinal isso não faz sentido para mim porque realmente o que eu quero é ganhar mais dinheiro". Não, se não se identifica conosco.”

Ref. 66. “Esse foi um dos motivos porque eu vim trabalhar para esta empresa, foi realmente poder ter o à vontade para dizer ao consultor que não faz parte da nossa nossa essência e não é isso que nós queremos para a nossa organização.”

Ref. 67. “Ao passares os valores, perceberes o que o consultor quer, também acabas por criar aqui uma relação com o consultor. Eu trato os meus consultores todos por tu. Eu não tenho problema nenhum em perguntar a um consultor se a nível pessoal precisa de alguma coisa e acho que é algo que vais construindo, e se não houver esta essência dentro da organização, tu dificilmente vais quebrar esta barreira que existe.”

Ref. 68. “Realmente acaba de ser muito importante comunicarmos logo os valores, e realmente que não somos só mais um no mercado, porque é o que mais ouço todos os dias quando faço entrevistas: "Ah sim, são só outsourcing, põem-nos nos clientes e não querem saber de nós.”

Ref. 69. “Há muitos que já dizem que, entre estar em outsourcing ou no cliente final, preferem outsourcing porque também têm um acompanhamento que não têm no cliente final.”

Ref. 70. “Relativamente à questão de escolher o consultor, é muito também pelo perfil pessoal e não só pela capacidade técnica.”

Ref. 71. "Uma coisa é o que tu dizes no processo de recrutamento, é o que nós tentamos transmitir, e que muitas vezes é a realidade da tua empresa. Outra coisa é o que depois se passa no terreno."

Referências da categoria de codificação: Melhoria Contínua, Feedback, Coaching, Formação

Ref. 72. "Mas houve ali alguns temas que nós achamos que do ponto de vista técnico para uma pessoa com aquele grau de experiência já tinham de estar completamente ultrapassados e sanados. E nós tivemos de lhe passar esse feedback porque é efetivamente algo útil para a evolução de carreira de determinada pessoa."

Ref. 73. "Há pessoas que reagem mal (ao *feedback*) e carece de uma abordagem um bocadinho cuidada do nosso lado. Às vezes podemos ferir o ego de algumas pessoas. Neste caso exige essa atenção redobrada.

Ref. 74. "Mas isto serve também para passar um bocadinho a responsabilidade, nós estamos a dar-te isto e estamos a reconhecer o teu trabalho. Mas atenção que houve um ponto neste último ano que foi um ponto regular e que tens efetivamente de melhorar. E eu passo-lhe esse peso. E esse peso como é que pode ser colmatado? Com formações e com certificações."

Ref. 75. "Eu prefiro às vezes não ser tão simpático ao dizer apenas aquilo que as outras pessoas querem ouvir. Mas olha! tens dificuldade nisto e eu vou te ajudar, a empresa vai-te ajudar neste ponto a definir e construir um plano para essa pessoa evoluir nesse ponto."

Ref. 76. "Para haver uma avaliação anual, existe uma autoavaliação, uma avaliação por parte do cliente e uma avaliação por parte do manager. Para uma avaliação anual há três avaliações."

Ref. 77. "No documento de autoavaliação existe um espaço para o que é que ele quer a curto prazo, a médio prazo e a longo prazo. Portanto, existe essa partilha do lado deles de onde é que ele quero estar a curto médio ou longo prazo."

Ref. 78. "Feedback é essencial, de todas as partes, quer da camada de managers, quer da camada técnica. Isto é essencial e muitas das vezes é motivo de descontentamento. Ou seja, quando não existe um *feedback* próximo, mais ou menos constante sobre o trabalho das pessoas, as pessoas ficam um bocadinho perdidas."

Ref. 79. "Mas eu diria que fazer essa gestão das expectativas e estar por dentro daquilo que é a motivação da pessoa é meio caminho andado para termos uma ótica de melhoria constante."

Ref. 80. "Eu diria uma mistura entre *feedback* e *coaching*, porque dependendo das pessoas e principalmente nesta faixa, o *coaching* é crucial e temos de ser nós a dizer as coisas boas, não é só *feedback*, é mesmo *coaching*."

Ref. 81. "Fazer um elogio não só a nível profissional, mas muitas vezes temos de entrar no nível pessoal e aí já não é só uma questão de *feedback*, temos mesmo de fazer aconselhamento. Somos muitas vezes psicólogos e sabem isso perfeitamente."

Ref. 82. "Dentro da empresa é algo não nos podemos queixar é não nos sentirmos ouvidos pelos superiores, neste caso pela direção. Tudo o que são pontos de melhoria penso que até a qualquer momento não precisa de ser algo marcado e algo planeado."

Ref. 83. "Tudo o que são pontos de melhoria, existe muito essa recetividade. Por quê. Porque lá está, para combater esta dinâmica de mercado, para combater esta rotatividade que muitas vezes existe. E nós precisamos nos diferenciar de qualquer outra forma das outras empresas e é isso que nós pretendemos."

Ref. 84. "É necessário existir essa mesma recetividade para mudança e nós na empresa temos muito essa versatilidade e as coisas alteram, coisas que são faladas entre nós."

Ref. 85. "São coisas que são muitas vezes até, sobre si faladas só entre *managers* e um elemento da direção e tentamos delinear e tentamos abranger por todos, portanto existe muito essa flexibilidade e essa recetividade por parte da empresa, pelo menos nós sentimos muito isso."

5.5 Discussão e Apresentação de Resultados

A última fase está presente neste capítulo, a divulgação, discussão e apresentação de resultados. Para cada tema discutido analisa-se o conteúdo da sessão de *focus group*.

Todos os participantes confirmam a importância da comunicação e distinguem-na em dois grupos: comunicação formal e comunicação informal.

A comunicação formal é estruturada, que a organização obriga ou institui como processo. Dentro da comunicação formal podemos incluir chamadas telefónicas,

videochamadas, e reuniões/encontros presenciais. Uma das formas de comunicação e inclusão dos colaboradores na organização são as visitas ao escritório, diárias ou semanais, onde o colaborador é recebido e contacta com os restantes colegas. Nos dias de hoje essa prática deixou de ser feita, por causa da pandemia e do distanciamento social.

A comunicação informal não é estruturada, mas muito mais pessoal, e de onde se obtém informação mais “real”, sem o peso institucional. Dentro da comunicação informal existe também a comunicação de grupo, entre os consultores da mesma empresa ou projeto, tanto para se apoiarem, como para manterem uma ligação à empresa, e é feita também por iniciativa dos próprios colaboradores.

Em termos de recorrência, é diária, semanal, mensal, trimestral e anual para ambos os tipos de comunicação, formal e informal. A comunicação é feita por mensagens de texto, chamadas telefónicas ou com recurso às redes sociais online, onde predomina o WhatsApp e o Teams.

Todavia a comunicação varia consoante o colaborador, e por vários motivos, entre eles a disposição de cada um, pois os há que não querem ser incomodados. Mas também porque se identificam pelo menos dois grupos de *millennials*, a metade mais jovem e a metade mais velha, do intervalo entre os 18 e os 36 anos de idade. Cada um destes grupos está em etapas diferentes da vida, pelo que as suas necessidades também são diferentes.

Mas sobretudo agora, com a pandemia provocada pela COVID-19, e com a obrigação ou a possibilidade de trabalho remoto, evidenciou ainda mais a importância da comunicação. Sobretudo junto das camadas mais jovens, a comunicação tem que ser mais regular e em intervalos mais curtos, quase diários. Não só para sentirem a ligação à organização, mas também por motivos psicológicos, pois sentem-se afastados e sozinhos.

A pandemia veio intensificar a comunicação, sobretudo à distância, com recurso ao telefone e redes sociais *online*, nomeadamente o WhatsApp. Regra geral, os colaboradores querem sentir-se parte da “família” ou da organização, seja por via da comunicação formal ou informal. E a regra para as organizações é aumentar a quantidade de vezes com que fala com os consultores.

A componente de equilíbrio entre vida pessoal e profissional chegou mais depressa a todos por via da obrigação do distanciamento social, provocado pela pandemia, mas nem

todos têm ainda as condições certas para realizar um pleno trabalho remoto, vai depender do estágio de vida de cada um dos colaboradores, sendo que a metade mais nova se debate por conseguir melhores condições de vida, enquanto a metade mais velha se encontra num plano mais estável.

No que toca à cultura da informação, os candidatos consideram um fator de decisão a possibilidade de ter acesso gratuito a ações de formação e certificações profissionais, mas depois de se juntarem à organização, o apetite por realizar as ditas formações e certificações não é muito. Com a instalação da pandemia e a realização forçada de trabalho remoto, os colaboradores têm investido mais tempo na procura e realização de formações, por um lado porque conseguem uma melhor gestão do seu tempo livre, por outro, porque não têm muitas alternativas por não poderem sair de casa e realizar outras atividades lúdicas.

Dentro da camada mais jovens, sobretudo aqueles que terminaram recentemente a sua formação académica, ainda existe uma vontade grande em continuar a sua formação e a procura das formações e certificações proporcionadas pela organização é grande. Da parte das organizações existe uma vontade e compromisso em proporcionar esta formação constante aos colaboradores.

É da opinião dos participantes que ao longo dos anos, tipicamente nos colaboradores mais jovens, tem aumentado a dificuldade em garantir um sentido de compromisso, conseguir um enquadramento dentro da cultura da organização.

Desde o primeiro contacto, logo na fase de recrutamento, torna-se imperativo alinhar expectativas, sobretudo da cultura da empresa e dos valores. Caso o candidato não esteja alinhado a essa cultura, a própria organização opta por não contratar, pois sabe que esse colaborador não irá dar o melhor de si, nem elevar a organização, pois tem outra visão ou objetivos que não são compatíveis com os da organização.

A camada de *management* deve dar o exemplo e passar os valores da organização. Pode existir um desfasamento entre o que foi alinhado em fase de entrevista e o que o colaborador vive depois no dia a dia, pois os colaboradores estão muito tempo fora da organização, em cliente, e depois quando voltam à organização não conhecem os colegas, e sentem que estão num ambiente diferente.

Vários fatores pesam na tomada de decisão dos colaboradores, sendo que os projetos e a tecnologia têm menos peso que o fator salarial. Este é um fator que nos dias de hoje tem o maior peso. Também se tornou um pré-requisito para muitos candidatos ter uma componente do trabalho remota ou, pelo menos, ter um horário de trabalho flexível.

As organizações fazem um trabalho em perceber o que os colaboradores querem, e o que eles esperam das organizações. Os valores que são passados e que são realmente apreendidos ajudam na retenção dos colaboradores, criam-se relações onde o benefício é mútuo, seja a nível profissional como a nível pessoal.

É considerado deveras importante a componente de acompanhamento constante aos colaboradores, conjuntamente com *feedback* e *coaching*. Sobretudo o *coaching* pode ser determinante, pois a camada mais jovem anseia pela sabedoria e a ajuda de quem sabe mais, e que pode ajudar a trilhar um caminho e uma carreira mais frutuosa. E se o *feedback* não partir da organização, os colaboradores sentem-se desmotivados, e pedem essa avaliação. Sentem que a sua melhoria contínua faz parte do que é esperado deles por parte da organização.

6 Conclusões

No capítulo de discussão e apresentação dos resultados foram já evidenciados alguns resultados desta investigação, justificando as inferências realizadas sob a orientação das linhas de investigação definidas.

Recordemos que o objetivo inicial desta investigação era a criação de novos processos que iriam expor as estratégias e os processos de negócio organizacionais envolvidos na gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*.

Assim procurou-se dar resposta à questão “Qual o processo de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*?” tendo como base todo o estudo realizado até este ponto.

Do processo de revisão sistemática de literatura concluímos que existem cada vez mais estudos relativos aos *millennials* e a definição do seu perfil é em tudo semelhante. Esta geração é diferente das anteriores, como serão as próximas gerações diferentes das anteriores. O motivo deste estudo prende-se com a premência da geração, por ser atual e porque muito em breve será a maior força de trabalho no mundo.

Urge por isso saber entendê-la, no seio das organizações, e num contexto em constante evolução e mutação como a área das tecnologias de informação, onde os modelos de contratação - por via do crescimento e das particularidades da área - é bastante permeável à subcontratação ou terceirização de serviços, ora pela necessidade de flexibilidade de equipas, ora pelo controlo de custos.

A aplicação da metodologia *Design Science Research* deu origem à criação de artefactos, que foram posteriormente validados por um painel de profissionais da área, através de uma sessão de grupo de discussão. Os processos criados mostram-se válidos na perseguição dos objetivos encontrados, com diversos exemplos reais do que os *millennials* neste contexto ambicionam e vivem, à luz da apresentação e discussão dos resultados do grupo de discussão.

Uma variável inexistente na partida deste estudo, a pandemia criada pela COVID-19, veio de uma certa forma acelerar alguns aspetos organizacionais, como o trabalho remoto, permitindo a algumas camadas mais velhas entre os *millennials* solidificar aqueles que já eram os seus interesses e desejos, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional,

que por via do distanciamento social obrigou a uma concentração maior no trabalho remoto ou horários muito mais flexíveis. Outros, a camada mais jovem dos *millennials*, talvez não esteja ainda totalmente preparada por falta de condições que lhes permita realizar o seu trabalho convenientemente, por não serem ainda totalmente independentes.

O contributo deste trabalho é a depuração das estratégias e a definição e criação de processos de gestão que melhor se adequam a esta geração, no contexto pretendido, acreditando que na implementação dos processos propostos as organizações irão gerir adequadamente os seus colaboradores *millennial* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*.

6.1 Síntese do Trabalho de Desenvolvimento

Durante este estudo, as cinco dimensões: i) as organizações; ii) as tecnologias de informação; iii) o *outsourcing*; iv) a Gestão de Recursos Humanos; v) os *millennials* foram estudadas e dadas como ponto de partida para a projeção de novos processos que posteriormente foram validados através de uma sessão de *focus group* constituída por profissionais com conhecimento específico nas áreas em estudo.

6.2 Limitações

Apesar da extensa bibliografia sobre as dimensões alvo deste estudo, não se encontram referências que cruzem todas as dimensões, por ser um tema muito particular, pelo que esta investigação se debruça sobre a revisão de literatura realizada e sintetiza a informação relevante para responder ao tema da investigação.

Embora não hajam intenções para que o estudo seja enviesado de forma alguma, deve-se mencionar que existem limitações, especificamente sobre a dependência das palavras-chave selecionadas, das bases de dados selecionadas e pelo facto de que a literatura e publicações escritas em idiomas que não o inglês e português são excluídos.

Além disso, os critérios de inclusão e exclusão têm um impacto relevante nos artigos escolhidos, logo, nos artigos incluídos neste estudo. Os critérios de exclusão para

publicações anteriores ao ano 2000 são baseados no facto de que este estudo ser centrado na geração *millennial* pelo que os estudos do ano em que esta geração inicia a sua carreira profissional são considerados mais relevantes.

Foram utilizadas apenas três bases de dados e, por esse motivo, podemos estar a excluir artigos relevantes, mas acreditamos que entre essas fontes estamos a pesquisar a grande maioria dos documentos relevantes. Essas fontes fornecem uma forma simples de pesquisar extensivamente sobre literatura académica, artigos, teses, livros, resumos, editores académicos, sociedades profissionais, repositórios on-line e universidades, sendo possível pesquisar em diferentes disciplinas.

Além dos artigos reunidos através destas fontes, outros documentos relevantes são também identificados, ora por serem referências utilizadas nos documentos pesquisados ora por serem resultado de pesquisas separadas sobre os temas em questão, documentos esses que estão incluídos neste estudo e que são parte integrante da referência bibliográfica.

6.3 Trabalho Futuro

Quaisquer processos adequados à gestão da geração *millennial* terão que responder às suas necessidades e às necessidades das organizações. Os autores acreditam que as conclusões deste estudo contribuem para adicionar conhecimento, principalmente para as organizações e para a gestão de recursos humanos, pois permite-nos conhecer e entender o perfil dos *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*, dando lugar a que as organizações se adaptem melhor a essa realidade.

Mais investigação deve ser feita para criar novos ou aprimorar os processos de gestão organizacional existentes, destacando os *millennials* como profissionais de tecnologias de informação, considerando todo o ambiente em que se relaciona, como as questões multigeracionais, a incorporação de tecnologia na relação profissional com os *millennials* e os novos hábitos de trabalho, como o trabalho remoto.

Bibliografia

- Albertin, A. L., & Sanchez, O. P. (2008). *Outsourcing de TI. Impactos, dilemas, discussões e casos reais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Andersson, L., Lanvin, B. & Van der Heyden, L. (2016). Digitalisation initiatives and corporate strategies: A few implications for talent (pp. 51-57). In B. Lanvin & P. Evans (Eds.) *The global competitiveness index 2017: Talent and technology*. INSEAD.
- Azmi, F. (2019). Technology and HRM. In *Strategic Human Resource Management: Text and Cases* (pp. 80-108). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108687058.004
- Bartz, D., Thompson, K., & Rice, P. (2017). Maximizing the Human Capital of Millennials Through Supervisors Using Performance Management. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol.20 (No.1).
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society. A venture in social forecasting*, Harmondsworth: Penguin, Peregrine Books.
- Cardoso, G., Cheong, A., & Cole, J. (2009). *World Wide Internet: Changing Societies, Economies and Cultures*. Macau: Universidade de Macau.
- Cassell, S. K. (2017). HRM Solutions for Retaining Millennials in Western Societies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.8 (No.5).
- Conde, S. R. (2019). *Outsourcing Human Resources: a Practical View*. <https://hdl.handle.net/10216/123277>
- Corbett, M. F. (2004). *The Outsourcing Revolution*. New York: Dearborn Trade Publishing.
- Deloitte. (2019). *Outsourcing and Shared Services 2019-2023*. Acesso em 10 de Maio de 2020 em http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOCWhitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf
- Deloitte. (2020). *The Deloitte Global Millennial Survey 2020 Resilient generations hold the key to creating a “better normal”*. Acesso em 10 de Setembro de 2020 em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>

- DeVault, G. (2019). What Is a Market Research Focus Group? Acesso em 30 de Março de 2020, em <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-market-research-focus-group-2296907>
- Digital Marketing Community. (2019). Facebook Is the Most Used Social Network Platform by Millennials in 2018 | GlobalWebIndex. Acesso em 02 de Agosto de 2020 em <https://www.digitalmarketingcommunity.com/indicators/social-networks-millennials-usage-2018/>
- Drucker, P. F. (1986). *The Frontiers of Management* (1st ed.). New York, EUA: Dutton Adult.
- Duarte, S. (2014). *Apropriação das redes sociais online pela geração millennial em Portugal*. Lisboa: ISCTE-IUL. Dissertação de mestrado. Acesso em 02 de Agosto de 2020 em <http://hdl.handle.net/10071/8872>.
- Elmore, T., & Cathy, D. (2009). *Generation iY: Our Last Chance to Save Their Future*. Atlanta, GA: Poet Gardener Publishing.
- FEACO. (2018). *Survey of the European Management Consultancy 2017/2018*. Bélgica: Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation.
- Freitas, V. (2020). *Perform Systematic Literature Reviews*. Acesso em 02 Fevereiro 2020, de <https://parsif.al>
- Galetić, L. (2015). *Adapting reward strategies to millennials pay preferences*. https://bib.irb.hr/datoteka/790664.Adapting_reward_strategies_to_millennials_pay_preferences.pdf
- Gareiss, R., & Weston, R. (2002). *Analysing the Outsourcers*. InformationWeek.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, Vol.204 (No.6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Hassan, M., Jambulingam, M., Alam, M., & Islam, S. (2019). Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of generation Y: Revisiting the long-standing problems from the 20th to the 21st century. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol.23 (No.2).

- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol.25 (No.2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hevner, A. R. (2007). A Three Cycle View of Design Science Research. *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol.19 (No.2, Art.4). <https://aisel.aisnet.org/sjis/vol19/iss2/4>
- Hevner, A., March, S., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, Vol.28 (No.1), 75-105. doi:10.2307/25148625
- Holt, S., Marques, J., & Way, D. (2012). Bracing for the Millennial Workforce: Looking for Ways to Inspire Generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol.9 (No. 6), 81-93. Retirado de http://www.na-businesspress.com/JLAE/MarquesJ_Web9_6_.pdf
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Generations*. New York: Vintage Books.
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., & Quain, B. (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, Vol. 5 (No.1), 1–12.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews* (Keele University Technical Report TR/SE-0401).
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist’s Perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol.25 (No.2), 257–264. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9170-9>
- Lindley, R. (2000). Economias baseadas no conhecimento: o debate europeu sobre emprego num novo contexto. Em “Para uma Europa da Inovação e do Conhecimento: emprego, reformas económicas e coesão social”. Oeiras: Celta
- Lioliou, E., & Willcocks, L. P. (2018). The Study of Information Technology Outsourcing. *Global Outsourcing Discourse*, 21–57. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74045-4_2

- de Looff, L. (1997). *Information Systems Outsourcing Decision Making: A Managerial Approach* (Series in Information Technology Management). Hershey: Idea Group Publishing.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2015). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.27 (No.19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, Vol.25 (No.2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nasir, S. Z. (2017). Emerging Challenges of HRM in the 21st Century: A Theoretical Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.7 (No.3). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i3/2727>
- NYTimes. (2017). How to Use Social Media in Your Career. Acesso em 07 de Agosto de 2020 em <https://www.nytimes.com/guides/business/social-media-for-career-and-business>
- Oberlo. (2020). *10 Social Media Statistics You Need to Know in 2020*. Acesso em 07 Agosto 2020 em <https://www.oberlo.com/blog/social-media-marketing-statistics>
- Object Management Group, (2020). OMG | Object Management Group. Acesso em 02 de Fevereiro de 2020, de <https://www.omg.org/>
- Ozcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, Vol.10 (No.3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- Pombo, M. (2017). Millennials, empresas e carreiras 'boomerang.' Valores, Ética e Responsabilidade. Acesso em 07 de Agosto de 2020 em <https://www.ver.pt/millennials-empresas-e-carreiras-boomerang/>
- Prasad, M. (2017). How to Conduct a Successful Focus Group Discussion. Acesso em 30 Março 2020, de <https://blog.socialcops.com/academy/resources/conduct-successful-focus-group-discussion/>

- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, Vol.9 (No.5), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Schawbel, D. (2012). Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire? Acesso em 02 de Fevereiro de 2020, de <https://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>
- Silva, I., Veloso, A., & Keating, J. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, (26), 175–190. Acesso em 30 de Março de 2020, em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rle/n26/n26a12.pdf>
- Silva, J. (2020). Geração Millennials: Valores no trabalho, Engagement e Intenção de Turnover. Dissertação de mestrado. Acesso em 02 de Agosto de 2020 em [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/4954/1/MGE_Disserta%
%a3o_Jason%20Lima%20Da%20Silva_n%202182081.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/4954/1/MGE_Disserta%c3%a7%c3%a3o_Jason%20Lima%20Da%20Silva_n%202182081.pdf)
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3rd edition). Cambridge, MA: MIT Press.
- Smyrl, B. J. (2011). *Leading a Multi-Generational Workforce: Understanding Generational Differences for Effective Communication*. College of Professional Studies Professional Projects. Paper 28.
- Soares, L. P. M. (2019). O impacto da avaliação de desempenho na carreira profissional da geração Y. <http://hdl.handle.net/1822/61103>
- Solomon, C., & Van Coller-Peter, S. (2019). How coaching aligns the psychological contract between the young millennial professional and the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1146>
- Souto, C. P. (2018). Employer Branding: A Importância dos Work Values na atração de colaboradores da Geração Y. <https://hdl.handle.net/10216/116794>
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Revista Científica de Administração*, Vol.10 (No.10).
- Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw-Hill.
- The Open Group, (2020). The Open Group. Acesso em 02 de Fevereiro de 2020, de <https://www.opengroup.org/>

- Thite, M. (2018). *Electronic/Digital HRM: A Primer*. (M. Thite, Ed.) (1st ed.). London: Routledge.
- Thite, M. (2004). *Managing People in the New Economy*. New Delhi: Response Books (Sage) - Cap.2 - Human Resources and Knowledge Management: People-centric Partnership.
- Thompson, C., & Gregory, J. (2012). Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol.15 (No.4), 237–246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Ulrich, D. (2017). Do An HR Technology Audit To Get The Most Out Of Digital HR. Acesso em 26 de Novembro de 2019 em <https://www.linkedin.com/pulse/do-hr-technology-audit-get-most-digital-dave-ulrich/>.
- Ulrich, D. (2018). 5 things that will help you sort through endless HR technologies. Melbourne: Australian HR Institute. <http://www.hrmonline.com.au/section/featured/5-help-sort-endless-hr-technologies/>
- UNESCO, (2020). Information and communication technologies (ICT) | UNESCO UIS. Acesso em 02 de Fevereiro de 2020, de <http://uis.unesco.org/en/glossary-term/information-and-communication-technologies-ict>
- Vaishnavi, V., Kuechler, W., & Petter, S. (2004). *Design Research in Information Systems*. Acesso em 14 de Dezembro de 2019, de <http://desrist.org/design-research-in-information-systems/>
- Valente, A., & Correia, I. (2015). *Mapeamento da Oferta de Educação e Formação em TICE em Portugal*. Portugal: Fundação para Ciência e Tecnologia (FCT) e Fundação Calouste Gulbenkian (FCG).
- Webster, F. (2002), *Theories of the Information Society*, London and New York, Routledge Publication, Second Edition.
- Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). Retaining Talent: Assessing Job Satisfaction Facets Most Significantly Related To Software Developer Turnover Intentions. *Journal of Information Technology Management*, Vol.19 (No.4), 1–15.

Apêndices

Apêndice I

Protocolo de consentimento de participação em projeto de investigação.



Sessão de *Focus Group*

Processo de Gestão de *Millennials* enquanto
Profissionais de Tecnologias de Informação
em Regime de *Outsourcing*

20 de Setembro 2020

Preparado por

Tiago Jacob Fernandes França

Questionário Sócio-Demográfico

Processo de Gestão de *Millennials* enquanto Profissionais de Tecnologias de Informação
em Regime de *Outsourcing*

Idade

Qual a sua idade em 2020? _____

Profissão

Qual a sua função profissional? _____

Experiência profissional

Há quantos anos exerce esta função/profissão? _____

Colaboradores a seu cargo

Quantos profissionais de tecnologias de informação *millennial* em regime de *outsourcing*
estão a seu cargo, em média, por ano? _____

Habilitações Académicas

Quais as suas habilitações académicas? _____

Obrigado.

Consentimento de Participação em Projeto de Investigação

Processo de Gestão de *Millennials* enquanto Profissionais de Tecnologias de Informação em Regime de *Outsourcing*

Foi convidada/o a participar num estudo de investigação científica conduzido por Tiago Jacob Fernandes França, no âmbito da sua dissertação de mestrado em Informação e Sistemas Empresariais, com o tema “Processo de Gestão de *Millennials* enquanto Profissionais de Tecnologias de Informação em Regime de *Outsourcing*”.

A sua participação é voluntária. Leia por favor a informação abaixo, antes de tomar a decisão de participar na sessão. Agradecemos desde já a sua disponibilidade. Se concordar, assine no final.

Objetivo do Estudo

O objetivo do estudo é avaliar os processos de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*.

Esta avaliação será feita através de um *focus group*, composto por profissionais da área da gestão e desenvolvimento de recursos humanos, ligados a empresas de *outsourcing* de tecnologias de informação, onde será discutida a estratégia e os processos desenvolvidos no estudo, à luz da sua experiência profissional.

A informação recolhida será usada para a elaboração de uma dissertação de mestrado em Informação e Sistemas Empresariais, mestrado em associação entre a Universidade Aberta e o Instituto Superior Técnico.

Benefícios Potenciais para a Sociedade

Os autores acreditam que as conclusões deste estudo contribuem para adicionar conhecimento para as organizações e para a gestão e desenvolvimento de recursos humanos, pois permite-nos conhecer e entender o perfil dos *millennials* enquanto

profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*, permitindo que as organizações melhor se adaptem aos mesmos.

Procedimentos

Se decidir ser voluntário e participar no estudo, será convidado a discutir o tema da gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*. A sessão de *focus group* terá uma duração estimada de 60 minutos e será realizada remotamente, através da Internet, usando o *Zoom* para gravação do vídeo e áudio.

As gravações serão utilizadas apenas para efeitos de análise da discussão dos participantes e servirão apenas como material informativo sem referência às respostas de qualquer pessoa específica. Apenas será mantido o registo dos dados sócio-demográficos recolhidos no questionário acima. Não será feita qualquer associação destes dados com a identificação de pessoas.

Quem são os *Millennials*?

Designa-se por *millennials* todos aqueles que nasceram algures entre o início da década de 1980 e o início da década de 2000. Os *millennials* são representados por aqueles com idades situadas entre os 18 e os 36 anos em 31 de dezembro de 2020.

O Que é um *Focus Group*?

O *focus group*, ou grupo de discussão, é uma técnica de investigação cujo objetivo é a recolha de dados através da interação de um grupo sobre um tema apresentado pelo investigador.

Permite que os participantes interajam e se influenciem durante a discussão e geração de ideias. Assim, o investigador, ao fazer o papel de moderador do grupo de discussão, faz perguntas suficientemente amplas para gerar discussões entre os participantes e obter respostas.

O objetivo de um *Focus Group* não é chegar a um consenso, mas sim identificar as perceções e pensamentos dos participantes sobre o tópico em discussão.

Requisitos

Os participantes terão que ter acesso a um computador com câmara, microfone e acesso à Internet.

Questões Para Discussão

O contexto deve ser entendido em ambiente profissional, na função de *managers* e gestores de recursos humanos de colaboradores *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*. Apresentam-se de seguida as questões alvo de discussão para a sessão de *focus group*.

Comunicação

O processo de comunicação baseia-se nas características de interatividade e intangibilidade, ambas características da Internet.

Q1.1. Com que frequência comunica com os colaboradores?

Q1.2. Os colaboradores têm por iniciativa própria necessidade de comunicar com a organização, através do seu *manager* ou gestor de recursos humanos?

Q1.3. Que ferramentas usa para comunicar com os colaboradores?

Q1.4. Quais as formas preferidas de comunicação dos colaboradores? Especifique.

Q1.5. Sente que a forma como se comunica com os colaboradores é eficiente/eficaz?

Q1.6. Costuma receber sugestões no sentido de alterar a forma e/ou frequência com que se comunicam? Se sim, quais.

Empenho

O processo de empenho baseia-se nas características de aplicação dos valores da organização, de um bom ambiente de trabalho, liderança, inovação e ética.

Q2.1. Com que frequência comunica os valores e processos da organização aos colaboradores? O colaborador pergunta/quer conhecer os valores e processos?

Q2.2. Com que frequência reúne com os colaboradores na sede/escritório da organização? Se não reúne na sede/escritório, onde reúne?

Q2.3. Com que frequência envolve os colaboradores no ambiente e cultura da organização? O colaborador pede para se envolvido?

Q2.4. Na sua opinião, os colaboradores respeitam os valores da organização?

Q2.5. Na sua opinião, os colaboradores partilham sugestões de liderança, novos processos de trabalho ou novas tecnologias?

Cultura da informação

O processo de cultura da informação baseia-se nas características de instantaneidade e informalidade, bem como na recorrência temporal.

Q3.1. Os colaboradores têm hábitos regulares na consulta de informação da sua área de especialização? Se sim, qual a frequência?

Q3.2. Os colaboradores têm hábitos regulares no acompanhamento de notícias e evolução tecnológica da sua área de especialização? Se sim, qual a frequência?

Q3.3. Os colaboradores têm hábitos regulares na participação em fóruns ou encontros na sua área de especialização? Se sim, qual a frequência?

Q3.4. Os colaboradores têm hábitos regulares na participação em ações de formação de cariz não obrigatório por parte da organização? Se sim, qual a frequência?

Melhoria Contínua

Por forma a cumprir o desenvolvimento de competências e crescimento profissional, as organizações devem dar aos colaboradores a possibilidade de formação contínua e mobilidade interna.

Q4.1. O colaborador quer ser envolvido na definição de objetivos de carreira? Em que momentos ou com que frequência?

Q4.2. O colaborador é avaliado? Realiza atividades de autoavaliação? Em que momentos ou com que frequência? Por iniciativa de quem?

Q4.3. O colaborador procura *feedback* da sua evolução profissional? Em que momentos ou com que frequência?

Q4.4. O colaborador recebe *coaching* ou ações de formação com o intuito do seu desenvolvimento pessoal e profissional? Em que momentos ou com que frequência? Por iniciativa de quem?

Q4.5. Na sua opinião, quais os melhores processos de melhoria contínua para os colaboradores?

Compromisso

O processo de compromisso baseia-se nas características de reconhecimento dos valores da organização, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, segurança no trabalho, trabalhar em casa, reconhecimento por parte da organização, horários flexíveis e promoção.

Q5.1. Os colaboradores têm a possibilidade de realizar teletrabalho? Desejam fazê-lo?

Q5.2. Os colaboradores têm a possibilidade de ter um horário de trabalho flexível? Desejam tê-lo?

Q5.3. Caso a organização não consiga disponibilizar essas opções qual a reação dos colaboradores? Como comunicam essa vontade?

Q5.4. Qual a influência do *manager* ou gestor de recursos humanos na tomada de decisão por parte da organização, relativamente aos pontos anteriores?

Tratamento de Dados

O tratamento dos dados obtidos garante o anonimato dos participantes, nunca sendo feito qualquer tipo de uso que possa revelar a identidade dos participantes. Nenhum dado será tornado público sem o prévio consentimento dos interessados.

O autor da pesquisa assegura que qualquer publicação, incluindo a publicação na Internet, nem direta, nem indiretamente, levará a uma violação do anonimato e da confidencialidade acordada.

A recolha e análise de dados da sessão de *focus group* serão integradas numa dissertação de mestrado que ficará em acesso público no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. A dissertação não conterá quaisquer dados pessoais que possam revelar direta ou indiretamente a identidade de uma pessoa singular.

Confidencialidade

Qualquer informação obtida no âmbito do presente estudo que o possa identificar será confidencial e não será divulgada sem a sua prévia permissão.

Todos os dados recolhidos serão armazenados de forma a permitir a conformidade com a legislação portuguesa e da União Europeia relativa à proteção de dados e à privacidade. Todos os dados pessoais serão armazenados separadamente dos dados resultantes da implementação das atividades do projeto. Tal será assegurado por medidas técnicas e organizativas adequadas.

Eliminação de dados pessoais

No final do projeto, todos os dados pessoais dos participantes serão eliminados.

Recusa em participar

É inteiramente livre de participar neste estudo. Ao voluntariar-se para participar no estudo, é livre de se retirar a qualquer momento sem consequências de qualquer tipo. Também é livre de recusar responder a qualquer pergunta ou de participar numa atividade específica.

Riscos potenciais

O estudo não envolve qualquer risco potencial, quer sejam sociais, legais ou financeiros.

Identificação de Investigadores

Se tiver qualquer questão ou apreensão com este estudo, poderá contactar o investigador deste estudo através do email tiago.jacob@gmail.com.

Consentimento

Compreendo os procedimentos acima descritos. As minhas questões foram respondidas de forma satisfatória e concordo em participar neste estudo. Foi-me dada uma cópia deste protocolo.

Data: ____ / _____ / 2020

Assinatura do participante no projeto

O Investigador responsável Tiago Jacob Fernandes França

Assinatura

Apêndice II

Transcrição da sessão de *focus group*.

----- Início da transcrição da sessão de *focus group* -----

01 de Outubro 2020

Moderador: [00:00:08] Eu estou a gravar esta sessão. Todos vocês me enviaram o vosso consentimento assinado, mas eu vou perguntar-vos se concordam, respondam cada um sim ou não, se concordam com esta gravação. Há uma gravação vídeo e áudio.

Estou a gravar através do Zoom e estou a usar também o Dictafone do meu iPhone para gravar um backup para o caso de alguma coisa correr mal, espero que fique bem aqui ao lado da coluna do portátil. O que eu vou fazer a seguir é transcrever toda a informação que falarmos aqui. Vou fazer uma análise dos dados, portanto da conversa, e vou usar essa análise na dissertação de mestrado.

Todos os dados serão confidenciais e os vossos nomes não vão estar escritos em lado nenhum. Autorizam?

Participante #2: [00:00:58] Sim.

Participante #1 [00:00:59] Sim.

Participante #4: [00:00:59] Sim.

Participante #3: [00:00:59] Sim.

Moderador: [00:01:00] Obrigado.

Moderador: [00:01:02] A sessão está a gravar. Vou dar início à sessão. Como dizia antes, o objetivo do estudo é avaliar os processos de gestão dos millennials enquanto profissionais de Tecnologias de Informação em regime de outsourcing.

Moderador: [00:01:15] Para que tudo fique claro, quem são os millennials? Os millennials são representados por aqueles que têm idades, em 2020, situadas entre os 18 e os 36 anos, são aqueles que nasceram algures entre o início da década de 80 e o início da década de 2000.

Moderador: [00:01:35] Esta sessão de grupo de discussão é a técnica que eu estou a usar para a investigação e o objetivo é a recolha de dados através da interação do grupo sobre o tema que vamos discutir. Interajam, influenciem-se, gerem ideias e discutam-nas.

Moderador: [00:01:57] A ideia é que cada pergunta que fizer vocês possam responder e interagir uns com os outros. Mais uma vez, não é necessário chegar a um consenso, não há um objetivo de consenso. Pretende-se obter o vosso conhecimento empírico, portanto a vossa experiência profissional.

Moderador: [00:02:20] A vossa função, já tinha dito, mas repito para que fique registado, a vossa função é a mesma entre todos. Vocês fazem a gestão diária de recursos millennial, neste contexto profissional.

A partir de agora vou começar por cada um dos temas. São cinco grupos e eu vou começar com a comunicação. Vou ler as primeiras perguntas e depois vamos ajustando à medida que avançarmos.

Moderador: [00:02:54] Estejam à vontade. Não há aqui formalismos nenhuns, podem tratar-me por tu. Espero que se tratem por tu também entre vocês. Estamos num ambiente informal e descontraído. Agradeço mais uma vez a vossa presença.

Moderador: [00:03:07] A comunicação é o primeiro grupo e o processo de comunicação baseia-se nas características da interatividade e inteligibilidade, que também são características da Internet. Com que frequência comunicam com os vossos colaboradores?

Participante #2 [00:03:32] Relativamente aqui à comunicação que realmente é fundamental, eu por norma, neste caso, tenho dois tipos comunicação: a comunicação mais formal e a comunicação informal. Em termos de comunicação informal eu tenho por hábito falar com eles todas as semanas.

Acho que é importante, nem que seja trocar uma mensagem ou trocar uma chamada. Acho que é essencial para perceber a evolução deles ou se têm algum problema, temos aqui que ter algum cuidado e alguma preocupação com os colaboradores.

A comunicação mais informal eu faço sempre que existem momentos de avaliação que já não é o caráter tão, não digo que seja algo que seja mais informal, mas se calhar já

existe aqui uma conversa que durante os meus pontos semanais não existe. Já tem um carácter mais para tentar perceber como é que eles estão no cliente, se gostam, se não gostam, se estão à vontade para falar comigo sobre tudo, mas realmente tenho um grupo com eles todos no WhatsApp.

Acho que é fundamental conhecermo-nos uns aos outros. Apesar de estarem em clientes diferentes acho que a comunicação entre eles é fundamental. Acho que no geral para todos é importante irmos mantendo aqui a parte da comunicação sempre, sempre ativa.

Participante #1 [00:05:02] Posso ser a seguir.

Participante #1 [00:05:05] Depende muito dos consultores, há consultores que não querem nem ser aborrecidos, não querem muito falar, outros consultores gostam de falar.

Participante #1 [00:05:17] Gostam de que todas as semanas, nem que seja ao final do dia, de receber uma chamada para só para contar como correu a semana.

Participante #1 [00:05:25] Gostam disso, sentem-se mais parte da família, da empresa, e acho que isso é ótimo para nós porque sabemos que essa pessoa se sente incluída e que quer continuar na "família".

Participante #1 [00:05:47] A comunicação com a maior parte, semanalmente ou a cada duas semanas, nem que seja uma mensagem, que seja uma chamada, só "olha como estão as coisas?". Pelo menos é isso. E obviamente depois há as reuniões que nós fazemos a cada três meses. Mas antes havia visitas ao escritório. Neste momento já não as há, infelizmente (nota do moderador: Por causa da pandemia).

Participante #1 [00:06:14] O contacto informal, o máximo possível. Temos mesmo as estratégias de cada comunicação que há a fazer, de empresa para consultores, há muito a noção de falarem uns com os outros, que passam a comunicação a todos, ou seja, aumentar a quantidade de vezes que se fala com todos os consultores.

Participante #4 [00:06:43] Eu concordo com isso que o Participante #1 estava a dizer. É uma questão que depende muito de consultor para o consultor, ou seja, isto não é algo que é linear, vai depender muito do consultor, se é social ou não, se a pessoa se sente

confortável ou não ao falar connosco, por que às vezes é uma questão de personalidade, não é uma questão de se sentir a vontade ou não o manager.

E por outro lado tenho que introduzir aqui um tema que eu acho que tem vindo a alterar muito que é a questão da pandemia. A questão da comunicação durante a pandemia, eu pelo menos sinto isso, e principalmente com os consultores mais jovens.

A comunicação tem que ser muito mais regular, ou seja, eu tenho consultores que muitas vezes o contacto acabava por não ser semanal, acabava por ser quase diário. Porque com esta questão toda do trabalho remoto a que fomos obrigados a lidar no dia a dia, após a pandemia, há consultores que em termos psicológicos se sentem se um pouco sozinhos e nós precisamos de ser esse braço direito nesse sentido.

Por isso é que eu acho que com esta questão toda de pandemia, com esta questão toda do trabalho remoto, a comunicação tem sido um pouco mais intensa.

Participante #4 [00:08:00] Por outro lado penso sempre de pessoa a pessoa e também temos estas duas vertentes da comunicação com os consultores, mais formal e comunicação mais informal. Sem dúvida que eu acho que a informal é muito mais importante porque é com essa que nós conseguimos obter uma comunicação melhor e uma maior transparência para não termos aquelas surpresas. Mas depende muito do contexto e neste caso o contexto atual e depende muito do tipo de pessoa.

Participante #4 [00:08:30] Acho que é muito por aqui.

Participante #3 [00:08:44] Eu acho que aqui um tema importante que é quando nós nos referimos aos millennials temos uma faixa etária gigante, muito grande, é uma faixa etária de pessoas com 18 anos ou com 20 anos e 36 anos, é uma faixa com uma faixa etária muito grande, e nós enquanto empresa que atua maioritariamente no mercado da consultoria temos que ter em atenção que não é o mercado propriamente fácil, ok, não é fácil pegar num jovem de 20 anos ou de 21 e dizer assim: "Olha, temos aqui um projeto, temos aqui um projeto que temos de entregar, temos aqui um cliente e a data de entrega é x, e portanto é preciso acontecer e é preciso ser feito".

Isto às vezes não é bem assim. Cada pessoa tem a sua forma de estar cada pessoa lida de forma diferente com a pressão e cada pessoa merece uma atenção diferente.

Portanto cada pessoa tem uma forma uma forma de lidar distinta. Porque tenho notado isso muitas vezes e os problemas com que nós nos temos deparado são problemas que até muitas vezes não têm nada a ver com a componente técnica.

Participante #3 [00:10:15] Tem a ver com alguns problemas que nós temos do ponto de vista de falta de segurança, tem a ver com problemas de... Eu não diria falta de saber estar... Mas uma necessidade de adaptação.

Num primeiro momento é essa adaptação é um bocadinho mais longa do que aquilo que estávamos à espera, e se calhar se estivermos a falar de pessoas que estão uma faixa etária um bocadinho mais baixa, de 20, 22, 23, 24 anos, e depois temos as outras pessoas, pessoas na faixa etária dos 30 para cima que já estão num patamar e num nível de vida um bocadinho diferente, que já têm outra calma, outra experiência e portanto todas elas têm formas diferentes de abordagem.

Participante #3 [00:11:03] Naturalmente são pessoas diferentes, mas eu diria que conseguimos às vezes, ou muitas vezes, segmentar por faixas etárias. É certo que há a exceção à regra, como tudo, mas eu acho que é preciso o nosso cuidado. Neste campo concordo com aquilo que o Participante #4 disse no que diz respeito aqui à questão da pandemia.

Eu acho que isso nos pôs todos um bocadinho à prova, numa nova forma de trabalhar e numa abordagem um bocadinho diferente daquilo que é o mercado de trabalho à data de hoje. Ou seja, não há as visitas ao escritório e no meu caso tínhamos muito a ótica de aproximar as pessoas ao final do dia. Falamos um bocadinho, bebemos uma cerveja no final do dia.

E tudo isto vai criando a relação, não só a relação profissional, mas há todo um mundo para descobrir e para criar relações com as pessoas que trabalham connosco. Isso de um momento para o outro deixou de existir e já lá vão uns bons oito meses.

Participante #3 [00:12:03] Isso numa empresa como a minha cria um impacto que nós tentamos minimizar, mas que não é fácil, porque eles já estão habituados a uma realidade e neste momento têm tentado subjugar aqui uma realidade distinta e portanto fez com

que nós nos tivéssemos de reinventar do ponto de vista da forma como comunicamos com as pessoas, como com as plataformas que utilizamos para comunicar com essas pessoas.

Se calhar há uma que prefere estar num evento remoto em que estamos todos a falar sobre nenhum tema em concreto mas estamos ali um bocadinho, se calhar há outras que preferem estarmos a falar durante o dia sobre algum tema pessoal ou o que seja, ou até mesmo sobre tecnologia, muitas vezes acontece.

Participante #3 [00:12:47] Isto para vos dizer o quê? Para dizer que no meu entender não há propriamente uma regra, mas aquilo que existe, a meu ver é uma adequação daquilo que é a abordagem relativamente a cada uma das pessoas per si. E é em função disso, acho, que vamos conseguindo melhores ou piores resultados.

Participante #3 [00:13:06] Mas sobretudo é isto, é adequar a nossa comunicação e o nosso acompanhamento a cada uma das pessoas, sendo que essa faixa etária é muito grande e conseguimos claramente segmentá-la em duas faixas, ou mais, não há propriamente uma forma canónica para decidir isso. Mas eu diria que sim.

Moderador: [00:13:34] Então aproveitando a questão da pandemia e na alteração das formas de comunicação com os colaboradores, que formas ou ferramentas, já sabemos que a forma presencial é uma das escolhidas, que formas não presenciais ou que ferramentas é que são mais usadas ou que os colaboradores preferem usar convosco para comunicação?

Participante #1 [00:13:56] O WhatsApp.

Participante #2 [00:13:56] O WhatsApp, exatamente.

Participante #3 [00:14:02] O WhatsApp tem dado uma ajuda muito grande, muito grande. No meu caso por acaso o Teams também.

Participante #3 [00:14:11] Nós Antigamente usávamos os Slack mas havia pessoas que só de vez em quando é que o ligavam, e também tínhamos o Skype for Business, mas muitas vezes a equipa técnica está fora do escritório e não o tinha ligado, ou o cliente não tinha a aplicação ou não dava acesso. Muitos deles até têm no telemóvel tal como com o

WhatsApp. Eu diria que sim, que o WhatsApp e Teams hoje em dia são as ferramentas de eleição.

Moderador: [00:14:50] Deixem-me extrapolar aqui um pouco e pensar que se calhar o WhatsApp é mais utilizado porque também é usado na vida pessoal das pessoas?

Participante #2 [00:14:59] Sem dúvida, sim.

Participante #4 [00:14:59] Sim.

Participante #3 [00:14:59] Sem dúvida.

Participante #1 [00:14:59] Sim, sem dúvida.

Participante #1 [00:14:59] É mais uma conversa que tens ali.

Participante #4 [00:15:02] Porque eles também já têm o automatismo das coisas, ou seja, aquela questão de ir ao WhatsApp ver uma mensagem de um familiar, de um amigo, eles também automaticamente já o fazem com o manager porque já está lá a conversa. Portanto é uma questão também de automatismo.

Nós próprios temos esse automatismo, de ir a determinadas aplicações assim que abrimos o telemóvel, é quase uma coisa que é intrínseca e os consultores usam o WhatsApp e nós próprios é quase regra.

Participante #1 [00:15:28] E é mais fácil, imagina, eu faço não como a Rita. Tens um grupo com todos os consultores, é isso?

Participante #2 [00:15:28] É, e também porque eles estão em clientes muito diferentes acabam por comunicar uns com os outros, e nesta altura então nem sequer é possível combinar com eles presencialmente e então acabam por se conhecer um pouco uns aos outros e quando existe aqueles convívios de empresa já não é: "ahh olha, pois eu a ti não te conheço", já quebra um bocado o gelo e eles acabam por se conhecer e acabam por saber que não estão sozinhos dentro daquela empresa, percebes, é mais nesse sentido e acho que é fundamental em prol do bem estar deles e saber que vão estar acompanhados.

Têm pessoas que trabalham exatamente como eles, no mesmo perfil que eles, noutra cliente, noutra área de negócio, mas que ao fim e ao cabo, acaba por quebrar todo o gelo e todo um formalismo que existe às vezes, quando vão à empresa e não conhecem ninguém. Acho que sim, acho que isso é fundamental.

Participante #1 [00:16:30] O que eu costumo fazer é criar um grupo por projeto ou simplesmente por cliente, e assim conseguem trocar ideias por projeto entre consultores e há um grupo para todos esses consultores.

Moderador: [00:16:54] Quem é que tem preferência por isso? São vocês que sugerem e eles aceitam e envolvem-se ou são eles que pedem para estarem incluídos?

Participante #3 [00:17:08] Meio meio, praticamente. Vou dar-te um exemplo. Nós habitualmente tínhamos atividades durante a semana, tipos jogos de futebol, yoga. E a determinada altura nós sentimos necessidade de ter um grupo só do pessoal que habitualmente ia jogar a bola.

Isso até foi potenciado pela equipa, não pela equipa de managers, mas pela equipa de consultores ou seja para nós era algo inicialmente em que fazíamos por email, fazíamos uma convocatória por e-mail as pessoas respondiam, seriávamos as pessoas, ok, só que muitas vezes em cima da hora, ou uma entrada em produção que tinha corrido mal ou algum imprevisto familiar, e era muito mais fácil o WhatsApp.

Portanto a determinada altura houve alguém que criou o grupo a pedido de um colega nosso e fizemos isso. Por outro lado, esse grupo que o Participante #1 está a falar foi um grupo que foi desenvolvido por nós e foi sugerido por nós porque tínhamos uma equipa grande.

Participante #3 [00:18:19] As pessoas iam entrando aos poucos num determinado projeto e não se conheciam. E era engraçado porque apesar de estarem no mesmo projeto, no mesmo cliente muitas vezes, estavam em pontos opostos do escritório e, portanto, arranjam ali maneira de se conhecerem todos, e se calhar quando fossem à máquina de café tirar um café, seria mais fácil desenvolver a conversa entre eles.

Nesse ponto foram duas abordagens distintas uma delas para o projeto em si e outra delas para algo mais lúdico, mas que também pertence às empresas, mas depende, é muito variável.

Participante #1 [00:18:59] E muitas vezes nesses grupos, quando são grupos não só os maiores, mas os mais os mais pequenos também, o que faço é atirar uma laracha só para criar confusão, brincadeira e palhaçada. E assim, quando se virem já há a um ponto de conversa não sério, mas de brincadeira e aí o gelo é quebrado de outra forma. E aí obviamente o nosso papel é fazer isso mesmo à distância.

Moderador: [00:19:39] Obrigado. Vou passar então para o grupo de questões do empenho, que é um processo que se baseia nas características da aplicação de valores da organização, bom ambiente de trabalho, liderança, inovação e ética, ou seja, um bocadinho de tudo também que já se esteve aqui falar mais concretamente.

Com que frequência comunicam os valores e os processos da organização aos colaboradores? E se o colaborador pergunta por esses processos e se não os conhece ou se tem necessidade de conhecer os processos? Acho que pode ser um tema que se fala também abertamente também com aquilo que já falaram que é envolver os colaboradores no ambiente e na cultura da organização. Acabaram de falar disso.

E se eles respeitam esses valores, ou seja, se vocês enquanto managers transmitem os valores, transmitem processos? Se eles têm necessidade de conhecer se vocês não os transmitem, eles procuram-nos? E se os respeitam depois de os conhecer? Genericamente diz respeito ao grupo todo.

Participante #3 [00:20:44] Esse é um tema bastante interessante, a cultura empresarial, e a forma como as pessoas se envolvem com a cultura empresarial. Parece-me, atenção, isto é uma sensibilidade minha, que ao longo dos anos e tipicamente em gerações mais jovens, a dificuldade aumenta, no que diz respeito a... estou a tentar arranjar um termo certo... garantir o sentido de compromisso connosco, garantir o enquadramento dentro da empresa. Nós temos sentido essa dificuldade.

Participante #3 [00:21:25] É muito mais fácil ou pelo menos teoricamente mais fácil, ou tem sido mais fácil, garantir esse empenho, esse enquadramento, em pessoas se calhar

que já estão numa faixa etária um bocadinho mais, mais elevada. Mas isso é um trabalho que é feito e é feito antes mesmo de as pessoas entrarem na nossa estrutura.

Nós temos isso muito rápido, nós temos um processo recrutamento em que não só o ponto de vista técnico é importante e é muito importante naturalmente, mas a componente pessoal eu diria que extremamente importante. Nós temos até utilizamos aqui um termo que é o nosso perfil, que é o tipo de pessoa que achamos que se pode encaixar naturalmente do ponto de vista técnico e que vai ao encontro daquilo que nós precisamos, a nível de hard skills, mas do ponto de vista pessoal se enquadra dentro da nossa cultura, que se encaixa dentro da nossa cultura e que seja muito possível que ela se envolva de tal forma, que seja uma pessoa consiga dar o melhor de si e que leva o nome da empresa mais além.

Participante #3 [00:22:23] Relativamente aos valores, eu diria que a camada de management, principalmente, tem que dar o exemplo. Muitas vezes somos nós a roda para passar essa cultura, há bocado a Participante #2 falava de um ponto que é, a pessoa passou a maior parte do tempo no cliente, muitas vezes chega à empresa e se calhar não conhece a maior parte das pessoas.

Pode acontecer e acontece muitas das vezes. principalmente neste cenário que nós estamos agora. Como é que a pessoa sabe que tipo de empresa é que tem? Porque uma coisa é aquilo que eu digo numa entrevista e outra coisa é aquilo que a pessoa presenciou ao longo da sua estadia na empresa.

E, portanto, isto é, aquilo que nós temos vindo a fazer e que asseguramos logo num ponto inicial, e depois é todo o trabalho de passagem de valores, de explicar como é que trabalhamos, de transparência e isso é muito importante.

Participante #3 [00:23:17] Do ponto de vista de processos, e eu não sei a que tipo de processos é que te estavas a referir...

Moderador: [00:23:25] Quaisquer processos organizacionais, sejam vencimento, seja comunicação, seja ir ao escritório com algum formalismo, ou seja, alguma coisa em que haja um qualquer objetivo que a organização tenha como processo para que haja esta relação.

Participante #3 [00:23:40] Ok. Sim, sim, tudo isso está definido e é passado à pessoa numa fase inicial assim que entra na estrutura e depois naturalmente até porque sabemos que numa fase inicial há sempre um bombardeamento de informação e que as pessoas, entretanto não apanham tudo, como é normal, aconteceu-nos a todos, mas vai havendo esse contacto para partilhar os processos. Este processo acontece desta forma por causa disto.

Participante #3 [00:24:06] Até mesmo em termos de faturação e tudo, muitas vezes passamos o impacto que está a ter, e ao ponto de não faturar um cliente por causa desta situação e passar este conhecimento e experiência com alguma da responsabilidade.

Tudo aquilo que é o processo faz falta e é importante, as pessoas perceberem que a sua ação tem um impacto direto naquilo que é o processo da empresa. E nós tentamos fazer isso logo desde o início, antes mesmo da pessoa entrar na nossa estrutura.

Muitas vezes existem pessoas do ponto de vista técnico espetacularmente bem, espetacularmente capazes, mas que do ponto de vista pessoal nós vemos logo vamos ter ali um problema, então preferimos não avançar com esse processo do que trazer a pessoa e comprar esse problema mais tarde.

Participante #2 [00:24:54] Pegando aqui também que no que acabaste de dizer, foi um dos motivos que me levou a vir trabalhar onde estou, é que realmente eles também sentem que não são só mais uns.

Eu já estou nisto há algum tempo, já passei por algumas empresas, conhecidas, e que realmente não concordava com certos processos como eram feitos, muitas vezes na maneira como o processo de recrutamento se iniciava, e eu sinto que hoje em dia, claro que estou a falar aqui de faixas etárias completamente diferentes, entre os 18 e os 36 conseguimos encontrar dois ou três tipos de pessoas completamente diferentes, porque no meu caso eu faço todo o processo, faço procura, entrevista, faço todo o processo e a entrevista inicial.

Muitas vezes eu pergunto se eles já ouviram da nossa empresa, se eles foram pesquisar sobre nós, para nos conhecer, e muitas vezes eles dizem: "são só mais uma empresa de outsourcing". E o que é certo é que nós não somos só mais uma empresa de

outsourcing, não queremos funcionar como mais uma empresa de outsourcing e realmente os nossos valores que são passados desde o início, quais os objetivos que nós temos para aquela pessoa.

Tenho um consultor comigo, que está na área da banca, que tem sete ou oito anos de experiência e que todos os dias que eu falo com ele diz: "Rita, tu encontraste o projeto que eu queria para a minha vida há não sei quanto tempo". Fala da vida pessoal, que está a tentar ser pai, diz que encontrou neste momento a melhor solução para a melhor oportunidade para conseguir ser pai.

Participante #2 [00:26:35] Acho que isto é importante e acho que isso deve ser bem passado ao início. Porque acho que também tentarmos perceber o que eles querem, o que eles esperam de nós, os valores que nós passamos que são realmente percebidos do outro lado, vai acabar aqui também provar um ponto bastante importante que é também promover a retenção do consultor, que eu acho que hoje em dia também já é bastante complicado, e acho que eles terem logo a ideia, ouvirem aquilo que tu estavas a dizer Rui.

Se podemos ter o melhor *developer* à face da terra, se ele diz que o que lhe importa é ganhar 3.000 mil euros líquidos, e não faz não faz match connosco, com a nossa cultura e não avançamos. Muitas vezes prefiro perder o negócio com um cliente do que ter uma pessoa que daqui a três meses vai dizer: "olha afinal isso não faz sentido para mim porque realmente o que eu quero é ganhar mais dinheiro". Não, se não se identifica connosco.

Esse foi um dos motivos porque eu vim trabalhar para esta empresa, foi realmente poder ter o à vontade para dizer ao consultor que não faz parte da nossa essência e não é isso que nós queremos para a nossa organização.

Participante #2 [00:27:40] Por isso acho que realmente passarmos os valores e saber o que é que eles esperam da organização é fundamental ao início para que passados seis meses não surgir aquele processo de: "olha, afinal não vai dar". Não, não é algo que eu goste de fazer, não é o que eu me sinto confortável a fazer.

Acho que ninguém se sente confortável a dispensar qualquer tipo de consultor que seja. Acho que tu ao passares os valores, perceberes o que o consultor quer, também acabas por criar aqui uma relação com o consultor. Eu trato os meus consultores todos por

tu. Eu não tenho problema nenhum em perguntar a um consultor se a nível pessoal precisa de alguma coisa e acho que é algo que vais construindo, e se não houver esta essência dentro da organização, tu dificilmente vais quebrar esta barreira que existe.

Participante #2 [00:28:22] Seja com uma pessoa com 18 anos ou de 40 anos. Acho que nesta área nós temos todos à vontade para tratar toda a gente por tu.

Acho que é uma área muito mais informal do que uma área como a banca ou uma seguradora, que é completamente diferente. Por isso acho que sim, acho que passar todos estes e conhecer realmente a pessoa logo desde o início e acabamos de passar também todos os valores e tudo o que é esperado em todos os processos de avaliação que existe ao longo do ano.

Participante #2 [00:28:48] No nosso caso, eu faço sempre o ponto de situação mais formal aos três, aos seis, e aos 12 meses. Aqui fazemos o acompanhamento mais próximo tanto do consultor como também do cliente. Acho que realmente acaba de ser muito importante comunicarmos logo os valores e realmente que não somos só mais um no mercado, porque é o que mais ouço todos os dias quando faço entrevistas: "Ah sim, são só outsourcing, põem-nos nos clientes e não querem saber de nós".

Aos poucos acho que está a acabar esta mentalidade. Há muitos que já dizem que estar em outsourcing ou no cliente final, preferem outsourcing porque também têm um acompanhamento que não têm no cliente final. Acho que já temos aqui um pau de dois bicos, neste caso, acho que sem dúvida em termos de passagem de conhecimento e de processo de organização, em termos de cultura da empresa também, acho que cada vez é mais e mais importante neste sentido.

Participante #4 [00:29:44] Sim, e eu concordo com isso. Relativamente à questão de escolher o consultor muito também pelo perfil pessoal e não só pela capacidade técnica. Mas agora também tenho que me pôr um pouco do lado dos consultores no que toca muitas vezes a falta de transparência das organizações, que é: se nos metermos no lado de um recém licenciado do Técnico, onde acabou de se licenciar em Julho e quer começar a procurar emprego em setembro, ele num mês consegue ir, se quiser, a mais de 30 entrevistas, com várias opções pois o mercado é muito extenso. Há espaço para todos,

nesse sentido, principalmente se for um recém-licenciado português, o mercado absorve muito isso.

Participante #4 [00:30:26] E se formos ver um ponto comum nas 30 entrevistas é que no processo de recrutamento todas elas são incríveis, e não há como, não uma entrevista em que o consultor não saia sem gostar. Um ponto comum.

Obviamente que há exceções, aqui a única questão é que é isso que quero colocar e pôr-me também do lado dos consultores, é no sentido em que uma coisa é o que tu dizes no processo de recrutamento, é o que nós tentamos transmitir, e que muitas vezes é a realidade da tua empresa. Outra coisa é o que depois se passa no terreno.

Participante #4 [00:30:57] Imagina, um ano depois do consultor estar numa empresa de body shopping, que é literalmente pô-lo em projeto e falamos daqui a seis meses ou um ano, para os pontos situação. E passado um ano o consultor vê isso a acontecer com essa empresa, vai para outra e acontece exatamente o mesmo. Ele já vai completamente enviesado para o resto dos processos de recrutamento, independentemente se nós nos diferenciamos por isso ou não.

Por outro lado, também dar aqui aquele aparte, quando eles dizem que já ouviram falar em determinada empresa de consultoria e se calhar se tiveres 10 ou 15 entrevistas na mesma semana, já só vez os pontos comuns, é normal são tantas fases e tantos recrutamentos.

É normal, por isso tenho que me pôr um pouco do lado dos consultores e cabe-nos a nós, as empresas que realmente tentam mudar esse paradigma, e fazer com que isso deixe de acontecer. Mas é muito complicado neste mercado dada a oferta de trabalho que existe no mercado nacional, é mesmo pela oferta, não é mais nada.

Moderador [00:32:13] Paulo, deixa-me me aproveitar para introduzir aqui um tema em que esta questão toca muito. O empenho. Toca muito também com o compromisso que eles têm, exatamente porque acreditam ou não acreditam nos valores, que lhes são transmitidos, ou porque são ajudados pela organização que é o que eles pretendem.

Há uma característica muito subjacente aos millennials, pelo menos o que diz a literatura, o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, tem muito a ver também

com os valores, como vocês todos estão a dizer, os valores que a empresa transmite ao colaborador e que agora com esta situação da pandemia se transformou muito mais, porque nos obriga a nós, ter que ter todos os processos para que eles possam trabalhar remotamente, se os clientes também permitirem ou se foram mesmo obrigados.

Como é que isto funciona, como é que o compromisso deles se mantém ou como é que as organizações se estão a adaptar a tudo isto. Paulo, estavas a tocar um bocadinho nisso, mas qualquer um pode discutir este tema.

Participante #1 [00:33:17] Posso adicionar uma variável? Nacionalidade.

Participante #1 [00:33:25] É uma variável importante, posso dizer que tenho um consultor que iniciou um projeto na semana passada e que hoje disse-me que quer voltar para o seu país de origem. Não vou falar em nacionalidades, mas acho que todos já entendemos.

Moderador [00:33:46] Deixa-me perguntar o seguinte: Porque não correspondiam os valores da organização com aqueles que ele esperava?

Participante #1 [00:33:51] Não de todo, mas por questões pessoais visto que tem a avó sozinha na fazenda e quer voltar para o país de origem.

Participante #4 [00:34:03] É uma decisão precipitada, ele ter vindo é precipitado atenção.

Participante #2 [00:34:10] E isso já me aconteceu. Falo por experiência própria. Foi ele ter essa conversa comigo e na semana a seguir ele estava na concorrência. Por isso vale o que vale eles quererem voltar para o país de origem.

Participante #1 [00:34:30] Diz Tiago.

Moderador [00:34:40] Deixem-me perguntar uma coisa que também é pertinente aqui. Existe do lado do colaborador sugestão de alteração de processos ou de partilha de alguma informação que ele desejaria ver do lado da organização e que não acontece e que os faz moverem-se para outras, seja por vencimento seja por diferenças culturais ou o que seja, ou seja, existe do lado dos colaboradores, depois de saber quais são os valores, de estarem acompanhados, de repente eles dizem: "mas eu gostaria que fosse assim" ou "eu gostava

de usar aquela tecnologia" ou "eu gostava de poder trabalhar em casa sempre que posso".
Que experiência é que vocês têm em relação a isto?

Participante #1 [00:35:20] As coisas são definidas à partida, pelo menos do nosso lado as coisas são definidas a partir, tudo é transmitido de forma muito transparente. Precisamente porque é melhor ter hoje o problema do que amanhã. Se as coisas forem definidas hoje, tu não vais ter o direito de: "olha, mas eu preferia que fosse amanhã", isso espera aí, ontem falámos disto, ontem definimos que seria assim, tu concordaste com isto.

Se as coisas forem alteradas, se forem alteradas do plano inicial, se forem alteradas a partir do plano inicial, acho que tem todo o direito porque não foi isso que foi combinado. Agora se as coisas forem combinadas, eu acho que muito raramente, muito raramente, as pessoas se queixam imediatamente.

Os mais novos, os da segunda leva da geração, tende a acontecer mais isso porque a minha perceção é de que são mais cronicamente insatisfeitos. É a minha sensibilidade, não sei se é a dos restantes, mas é a minha sensibilidade e de que são mais cronicamente insatisfeitos.

Moderador [00:36:46] Em relação ao que?

Participante #1 [00:36:47] Em relação a tudo, tanto salário, porque acham que merecem sempre mais, porque ao lado há sempre mais dinheiro e mais dinheiro e mais dinheiro, em termos de projeto, em termos de tecnologias com que trabalham, hoje querem trabalhar com um Java, amanhã ouvem um amigo a dizer que .NET é que é bom e afinal se calhar quero voltar para o .NET, ou agora quero fazer análise ou quero dedicar-me à música. Já me aconteceu duas vezes, um à música outro ao desporto. São cronicamente insatisfeitos. Não têm as coisas bem definidas mentalmente. E, portanto, são incertos.

Participante #3 [00:37:39] Eu acho que há aí um ponto que tu tocaste e o fato de pessoas criticarem isto ou aquilo, o mundo está cheio de situações em que as pessoas de um momento para o outro querem fazer outra coisa e sinceramente se não se sentem felizes a fazer o que for, bola para frente. Eu não concordo quando dizes: "Ai, sou mais comichoso com tecnologia" e isso não concordo tanto. Eu sinceramente, e nisto sou eu sou muito, muito mais frio e muito mais direto – "*money talks*".

Pela minha sensibilidade, 99% das pessoas que até à data de hoje saem, é pelo dinheiro, não tenho a mínima dúvida. Isso porquê? E porque isto foi algo muito batalhado, não é? Todos nós já tivemos que prolongar um bocadinho mais o projeto mesmo sabendo que o consultor estava insatisfeito.

Todos nós conhecemos estas situações que aconteceram e que não são claramente uma boa prática e nós em concreto temos isso muito presente. Seja daí advém muita informação das várias reuniões que nós fazemos mais formais, chamemos-lhe assim, mas também das menos formais muitas vezes vem informação "olha, ele não está muito satisfeito", o que é que vamos fazer? O que é que podemos fazer? E acho que isso muitas vezes merece uma atuação.

Tem mesmo que ter uma atuação nossa com vista a conseguirmos, como a Participante #2 diz, a reter a pessoa. E eu acho que isso à data de hoje pelo menos na minha empresa há pouquíssimos casos em que isso acontece e tentamos de antemão garantir que do ponto de vista motivacional está ok, perfeito, mas que o que fala neste momento é o dinheiro. Porque existem muitas oportunidades.

Há sempre alguém, sempre alguém que pague mais. Portanto como há sempre alguém que pague mais as pessoas também vão aproveitando isso. Como é normal. Atenção, eu não estou com isto a criticar o que quer que seja, é uma realidade, é uma realidade que existe à data de hoje.

O que eu critico muitas vezes, e isso sim, para mim, para mim custa bastante, quando sabemos que do nosso lado, com um esforço muito grande, para conseguir que aquela pessoa tivesse um projeto espetacular, que ia ao encontro daquilo que nós tínhamos alinhado para ela e que estávamos perfeitamente alinhados com essa pessoa, se calhar no mês anterior mudámo-la de projeto porque ela estava insatisfeita, então posicioná-la num outro projeto, onde faz sentido.

E assim que as coisas acontecem, também acontece o reverso da medalha e isto sim é difícil. É este o ponto que eu acho que muitas vezes as pessoas perdem neste caso em concreto.

Participante #3 [00:40:28] Estamos a falar de pessoas do Brasil, que vêm com uma cultura diferente, mas também têm uma mudança muito grande na sua vida. Muitas vezes estamos

a falar de pessoas que vêm com as famílias atrás, que se calhar a esposa não tem a documentação para trabalhar e tem um filho e tem dificuldade em ter um filho na escola porque não há vagas aqui em Lisboa e só há na periferia.

Existem um conjunto de problemas da vida pessoal que se calhar nós temos muito pouca capacidade de conseguir resolver, mas que essa pessoa não deixa de os ter e eu acho que é tudo isso que deve ser pesado. E eu posso dizer que grande parte dos problemas que temos são, por exemplo, a esposa que, entretanto, veio do Brasil e que vinha com tudo tratado em termos de documentação, mas afinal falta uma coisa qualquer e que só daqui a seis meses é que vai ser possível.

Então temos o consultor durante seis meses com a esposa que não consegue trabalhar e como é que sustenta a casa? E quem diz esposa, pode ser o contrário.

Moderador [00:41:33] Ruben, deixa-me acrescentar uma variável. O fator financeiro claramente que pesa, e o fator de equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal?

Participante #3 [00:41:51] Sim sem dúvida. Eu dir-te-ia que hoje em dia nós não temos... aqui há alguns anos havia, havia mais, do ponto de vista do IT, do ponto de vista daquilo que é o papel habitual do consultor. Aqui há uns anos, lembro-me perfeitamente, as pessoas trabalhavam 10 ou 12 horas, o que era normal... Um cliente mais complicado exige mais... Esta fase do projeto já lá vai um ano e continuamos com esta fase.

Hoje em dia ainda existe, mas em menor escala. Se calhar eu tenho isso e temos alguns projetos mais complicados quando são entradas em produção, pronto envolve o consultor estar uma semana em que trabalha. Tentamos compensar essas pessoas com horas extra e tudo mais. Mas eu diria que à data de hoje existe esse equilíbrio.

Não há muita gente na nossa estrutura que faça mais de oito horas de trabalho diárias. Pode-se fazer mais um bocadinho ou não mas existe esse equilíbrio, eu diria. Tentamos não incomodar as pessoas, o trabalho aos fins de semana é muito raro e, portanto, eu diria que há esse equilíbrio. Com a vinda das pessoas para casa esse equilíbrio aumentou.

Mais ou menos, depende das situações, mas diria que se eu estiver em casa tenho muito mais facilidade para fazer comida para por exemplo a minha namorada que está a

trabalhar on site e chega por volta das 8 horas e se calhar consigo colocar qualquer coisa a fazer, ou simplesmente se tiver um filho se calhar até consigo descer e ir lá abaixo à creche dele e ir lá buscá-lo e enquanto estou a terminar de trabalhar a criança até está ali.

Enfim, há coisas que vamos conseguindo contornar e isso é uma mais valia de estarmos a trabalhar em casa.

Participante #3 [00:43:45] Mas eu diria que à data de hoje, os grandes problemas ou o grande problema que nós temos do ponto de vista da retenção é exatamente esta questão, a questão salarial. Há sempre alguém que paga mais.

Moderador [00:43:57] Só para não deixar aqui de fora uma questão, queria introduzir na conversa, se quiseres responder tu ou outro, a questão do equilíbrio pessoal e profissional. Hoje com a pandemia o trabalho remoto foi quase forçado.

E antes da pandemia? Os consultores, pedem para trabalhar em casa? Pedem um cliente que lhes permita trabalhar em casa?

Participante #1 [00:44:27] Antes da pandemia, da minha experiência, ainda era muito pouco. Estávamos a começar a ver cada vez mais isso, mas ainda de forma muito residual. A partir da pandemia e a partir, após cinco meses do início da pandemia, começámos a ver as pessoas a pedir não para ficar em casa durante o período de pandemia, mas eterno. Isso começou a ser um pedido cada vez mais.

Antes disso era muito residual esta questão no equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Como já foi atingido em grande parte dos nossos clientes pelo menos a parte de 8 horas de trabalho e está feito, e há o respeito pelos horários, já não é tanto um requisito porque já é natural que isso assim seja.

Moderador [00:45:30] Só uma pergunta muito rápida e depois, estamos a 11 minutos das onze e meia e se tivermos a possibilidade de estender mais um bocado, estenderemos, se não, vamos tentar responder aos outros dois grupos em dez minutos, que se calhar será impossível, mas uma pergunta muito rápida para fechar esse tema.

Vocês transportam essa necessidade para o lado do cliente, ou seja, o meu consultor quer trabalhar remotamente, vocês têm que aceitar esta forma senão não acontece. Transportam isso?

Participante #2 [00:45:56] Eu antes de transportar isso para o cliente, antes de validar, enviar para o cliente, valido sempre se isso é uma possibilidade. Porque se eu tiver um candidato em que digo logo que o requisito dele é trabalhar a partir de casa, eu acho que há muitos clientes hoje em dia que me dizem: "obrigada, não quero conhecer".

Acho que com a pandemia veio-se a confirmar e isso acho que hoje em dia já é um fator de retenção, é conseguirmos que o consultor consiga trabalhar a partir de casa. Mas depois há outros, e nós temos um exemplo disso, um consultor que todas as semanas me diz: "Rita, estou farto de estar em casa, quero voltar porque eu já não aguento estar em casa".

Eu entrevistei ontem um rapaz de 21 anos que me disse que não quero trabalho remoto. Ele trabalha neste momento na área da banca e está cansado de trabalhar em casa, quer algo que exija 70 por cento no escritório e 30 por cento em casa, se não quer. É muito raro isto acontecer, sobretudo quando são pessoas mais novas, que acabam por querer a parte do *remote*, porque lá está, também tem aqui alguns benefícios, tanto para o cliente como para o consultor e veio-se a verificar que em alguns clientes a produtividade aumentou, a entrega aumentou, a entrega do consultor ao projeto aumentou.

Por isso acho que existe aqui neste momento as duas vertentes. Mas acho que sem dúvida hoje em dia já é um pré-requisito para muitos candidatos ter a parte do trabalho remoto ou pelo menos no horário flexível. Mas para o cliente, no meu caso, tento sempre perceber se isso é uma hipótese. Se o cliente me diz: "Rita, agora é uma hipótese, mas daqui a um mês eu quero toda a gente no escritório".

Eu prefiro até nem enviar um candidato do que dizer logo ao cliente. O requisito dele é trabalhar a partir de casa. Acho que acabamos por se calhar não passar uma boa imagem da empresa por um requisito que nós já sabemos cada vez mais vai ser pedido pelo uns pelos consultores e cada vez mais, e nós tínhamos clientes que até março trabalho remoto nem pensar, quero toda a gente aqui oito horas por dia e hoje em dia dizem não, agora é trabalho remoto até pelo menos ao final do ano. Possivelmente para o próximo ano vai acontecer, porque a produtividade aumentou e vão entregar muito mais.

Moderador [00:48:16] Uma pergunta rápida, resposta sim ou não. Concordam todos que a produtividade aumentou com o trabalho remoto?

Participante #1 [00:48:24] Eu tenho clientes a dizer que sim, e tenho clientes a dizer que claramente que não.

Participante #4 [00:48:28] Depende da adaptação do consultor.

Participante #1 [00:48:30] Não é só do consultor. Tenho clientes a dizer que no geral, que os consultores não... que a produtividade diminuiu, e tenho outros a dizer a produtividade aqui é assim, tranquila, está tudo a ser feito normalmente, tenho consultores a dizer que fazem ainda mais. Depende de cliente para cliente.

Moderador [00:48:56] Mas nesta faixa etária, nos millennials?

Participante #3 [00:49:00] Depende Tiago, era aquilo que estava a dizer. Na minha opinião uma pessoa com 20 ou 21 anos que não tem a robustez técnica, que não integra um projeto, onde há uma camada de negócio e que até é difícil de aprender, tem mais dificuldade nessa adaptação.

E acho que tudo isso vai tirar tempo a quem está a gerir e quem está responsável pelo o trabalho dessa pessoa. A maior parte dos meus clientes diz que sim, as coisas aumentaram. Trabalhamos se calhar mais, às vezes acontece, mas se olharmos para as oito horas se calhar já conseguimos fazer muito mais do que o que fazíamos, há menos distrações e muita coisa se altera. Mas há pessoas que têm alguma dificuldade.

Ou não se conseguem concentrar em casa ou não têm condições para ter uma secretária em casa, para estarem bem sentados, para terem as condições que lhes permitam trabalhar como deve ser. Acontece, pessoal muito jovem que se calhar até trabalha ou vive num quarto em Lisboa. Há muita gente a quem isso acontece. Se calhar não tem as condições necessárias. Isto para dizer que acho que acontece na maior parte dos casos, mas não é não é não é 100%. Há casos em que foi um bocadinho mais complicado.

Deixa-me aqui só dizer uma coisa e acrescentar uma coisa que a Participante #2 estava a dizer que é, nós enquanto empresas que atuam no mercado de consultoria, eu tenho alguma dificuldade em dizer a um consultor: "sim, vais ficar para sempre a trabalhar a partir de casa". Eu não vou dizer, simplesmente.

A minha empresa tem uma política de trabalho remoto. Temos vários clientes que têm essa política. Agora é daquelas coisas... Se calhar tenho um cliente agora em que essa pessoa vai ser posicionada, mas de hoje para amanhã o projeto acabou e vamos posicionar o consultor para outro projeto e é preciso estar "on site".

Portanto eu, enquanto empresa que atua nesta área, não posso dizer se vai acontecer em cem por cento dos casos porque simplesmente não estaria a dizer a verdade.

Moderador [00:51:26] Vamos passar então aqui a questão de cultura de informação e só temos que ser um bocadinho mais céleres para não passarmos o tempo de ninguém. Em termos de cultura de informação o processo baseia-se nas características da instantaneidade e informalidade bem como na recorrência temporal.

E isto foca-se muito em termos de que hábitos é que os colaboradores têm na consulta de informação por auto recreação, se têm hábitos regulares no acompanhamento de notícias e evolução tecnológica da sua área de especialização, se têm hábitos regulares de participação em fóruns ou encontros na sua área de especialização e com que frequência, e se têm hábitos de formação de cariz não obrigatório.

Ou seja, está tudo virado para o colaborador, de cariz não obrigatório pela organização, mas que a organização também pode promover através de tempo ou através da formação aos seus colaboradores para que eles sozinhos consigam obter toda esta informação e ter esta cultura informação. Que opiniões é que têm ou que experiências é que vocês têm sobre isto, nos millennials?

Participante #4 [00:52:39] Eu posso dar aqui um exemplo que eu acho muito engraçado no que toca por exemplo no nosso processo de recrutamento Tiago. Nós temos uma parceria com a Pearson VUE, que significa que temos formações e certificações profissionais sem qualquer custo para os colaboradores.

Isso significa que quando nós falamos disto ou quando nós damos esta informação durante uma entrevista todos os candidatos dizem: "muito bem, isso é uma mais valia para aquilo que é a nossa carreira e isso é um fator de decisão".

Na prática, se formos ver a quantidade de consultores que frequentam uma formação, e que tira uma certificação, é muito, muito, muito reduzida e é um pouco

ambíguo, porque nós pensamos: "então se vocês acham que é bom ter as formações e não as fazem, porquê? Por ser pós-laboral? É porque não tem temas interessantes? Porque tem e porque é na vossa área de especialização".

Portanto eu acho que é um tema muito engraçado de se abordar e que depende caso a caso. Eu aqui já vou defender a minha faixa etária que é a malta mais jovem. Eu acredito que, pelo menos é isso que eu noto, é que os consultores que acabam de sair da faculdade e que estão agora à procura de ganhar aquele impulso nesta fase embrionária na carreira costumam frequentar mais as formações.

Estou a notar um pouco isso, principalmente nesta questão das formações remotas, porque já não tinham de fisicamente ir a um determinado sítio para ter uma formação, ter que andar de transportes e perder mais uma hora de viagem, da vida deles para ter uma formação. Eu tenho muitos consultores na minha equipa, jovens e praticamente todos eles este ano fizeram algumas formações, em contexto pandemia, portanto noto muito isso.

Tenho consultores que são muito, muito curiosos e estão constantemente à procura de informação. Ela todos os dias tem um plano diário onde quando acaba o trabalho às seis, seis e meia, daí até à hora de jantar ela passa a procurar informações acerca da tecnologia que está a utilizar, que é um pouco diferente da formação académica dela.

Ela faz isso há alguns meses, a meu ver isso é algo que acrescenta valor. Só que depende muito de caso a caso, da faixa etária. E com essa questão novamente do contexto da pandemia nota-se que estão a ir à procura por terem mais tempo, porque essa separação do profissional e do pessoal existe, mas existe menos em trabalho remoto, a meu ver, nós quase obrigatoriamente misturamos as coisas quando trabalhamos em casa.

E o que faz é que, agora tenho uma hora livre, e em vez de fazer aqui qualquer coisa lá fora, como não posso beber um copo com os amigos, deixa procurar alguma coisa interessante dentro da empresa para fazer uma formação. Tenho notado muito isso.

Moderador [00:55:36] Sentem que a organização pode fazer alguma coisa para inverter essa tendência e pôr os recursos a quererem se formar? O quê?

Participante #1 [00:55:47] Acho que o nosso dia a dia, o que eu faço durante as reuniões de sexta, e reuniões anuais, fazemos um plano de compromisso com eles para a parte de formação e certificação, e mesmo no dia a dia, perguntamos em relação a determinada formação.

O que é que, como é que está fazendo esta pressão para, mas há muitos que não sentem essa necessidade, não percebem a mais valia, e, portanto, muitas vezes temos de ser nós a fazer essa pressão no dia a dia para que façam as formações e certificações.

Participante #3 [00:56:36] Esta semana tive uma situação engraçada, que envolveu passar um bocadinho de responsabilidade também para o lado de lá. Naturalmente tivemos uma avaliação anual, fizemos a alteração no vencimento da pessoa porque efetivamente o feedback foi bom ao longo do ano.

Mas houve ali alguns temas que nós achamos que do ponto de vista técnico para uma pessoa com aquele grau de experiência já tinham de estar completamente ultrapassados e sanados.

E nós tivemos de lhe passar esse feedback porque é efetivamente algo útil para a evolução de carreira de determinada pessoa. Isso nem sempre é visto com bons olhos.

Moderador [00:57:21] Estás a entrar no tema que eu quero, que é a melhoria contínua. *feedback, coaching, formação.*

Participante #3 [00:57:30] E isto nem sempre é visto com bons olhos. Eu dizer a um consultor que já tem cinco ou seis anos de experiência, dizer: "olha, eu recebi este *feedback* do teu *tech lead*. Se calhar tenho pessoas com menos experiência que dão resposta a isso em que estás a ter dificuldade. Como é que vamos fazer isto?"

Há pessoas que reagem mal e carece de uma abordagem um bocadinho cuidada do nosso lado. Às vezes podemos ferir o ego de algumas pessoas. Neste caso exige essa atenção redobrada. Mas isto serve também para passar um bocadinho a responsabilidade, nós estamos a dar-te isto e estamos a reconhecer o teu trabalho. Mas atenção que houve um ponto neste último ano que foi um ponto regular e que tens efetivamente de melhorar. E eu passo-lhe esse peso.

E esse peso como é que pode ser colmatado? Com formações e com certificações. Há um deles que era claramente ultrapassável com um estudo para uma certificação que nós temos, e que ele ia bater aquilo e ia aprofundar aqueles temas todos e eu sabia que com aquilo ele ia assegurar uma chancela de conhecimento e que ele ia ultrapassar a dificuldade dele.

E, portanto, a conversa estava a ir num caminho, que era o caminho da exigência, e eu gostava disto e queria aquilo. Mas eu costumo dizer que isto é como um casamento, não há exigências de parte a parte e às vezes há empresas que se esquecem disso.

Participante #3 [00:58:56] É mais fácil, acredito eu que seja mais fácil, independentemente das lacunas que a pessoa tenha, ela vai se mantendo em projeto, vai estando em projeto, é mais fácil para mim fazer um aumento e calar-me e toda a gente fica contente.

Eu não acredito nisso. Eu e a maior parte das pessoas na minha empresa não acreditamos nessa forma de trabalhar e, portanto, eu prefiro às vezes não ser tão simpático ao dizer apenas aquilo que as outras pessoas querem ouvir. Mas olha! tens dificuldade nisto e eu vou te ajudar, a empresa vai-te ajudar neste ponto e definir e construir um plano para essa pessoa evoluir nesse ponto.

E por outro lado, sim, ser recompensada e fazer as atualizações normais de vencimento que a pessoa tem que ter ao longo do tempo, mas é muito, mas é muito este tipo de responsabilização que é importante nós também passarmos, para não se pensar que tudo é um mar de rosas e tudo é uma facilidade. A determinada altura, porque às vezes é, muitas vezes é, o mercado é tão grande.

Há tantas oportunidades. Há muito dinheiro, muitas vezes, e há pessoas que se perdem um bocadinho. E acho que faz parte do nosso trabalho fazermos, sermos este sermos este ponto de equilíbrio, este pêndulo.

Moderador [01:00:12] Os colaboradores são avaliados, claramente, mas fazem autoavaliação? E querem fazê-la?

Participante #1 [01:00:21] São obrigados a fazê-la. Para haver uma avaliação anual, existe uma autoavaliação, uma avaliação por parte do cliente e uma avaliação por parte do manager. Para uma avaliação anual há três avaliações.

Moderador [01:00:43] Os consultores querem fazer parte da definição de carreira deles?

Participante #1 [01:00:50] Há sempre essa discussão, mesmo no documento de autoavaliação existe um espaço para o que é que ele quer a curto prazo, a médio prazo e a longo prazo. Portanto, existe essa partilha do lado deles de onde é que querem estar a curto médio ou longo prazo.

Moderador [01:01:08] Quais são para vocês os melhores processos de melhoria contínua? O que é que deve funcionar melhor para este perfil, nesta situação, os millennials enquanto profissionais de TI em regime de outsourcing? Quais são, para vocês, os melhores processos de melhoria contínua? Eu dou exemplos, a autoavaliação, o feedback, o coaching, a formação.

Participante #3 [01:01:32] Feedback é essencial, de todas as partes, quer da camada de managers, quer da camada técnica. Isto é essencial e muitas das vezes é motivo de descontentamento. Ou seja, quando não existe um feedback próximo, mais ou menos constante sobre o trabalho das pessoas, as pessoas ficam um bocadinho perdidas.

Depende naturalmente das pessoas, mas muitas vezes isso acontece e então cabe-nos a nós garantir que esse feedback existe. Muitas das vezes eu digo: "Olha, falei com o teu team líder, estivemos a abordar aquilo que tem vindo a ser o teu percurso, o feedback é positivo, há aqui algum ponto que é muito bom, outros que temos de melhorar", e ele disse: "Obrigado, apesar de estar muitas vezes ao lado deles, ele não me passa isso com tanta frequência".

E isto é claramente importante. Por outro lado, aquela questão que Participante #1 estava a dizer, ou seja, ter isso muito bem planeado a médio longo prazo para nenhum de nós não ser apanhado desprevenido. Para começarmos a construir esse caminho.

Mas eu diria que fazer essa gestão das expectativas e estar por dentro daquilo que é a motivação da pessoa é meio caminho andado para termos uma ótica de melhoria constante.

Participante #1 [01:02:48] Eu diria uma mistura entre *feedback* e *coaching*, porque dependendo das pessoas e principalmente nesta faixa, o *coaching* é crucial e temos de ser

nós a dizer as coisas boas, não é só feedback, é mesmo *coaching*. "O que achas de irmos por aqui?".

Fazer um elogio não só a nível profissional, mas muitas vezes temos de entrar no nível pessoal e aí já não é só uma questão de *feedback*, temos mesmo de fazer aconselhamento. Somos muitas vezes psicólogos e sabem isso perfeitamente.

já aconteceu a todos nós sermos psicólogos e a qualquer hora do dia estarmos disponíveis para ouvir e aconselhar coisas que não deveriam ou não seriam coisas do nosso trabalho ou das nossas tarefas diárias normais.

Moderador [01:03:58] Uma última pergunta e vai ser mais curta. Já estamos a ultrapassar oito minutos da hora marcada. Qual é a vossa influência enquanto managers na tomada de decisão por parte da organização relativamente a todos estes pontos que nós falamos?

Vocês são o elo de ligação. Vocês são a cara da organização e fazem essa gestão diária com os colaboradores. Qual é a vossa influência para a organização? Como é que a organização vos ouve e respeita, ou tenta respeitar em termos de decisões, naquilo que vocês transmitem para cima, da vida do dia a dia destes recursos?

Participante #4 [01:04:39] Nós por acaso dentro da empresa é algo não nos podemos queixar é não nos sentirmos ouvidos pelos superiores, neste caso pela direção. Tudo o que são pontos de melhoria penso que até a qualquer momento não precisa de ser algo marcado e algo planeado relativamente àqueles pontos tivemos a falar.

Tudo o que são pontos de melhoria, existe muito essa recetividade. Porquê. Porque lá está, para combater esta dinâmica de mercado, para combater esta rotatividade que muitas vezes existe. E nós precisamos nos diferenciar de qualquer outra forma das outras empresas e é isso que nós pretendemos.

É necessário existir essa mesma recetividade para mudança e nós na empresa temos muito essa versatilidade e as coisas alteram, coisas que são faladas entre nós. São coisas que são muitas vezes até, sobre si faladas só entre managers e um elemento da direção e tentamos delinear e tentamos abranger por todos, portanto existe muito essa flexibilidade e essa recetividade por parte da empresa, pelo menos nós sentimos muito isso.

Participante #2 [01:05:48] No meu caso posso dizer que sim e volto a referir o que já disse anteriormente, isso foi um dos motivos que me levou a vir trabalhar para esta empresa, e porque realmente sinto que estamos sempre todos em concordância.

O grande objetivo é fazer crescer a empresa, mas fazer crescer a empresa, também tendo oportunidade de dar ideias e de crescer também com a empresa é isso que temos feito também no nosso dia a dia. É também acompanhar a mudança a nível tecnológico, que tem vindo a acontecer, e também tentar passar esta mudança não só tecnológica, mas também de pensamento e de maneira de liderar, de maneira de estar aos consultores, e eu não tenho razão de queixa nenhuma por parte da minha direção porque realmente temos os três exatamente o mesmo foco que é o crescimento da empresa.

Mas acima de tudo o crescimento das pessoas que estão na empresa e como é que podemos sustentar esse crescimento. Por isso acho que a empresa tem estado sempre de acordo com as minhas ideias.

Moderador [01:07:21] Se quiserem acrescentar mais algum ponto, esta é a vossa oportunidade, porque de seguida eu vou dar por terminada a sessão. Alguém quer acrescentar algum ponto?

Participante #4 [01:07:31] Não.

Participante #2 [01:07:31] Não.

Participante #3 [01:07:31] Não.

Participante #1 [01:07:31] Não.

Moderador [01:07:35] Quero agradecer a vossa disponibilidade, a vossa experiência e a vossa partilha, por que é não só útil para aquilo que eu vou fazer agora, a dissertação de mestrado, mas também como experiência de vida, porque a partilha de experiências é sempre boa e nós devemos aprender com as experiências uns dos outros. Agradeço do fundo do coração o tempo, a partilha e tudo isto que vocês partilharam comigo.

Moderador [01:08:01] Obrigado.

----- Fim da transcrição da sessão de focus group -----

Apêndice III

Artigo publicado pela IADIS, organizadora da publicação MCCSIS, tendo sido apresentado na 13th *International Conference on ICT, Society and Human Beings*, a 22 de Julho, 2020.

ISBN: 978-989-8704-19-1

https://www.elearning-conf.org/wp-content/uploads/2020/07/01_202008L001_F028.pdf

MANAGING MILLENNIALS AS OUTSOURCED INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONALS: A SYSTEMATIC REVIEW

Tiago Jacob Fernandes França¹, Henrique São Mamede² and Vítor Duarte dos Santos³

¹*Instituto Superior Técnico, Universidade Aberta, 1250-100 Lisboa, Portugal*

²*Universidade Aberta, INESC TEC, 1269-001 Lisboa, Portugal*

³*Universidade Nova – IMS, 1070-312 Lisboa, Portugal*

ABSTRACT

The Information Technology Outsourcing (ITO) model has been a trend in recent decades, becoming the dominant trend in contemporary outsourcing scenario. Millennials will soon, globally, be the majority of the workforce, having a particular way of relating to organizations and to work itself as no previous generation did. Information technologies continue to employ more and more human resources, having an increasing demand and a shortage of competent resources. It is therefore important to rethink current Human Resources Management (HRM) models and design a new strategic and appropriate model to accommodate and anticipate the needs of managers and monitor the development of this generation as Information Technology (IT) professionals. The intersection and analysis of the Information and Communications Technologies (ICT), millennials, Human Resource Management, outsourcing and organizations is the objective of this study, to identify the most relevant articles regarding millennials as outsourced IT professionals.

KEYWORDS

Organizations, ICT, Outsourcing, HRM, Millennials, ITO

1. INTRODUCTION

A systematic review was performed based on a search of the literature where a total of 22 articles were retrieved. The combined articles report the context of millennials as IT professionals thus contributing to enhance our knowledge of the subject, especially being such a specific perspective, adding new insights on the matter. The following five dimensions, as seen in figure 1, forms an interconnected structure, essential to understand the specific context of millennials as outsourced Information Technology (IT) professionals. The five dimensions are born from Organizations, including the Information and Communications Technology (ICT), which often uses the Outsourcing model, where the Human Resources Management (HRM) plays a fundamental role, especially in Millennials, the target group of this study.

As providers of opportunities and managers of both professional and social development of their human resources, organizations are considered to be the first dimension, encompassing the other four dimensions, where millennials are so different from those of one and two generations ago (Thompson and Gregory, 2012). The second dimension, the ICT, an area in constant development and increasingly strategic for any organization that wants to evolve and obtain a competitive advantage (Deloitte, 2019). Outsourcing is the third dimension, increasingly valued and used, especially in the area of information technologies (Deloitte, 2019). HRM, the fourth dimension, is fundamental to the management and development process of millennials. “Working with the human being means developing it” (Drucker, 1986). Finally, millennials themselves, the target population of this study, are considered the fifth dimension.

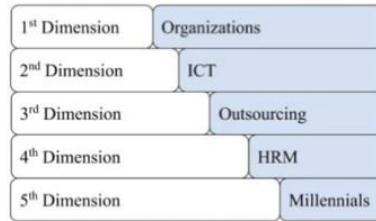


Figure 1. The five dimensions

The reason for this study is due to the urgency of the generation, for being current and because it will soon be the largest workforce in the world. Therefore, it is urgent to understand them, within organizations, and in a context in constant evolution and mutation such as ICT, where the hiring models - due to the growth and the particularities of the area - are very permeable to subcontract or outsource services. The convergence of digital transformation and the impact of changes in the technological, sociological, psychological and management dimensions merge in the millennials, shaping them by their relationship with technology (Elmore and Cathy, 2009), where everything is relational, of associated intelligence and collective, with effectively global behaviors.

The Information Technology Outsourcing (ITO) model in organizations is becoming a constant (Deloitte, 2019) and has been a trend in recent decades, becoming the dominant trend in the contemporary outsourcing scenario. Inserting themselves in the transition to the new century, highly technological and global, millennials are the first truly digital generation, not only are they interested in technology, they are also specialists (Holt, 2012).

According to Schawbel (2012) millennials will soon, globally, be the majority of the workforce. Thus, to accommodate and anticipate the needs of managers and monitor the management of millennials as outsourced IT professionals, it is understood that it is necessary to rethink current HRM processes and design new ones, as the psychological and sociological needs of millennials are very specific and different from previous generations, to which organizations are accustomed. As such, organizations must evolve and follow the reality of this generation, considering the relevant dimensions which require an increasingly strategic attention, in order to be successful in this organizational dynamic.

We intend to obtain a selection of articles related to outsourcing, organizational management, human resources management, millennials and the area of information technologies, so it is needed to understand the state of the art with regard to these themes, relating the information where it is relevant. The target population of this study are millennials as outsourced IT professionals, considering the processes that address specific questions about the management of human resources. The results must be related to the factors of importance for outsourcing in the areas of information technology and the context will be the management of human resources of information technologies, specifically regarding millennials. The research question was "What is the management process of millennials as outsourced information technology professionals?". The following chapters will describe the literature review, method, results and conclusions.

2. LITERATURE REVIEW

This Systematic Literature Review was carried out following the proposal by Kitchenham (2004) aiming to present a correct assessment on the research topic using a reliable, rigorous and auditable methodology. The first step when developing a Review Protocol is to define the query string that will be used to search the defined data sources, in order to find the maximum number of studies on the subject in question. Several attempts were made with different query strings until finding a more suitable one, according to the keywords used in table 1. The defined query string was: ("millennials" OR "Generation Y") AND ("human resources management" OR "HRM") AND ("information technology outsourcing" OR "ITO").

Table 1. Keywords and synonyms

Keyword	Synonyms
Human Resources Management	HRM
Information Technology Outsourcing	ITO
Millennials	Generation Y

The search process was based on a digital search, accessing the information sources listed in table 2.

Table 2. Information sources

Information Sources	Address
Crossref	https://www.crossref.org
Google Scholar	https://scholar.google.com
Scopus	https://www.scopus.com

Inclusion and exclusion criteria were defined and listed in table 3, in order to be applied to collected documents based on the previous step.

Table 3. Inclusion and exclusion criteria

Inclusion Criteria	Exclusion Criteria
Scientific Documents	Incomplete articles; Duplicate articles; Publications prior to 2000; Lack of access to the article; Languages different from English or Portuguese.
Thesis	Themes not relevant to this investigation.
Reference Consultant Publications	Themes not relevant to this investigation.

Although there were no intentions for the study to be biased in any way, it should be mentioned that it has limitations, specifically over the dependency on the selected keywords, the selected databases and in the fact that literature and publications written in other languages than English and Portuguese were excluded. Also, the inclusion and exclusion criteria have a relevant impact on the chosen articles and therefore on the included articles in this study. The exclusion criteria for publications prior to 2000 was based on the fact that this study is centered on millennials, so, studies from the year in which millennials begin their professional career were considered to be more relevant.

Only three databases were used, and for that reason we may be excluding relevant articles, but we believe that among these sources we are searching the vast majority of the relevant documents. These sources provide a simple way to search extensively over academic literature, articles, thesis, books, abstracts, academic editors, professional societies, online repositories and universities, where it is possible to search across different disciplines. In addition to the collected articles through this protocol, other relevant documents were also identified, either because they are references used in the researched documents or because they are the result of separate research on the topics in question, documents that are however included in this study and that are an integral part of the bibliographic reference.

2.1 Method

In this section we describe the review, in which we select primary studies and extract data using the review protocol developed in the previous step. After applying the defined query string, a total of 559 results were obtained. The records identified by data source are distributed as follows: Scopus (n = 104), Google Scholar (n = 222) and Crossref (n = 233), as shown in figure 2.

After applying the criteria defined in the previous section, the number of documents was reduced to a set of 35. In addition, a quality assessment was carried out on them, consisting of the following questions, which helped selecting the articles to include in this study:

- Is the article relevant to answer the research question?
- Does the article focus on millennials as the subject of the study?
- Does the article refer to information systems (technology, people and processes)?
- Does the article refer to ITO as a research objective, motivation or question?
- Does the article refer to how organizations manage human resources in order to provide the information needed to achieve their goals?

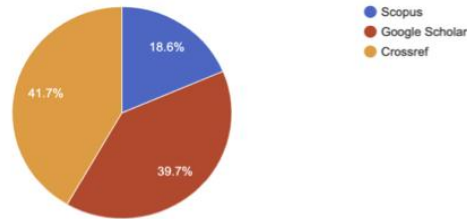


Figure 2. Article distribution by information sources

Table 4 shows the possible answers and respective scores for the quality assessment questions. The answers were limited to “Yes”, “Partially” and “No”, and for each one, a score was assigned, determining the definitive inclusion or exclusion of articles in the study.

Table 4. Answer score for quality assessment questions

Answer	Score
Yes	1.0
Partially	0.75
No	0

The maximum score is 5.0, a calculation based on the number of possible answers with the highest score, while the minimum score for electing an article was set at 2.5. There are articles in which the content does not answer all the proposed questions, but it is relevant enough to be included in the study, therefore, when defining the minimum eligibility score, it will be necessary to have at least one answer whose result is "Yes" and two answers with "Partially".

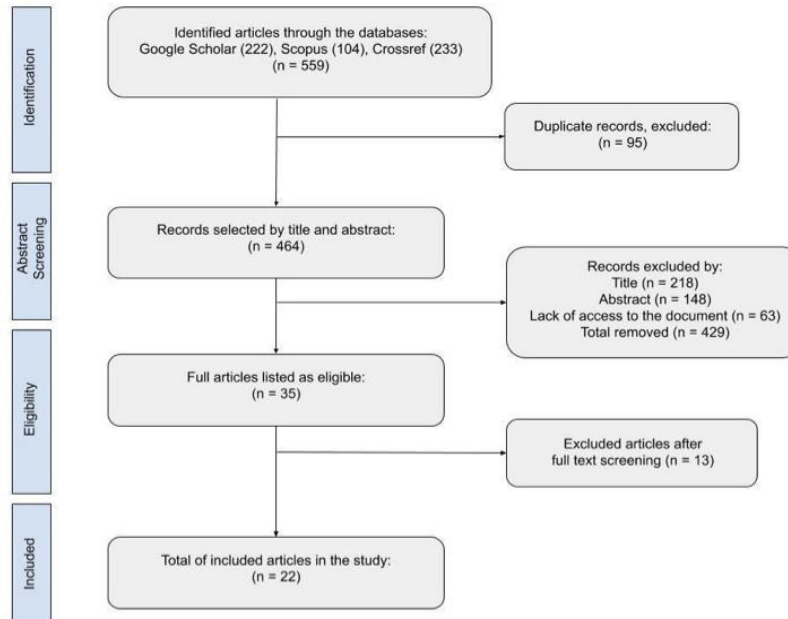


Figure 3. Article selection flowchart

The total number of records identified were (n=559), and were removed (n=95) identified as duplicates. Of the remaining articles (n=464), several articles were excluded by title and abstract, in the following proportion: excluded by Title (n=218), excluded by Abstract (n=148). It was not possible to access some of

the articles, due to unavailability of the source or because they had limited access, which excluded them (n=63). A total of (n=429) articles were removed.

There were (n=39) articles eligible to be included in the investigation. After reading these articles in full and scoring according to the quality assessment answers, some articles were still excluded (n=13). The total articles included in the investigation are (n=22) as seen in figure 3.

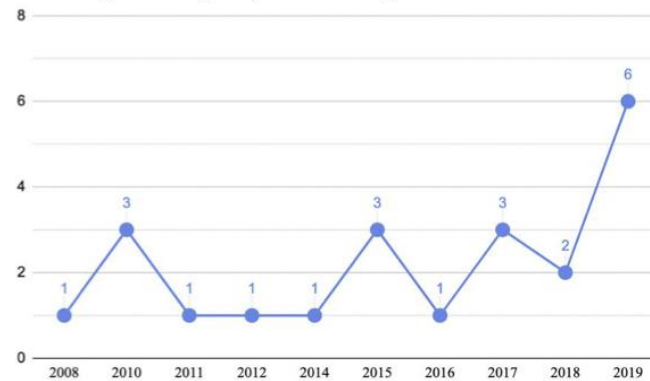


Figure 4. Number of included articles by year of publication

The selected articles were published between 2008 and 2019, as shown in figure 4. Table 5 shows the article's authors, the dimension to which it relates to, the year of publication and the score obtained. The included articles were annotated in order to show its relevance, from a critical perspective and in the light of the research question.

Table 5. Selected articles list

Author	Dimension	Year	Score
Conde, S. R.	Outsourcing Organization	2019	4.0
Soares, L. P. M	Millennials HRM	2019	3.0
Azmi, F.	HRM ICT	2019	3.25
Hassan, M. <i>et al.</i>	Millennials HRM	2019	3.5
Solomon, C., & Van Coller-Peter, S.	Millennials Organization HRM	2019	3.0
Thite, M.	HRM ICT	2018	3.25
Souto, C.P.	Millennials Organization HRM	2018	3.25
Lioliou, E., & Willcocks, L. P.	ICT Outsourcing	2018	2.75
Nasir, S. Z.	HRM ICT	2017	2.75
Cassell, S. K.	Millennials HRM	2017	3.5
Bartz, D. <i>et al.</i>	Millennials Organization HRM	2017	2.5
Marler, J. H., & Parry, E.	HRM ICT	2016	3.0
Galetić, L.	Millennials HRM	2015	2.5
Özçelik, G.	Millennials Organization	2015	3.0
Valente, A. & Correia, I.	ICT	2015	4.0
Jerome, A. <i>et al.</i>	Millennials Organization	2014	2.5
Thompson, C., & Gregory, J.	Millennials Organization	2012	3.25
Smyrl, B. J.	Millennials HRM	2011	2.75
Hershatler, A., & Epstein, M.	Millennials Organization	2010	3.0
Myers, K. K., & Sadaghiani, K.	Millennials Organization	2010	3.0
Levenson, A. R.	Millennials Organization	2010	2.75
Westlund, S.	Organization ICT	2008	3.0

2.2 Results

Organizations that do not attract a vital core of millennial employees will be lacking in competitive vigor (Jerome, 2014) so, in order for organizations to attract millennials, it is necessary to understand their expectations and contribution to the success of organizations.

There is a lack of hundreds of thousands of qualified professionals in the digital area (Valente and Correia, 2015) suggesting that education and training entities, having the scope for adaptation and innovation, should connect with organizations in the sector renewing training references, providing internships, ensuring access to business training.

The strengths and opportunities of using human resources outsourcing services outweighs the weaknesses and threats (Conde, 2019) sustaining the fact that outsourcing is clearly beneficial for organizations as it allows bringing specialized knowledge. According to Lioliou and Willcocks (2018) selective outsourcing carried out by different suppliers with short-term contracts is the scenario most likely to generate positive results, as it has been the trend for the past 25 years for organizations to outsource through different suppliers, becoming the dominant trend in the contemporary outsourcing scenario.

The retention of young employees has become an increasing and global problem and remains unresolved, so it is necessary for organizations to focus on leadership, to promote innovation, to recognize employees as an important factor in the organization (Hassan, 2019) and with a leadership capable of promoting the balance between personal and professional life.

Perhaps the most important factor for millennials is to feel valued and supported by their direct supervisor (Cassell, 2017) revealing that the main elements identified for creating feelings of support are organizational policies that promote development opportunities, flexible options for work and balance between professional and personal life. Bartz (2017) speaks of an environment for millennials in which they can be and give their best, through processes of feedback and coaching, supported by their supervisors.

According to Solomon and Van Coller-Peter (2019) coaching is a viable strategy for organizations to involve and retain their millennial professionals, particularly with regard to career development, as millennials highly value the balance between professional and personal life. Human resource managers started designing complex strategies for the organization, including finding balance between personal and professional life (Nasir, 2017) and Soares (2019) verified the positive impact of performance evaluation on the career of millennial professionals, namely in the search for knowledge, in the development of skills, in the knowledge of new technologies, in self-evaluation and in influencing decision making.

According to Westlund (2008) organizations should develop cultures that stimulate creativity, autonomy, motivation and organizational commitment, progressively challenging and creating opportunities so its employees can learn new technologies and recognize the achievements of the teams. Souto (2018) concluded that the work values most valued by millennials are those of development, where they intend to have the opportunity to develop their skills, have adequate training and be able to work on motivating projects. They also value the opportunity to be part of a team, to have a manager who gives constructive feedback, where the work environment is dynamic, fun and allows for constant social interaction.

Galetić (2015) reveals that millennials give more importance to non-material rewards and shows that millennials are not necessarily a homogeneous group, recommending that human resource managers should adapt reward strategies to individual characteristics, emphasizing that young millennials with work experience greatly favor job training, teamwork and participation in decision-making.

For Thite (2018) the focus of digital human resource management must be on a digital workforce, agile and focused on innovation, in a digital workplace characterized by a learning mentality. Both the digital transformation and the human resource managers generate a circular impact in the strategic role of the HRM over the organization (Marler and Parry, 2015), also Azmi (2019) explains how the interaction between information technologies and HR brought a new culture of information, through instantaneity, interactivity, informality and intangibility where organizations take advantage of the experiences created by social networks using their power to effectively manage human resources for the acquisition, management and retention of talent. Ozcelik (2015) states that employees must receive value propositions through effective communication, especially millennials who develop feelings of loyalty through the opportunity to work from home or have flexible hours.

Thompson and Gregory (2012) refer that organizations consider common stereotypes of millennial employees in the educational, political, economic and social contexts present in their formative years suggesting that management style can be the key to successfully leveraging the talents of millennials in organizations. Hershatter and Epstein (2010) say millennials are concerned with authenticity and institutional values because they rely on work to promote change, where their skills with technology allow them to access

information easily and creatively and to think and function in a world without borders, being oriented to people and organizations, thus facilitating the process of involvement and acculturation.

Smyrl (2011) describes millennial's main values as optimistic, reliable, civic and achievement oriented and according to Myers and Sadaghiani (2010) millennials work well as a team, are motivated to create an impact on their organizations, favor open and frequent communication with their supervisors and are at ease with information technologies. Real change is probably much more incremental and gradual from one generation to the next so organizations should be aware whether this change is significant as a characteristic that defines an entire generation knowing when a gradual change becomes a turning point (Levenson, 2010).

3. CONCLUSION

There are a growing number of studies concerning millennials and their profile definition is consistent. Millennials now make up a large percentage of the global workforce and will soon be the majority. We know that millennials have a particular way of relating to organizations and to work itself, as no previous generation has done. ICT continues to employ even more human resources, but there is an increasing demand and a shortage of competent resources while the ITO model has become the dominant trend in the contemporary outsourcing scenario.

It is understood that people management will represent one of the greatest challenges for organizations, not only due to multigenerational issues, where organizations will have to find the best practices to simultaneously maintain different generations with different satisfaction factors, but also to learn how to understand these generational groups and enabling them to do their best, together and in line with the organization's strategy. Technology, globalization, demographics and other factors influence organizational structures and cultures. Nowadays organizations deal with the reality of the scarcity of competent resources, managing people through change, in an attempt to create an effective workforce.

We know that millennial professionals are attracted to organizations by a distinct set of advantages, valuing the organization's culture and flexibility in determining their own ways of working and showing their views through open communication channels. After joining the organization, they seek support and guidance through mentors and to keep them in the organization they demand balance between personal and professional life, they want to be constantly learning and to strengthen their knowledge.

Any processes suitable for millennials management will have to respond to their needs and integrate them with the needs and reality of the organizations. The author believes this study findings contribute to add knowledge mainly to organizations and human resources management, as we can perceive millennial's profile as outsourced IT professionals allowing organizations to better adapt to them.

Further research should be taken in order to create new or enhance existing organizational management processes highlighting millennials as outsourced IT professionals, considering all the environment it relates to, like multigenerational issues, incorporating technology in the professional relation with millennials and considering new work habits like remote working.

REFERENCES

- Azmi, F. (2019). Technology and HRM. In *Strategic Human Resource Management: Text and Cases* (pp. 80-108). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781108687058.004
- Bartz, D. *et al.* (2017). Maximizing the Human Capital of Millennials Through Supervisors Using Performance Management. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Vol.20(No.1).
- Cassell, S. K. (2017). HRM Solutions for Retaining Millennials in Western Societies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol.8(No.5).
- Conde, S. R. (2019). Outsourcing Human Resources: a Practical View. <https://hdl.handle.net/10216/123277>
- Deloitte. (2019). Outsourcing and Shared Services 2019-2023. http://outsourcing-outlook.com/assets/pdf/Deloitte-DOC-Whitepaper_outsourcing-and-shared-services2019-2023.pdf
- Drucker, P. F. (1986). *The Frontiers of Management* (1st ed.). New York, EUA: Dutton Adult.
- Elmore, T., & Cathy, D. (2009). *Generation iY: Our Last Chance to Save Their Future*. Atlanta, GA: Poet Gardener Publishing.
- Galetić, L. (2015). Adapting reward strategies to millennials pay preferences. http://bib.irb.hr/datoteka/790664.Adapting_reward_strategies_to_millennials_pay_preferences.pdf

- Hassan, M. *et al.* (2019). Redesigning the retention strategy against the emerging turnover of generation Y: Revisiting the long-standing problems from the 20th to the 21st century. *International Journal of Entrepreneurship*, Vol.23(No.2).
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol.25(No.2), 211-223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Holt, S. *et al.* (2012). Bracing for the Millennial Workforce: Looking for Ways to Inspire Generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol.9(No.6), 81-93. http://www.na-businesspress.com/JLAE/MarquesJ_Web9_6_.pdf
- Jerome, A. *et al.* (2014). Millennials in the Workforce: Gen Y Workplace Strategies for the Next Century. *E-Journal of Social & Behavioral Research in Business*, Vol. 5(No.1), 1-12.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews (Keele University Technical Report TR/SE-0401).
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business and Psychology*, Vol.25(No.2), 257-264. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9170-9>
- Lioliou, E., & Willcocks, L. P. (2018). The Study of Information Technology Outsourcing. *Global Outsourcing Discourse*, 21-57. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74045-4_2
- Marler, J. H., & Parry, E. (2015). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.27(No.19), 2233-2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, Vol.25(No.2), 225-238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- Nasir, S. Z. (2017). Emerging Challenges of HRM in the 21st Century: A Theoretical Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.7(No.3). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i3/2727>
- Ozcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, Vol.10(No.3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99>
- Schawbel, D. (2012). Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire? Accessed on February 2, 2020, <https://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>
- Smyrl, B. J. (2011). Leading a Multi-Generational Workforce: Understanding Generational Differences for Effective Communication. College of Professional Studies Professional Projects. Paper 28.
- Soares, L. P. M. (2019). O impacto da avaliação de desempenho na carreira profissional da geração Y. <http://hdl.handle.net/1822/61103>
- Solomon, C., & Van Coller-Peter, S. (2019). How coaching aligns the psychological contract between the young millennial professional and the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1146>
- Souto, C. P. (2018). Employer Branding: A Importância dos Work Values na atração de colaboradores da Geração Y. <https://hdl.handle.net/10216/116794>
- Thite, M. (2018). *Electronic/Digital HRM: A Primer*. (M. Thite, Ed.) (1st ed.). London: Routledge.
- Thompson, C., & Gregory, J. (2012). Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol.15(No.4), 237-246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Valente, A., & Correia, I. (2015). Mapeamento da Oferta de Educação e Formação em TICE em Portugal. Portugal: Fundação para Ciência e Tecnologia (FCT) e Fundação Calouste Gulbenkian (FCG).
- Westlund, S. (2008). Retaining talent: Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *International Journal of Information Technology and Management - IJITM*. 19.

Apêndice IV

Diagramas ArchiMate e BPMN dos processos de gestão.

Diagrama ArchiMate - Objetivos organizacionais para a gestão de *Millennials*.

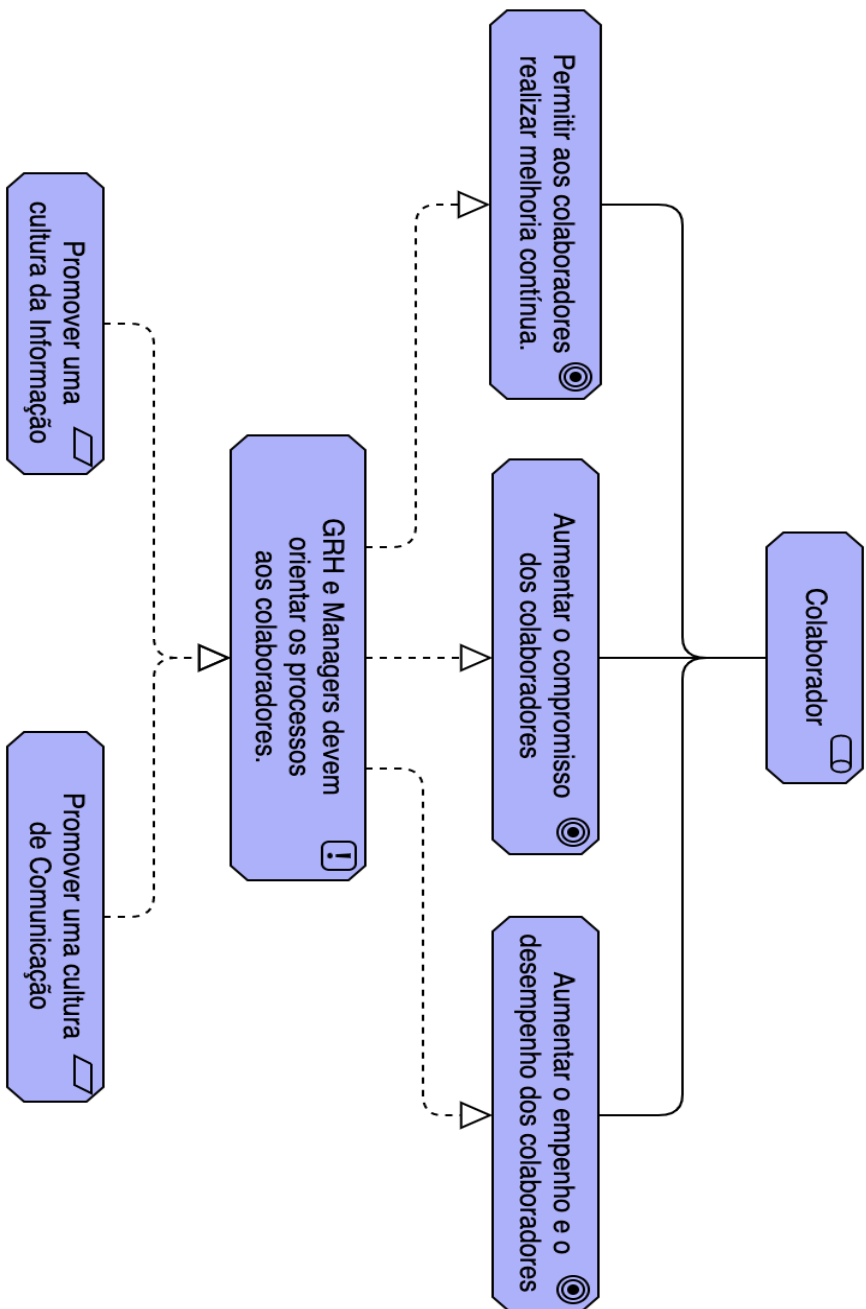


Diagrama ArchiMate - Macroprocesso de gestão de *millennials*.

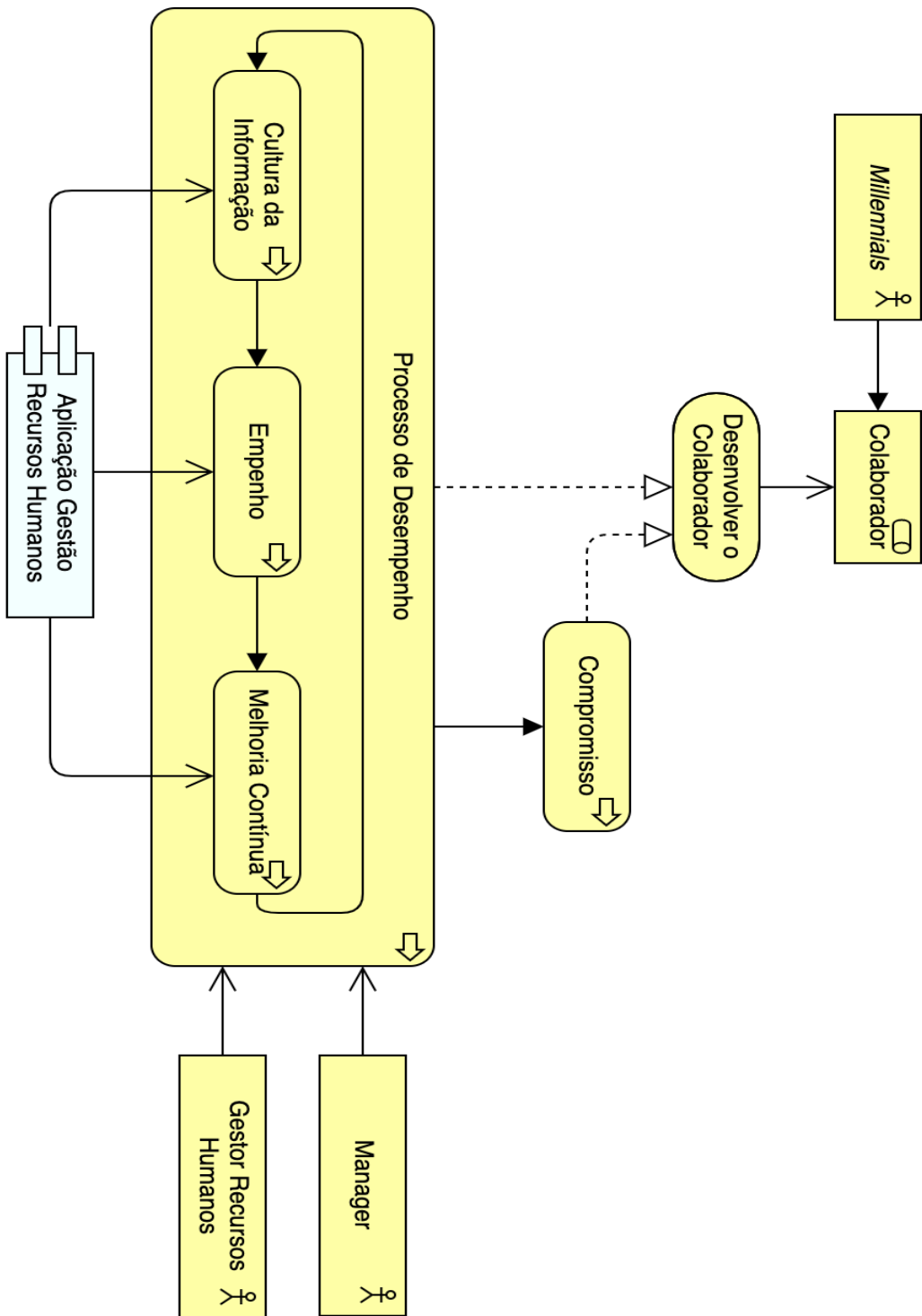


Diagrama BPMN - Processo de Comunicação.

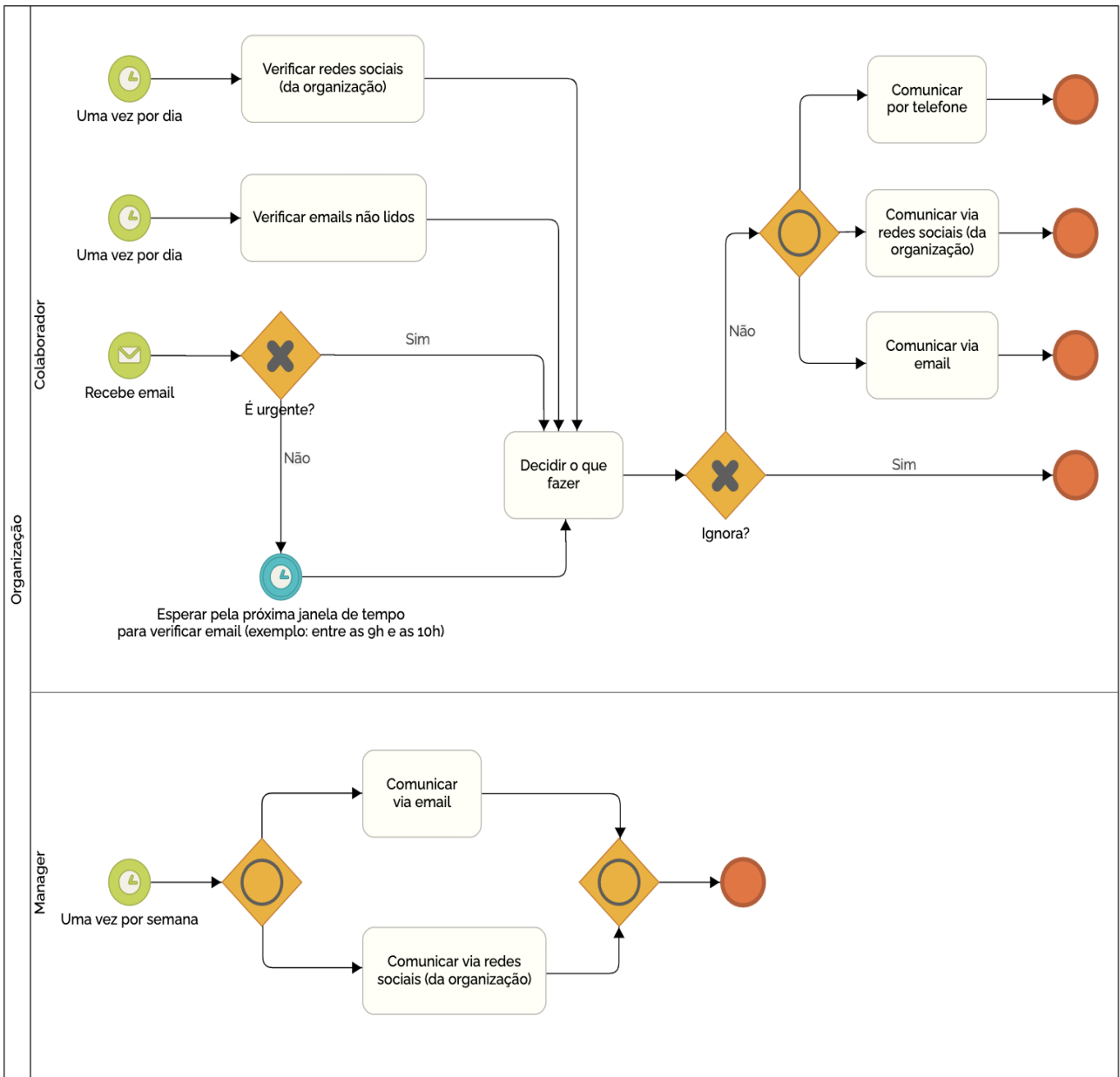


Diagrama BPMN - Processo de Empenho.

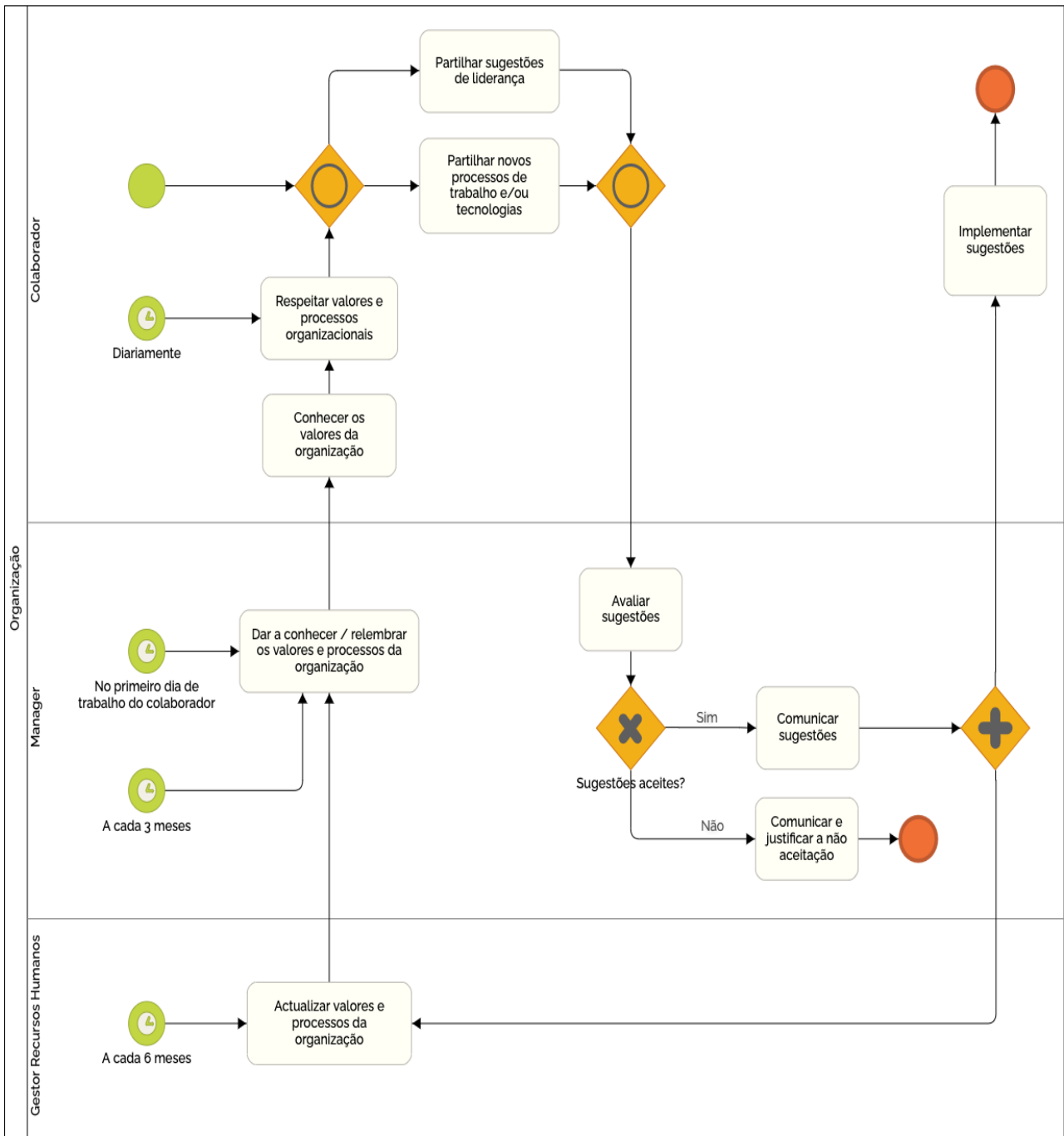


Diagrama BPMN - Processo de cultura da informação.

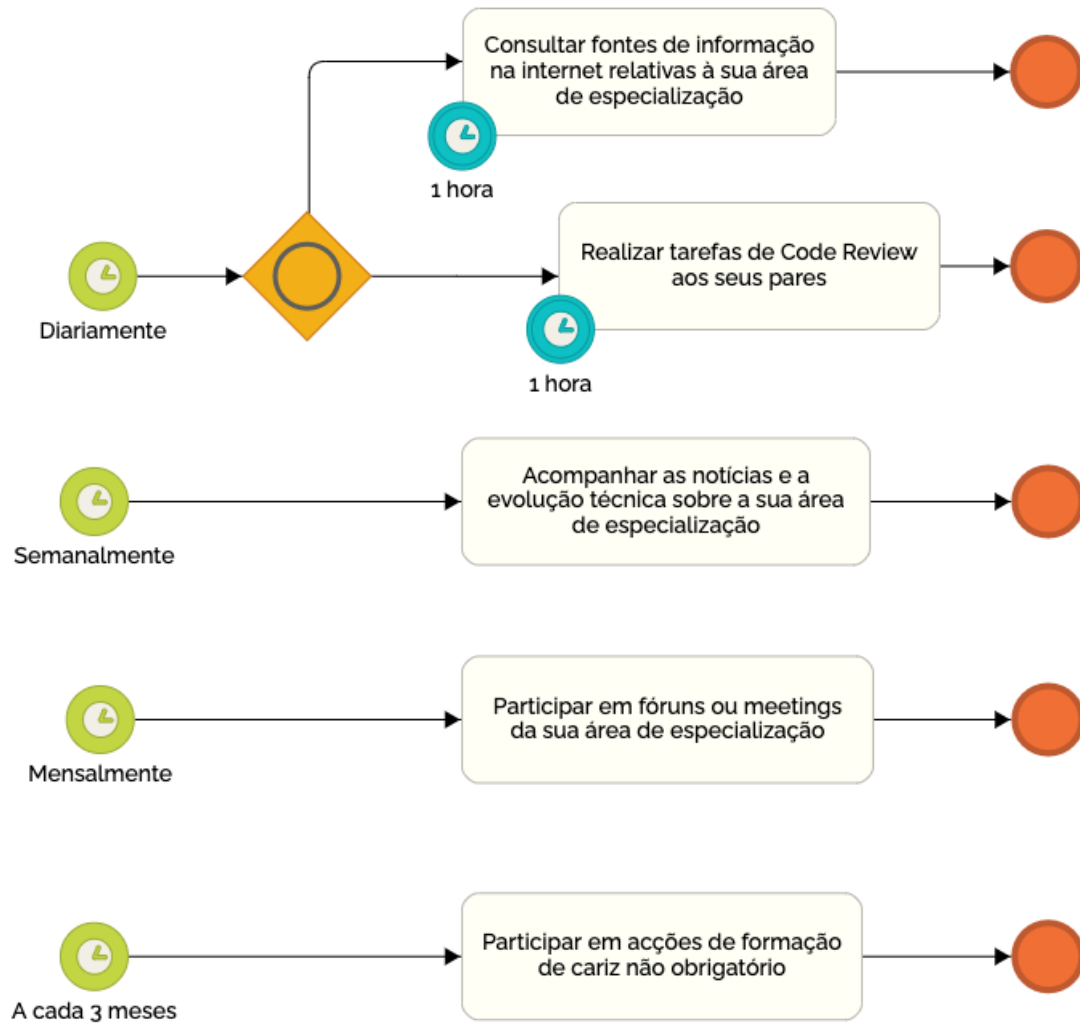
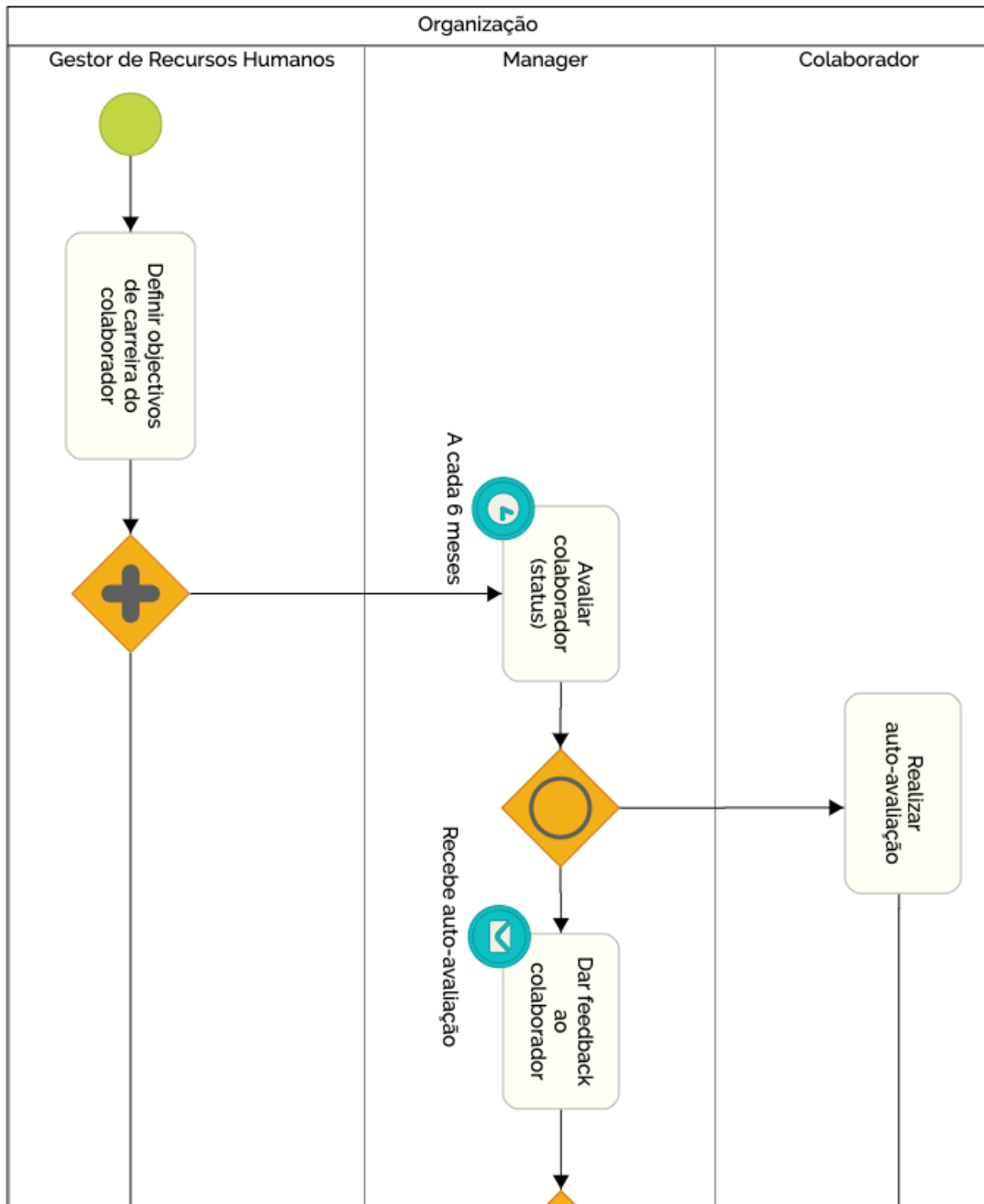


Diagrama BPMN - Processo de Melhoria Contínua.



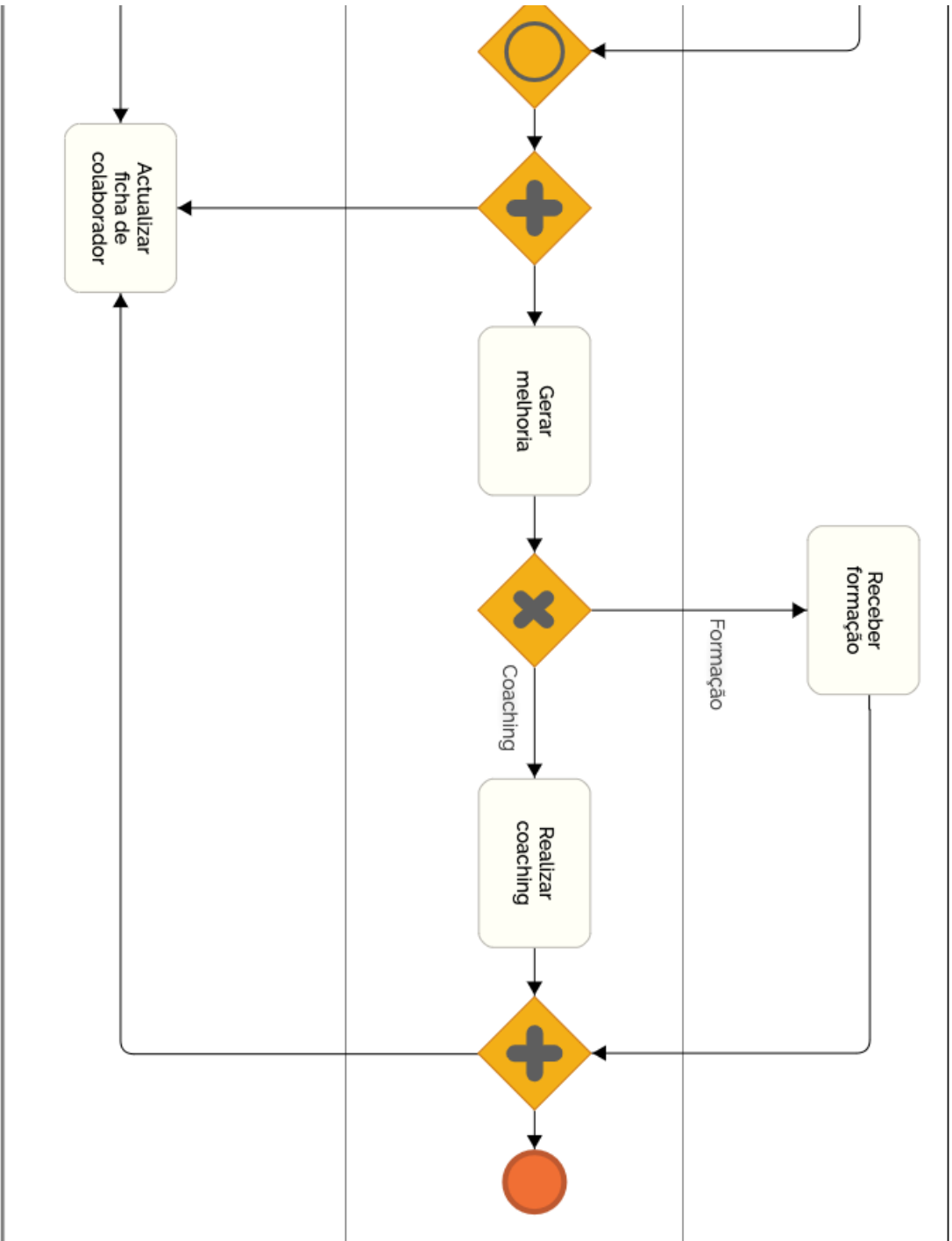
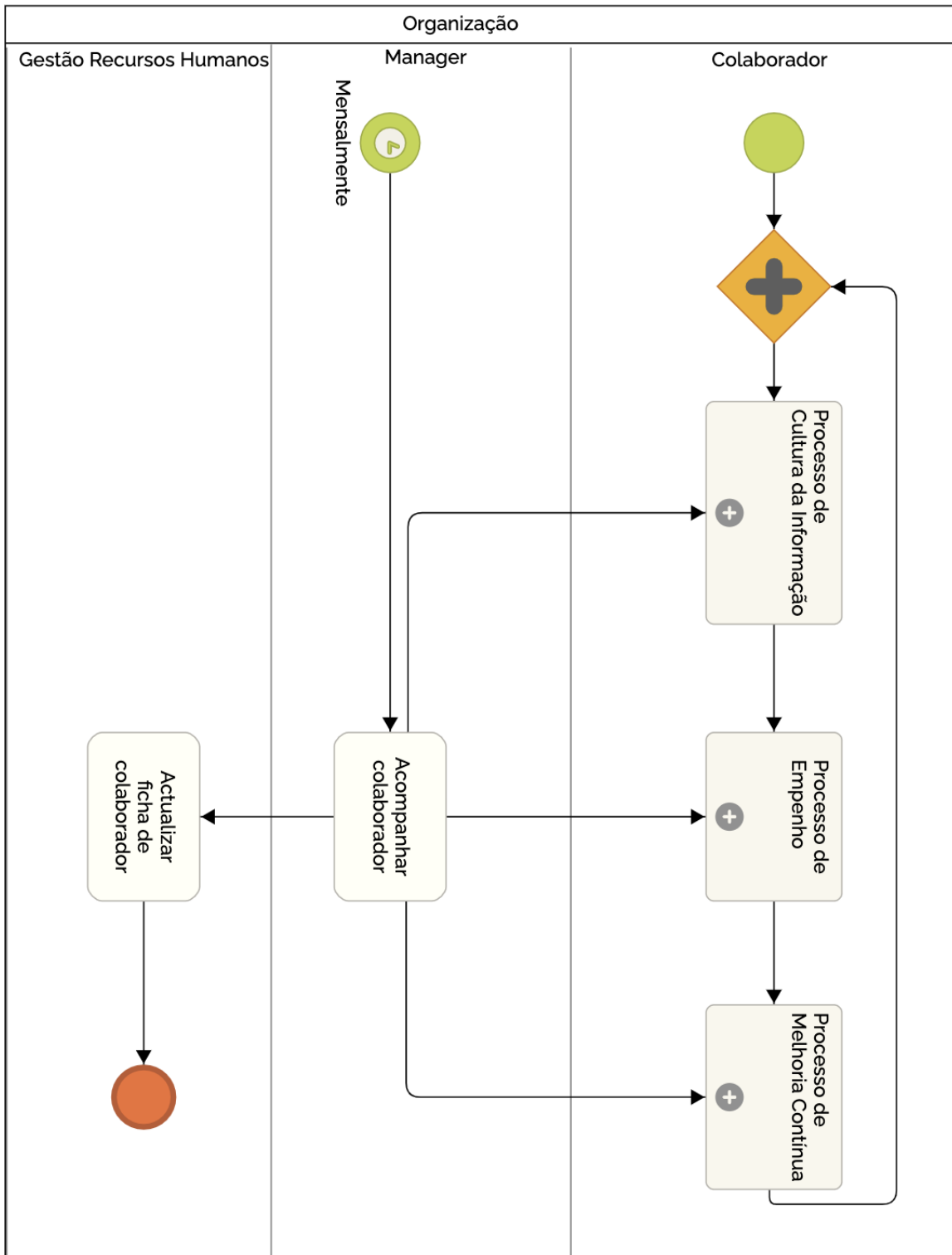


Diagrama BPMN - Processo de Desempenho.



Apêndice V

Declaração de aceitação de orientação de mestrado.

Declaração

Para os devidos efeitos, Doutor José Henrique Pereira São Mamede, Prof. Auxiliar do Departamento de Ciências e Tecnologia da Universidade Aberta, e o Doutor Vitor Manuel Santos, Prof. Auxiliar da Information Management School da Universidade Nova de Lisboa, declaram que aceitam orientar o Licenciado Tiago Jacob Fernandes França, Estudante nº 702208 do Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais, na dissertação com o título "Processo de gestão de *millennials* enquanto profissionais de tecnologias de informação em regime de *outsourcing*".

Lisboa, 23 de março de 2020



Apêndice VI

Certificado de participação na
13th International Conference on ICT, Society and Human Beings 21 – 23 July 2020

CERTIFICATE

Tiago Jacob Fernandes França

Participated with the virtual presentation of the paper
**“MANAGING MILLENNIALS AS OUTSOURCED
INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONALS: A
SYSTEMATIC REVIEW”**

at the
**13th International Conference on ICT, Society
and Human Beings**
21 - 23 July 2020

organized by
International Association for Development of the Information Society



Ana Rodrigues
Organizing Committee



international association for development of the information society