

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Beatriz Sá Barbosa

**Expectativas de Carreira dos jovens da
Geração Y – Consequências para a GRH**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Beatriz Sá Barbosa

**Expectativas de Carreira dos jovens da
Geração Y – Consequências para a GRH**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação da
Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira

DECLARAÇÃO

Nome: Beatriz Sá Barbosa

Endereço Eletrónico: bsbarbosa94@gmail.com

Número do Cartão de Cidadão: 14680560

Título da Dissertação:

Expectativas de Carreira dos jovens da Geração Y – Consequências para a GRH

Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira

Ano de Conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

“Uns, com os olhos postos no passado,
Veem o que não veem: outros, fitos
Os mesmos olhos no futuro, veem
O que não pode ver-se.

Porque tão longe ir pôr o que está perto —
A segurança nossa? Este é o dia,
Esta é a hora, este o momento, isto
É quem somos, e é tudo.

Perene flui a interminável hora
Que nos confessa nulos. No mesmo hausto
Em que vivemos, morreremos. Colhe
O dia, porque és ele. “

Colhe o Dia porque ÉS Ele, Ricardo Reis, in "Odes"

AGRADECIMENTOS

Como não poderia deixar de ser, agradeço aos meus pais, que em todas as etapas foram o meu porto seguro, a minha força e a maior causa da minha dedicação. Obrigada por todas as oportunidades que me forneceram, por me deixarem crescer, brilhar e confiarem em mim, para a decisão do que queria fazer com o meu futuro, me deixarem criar o meu próprio caminho, sem nunca me largarem a mão.

À Marlene, pelos conselhos, o *feedback*, pelos ralhetes, sermões e o incentivo incansável. Por seres a amiga que és, em todas as horas, seja qual for a situação. Obrigada por estares desde sempre presente.

Ao Martinho, pelas horas de apoio incansável, pelas palavras de carinho e motivação. Por me fazeres simplificar ao invés de complicar e por me teres aturado todos os dias, nas horas de desespero e de incerteza. Obrigada por aquilo que temos crescido juntos, que me tem mostrado o quanto é importante não desistir dos nossos sonhos. Que possamos sempre estar presentes nas conquistas um do outro.

Agradeço à professora doutora Ana Paula Ferreira, que me orientou durante esta investigação, clarificando as minhas dúvidas, mostrando sempre prontidão na sugestão de correções e disponibilidade na marcação de reuniões. Obrigada pelas palavras e indicações que por vezes me deixaram em desespero, mas que sem dúvida, me ensinaram muito.

Deixo ainda os meus agradecimentos à Sónia, pelos esclarecimentos e pelas opiniões partilhadas. Foste uma grande ajuda em todo este processo.

Finalizo com os agradecimentos a todos aqueles que, de uma forma ou de outra se mostraram interessados e disponíveis no que concerne a esta investigação, aos meus irmãos, aos amigos que fiz durante o meu percurso académico e aos participantes deste estudo.

Obrigada, sem todos vocês nada disto seria possível.

RESUMO

Título: Expectativas de Carreira dos jovens da Geração Y – Consequências para a GRH

O presente estudo resulta de uma análise à forma como a Geração Y orienta as suas carreiras, tendo como objetivo averiguar quais as expectativas de carreira desta geração.

Segundo a literatura, o conceito carreira pode ser visto sob diferentes perspetivas das quais sobressai a carreira como desenvolvimento pessoal, como ocupação profissional, como sequência de empregos ou como uma totalidade de experiências durante a vida. Esta ideia substitui o conceito de carreira tradicional que se encontra ligada à organização e não ao trabalhador e onde o objetivo primordial se baseia na progressão vertical. As mudanças de carreira ocorridas resultam de uma mudança de mentalidades influenciadas por determinados contextos históricos.

Entre meados dos anos 80 e finais dos 90 nasce a Geração Y ou Millennials. Os Millennials cresceram com a influência do aparecimento das tecnologias e da internet, tornando-se a geração mais tecnológica e também com mais formação, diferenciando-se das restantes, na maneira de pensar, trabalhar, nos objetivos e no estilo de vida. Esta geração é apontada como de difícil gestão, uma vez que vê o trabalho como uma aprendizagem e, caso não sinta que este tem significado, troca facilmente de organização. Desta forma, com o intuito de perceber o que esperam os Millennials das suas carreiras e decifrar o papel dos recursos humanos na implementação de mudanças que permitam conhecer e gerir estes indivíduos, é objetivo desta dissertação analisar as expectativas de carreira da Geração Y.

Para esta análise, utilizou-se a metodologia qualitativa, na qual se realizaram catorze entrevistas semiestruturadas a jovens pertencentes à geração em estudo, com diferentes géneros, idades e habilitações literárias. Para tratamento das entrevistas realizadas utilizou-se a análise de conteúdo. Daqui sobressaiu o papel do trabalho como um significado de vida, no qual se observa que para a maioria dos entrevistados, este é visto como um meio de realização pessoal, onde importam os valores e onde se prezam fatores laborais como o horário de trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Face à gestão de carreiras, verificou-se que os indivíduos possuem cada vez mais um papel ativo na gestão das mesmas. No final, são apresentadas algumas propostas que a GRH pode implementar nas organizações para cativar e manter esta nova força de trabalho.

ABSTRACT

Title: Career expectations of Generation Y - Consequences for HRM

The present study results from an analysis of the way Generation Y guides their careers in order to determine the career expectations of this generation.

According to the state of the art, the concept of career can be seen under different perspectives, such as career development, job placement or a lifetime of experience. This idea transforms the traditional career concept - linked to the organization and not to the worker - and where the primary objective is based on a vertical career progression. Career changes occur as a result of a change of mentalities influenced by certain historical contexts.

Between the mid-80s and the late 90s, Generation Y or Millennials were born. Millennials grew with the influence of emergent technologies and the internet - becoming the more technological and also more educated generation. Thus, differing from the older generations not only in the way of thinking but also in working methods, goals and lifestyle. This generation is said to be difficult to manage, since it sees work as a learning process and seeks meaningful experiences - not being afraid of leaving the organization if it does not meet these issues. Thus, in order to understand what Millennials expect of their careers and to decipher how HR can implement change for an effective management of this generation, we will analyze the career expectations of Generation Y.

As for the analysis, the qualitative methodology was used, in which fourteen semi structured interviews were carried out to Gen Y natives, with different genres, ages and literary qualifications. The content analysis was used to treat the interview's content. Hence, the concept of work as a meaning of life was highlighted, in which it is observed that for most of the interviewees, this is seen as a means of personal fulfillment, where values are important as well as labor factors such as working hours and balance between personal and professional life. Given the management of careers, it has been verified that individuals are increasingly playing an active role in it. In the end, some suggestions were presented that HRM can implement in organizations to captivate and maintain this new workforce.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE DE QUADROS	xiii
INTRODUÇÃO	1
1. CAPÍTULO I - CARREIRA	3
1.1. Conceito de Carreira e Gestão de Carreira	3
1.2. Conceitos Emergentes de Carreira – Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras	12
CAPÍTULO II – GERAÇÃO	21
2.1. Conceito de Geração	21
2.2. Baby Boomers	24
2.3. Geração X	24
2.4. Geração Y ou <i>Millennials</i>	25
2.5. Gerações atuais nas Organizações.....	30
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	35
3.1. Objetivo do Estudo.....	35
3.2. Metodologia aplicada ao caso.....	36
3.2.1. Método de seleção da amostra e sua caracterização	37
3.2.2. Método de recolha de dados	40
3.2.3. Método de tratamento de dados.....	41
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1. Carreiras	43
4.2. Gerações.....	59

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	67
5.1. Observações Finais.....	67
5.1.1. O papel dos Recursos Humanos.....	70
5.1.2. Limitações do estudo	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
APÊNDICE.....	79

INDÍCE DE QUADROS

Quadro 1: Critérios na definição da Carreira Tradicional versus Carreira sem Fronteiras

Quadro 2: Perfis de carreira

Quadro 3: Estágios de Desenvolvimentos dos arquétipos geracionais

Quadro 4: Millennials vêem-se de forma mais positiva do que os não Millennials os veem

Quadro 5: Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Quadro 6: Categorias e Subcategorias em análise

Quadro 7: Perfis de carreira dos entrevistados

INTRODUÇÃO

A temática carreira tem sido alvo de estudos já há algumas décadas, sendo um conceito que sempre se encontrou ligado a diversas áreas. No entanto, só nos últimos anos é que começou a ser analisado como um processo extra organizacional (Arthur, 1994).

As opiniões acerca da temática por parte da literatura são diversas, contudo a carreira é considerada como uma parte da vida do indivíduo ganhando, por isso, uma maior atenção na GRH. A ideia de um emprego para a toda a vida foi deixada de lado, as novas gerações que surgem, apontam diferentes significados ao trabalho, incluindo as experiências e os estilos de vida como formas de carreira.

Atualmente, a Geração Y ocupa uma grande parte da força de trabalho, sendo por isso relevante o estudo do conceito carreira numa perspetiva geracional. Para os Millennials, o trabalho tornou-se mais do que um fator económico, onde importa a aprendizagem, a comunicação e a partilha de conhecimento. No entanto, esta geração é vista como difícil de se comprometer, sendo que quando verifica que as suas necessidades não estão a ser atendidas, não tem medo de abandonar as organizações (Braga, 2013).

A literatura aponta dificuldades por parte das organizações em gerir estes jovens (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone e Gonçalves, 2016), o que mostra a necessidade da implementação de mudanças que visem também a valorização do capital humano. Apesar de toda a liberdade e independência apontadas, os Millennials são também descritos como uma geração influenciadora, multifacetada e flexível.

O conceito de geração é definido por um conjunto de indivíduos com idades próximas, que vivenciaram as mesmas experiências sociais e históricas, tendo estas influência na definição das suas identidades. Desta forma, o facto dos Millennials terem nascido durante a revolução tecnológica, tendo crescido com o aparecimento de internet e presenciado, pela primeira vez o quebrar das fronteiras físicas, influenciou os seus valores e comportamentos.

A nível organizacional, existe uma grande diferença no que diz respeito à comparação da Geração Y, com as gerações anteriores à sua. Atualmente, existe uma partilha do mesmo mercado de trabalho a um nível geracional, levando a que muitas vezes não haja compreensão e seja difícil gerir personalidades tão distintas. Importa, desta forma, perceber, o que pode ser feito

para melhorar estas relações laborais, trazendo benefícios tanto para as organizações como para as gerações.

A temática da presente investigação surgiu através de uma conversa acerca da Geração Y que suscitou o interesse da presente autora por três motivos: primeiro, como elemento desta geração, em segundo lugar, como iniciante no mercado de trabalho e em terceiro, como estudante da GRH.

A presente investigação surge então com o objetivo de analisar as expectativas de carreira da Geração Y, assim como perceber de que forma é que as organizações, mais concretamente a Gestão de Recursos Humanos, pode atuar para a concretização destas mesmas expectativas.

Este estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos sendo que os dois primeiros se referem à revisão bibliográfica acerca da carreira e das gerações. No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da investigação, segue-se o quarto capítulo, onde é feita uma análise às entrevistas com o apoio da análise de conteúdo. Por fim, surgem as conclusões finais, onde são também apresentadas as limitações do estudo e as consequências para a GRH.

1. CAPÍTULO I- CARREIRA

1.1. Conceito de Carreira e Gestão de Carreira

O estudo do termo “carreira” e de tudo que ele envolve, vem suscitado um grande interesse na sociedade visto que, desde sempre, o trabalho ocupa uma parte importante na vida dos indivíduos (Santos, 2011). Apesar de ser uma palavra comum a todos, é também controversa, o que faz com que haja uma falta de concordância relativamente ao seu significado. Existem, porém, alguns aspetos comuns nas diversas definições encontradas na literatura: a ideia de caminho, percurso, movimento (Santos, 2011; Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Marques, 2008). A carreira é vista como um caminho que já foi iniciado, mas que ainda se encontra incompleto, podendo ser comparado à vida de um indivíduo. Para Young e Collin (2000), esta representa a imagem que cada indivíduo tem sobre si mesmo e sobre quem deseja ser, incluindo todos os sentimentos que ele vai vivenciando. Na opinião de Cochran (1991, como referido em Young e Collin, 2000), a carreira constitui a vida de uma pessoa, existindo uma carreira para cada pessoa.

Para além dos diversos significados que são atribuídos ao conceito, este pode ser visto também sob diferentes perspetivas: a) carreira como desenvolvimento pessoal; b) carreira como ocupação profissional; c) carreira como uma sequência de empregos durante a vida; d) carreira como uma sequência de experiências ao longo da vida.

A vertente da carreira como desenvolvimento pessoal relaciona-se com a progressão hierárquica do indivíduo na sua vida profissional, não sendo necessário que essa progressão ocorra numa única ocupação ou organização. A segunda vertente, como ocupação profissional, liga o indivíduo ao exercício de uma única profissão onde o seu objetivo é progredir dentro dessa mesma ocupação, não dependendo de nenhuma organização. A terceira vertente vê o conceito como uma sequência de empregos ao longo da vida, sendo construída independentemente da ocupação ou progressão, e onde cada trabalhador tem uma carreira. Por fim, na quarta vertente, surge como uma sequência de experiências ao longo da vida, representando aquilo que o indivíduo vive, seja uma função ou profissão, dentro do seu contexto profissional, ou apenas as mudanças de atitudes relativamente à sua vida profissional e privada (Greenhaus & Callanan, 1994; Baruch, 2004, 2006; Santos, 2011; Ferreira, 2007). Nesta última definição, é necessário ter em conta a carreira objetiva e subjetiva, pois o conceito está ligado a um papel que não é

necessariamente profissional, sendo perspectivado como a compreensão das atitudes e comportamentos que estão associados às experiências de trabalho e outras atividades às quais o indivíduo se dedica na sua vida. Estas atividades correspondem a fatores extralaborais, como por exemplo, a família e a sua interação com o percurso profissional. Sonnenfeld e Kotter (1982) consideram que é esta interação entre os fatores pessoais, familiares e profissionais que formam uma carreira.

Na perspetiva tradicional, a carreira estava ligada a uma organização e o objetivo dos trabalhadores era a progressão vertical, sendo que os fatores mais importantes para os mesmos eram a segurança no trabalho e o aumento salarial (Ferreira, 2007). Nesta visão, acreditava-se que a ordem de ascensão dos indivíduos já se encontrava determinada previamente, ou seja, após um período a realizar uma função, existiria uma subida de posto. O percurso profissional de um trabalhador ocorria dentro da mesma organização e só finalizava quando o trabalhador se aposentasse (Gomes et al., 2008). Para Chanlat (1995) a carreira tradicional é definida pela progressão vertical e pela estabilidade, sendo responsabilidade das organizações a gestão de carreiras dos seus funcionários. Esta visão tradicionalista vai ao encontro daquilo que é chamado de carreira objetiva, uma vez que os elementos mais importantes para os trabalhadores relacionam-se com a posição ocupada, com as responsabilidades que acarretam as suas funções e com a resolução das questões que surgem no seu trabalho.

Contrariamente à visão objetiva, a carreira subjetiva baseia-se nas experiências vividas pelos trabalhadores, no equilíbrio entre a vida laboral e extralaboral, no sucesso interno e na realização psicológica. Nesta visão, importa o sentido de vida que provém das experiências pessoais, e são os trabalhadores que percecionam a sua carreira como um conjunto de expectativas, necessidades, objetivos e valores, fazendo a sua própria interpretação do percurso que vão percorrendo (Santos, 2011; Ferreira 2007).

Para Arthur e Lawrence (1984), não existe consenso quanto ao significado de carreira, no entanto, os autores abordam um conjunto de expressões que consideram comuns à maioria das definições; são estas o trabalho, o sentido da vida, a avaliação social e o tempo. Os autores explicam que o trabalho e o sentido da vida relacionam-se com a identidade, uma vez que o trabalho sempre mostrou ser uma grande parte da vida dos indivíduos e sendo utilizado para que as pessoas se descrevam como: “eu vivo para o trabalho” ou, “eu sou o que faço” (p.2). Com o surgimento da industrialização e o crescimento dos postos de trabalho, este passou a ser

visto como algo importante, porém exterior, alterando os pensamentos dos indivíduos para “o que é que este trabalho significa para mim?”. Segue-se a avaliação social, ou seja, a avaliação da carreira por parte da sociedade, em que os indivíduos tem de seguir os padrões impostos, caso contrário a carreira será vista como uma falha. Por fim, o tempo, pois é com o desenrolar do mesmo que uma carreira se forma. Este analisa os aspetos objetivos e subjetivos que levam a que um indivíduo opte por determinada ocupação e provoca alterações nas organizações e na sociedade (Arthur & Lawrence, 1984).

A diversa literatura existente acerca da temática mostra-nos que existem diferentes formas de carreira, assim como inúmeras tipologias apresentadas. Existem três possíveis tipos de carreira: a burocrática, a profissional e a empreendedora. A carreira burocrática ocorre em organizações com uma estrutura hierárquica, nas quais o crescimento se desenvolve em pirâmide. Este tipo de carreira define-se pela divisão do trabalho, pela rigidez dos papéis e essencialmente pela centralização do poder. Os cargos e as promoções são definidos segundo a antiguidade dos trabalhadores, no entanto, é um tipo de carreira que tem perdido força face às sociedades atuais. As carreiras profissionais baseiam-se nos saberes e qualificações dos trabalhadores. Estes especializam-se numa atividade que pode ser realizada dentro ou fora de uma organização, oferecendo por isso, uma mobilidade maior. É papel dos indivíduos atualizarem constantemente os seus conhecimentos para que tenham a possibilidade de progredir. Contrariamente à carreira burocrática, o desenvolvimento e evolução neste tipo de carreira, dependem do trabalho que os indivíduos oferecem e da constante atualização do mesmo. Por fim, a carreira empreendedora desenvolve-se através da criação de um negócio próprio e por isso, da capacidade de inovação. Apesar de ser uma carreira onde o sucesso depende unicamente do seu criador e onde existe mais incerteza e risco, pode, em casos de sucesso, oferecer recompensas superiores às carreiras anteriormente apresentadas. No contexto atual, é cada vez mais comum observar este tipo de carreira, uma vez que o conceito de jovens empreendedores está em constante crescimento. Existe ainda a possibilidade de um mesmo indivíduo combinar os diferentes tipos de carreira, porém não se nega a existência de tensões que isso pode provocar, visto que estas se contradizem em alguns aspetos (Gomes et al, 2008; Chanlat, 1995; Dias, 2012).

Uma outra tipologia é apresentada por Vincent (1993, como referido em Gomes et al., 2008) que constrói uma ligação entre o indivíduo, a organização e a ocupação. O autor refere-se aos trabalhadores que se inserem no percurso tradicional, dentro de uma única organização,

como “relógios dourados” e aborda ainda outros três tipos de percursos: o migrante, o serpenteante e o quebrado. Do percurso migrante fazem parte os trabalhadores que utilizam as suas competências em diferentes organizações, sem quebrarem a ligação com o superior; o segundo percurso, serpenteante, envolve todos os indivíduos que exercem atividades sem ligação entre si e em diferentes organizações; finalmente, o percurso quebrado, refere-se às instabilidades sentidas durante uma carreira, em que o indivíduo muda subitamente de função/organização, voltando depois a um percurso estável.

À parte das perspetivas abordadas, foi criado também um modelo de carreira onde é possível verificar a existência de quatro padrões de experiências profissionais. Brousseau, Driver, Eneroth e Larson (1996), afirmam que estes padrões diferem na direção e na frequência consoante os trabalhos que uma pessoa realiza durante a sua vida. Através dos quatro conceitos conseguem-se conhecer diferentes tipos de experiência de carreira. O primeiro refere-se à carreira linear, onde o trabalhador procura progredir verticalmente, ambicionando uma posição de maior responsabilidade. Para os seguidores desta carreira, a progressão hierárquica é a única forma de se atingir o sucesso numa organização. Além disso, os trabalhadores são motivados pelas oportunidades de poderem criar algo importante. O segundo conceito designa-se por carreira especialista/perito, onde o indivíduo se insere na mesma ocupação ao longo da sua vida, tendo como objetivo o aperfeiçoamento dos seus conhecimentos e habilidades. Neste tipo de carreira segue-se uma ordem de evolução, que se inicia como aprendiz e se vai evoluindo com a ajuda de um mestre que os orienta. Apesar de menos usual nos dias presentes, é visto como ideal pelas pessoas que procuram segurança no trabalho e especialização dos seus conhecimentos. O terceiro padrão é o de espiral de carreira, que se refere a uma evolução profissional durante a vida em áreas que são semelhantes. Os indivíduos procuram desenvolver plenamente as suas competências e conhecerem na íntegra os diferentes campos em que se vão inserindo. Por último, a carreira transitória é ideal para aqueles que mudam frequentemente de uma área para outra, não sendo estas semelhantes entre si. Estes indivíduos procuram para além de uma carreira, uma experiência, valorizando essencialmente a sua independência.

Todas estas perspetivas mostram-nos que existe muito mais para além da carreira tradicional, assim como nos apontam para duas diferentes visões deste conceito: uma visão da carreira ligada ao indivíduo e outra ligada a organização. Um indivíduo que seja seguidor de uma carreira tradicional mais facilmente se encaixará numa organização burocrática, já um indivíduo

que siga uma carreira transitória ou espiral, terá mais sucesso em se adaptar às organizações atuais (Sullivan, Carden & Martin, 1998; Ferreira, 2007).

Atualmente, com o aumento da competição entre as empresas aliada à crescente globalização, a forma como a carreira é vista pelas sociedades presentes, onde existe maior envolvimento e procura de novos valores por parte dos trabalhadores, tem sido alterada. Estas alterações mostram-se como um desafio para os jovens, uma vez que a estabilidade que outrora se sentia e a ideia de emprego vital desapareceram. É neste contexto que se abandona a ideia de carreira tradicional e de tudo que ela envolve, para dar lugar a uma visão de trajeto, criado com a acumulação de várias atividades e experiências de trabalho, que vão surgindo ao longo da vida. Na carreira trajetória, não existe qualquer tipo de hierarquia e o trabalhador é responsável pelo seu percurso, podendo este, ser ou não, contínuo (Gomes et al., 2008; Dias, 2012). O facto de não existir ligação com uma única organização, leva a que os trabalhadores tenham de gerir a mobilidade, transferindo as suas competências para outras organizações. Uma outra visão, abordada igualmente no contexto atual, junta não só as experiências profissionais, mas também as atitudes, valores e os fatores extralaborais, mantendo o indivíduo sempre aberto a novas possibilidades. A carreira é aqui definida pelos trabalhos que tenham sido realizados, mesmo sem ligação entre si, pelo papel da família, os programas de voluntariado, resumidamente, todas as experiências tidas no percurso vital (Gomes et al., 2008; Santos, 2011).

Face ao objetivo deste trabalho, baseado nas expectativas de carreira para uma geração mais jovem, os conceitos descritos anteriormente, aparentam ser os que mais se aplicam à atual geração. Com a existência de todo este clima de instabilidade e o cenário de incertezas pelos quais se tem passado, as formas tradicionais de trabalho apresentam-se como cada vez menos seguras e não viáveis, levando a que seja necessário um maior nível de competição e diferenciação entre os jovens. É com este novo contexto de carreira que se torna inevitável que os indivíduos criem as suas próprias oportunidades e façam o planeamento dos seus futuros. Ao planear a sua carreira o indivíduo já está a realizar a própria gestão da mesma (King, 2004).

Existem dois pontos importantes no desenvolvimento de uma carreira: o seu planeamento e a sua gestão. Para a realização do primeiro ponto, é necessário que os indivíduos conheçam os seus valores, procurem por oportunidades e tomem consciência dos desafios e consequências que poderão enfrentar. Dependendo da sua educação e experiência, devem traçar objetivos e criar estratégias que permitam ver esses objetivos concretizados. Após tudo

delineado surge, então, o segundo ponto, a gestão de carreira, onde ocorre a implementação dos planos, seja individualmente ou dentro de uma organização (Hall, 1986, como referido em Ferreira, 2007). É através da gestão de carreira que se torna possível compreender a relação entre o trabalhador, o trabalho e o sistema social (Bilhim, 2002).

Na opinião de Greenhaus e Callanan (1994) o processo de gestão de carreira é mais alargado, incluindo cinco fases: (1) recolha de informação sobre si e sobre o mundo empresarial; (2) elaboração de um perfil sobre os interesses e os possíveis empregos a ocupar; (3) criação de metas a atingir relacionadas com as informações anteriormente recolhidas; (4) desenvolvimento de uma estratégia que ajude a atingir as metas delineadas; (5) avaliação da eficácia dessa estratégia. Os autores afirmam ainda que existe uma série de comportamentos adotados pelos indivíduos quando gerem a sua própria carreira: são mais competentes, empenham-se mais, apostam em formação para que possam evoluir, criam oportunidades, gerem a sua imagem de forma a transmitir o sucesso e utilizam comportamentos políticos como a influência ou a troca de favores.

Durante a vida profissional é normal que um indivíduo mude algumas vezes de emprego, tanto pelas constantes alterações no mercado de trabalho, como pelos objetivos que os próprios têm acerca do seu futuro profissional e da procura pela realização pessoal. Para King (2004), a autogestão da carreira, é uma possível resposta para a imprevisibilidade que se tem notado na vida organizacional. Além disso, é algo que acompanha o indivíduo durante toda a sua vida profissional e que ajuda a compreender fenómenos como a satisfação no trabalho. Existem três tipos de comportamentos de autogestão de carreira utilizados pelos indivíduos, são eles: posicionamento, influência e gestão de fronteiras. Estes comportamentos são importantes para a autogestão uma vez que se focam em concretizar os objetivos de carreira, excluindo os constrangimentos que possam aparecer pelo meio, assim como procuram resolver as fontes internas de conflito que surgem durante a vida dos indivíduos. Os comportamentos de posicionamento referem-se às atitudes que os indivíduos tomam, de forma a alcançarem novos conhecimentos e experiências, que os ajudem a criar contactos e concretizar os seus objetivos profissionais. Os comportamentos de influência referem-se à autopromoção dos indivíduos, perante aqueles que têm algum poder de decisão relativamente às suas carreiras. Por fim, os comportamentos de gestão de fronteiras referem-se ao equilíbrio necessário por parte dos trabalhadores entre as suas vidas profissionais e pessoais.

Uma outra forma de gestão de carreiras é realizada pela organização, onde existe a busca do equilíbrio, entre as necessidades dos trabalhadores e os objetivos empresariais. Neste contexto, adotam práticas que as permitem moldar os indivíduos, de forma a que estes se adaptem às diversas situações e às mudanças constantes pelas quais passam os meios organizacionais (Caetano & Vala, 2007; Leal, 2013; Ferreira, 2007). É papel das empresas ter o cuidado de, em parceria com os recursos humanos, implementar estratégias que lhes permitam perceber quais as características e competências que procuram nos trabalhadores, apostando em diferentes técnicas tanto a nível de recrutamento, seleção ou programas de formação, segundo as suas necessidades atuais e futuras. O ponto fulcral para o bom funcionamento das organizações é a aposta no desenvolvimento das capacidades dos seus trabalhadores, sem nunca se esquecerem da satisfação dos mesmos. Nem sempre isto acontece, o que leva a que muitas vezes os funcionários se sintam desmotivados e, conseqüentemente, não atinjam o nível de produção esperado (Dessler, 2013). Quando estas situações ocorrem, é necessário que o departamento dos Recursos Humanos auxilie os seus trabalhadores a nível de adaptação e evolução, de forma a conseguir retirar dos mesmos o máximo do seu potencial (Camara, Guerra & Rodrigues 2016).

Outra ideia abordada na literatura é a de uma gestão de carreira partilhada pelos indivíduos e pelas organizações. Na opinião de Gilley e colegas (2002, como referido em Gomes et al., 2008), o processo tem de ser realizado entre as duas partes e promover o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício dos deveres organizacionais. A participação das organizações no planeamento de carreiras é vista por diversos autores como uma forma de motivar os trabalhadores, no entanto, estas devem assegurar as mesmas oportunidades para todos e apostar no equilíbrio entre a vida laboral e extralaboral. Para que isto seja possível, as organizações podem criar planos de aconselhamento e sucessão, mentoria e *coaching*, programas de formação, testes psicológicos, apoio e *feedback*.

Baruch (2006) criou um modelo de gestão de carreira partilhada, denominado por Sistema Triádico Ativo de Carreira (CAST), onde aborda três fatores a analisar, que se encontram interligados: os valores, as abordagens e os comportamentos. O primeiro fator refere-se àquilo que o indivíduo é e a tudo que deseja; o segundo refere-se à forma como percebe a política organizacional; e o último, revela-se na forma como ele age perante com as obrigações da organização. O autor acredita que só com a criação de um equilíbrio entre estes três pontos, por parte da organização e do indivíduo, é que é possível alcançar a gestão de carreira ideal.

Existem também alguns modelos teóricos que abordam os estádios de carreira, sendo por isso importantes de referir neste capítulo. Estes modelos defendem que a carreira é um processo evolutivo, que se vai formando durante a vida dos indivíduos. O modelo de estádios de carreira criado por Super (1957, como referido em Santos, 2007; Sonnenfeld & Kotter, 1982; Bedin, 2010; Oliveira, Guimarães & Coleta, 2006), separa a carreira em períodos etários, onde cada período corresponde a um estágio: “exploração”, “estabelecimento”, “manutenção” e “separação”. Os dois primeiros estádios descrevem as primeiras experiências laborais, sendo que na “exploração” (dos 15 aos 24 anos), o indivíduo começa a pensar no seu futuro profissional, desenvolvendo a ideia daquilo que quer fazer e transformando essa ideia numa profissão. Nesta fase, delinea os planos e seleciona os caminhos de forma a conseguir implementar o seu objetivo. O segundo estágio “estabelecimento” (dos 25 aos 45 anos), tal como o nome indica, é o período em que o indivíduo se estabelece numa ocupação e desenvolve a sua vida segundo esta. Neste estágio, necessita de assegurar o seu emprego através do seu esforço, assim como procura progredir tanto a nível hierárquico como salarial. No terceiro estágio “manutenção” (dos 45 aos 66 anos) o trabalhador deve assegurar a sua posição face a mudanças a nível tecnológico e de colaboradores. Deve atualizar os seus conhecimentos e acompanhar as alterações organizacionais, assim como procurar formas de inovar e diferenciarse. Por fim, a “separação” (65 anos) corresponde à reforma, onde o indivíduo deve diminuir o seu esforço e planear o resto da sua vida sem o trabalho. Este modelo mais tarde é repensado, uma vez que se apercebe que não se pode definir uma carreira pela faixa etária, assim como os estádios não têm necessariamente de seguir esta ordem.

Outro modelo teórico de carreira foi apresentado por Derr e baseia-se em três aspetos: os “motivos”, os “valores” e os “talentos”. Os “motivos” tal como o próprio nome indica, mostram o porquê de os indivíduos gostarem de certas atividades; os “valores” orientam os indivíduos e correspondem às suas crenças e educação; os “talentos” revelam os conhecimentos que os trabalhadores têm e que lhe oferecem vantagem face aos outros. Segundo a teoria de Derr existem cinco orientações de carreira: a primeira é “conseguir atingir o topo”, para isso é necessário conhecer a organização, diferenciarse e estar em constante competição com os outros trabalhadores; segunda orientação é “conseguir segurança”, para isso é preciso existir lealdade entre o trabalhador e a organização e progressão hierárquica; como terceira orientação pretende-se “conseguir liberdade” no sentido em que o indivíduo é autónomo e tem um papel ativo na gestão da sua carreira. É também importante a gestão do

tempo para a vida pessoal e o lazer; a quarta orientação procura “conseguir desafios”, com novos projetos e novas relações laborais, onde o indivíduo procura a atualização dos seus conhecimentos; por fim, é necessário “conseguir equilíbrio” entre o trabalho e a vida pessoal, conseguindo responder às exigências de ambos, o que nem sempre é fácil (Santos, 2007).

Outro modelo de grande relevância foi proposto por Schein e aborda as âncoras de carreira. Estas são fatores intrínsecos que orientam as escolhas dos indivíduos a nível profissional, ajudando-os a perceber se as suas escolhas são as mais indicadas e só são possíveis de verificar após algum período de trabalho. A primeira âncora corresponde às “competências técnicas/funcionais”, ou seja, tudo que um trabalhador necessita para realizar um trabalho; seguem-se as “competências gerais de gestão”, ligadas à vontade de progredir dentro de uma organização; a terceira âncora corresponde à “segurança e estabilidade”, dois aspetos essenciais para a vida profissional e para a orientação da vida pessoal; a quarta âncora definida é a “criatividade empresarial”, que serve para distinguir os trabalhadores uns dos outros, dando-lhes a oportunidade de se desafiarem e serem criativos; a “autonomia e a independência” permite que o indivíduo não se prenda a uma única organização de forma a conseguir gerir a sua vida pessoal e profissional. Existem também três âncoras de carreira que surgiram mais tarde, o “serviço e dedicação a uma causa” onde o trabalhador sente que pertence a algo maior, podendo ajudar os outros; o “desafio” onde aprende a resolver problemas que surgem durante a sua vida profissional; e por fim, o “estilo de vida” que permite a gestão das relações extralaborais, e difere da âncora de “autonomia e liberdade” uma vez que o trabalhador pode permanecer numa única organização sem intenção de abandonar, mas realizar a gestão dos seus horários de forma a sentir que a sua vida é mais do que o trabalho (Santos, 2007). Sonnenfeld e Kotter (1982) defendem que numa organização o movimento de carreira pode ser visto como um espaço de três dimensões: vertical, radial e circunferencial. A primeira consiste na subida e descida no ranking da empresa; a segunda baseia-se na proximidade que o indivíduo tem com as tarefas, as pessoas e o poder; e por fim, a terceira refere-se ao movimento entre funções. Acrescentam ainda que estrutura e os limites dimensionais determinam o tipo de mobilidade organizacional.

1.2. Conceitos Emergentes de Carreira – Carreira Proteana e Carreira sem Fronteiras

De acordo com o que foi apresentado anteriormente, percebe-se que a noção tradicional de carreira tem sido abandonada, dando lugar a uma nova forma de gerenciar a vida profissional, aliada a fatores como a realização pessoal, a felicidade e o sucesso psicológico.

Esta nova visão, serviu de estudo para diversos autores, um dos quais Hall, que em 1976 criou o conceito de Carreira Proteana, nome que provém do Deus Proteu, conhecido pela sua habilidade de alterar a sua forma consoante o ambiente (Inkson, 2006). Só recentemente, é que esta visão ganhou uma maior relevância, uma vez que a liberdade passou a ser um dos valores mais prezados pelos jovens, assim como a autonomia e a procura por novas experiências e desafios ao longo das suas vidas. A carreira é então gerida pelo indivíduo e não pelas organizações e baseia-se em diversas experiências, superiores às recompensas materiais, tais como programas de formação, trocas de empresas, desenvolvimento de relações, sentimento de satisfação no trabalho, etc (Hall, 2004; Neves, Trevisan & João, 2013; Dias, 2012).

Na visão proteana, a adaptação à mudança e o sentido de identidade são centrais, e o indivíduo faz uma autogestão da carreira segundo os seus valores, sendo responsável pela procura do aperfeiçoamento e a atualização dos seus conhecimentos (Hall, 2004). Para mostrar a autogestão de carreira, o autor faz referência a uma metáfora, onde compara a carreira proteana a uma navegação, sendo o seu trajeto definido pelo indivíduo, enquanto a carreira tradicional é um comboio, onde o indivíduo é apenas mais um passageiro do mesmo.

A carreira proteana é um processo de aprendizagem contínua, onde mais do que cumprir as expectativas laborais, importa crescer enquanto profissional e ultrapassar os desafios propostos. Este novo conceito traz mudanças no contrato psicológico, definido por um conjunto de expectativas partilhadas entre a organização e o trabalhador, que tem como princípio a lealdade, passando a ocorrer unicamente com o trabalhador (Baruch, 2004; Santos, 2011).

Os fatores extralaborais, como a família, passam a ser conciliados com a vida profissional, sendo um benefício para o sucesso psicológico do indivíduo. Para Hall (2004), os conceitos de sucesso psicológico e vocação encontram-se interligados, uma vez que o trabalhador irá olhar para o seu percurso laboral e sentir que contribuiu e foi útil para a sociedade.

Alguns estudos mostram que os indivíduos mais orientados para a carreira são também os que mais se movem entre diferentes organizações (Dias, 2012). Esta ideia vai ao encontro ao conceito de “carreira sem fronteiras” (*boundaryless career*), muito similar ao pensamento proteano, porém é um fenómeno multifacetado que ultrapassa fronteiras físicas, com a mobilidade do trabalhador entre organizações ou profissões; psicológicas, com a conciliação da vida privada com a profissional; e ainda objetivas e subjetivas (Briscoe & Hall, 2006; Dias 2012).

A visão tradicional de carreira encontra-se afastada da carreira sem fronteiras, tal como é possível verificar no quadro 1:

Quadro 1 – Critérios de definição de Carreira Tradicional versus Carreira sem Fronteiras

Carreira Tradicional	Carreira sem Fronteiras
● Identidade deriva do empregador;	● Identidade não deriva de nenhum empregador;
● Vê a carreira como um modelo de uma organização;	● Vê a carreira como uma série de passos (múltiplas organizações);
● Realiza a gestão de carreira segundo o empregador;	● Realiza a autogestão de carreira;
● Não procura constante aprendizagem;	● Procura uma constante aprendizagem;
● Leal ao empregador;	● Leal a si mesmo;
● Aversão ao risco;	● Disposto a correr riscos;
● Ganhar dinheiro é a prioridade;	● Preza a realização pessoal;
● Não considera a mobilidade profissional;	● Considera a mobilidade profissional;
● Muito preocupado com a progressão hierárquica.	● Afasta-se da ideia de progressão hierárquica.

Fonte: Adaptado de Dowd & Kaplan, 2005, p.5

Dowd e Kaplan (2005) assumem que na carreira sem fronteiras: (1) a identidade não provém da organização; (2) a carreira é vista como um conjunto de passos, por diferentes organizações ou ocupações; (3) a gestão de carreira é individual; (4) o trabalhador encontra-se numa constante aprendizagem; (5) não existe lealdade perante um empregador; (6) preza-se em primeiro lugar a realização pessoal; (7) considera-se a possibilidade de mobilidade profissional; (8) afasta-se a ideia de progressão hierárquica e de sucesso face ao empregador.

Os conceitos de carreira proteana e sem fronteiras são muitas vezes confundidos, no entanto, é importante reforçar que o principal ponto que os distingue é o facto de, na carreira sem fronteiras o indivíduo não se limitar às fronteiras organizacionais e mostrar interesse pela mobilidade física. Para além disso, os dois conceitos variam consoante o contexto, uma vez que se referem a atitudes e não traços de personalidade (Santos, 2011; Briscoe & Hall, 2006).

Segundo Briscoe e Hall (2006), se a orientação para os valores e a autogestão de carreira, referidas anteriormente, forem combinadas, irão surgir quatro perfis de indivíduos: os

dependentes, os rígidos, os reativos e os proteanos. No primeiro perfil, denominado de “dependentes”, inserem-se os indivíduos que não seguem os seus valores e fazem uma fraca gestão das suas carreiras; o segundo perfil, “rígidos” refere-se aos indivíduos que são bastante direcionados para os valores, mas que não conseguem realizar uma autogestão; no perfil “reativo” enquadram-se aqueles que têm facilidade na gestão das suas carreiras, porém seguem os valores organizacionais; por último, os “proteanos” conseguem fazer uma boa autogestão, aliada a uma forte orientação para os valores.

Para além destes quatro perfis, os autores sugerem outros dezasseis, que são obtidos com a junção da carreira proteana e da carreira sem fronteiras. Estes podem ser altos ou baixos em quatro diferentes áreas: orientação para valores e autogestão e mobilidade física e psicológica. Os oito perfis mais abordados são descritos com maior detalhe no quadro seguinte:

Quadro 2 – Perfis de Carreira

Perfis de Carreira	Carreira Proteana: Autogestão	Carreira Proteana: Orientação para os valores	Carreira sem Fronteiras: Mobilidade Psicológica	Carreira sem fronteiras: Mobilidade Física	Desafios do ator para a manutenção do status-quo.
“Encurralados/ Perdidos”	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Reage rapidamente às oportunidades, sobrevive.
“Fortificados”	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Procura estabilidade, oportunidades em organizações previsíveis e aliadas aos valores individuais.
“Nómada”	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Procura continuamente novos caminhos para trilhar.
“Idealista”	Baixo	Alto	Alto	Baixo	Procura organizações alinhadas aos valores individuais e curiosidade, mas não demanda mobilidade.
“Indivíduo Organizacional”	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Procura organizações estáveis em que competências de desempenho básico possam ser demonstradas.
“Bom cidadão”	Alto	Alto	Alto	Baixo	Alinhamento entre pessoa e organização é fundamental. Mobilidade é uma ameaça.
“Hired gun”	Alto	Baixo	Alto	Alto	Identifica e responde às melhores oportunidades para prover serviços através das fronteiras.
“Arquiteto da Carreira Proteana”	Alto	Alto	Alto	Alto	Alavanca capacidade para um impacto significativo.

Fonte: Adaptado de Briscoe & Hall, 2006, p.8

(1) Encurralados/Perdidos – Os indivíduos que se encaixam nesta categoria apresentam níveis baixos nas quatro áreas referidas anteriormente. Para além de não serem orientados para os valores, não apresentam perspetivas a nível da carreira sem fronteiras. A expressão “encurralados/perdidos” mostra que existe por parte dos mesmos uma grande dificuldade em gerir as suas carreiras e, portanto, acabam por garantir o seu sucesso através da sorte ou das circunstâncias. Para os indivíduos que se encaixam neste perfil deve existir uma clarificação de valores e um aumento da autoeficácia, para que estes possam definir as suas prioridades e explorarem mais os seus valores e interesses (Briscoe & Hall, 2006)

(2) Fortificados – Ao contrário da categoria apresentada anteriormente, os indivíduos que se encaixam neste perfil possuem valores bem definidos. No entanto, mostram dificuldade em abandonar as suas fronteiras físicas e psicológicas, o que faz com que sejam menos abertos a novas oportunidades. Neste perfil é colocado o desafio de alargar fronteiras e desenvolver novas competências, não esquecendo da procura pela estabilidade que permite ao indivíduo um clima de segurança e conforto.

(3) Nómada – Os indivíduos que detêm este perfil possuem uma forte mobilidade física, o que faz com que não seja problema para os mesmos ultrapassar barreiras geográficas. Porém, estão limitados a nível psicológico, não estando direcionados para valores ou para a gestão de carreira. De forma a ultrapassar estas dificuldades é necessário que entrem em sintonia com os seus valores.

(4) Idealista – Neste perfil encontram-se os indivíduos que para além de uma forte mobilidade psicológica, são também orientados para os valores, no entanto, falha a mobilidade física e autogestão da carreira. Nestas situações é necessário encontrar uma organização ligada aos valores e que lhes permita estabilidade, não esquecendo, porém, a necessidade de ajudar o indivíduo a sair da sua zona de conforto.

(5) Indivíduo Organizacional - Para aqueles que se enquadram neste perfil, a mobilidade psicológica e a autogestão de carreira não são problema. São indivíduos que não têm os seus valores definidos, o que faz com que a sua gestão de carreira seja feita não em torno das suas necessidades, mas sim das da organização. A mobilidade física não é algo que lhe suscite interesse, mas não negam a

possibilidade de ultrapassar as fronteiras geográficas. Caso ultrapassadas as fronteiras físicas pode surgir a oportunidade de clarificarem os seus valores.

(6) Bom Cidadão – Possuem este perfil indivíduos que para além da orientação para os valores e da facilidade na autogestão da carreira, possuem também mobilidade psicológica. Os detentores deste perfil são limitados na mobilidade física, sendo papel das organizações reconhecer estas limitações e ajudar a ultrapassá-las.

(7) Hired gun/hired hand – São indivíduos com facilidade na mobilidade física e psicológica, que assumem a gestão das suas próprias carreiras, no entanto com dificuldade na orientação para os valores. Devem por isso identificar novas oportunidades de forma a aprender com elas e apostarem nas suas capacidades.

(8) Arquiteto da Carreira Proteana– Estes indivíduos combinam as quatro áreas, orientando-se tanto para a carreira proteana como para a carreira sem fronteiras. É um perfil mais difícil de encontrar e existe dificuldade em saber onde aplicar essas habilidades. Para as organizações é difícil gerir estes “líderes”, no entanto podem incentivá-los de forma a tirarem proveito do melhor das suas características (Briscoe & Hall, 2006).

É importante compreender os modelos da carreira proteana e da carreira sem fronteiras, assim como cada um dos perfis que advêm da junção dos dois modelos, uma vez que permitirá a criação de mais combinações. Acrescenta-se ainda que nem todos os indivíduos realizam de forma construtiva a gestão das suas carreiras, no entanto, aqueles que o conseguem fazer, obtêm grandes oportunidades de sucesso e maior facilidade na empregabilidade (Briscoe & Hall, 2006; Dias, 2012).

Alguns autores como DeFillipi e Arthur (1994), falam ainda de uma outra perspetiva denominada de “carreira inteligente”. Na opinião de Quinn (1992, como referido em Arthur, Claman & DeFillipi, 1995), uma organização inteligente é aquela que para além dos recursos físicos e logísticos, consegue estimular os seus trabalhadores a desenvolverem competências que possam utilizar em diversas tarefas e organizações. Estas competências são denominadas de “centrais” para DeFillipi e Arthur (1994) e são essenciais para mostrar o valor dos indivíduos no mercado de trabalho, ajudando-os na sua empregabilidade. As competências propostas pelos

autores designam-se de “saber porquê (*know-why*), “saber fazer” (*know-how*) e “saber com quem” (*know-whom*).

A primeira competência apresentada refere-se aos motivos profissionais, aos valores e à identificação com o trabalho, relacionando-se com o sucesso psicológico e com a forma como os indivíduos lidam com as mudanças no mundo profissional; a segunda competência procura compreender tudo que é necessário para a realização da função, as qualificações e os conhecimentos; por fim o “*know-whom*” refere-se às redes de contactos dentro do contexto profissional. Se um indivíduo possuir estas características irá conseguir realizar uma melhor autogestão da carreira, seja num contexto de mobilidade entre empresas ou mesmo dentro do contexto tradicional (Briscoe & Hall, 2006; Santos, 2011).

Grande parte da literatura acerca destas novas carreiras vem mostrar as suas vantagens, os seus fatores de sucesso e de realização. No entanto, Baruch e Vardi (2016) realizaram um estudo no qual abordam o lado negativo e escuro destas novas carreiras. Nas últimas décadas do século XX ocorreu uma quebra no contrato psicológico devido às mudanças organizacionais e à alteração da força de trabalho. Essa quebra levou a que no presente, existam cada vez menos possibilidades de criar contratos a longo prazo, uma vez que o compromisso entre trabalhadores e organizações se foi perdendo (Baruch, 1998). De forma a compensar esta perda, surgiram novos conceitos como a “empregabilidade”, que procuram oferecer formação e apostar no desenvolvimento profissional dos trabalhadores (Arthur et al., 1995). Este conceito surge na vida dos funcionários como uma forma de adaptação caso estes fiquem desempregados. No entanto, todas as organizações são diferentes e nem sempre é possível uma transferência de competências para diferentes ambientes organizacionais. Os programas de formação que as empresas oferecem são destinados às suas próprias necessidades, não sendo por isso portáteis, porém mostram-se essenciais para o desenvolvimento das capacidades dos funcionários e da organização (Baruch, 2009). Quando inseridos no mundo laboral, os indivíduos sentem-se desiludidos com essa nova realidade, preferindo por isso, optar por carreiras organizacionais.

Relativamente à carreira sem fronteiras, também têm surgido questões que abordam a sua instabilidade e falta de clareza. Inkson, Gunz, Ganesh e Roper (2012) defendem a ideia de que as carreiras possuem sempre fronteiras, pois estas são essenciais para as organizações. O facto de as fronteiras poderem trazer experiências positivas e negativas para os indivíduos e para

a organização, causa receio nos trabalhadores, levando a que estes optem por não as cruzar. Para além disso, as incertezas que as carreiras sem fronteiras trazem podem levar a estados de stress, assim como à perda de bons funcionários. Num clima organizacional sem fronteiras existe um menor compromisso e lealdade com a organização, o que muitas vezes resulta em comportamentos como fraudes e abusos por parte dos trabalhadores.

São também apontados argumentos negativos acerca da carreira proteana. Baruch e Vardi (2016) afirmam que a carreira proteana adapta-se apenas a uma parte do mundo laboral e que, para aqueles que receiam mudanças, este tipo de carreira pode ser destrutivo. Um outro fator refere-se às inúmeras experiências curtas de carreira, que poderão ser uma dificuldade para ganhar maturidade e realizar grandes conquistas, resultando em custos significativos e em obstáculos para a construção de uma carreira sólida.

As carreiras inteligentes, também apresentam argumentos negativos, uma vez que a característica do “*know-why*” pode gerar expectativas irreais, a característica do “*know-how*” pode ser limitadora e a característica do “*know-whom*” assume que o indivíduo possui uma ligação com as redes sociais (Baruch & Vardi, 2016).

Para Rodrigues, Guest, Oliveira e Alfes (2015), não são só os indivíduos que beneficiaram com as novas carreiras, mas também o mundo organizacional. Os autores realizaram um estudo em 19 organizações portuguesas, que revelou que indivíduos com uma alta orientação para as carreiras proteanas são, no geral, mais satisfeitos a nível laboral e profissional, assim como têm um maior desempenho na tarefa e um maior compromisso organizacional. Pelo contrário, os indivíduos com um modo de carreiras sem fronteiras possuem níveis mais baixos de satisfação de carreira e de compromisso, sendo mais propensos a abandonar as organizações.

Apesar das carreiras tradicionais trazerem benefícios tanto para as organizações como para os seus funcionários, tais como a segurança e a possibilidade de promoção, no contexto atual, as organizações não conseguem assegurar este tipo de carreiras (Arthur, 1994). Com o surgimento das novas carreiras, onde os indivíduos realizam a autogestão do seu futuro profissional, certas organizações implementaram algumas práticas de Recursos Humanos, como forma de motivação e retenção de talentos. O estudo revelou que estas práticas de recursos humanos são benéficas para as organizações, uma vez que ajudam a compreender estes novos tipos de carreiras independentes. Rodrigues et al. (2015), concluíram que a carreira proteana

resulta em ganhos tanto para os trabalhadores como para as organizações enquanto que a carreira sem fronteiras revela resultados opostos, o que pode ser justificado como, para os indivíduos que controlam as suas próprias carreiras é mais difícil seguirem as práticas organizacionais. Os autores acreditam que para os indivíduos orientados para a carreira proteana, é necessário equilibrar as práticas organizacionais com a autogestão das suas carreiras, enquanto que para aqueles que são orientados para a carreira sem fronteiras é necessário mostrar que a organização é uma vantagem e uma oportunidade de desenvolvimento profissional.

Após a revisão da literatura acerca da evolução da carreira, da sua definição original e dos conceitos que emergiram mais recentemente, não nos podemos esquecer de três perguntas importantes para responder neste trabalho: O que é uma geração? Quem são as gerações que se enquadram nestes tipos de carreira? E quais as expectativas que os jovens da geração mais recente (geração y) possuem face ao seu futuro profissional? Os próximos capítulos procurarão clarificar estas dúvidas.

CAPÍTULO II – GERAÇÃO

2.1. Conceito de Geração

“Ge-ra-ção. n. 1. Função pela qual um ser organizado produz outro da mesma espécie; procriação; 2. Ato de ser gerado; 3. Grau de filiação; 4. Ascendentes e descendentes de uma pessoa; linhagem; família; 5. Conjunto de pessoas da mesma época; 6. Tempo médio de duração da vida humana; 7. Formação; 8. Conceção; criação; 9. Derivação; 10. Desenvolvimento.” in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa; Porto Editora

O conceito “geração” foi abordado pela primeira vez durante o século XIX por Auguste Comte, que afirmava que esta era medida num período linear de 30 anos, sendo o progresso identificado com o surgimento de uma nova geração. Para Ortega y Gasset (1923, como referido em Cordeiro, 2012) verifica-se a existência de períodos geracionais, porém, na sua opinião, o intervalo é de 15 anos, e o que os identifica é a partilha da mesma sensibilidade vital, diferenciando-os das gerações anteriores e posteriores.

O conceito foi retomado por outros autores que defendem que mais do que o mesmo período de nascimento, importa a partilha de memórias entre aqueles que presenciaram os mesmos momentos sociais, políticos e culturais, durante o seu processo de socialização. Mannheim (1928, como referido em Tanner, 2010) foi um grande influente no que diz respeito a este conceito; para o autor, o que determina uma geração é mais do que um aspeto biológico, como uma data, mas sim a partilha das mesmas condições e experiências histórica. Howe e Strauss (2007) acrescentam que a totalidade de eventos que os indivíduos vivenciam formam a sua identidade, sendo que uma geração é moldada segundo aquilo que os indivíduos experienciam e compartilham em determinadas épocas.

Em 1989, foi realizado um estudo nos Estados Unidos por Schuman e Scott, onde foi escolhida uma amostra de indivíduos a nível nacional, e lhes foi pedido para recordarem momentos históricos importantes nas suas vidas e explicarem a escolha desses momentos. O resultado do estudo mostrou que as diferentes gerações têm memórias de diferentes eventos, e que os anos de socialização são essenciais para essas memórias comuns. Para que seja possível distinguir uma geração da outra, é necessário conhecer aquilo que a influenciou e o seu sistema de crenças e valores. As gerações criam meios que através do tempo histórico e

biográfico, podem formar mudanças na sociedade, assim como o resultado de uma mudança pode também ter influência na geração que a antecedeu.

A evolução tecnológica ocorrida, o aparecimento da internet, os filmes, as músicas e os programas televisivos, têm exercido influência nos jovens, modificando os seus valores e comportamentos. Com este clima de mudança social e desenvolvimento cultural, tem surgido o interesse por parte das organizações em perceber como é que se configuram profissionalmente os jovens que ingressam atualmente no mercado de trabalho face às gerações que os antecederam (Chiuzi, Peixoto & Fusari, 2011). Consequentemente, têm surgido estudos com inúmeras opiniões acerca da temática. Não existe consenso entre os autores, relativamente às datas de nascimento destes indivíduos, no entanto, todos concordam relativamente às características associadas às diferentes gerações (Velo, Dutra & Nakata, 2016).

Neste contexto, é comum na literatura a existência de quatro gerações que coabitam atualmente no mesmo ambiente laboral: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y (ou *Millennials*). Pesquisas recentes abordam ainda a formação de uma nova geração, denominada por Geração Z, nascida nos finais da década de 90 (Ceretta e Froemming, 2011), no entanto, o presente trabalho, irá focar-se essencialmente em três gerações: *baby boomers*, geração X e a geração Y, das quais esta última terá uma maior ênfase.

Segundo Strauss e Howe (1997, como referido em Tanner, 2010) a sociedade possui um ciclo de crescimento, conformidade, decadência e divisão, que são geradas através da evolução e das mudanças ocorridas socialmente. Durante este período é possível verificar a existência de quatro fases que ocorrem na sociedade; a primeira é definida por um período de forte crescimento e otimismo. É uma fase “Alta”, que normalmente surge depois de um período de declínio, onde as organizações se fortalecem e expandem. A segunda é denominada de “Despertar”, é um período de mudança a nível de valores, onde surge inquietação social com a rejeição das ideias do passado e a inclusão de novos pensamentos sociais. A terceira fase ou “Pós-Despertar”, é individualista e pessimista. A sociedade perde a confiança nas instituições o que leva ao enfraquecimento das mesmas. Por fim, ocorre a “Crise”, onde se gera um período de inquietação e elevada emergência social, e onde a sociedade é redefinida. Para além das fases ocorridas nas sociedades, Howe e Strauss (2007), abordam também quatro fases associadas às gerações, descritas em quatro arquétipos (artistas, profetas, nómadas e heróis) que podemos verificar no quadro 3:

Quadro 3 – Estágios de Desenvolvimentos dos arquétipos geracionais

	Criança	Jovem- Adulto	Adulto	Reformado	Exemplo:
Artistas	“Crise”	“Alto	“Despertar”	“Pós-Despertar”	Tradicionalista
Profetas	“Alta”	“Despertar”	“Pós-Despertar”	“Crise”	Baby Boomer
Nômadas	“Despertar”	“Pós-Despertar”	“Crise”	“Alto	Geração X
Heróis	“Pós-Despertar”	“Crise”	“Alto	“Despertar”	Geração Y

Fonte: Adaptado de Tanner,2010,p.8

Dentro das quatro gerações apresentadas na tabela 3, os Tradicionalistas encaixam-se no arquétipo “artista”. Cresceram numa época de “crise”, enquanto jovens adultos atravessaram uma fase “alta”, a sua meia idade foi vivida durante o “despertar” e entraram num período de reforma durante o “pós-despertar”. São descritos como emocionais e indecisos, e na sua maioria, revelam sentimentos de conflito interno. Os profetas cresceram numa fase “alta”, amadureceram durante o “despertar”, atingiram a meia idade durante o “pós-despertar” e envelheceram numa fase de “crise”. Revelam-se como orientados para os valores, com pensamentos fortes o que os leva a lutar pelo que acreditam. Um exemplo deste arquétipo são os *Baby Boomers*. A Geração X enquadra-se nos “nômadas”, sendo que cresceram numa época de “despertar”, atingiram a juventude no “pós-despertar” a sua meia idade foi vivida num período de “crise” e durante a reforma passaram por uma fase “alta”. São descritos como aventureiros, rebeldes, fortes e com um certo cinismo no que toca às organizações. Por fim, a Geração Y cresceu num período de “pós-despertar” tornou-se adolescente numa fase de crise, espera-se que a sua meia idade seja passada numa fase “alta” e envelheçam durante o “despertar”, como ocorreu com a geração que antecedeu os Tradicionalistas. Pertencem ao arquétipo “heróis”, são descritos como poderosos, confiantes e convencionais, assim como centrados na família e em valores tradicionais. Os autores defendem a ideia de que as experiências vivenciadas pelos indivíduos serão vistas conforme a fase que estes estão a atravessar, ou seja, crescer num período de crise é diferente de atingir a meia idade neste mesmo período, sendo que deixará marcas diferentes nos indivíduos dependendo da fase em que estão inseridos. Defendem ainda a ideia de que é a história quem cria as gerações e que posteriormente, estas irão reproduzir a história (Howe & Strauss, 2007; Tanner, 2010).

2.2. Baby Boomers

Nascidos entre 1940 e 1964, durante o período de pós-guerra, os *Baby Boomers* são definidos pela sua motivação, otimismo e trabalho excessivo. Cresceram numa época de oportunidades e progresso, o que os levou ao pensamento de que poderiam mudar o Mundo. São conhecidos pela sua juventude rebelde, que mais tarde os tornou em adultos conservadores. Os *Baby Boomers* veem o trabalho como parte dominante das suas vidas, muitas vezes acima da vida familiar, pois cresceram numa época em que tiveram de competir fortemente pelos cargos nas organizações. Presenciaram a queda de líderes políticos e religiosos e perderam o respeito pelas autoridades e as instituições. Para esta geração, a posição hierárquica e o crescimento vertical dentro de uma organização são importantes, tendo a necessidade de trabalharem arduamente, de forma a obterem sucesso profissional e pessoal. Valorizam a lealdade e o comprometimento, tanto a nível laboral como pessoal, seguindo os valores tradicionais e rejeitando qualquer forma de autoritarismo. São conhecidos por colocarem a carreira em primeiro lugar, o que trouxe influência para a geração que os sucedeu (Comazzetto et al., 2016; Veloso, Silva & Dutra, 2012; Tanner, 2010).

2.3. Geração X

Os indivíduos pertencentes à geração X, nasceram entre 1965 e 1977, num período em que estava a ocorrer a quebra de tradições e o fim da estabilidade familiar e profissional. Acompanharam a inserção da mulher no mercado de trabalho, e os sentimentos de culpa que daí surgiram pelo facto de estarem mais afastadas do lar, e por isso, ser mais difícil educar e disciplinar os filhos (Comazzetto et al. 2016). O facto de terem nascido numa época em que ocorreu uma inversão demográfica, devido ao surgimento dos métodos contraceptivos, levou a que sentissem que teriam menos bens materiais, o que os tornou mais materialistas e mais próximos da família (Chiuzi et al, 2011). É uma geração que cresceu num clima de insegurança, e por isso valoriza o trabalho e a estabilidade financeira.

A nível profissional são empreendedores, confiantes e individualistas, são leais a si mesmos e procuram desafios, oportunidades, horários mais flexíveis e independência. São indivíduos defensores de um ambiente de trabalho mais isolado, com uma hierarquia mais flexível, e que, apesar de sentirem necessidade de feedback, não gostam de supervisão. O pensamento desta geração é trabalhar para viver, mas não viver para trabalhar, pois nasceram

numa época em que houve uma quebra na segurança no emprego e deixou de existir um trabalho para toda a vida (Comazzetto et al. 2016; Ferreira 2010).

2.4. Geração Y ou *Millennials*

Conhecidos como Geração Y, Geração Net ou *Millennials*, os indivíduos pertencentes a esta geração, nasceram a partir de 1982 (com data de término indefinida), numa época de tecnologias, aparecimento da internet, liberdade, democracia e prosperidade económica (Oliveira, 2009; Freitas, 2014).

O conceito “Millennial” foi explorado pela primeira vez por Howe e Strauss (1991, como referido em Freitas, 2014). Na época em que os *Millennials* surgiram, entre a década de 80 e 90, as crianças começaram a ser abordadas em mais contextos sociais, sendo que os comportamentos de risco visíveis na geração anterior (Geração X), diminuíram com o surgimento desta geração (Howe & Strauss, 2007). Para os pais destes jovens, sentirem a ausência de riscos e um clima mais seguro para os seus filhos, fez com que pudessem apostar mais no desenvolvimento da sua cultura, através dos meios que foram surgindo, como livros, revistas e programas televisivos, que para além de fornecerem entretenimento, promoviam a educação. Isto levou a uma evolução na televisão, surgiram canais televisivos próprios para crianças, houve um crescimento na área musical infantil, assim como na indústria dos brinquedos (Claps, 2010), que durante essa década, foram bastante publicitados, principalmente na época natalícia.

É uma geração mais preocupada a nível ambiental e humano, com maior facilidade em aceitar a diversidade e em conviver com pessoas de diferentes nacionalidades, etnias e religiões (Loiola, 2009). Tudo isto deve-se a terem sido educadas em escolas com diversidade multicultural, sem discriminação de raça, sexualidade ou de género e a conviverem desde cedo, com famílias não tradicionais. Para além disso, a televisão também foi muito importante para o desenvolvimento deste pensamento não discriminatório e sem tabus, tornando natural todo o tipo de conversas tanto em família como no grupo de amigos (Clap, 2010).

Os *Millennials* nasceram aliados às tecnologias, sendo a primeira geração a superar os seus pais nos conhecimentos desta área (Clap, 2010), além disso, desenvolveram capacidades de simultaneidade, podendo trabalhar, ouvir música, navegar nas redes sociais, sem nunca deixarem de ser produtivos.

Howe e Strauss (2000, como referido em Freitas, 2014) criaram alguns pontos acerca da geração *Millennial*, que serviram de base para outros estudos, são eles: a crença num futuro positivo, com planos e promessas, sendo por isso uma geração especial, além do mais, são confiantes e otimistas; o facto de serem uma geração mais convencional do que rebelde; a educação delimitada por regras e proteção parental, pois cresceram com a pressão de serem bem-sucedidos e atingirem os melhores resultados.

Relativamente a este último ponto, Claps (2010) afirma que esta geração foi educada de forma a ter sempre o seu tempo ocupado com atividades e tarefas, o que levou à necessidade de se esforçarem ao máximo em tudo que realizam.

A nível laboral gostam de trabalhar em equipa, pois permite a colaboração e a partilha de opiniões, para além disso são flexíveis e ambiciosos. Os *Millennials*, não se identificam com organizações hierarquizadas e não têm medo de mudanças, por isso, quando não se sentem motivados, trocam facilmente de emprego (Ferreira, 2010; Hulett, 2006). Para as organizações é um desafio trabalhar com esta geração, que apesar do seu trabalho coletivo, inovação e inteligência, são também difíceis de “domesticar” (Comazzetto et al. 2016). Por outro lado, as organizações que conseguirem compreender e interagir com eles, terão maior facilidade em criar relações de longa duração com os seus clientes, pois possuem uma maior influência entre conhecidos e estranhos (Barton, Fromm & Egan, 2012). A geração Y procura ter um papel significativo na organização e criar conexão com os colegas, aprender e partilhar ideias, de forma similar a uma relação de amizade (Borges, 2016). Veloso et al. (2016), afirmam que, ao contrário das gerações que a antecederam, os Y's veem no trabalho um local de aprendizagem, onde mais do que o rendimento, lhes traz satisfação. Hulett (2006) acrescenta que esta geração não ambiciona fazer carreira numa única empresa, sendo que veem o trabalho como um local que os irá ajudar a desenvolver diferentes habilidades. São também possuidores do pensamento de trabalhar para pagar as dívidas, valorizando as experiências e não a posse. Para Claps (2010) os *Millennials* são mais ativos na altura de realizarem mudanças e fazerem a diferença a nível local, nacional e global, uma vez que, com as tecnologias, conseguem ter acesso a inúmeras informações, o que nas gerações anteriores não acontecia.

Lipkin e Perrymore (2010) fizeram uma comparação do relacionamento entre a geração Y e as gerações que a antecedem, e concluíram que, enquanto as gerações anteriores só criavam amizades quando entravam na escola, os *Millennials* tiveram contacto social antes de

começarem a falar. São uma geração mais ligada a atividades extracurriculares, que não tem medo de debater abertamente sobre qualquer assunto e que realiza a gestão do seu trabalho, o que nem sempre é bem visto por parte de trabalhadores de outras gerações. Para eles, o trabalho é uma parte da vida, onde se dedicam e procuram realização, mas acreditam que existe mais para além do trabalho, sendo que a felicidade e o bem-estar, são igualmente importantes.

A nível familiar, a ideia de que as obrigações familiares eram a prioridade, foi deixada de lado, dando lugar ao casamento e constituição de família tardios. Enquanto adultos, os *Millennials* mantêm uma ligação mais longa com os seus pais, havendo uma comunicação frequente entre ambos, mesmo após a saída de casa destes (Howe & Strauss, 2007), o que pode ser explicado com uma educação em que os pais sempre os protegeram e se focaram nas suas necessidades (Clap, 2010). Segundo Clap (2010), esta geração cresceu com a constante lembrança de que eram importantes e valorizados. Além disso, o facto de terem nascido numa época em que a economia se encontrava em alta, levou a que fossem dotados de bens materiais, como nunca tinha acontecido nas gerações anteriores. Muitas vezes o trabalho excessivo dos pais, resultava em tentativas de compensação aos filhos através de presentes e de um estilo de vida elevado. Os amigos surgem também como uma parte importante na vida desta geração, passando a ser vistos como família e não como algo temporário e sem importância.

A geração Y distingue-se das restantes gerações uma vez que é mais rica em quantidade, educação e diversidade, sendo que sempre tiveram o máximo de escolhas em todas as áreas e produtos (Clap, 2010).

Para Braga (2013), as características mais relevantes na geração Y são a habilidade de realizarem várias coisas ao mesmo tempo, a facilidade em absorverem diversos temas, o rápido raciocínio e a vontade de aprender e evoluir rapidamente. São descritos como fortemente orientados para os valores, o que na opinião da autora, leva os indivíduos a alterarem de organização quando sentem que não conseguem satisfazer as suas vontades e que por isso, sejam apontados, como uma geração difícil de se comprometerem. Os Y's procuram organizações que lhes proporcionem segurança, sentido e justiça na remuneração. Para que as organizações os consigam gerir da melhor forma devem, antes de qualquer tomada de decisão, ouvir e pensar suas opiniões. Clap (2010) acrescenta que, quando inseridos numa organização, os *Millennials* valorizam a eficiência, a racionalidade e a rapidez em encontrar soluções. Além disso, procuram inovação e a abertura a mudanças. Tal como no trabalho, são também

eficientes na gestão das suas vidas, acreditam que tudo é prioritário e tentam equilibrar os seus horários entre a vida laboral, social e o lazer, sem terem de sacrificar nada.

As organizações devem-se adaptar a esta nova geração, na medida em que as mudanças que os *Millennials* desejam não vão trazer benefícios a nível individual, mas sim global, criando organizações mais felizes. O facto de terem ocorrido alterações na estrutura familiar, nas expectativas dos trabalhadores, nas tecnologias e na força de trabalho, exigem que as organizações inovem e acompanhem essas mudanças. Para além disso, esta geração difere das outras, na capacidade de se adaptar aos diferentes ambientes laborais, sendo capazes de ajudar e cuidar dos colegas, ou mesmo, manterem uma postura individualista e cuidarem dos próprios interesses. Para que isto não afete as outras gerações, as organizações têm de adaptar o seu ambiente de forma a beneficiar todos (Clap, 2010).

Barton e colegas (2012) abordam o risco de estereótipos a que os *Millennials* estão sujeitos. Quando questionado a indivíduos pertencentes à geração Y e indivíduos pertencentes a outras gerações (nos Estados Unidos), palavras que descrevam os *Millennials*, a opinião das outras gerações aponta-os como “preguiçosos” e “mimados”. Estes estereótipos podem ser um problema, visto que dificulta a sua compreensão e as suas necessidades, por parte dos gestores. O estereótipo que liga os *Millennials* às tecnologias é confirmado, pois a facilidade com que estes utilizam todas as ferramentas e redes sociais, não só acompanharam o seu crescimento, como são parte das suas vidas. As respostas obtidas pelos autores estão descritas na tabela 4:

Quadro 4: Millennials vêem-se de forma mais positiva do que os não Millennials os veem

Opinião dos Millennials	Opinião dos não Millennials
Respostas mais frequentes: Especialistas em tecnologia; Inovadores; Jovens; “Cool”; Preguiçosos; Criativos; Inteligentes; Hippies; Computadores; Trabalho Duro; Fantásticos; Divertidos.	Respostas mais frequentes: Preguiçosos; Especialistas em tecnologia; Jovens; Mimados; Egoístas; Inteligentes; Independentes; Intitulados; Criativos; Ávidos.
Respostas menos frequentes: Aborrecidos; Únicos; Liberais; Motivados; Consumidores; Interessados; Sortudos; Ambiciosos; Rebeldes; Conservadores; Independentes.	Respostas menos frequentes: Conectados; Felizes; Dinheiro; Responsabilidade; Independência; Rudes; Perdidos; Centrados em si mesmos; Imaturos; Energéticos; Ambiciosos; Desmotivados; Jogadores; Incríveis.

Fonte: Adaptado de Barton et al. (2012) p.5

É possível verificar no quadro anterior, que tanto os *Millennials* como os não *Millennials* concordam em alguns pontos; no entanto, a opinião dos segundos tende, como respostas mais

frequentes, pontos negativos. Relativamente a outros aspetos, como por exemplo as atitudes e os comportamentos, os *Millennials* possuem o pensamento de quererem as coisas no momento, comprando mais impulsivamente do que as outras gerações. Quando são atendidos em algum estabelecimento, procuram mais eficiência do que simpatia no serviço, assim como confiam mais na opinião dos amigos do que na das organizações quando querem comprar um produto. São mais sociais tanto *online*, como *offline*, sendo que no mundo *online*, usam mais as redes sociais, possuem mais amigos e importam-se com as opiniões e a quantidade de “likes” que obtêm nas suas publicações. No mundo *offline*, conectam-se mais em atividades grupais e possuem um pensamento mais ambiental, esperando tornar o Mundo melhor, através da ação coletiva. Acreditam que devem trabalhar para causas e mais do que fazerem donativos, preferem fazer parte destas, juntando-se por exemplo a movimentos sociais (Barton et al., 2012).

Os autores afirmam ainda que esta geração pode ser separada em seis grupos distintos: “Hip-ennial”, “Gadget Guru”, “Millennial Mom”, “Clean and Green Millennial”, “Anti-Millennial” e “Old-School Millennial”. O primeiro grupo “Hip-ennial” possui o pensamento de que “eu posso fazer do Mundo um lugar Melhor” é dominado por mulheres, mais cautelosas e conscientes, possuem uma forte busca por informações e apesar de serem fortemente ligadas às redes sociais, partilham informações com conteúdo. O segundo grupo “Gadget Guru” possuem um espírito livre, são bem-sucedidos e confiantes. Acreditam que a sua geração é a melhor e na sua maioria, é um grupo dominado por homens. Os “Millennial Mom” possuem uma orientação mais forte para a família, têm mais possibilidades financeiras, são mais velhos, mais confiantes e sociáveis. São também mais isolados do mundo, devido a possuírem uma rotina diária. Os “Clean and Green Millennial” são mais saudáveis e positivos. Na sua maioria são homens jovens, ainda estudantes, que gostam de participar em causas e que possuem um pensamento mais independente. O quinto grupo, “Anti-Millennial” são mais ocupados e conservadores, procuram o conforto e passar tempo em família, mais do que o divertimento. Por fim, os “Old-School Millennial” são mais desligados, mais velhos, possuem mais cautela enquanto consumidores e passam menos tempo *online*.

2.5. Gerações atuais nas Organizações

Smola e Sutton (2002) realizaram um estudo com o intuito de perceber se os valores de trabalho de um indivíduo são influenciados segundo experiências geracionais ou se são alterados com a maturidade. Este estudo teve base numa pesquisa realizada por Cherrington em 1974, que continha diversas perguntas acerca das atitudes e sentimentos dos trabalhadores em relação ao salário, bem-estar, relações laborais, entre outras. O estudo foi analisado e reformulado pelas autoras, procurando responder a 3 questões:

- 1- Existem diferenças geracionais entre os valores de trabalho dos funcionários presentes atualmente no mercado de trabalho?
- 2- Serão os valores de trabalho dos funcionários de hoje diferentes dos de 1974?
- 3- Os valores de trabalho permanecem constantes ou mudam à medida que os trabalhadores envelhecem?

Os resultados obtidos à primeira questão revelam que quando comparados os indivíduos *Baby Boomers* com os da geração X, os segundos mostram um desejo em serem promovidos mais rapidamente, percebendo-se que quanto mais avançada a idade dos trabalhadores, menor é o seu desejo pela promoção. Relativamente à importância do trabalho, os *Baby Boomers* descrevem-no como parte da vida de uma pessoa, enquanto que os indivíduos da geração X acreditam que o trabalho árduo é uma indicação do seu valor e que deve ser realizado estando ou não os supervisores por perto.

A segunda questão mostra-nos que os valores laborais são mais influenciados por eventos da vida do que pela idade e maturidade, não tendo sido encontradas diferenças significativas entre os indivíduos de faixas etárias diferentes. No entanto, o estudo observou que o trabalho recebe hoje menos prioridade do que no passado, sendo que o valor de uma pessoa é menos associado àquilo que ela faz ou à dificuldade que o seu trabalho acarreta. Com a análise à terceira questão concluiu-se que os valores dos trabalhadores se alteram à medida que estes amadurecem, porém, ao contrário do esperado, os resultados mostram que com o tempo os funcionários desligam-se mais do trabalho e das suas funções.

Em suma, este estudo revelou uma influência maior pelas experiências geracionais do que pela maturidade, assim como mostrou um afastamento relativamente à relação de fidelidade entre o trabalhador e a empresa. As autoras concluem que a falta do compromisso da

empresa com os trabalhadores pode ter contribuído para estas mudanças, uma vez que muitas organizações tratam os seus funcionários como descartáveis, apostando em contratações temporárias ou ocorrendo à subcontratação. Apesar de com isto conseguirem evitar problemas que surgem nos relacionamentos a longo prazo, obtêm menos lealdade e menos compromisso por parte dos funcionários com a organização. Apontam ainda um atraso nas organizações norte-americanas face às organizações europeias, em que existe um maior apoio para com os trabalhadores, ajudando-os a conciliar a vida profissional com a vida pessoal.

Outro estudo analisado foi o de Cappi e Araújo (2015) acerca da satisfação, comprometimento laboral e a intenção de sair entre os indivíduos da Geração X e da Geração Y. Os resultados mostraram que para ambas as gerações existe uma relação positiva entre a satisfação laboral e o comprometimento organizacional, ou seja, trabalhadores satisfeitos dedicam-se e comprometem-se mais com as organizações em que estão inseridos. Por outro lado, ambas as variáveis apresentaram uma relação negativa com a intenção de sair, uma vez que quando os trabalhadores estão satisfeitos, procuram permanecer e estabilizar-se na organização e não o contrário. Comparadas as gerações, concluiu-se que para a Geração X, a satisfação é a variável mais importante, enquanto que para os Y's, o comprometimento se revela com maior valor. Estes resultados não foram esperados, uma vez que a literatura revela uma maior incidência entre os *Millennials* e a satisfação laboral, no entanto os autores justificam as conclusões obtidas com o estágio de vida que os indivíduos estão a ultrapassar do que com a geração em que se inserem.

Na opinião de D'Netto (2011), a gestão de recursos humanos deve adotar estratégias laborais para atrair e reter a geração Y que tenham como principal objetivo, ajudar na conciliação das suas vidas privadas e laborais. O autor afirma que a geração Y é composta por indivíduos que trabalham duro, mas que ao mesmo tempo esperam ser recompensados e valorizados. Desta forma, a GRH, deve criar estratégias motivacionais e desafiadoras, como forma de reter estes funcionários, assim como lhes fornecer a liberdade de participarem nos assuntos da empresa e de terem um papel ativo na gestão das suas tarefas. Outro aspeto que os Y's valorizam quando ingressam numa organização são as oportunidades de formação, *coaching* e mentoria. O autor acrescenta que a obtenção de *feedback* é muito importante para esta geração, uma vez que os ajuda a progredir e lhes dá a sensação de que estão a contribuir para a organização.

Golik (2013) afirma que os jovens Y possuem valores diferentes das gerações anteriores e que isso pode ser um problema organizacional, uma vez que ambos podem entrar em conflito. A autora realizou um estudo com o objetivo de perceber quais as expectativas laborais dos indivíduos que ainda não ingressaram no mercado de trabalho, assim como a opinião dos seus pais relativamente a estas expectativas. Procurou-se também analisar o peso da vida profissional e privada nas suas vidas. As conclusões mostraram que mais de 50% dos entrevistados de ambos os géneros esperam ser independentes num período de cinco anos, não se observando influência familiar relativamente às expectativas laborais. No que diz respeito ao equilíbrio entre a vida laboral e privada, os pais não consideram existir problema com a conciliação das mesmas, à exceção das famílias em que só o pai trabalha, pois defendem que é mais fácil conciliar ambos os aspetos quando um dos progenitores se dedica à casa. Outra das conclusões deste estudo mostra que a maioria dos jovens planeia ter uma carreira que lhe permitirá conciliar a vida profissional com a vida privada, no entanto, a vida privada sobrepõe-se à carreira.

Foi realizado um estudo por Veloso et al., (2016), com objetivo de perceber quais as diferenças no modo em que as três gerações percecionam as carreiras inteligentes (*know-how*, *know-why* e *know-who*). Os resultados obtidos mostram que os *Baby Boomers* acreditam que o tempo que dedicam ao trabalho é suficiente para as suas necessidades e para as necessidades organizacionais. Para além disso, quando comparados com as outras gerações, mostram ser os que mais se identificam com o trabalho que fazem, sentindo que este lhes proporciona segurança. Esta geração é mostrada como aquela que mais se identifica com as três competências. As respostas da Geração X revelam que se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam e acreditam que este é importante para o sucesso da empresa, identificando-se mais com o “saber porquê” (*know-why*). Para o Y’s o trabalho na empresa será uma forma de crescerem e formarem uma carreira, no entanto mostram também a necessidade de aprendizagem contínua fora das organizações, incluindo-se no “saber como” (*know-how*) e “saber quem” (*know-whom*).

Wangu (2016) procurou conhecer as estratégias que os gestores de recursos humanos utilizam para a retenção dos funcionários pertencentes à Geração Y. Para isso, aplicou questionários a 196 funcionários, pertencentes à geração Y, empregados na União de Seguros de Paris (UAP – Union des Assurances de Paris). Relativamente à intenção de permanecer na organização, os resultados mostraram que esse é um dos objetivos dos inqueridos, no entanto

necessitam que a organização lhe ofereça oportunidades de desenvolvimento de carreira. Outro aspecto importante para a os trabalhadores desta geração, são os programas de formação que a organização fornece, de forma a orientá-los na gestão das suas carreiras. Este ponto revela que as formações são importantes para os indivíduos uma vez que os motiva, atualiza os seus conhecimentos e os torna mais produtivos. Outro ponto analisado corresponde aos fatores que atraem os indivíduos na escolha de uma organização, sendo que o desenvolvimento das capacidades, os desafios e as perspetivas de carreira são apontadas como as principais escolhas. Apesar desta geração realizar a gestão da sua própria carreira, tenta fazê-lo de forma a garantir tanto as suas necessidades, como as da organização. Outro ponto importante, relaciona-se com os horários de trabalho, onde se observou que os inquiridos não se encontravam satisfeitos com os mesmos, desta forma, podemos verificar que é também um fator que os *Millennials* prezam. A partilha da mesma ocupação com um colega, tendo ambos, responsabilidades sobre esta, é algo que agrada aos funcionários, permitindo-os conciliar a sua vida privada e profissional. Verificou-se também que os funcionários da UAP não estavam satisfeitos com o sistema de recompensas da organização, sendo que veem as recompensas como uma forma de valorização por parte da empresa. No entanto, a organização fornece segurança o que também é prezado pelos trabalhadores, assim como autonomia e reconhecimento. A valorização da cultura organizacional foi um fator também abordado pelos *Millennials*, assim como os cuidados de saúde para si e as suas famílias. Com este estudo pode-se concluir que a UAP fornece muitos fatores que atraem a Geração Y, no entanto existem pontos, como a flexibilização de horários, que podem ser melhorados.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Objetivo do Estudo

O presente capítulo procura identificar os objetivos de estudo e a metodologia escolhida. O método adotado será justificado e descrito, assim como a seleção da amostra e a descrição do público-alvo a participar nesta investigação.

Segundo os autores analisados no capítulo anterior, é possível verificar uma concordância relativamente à existência de diversas gerações, diferenciadas pela sua época de nascimento e pela vivência de diferentes experiências históricas, que partilham atualmente o mesmo mercado de trabalho. Com as mudanças ocorridas no mundo organizacional, que trouxeram instabilidade profissional e incertezas acerca do futuro, torna-se cada vez mais comum para os indivíduos realizarem a autogestão das suas carreiras. Os jovens são apontados como cada vez mais autónomos e destemidos, mas também mais difíceis de se comprometerem (Braga, 2013). A literatura destas áreas mostra que o que as gerações atuais procuram é diferente daquilo que os seus antecessores procuravam, assim como aborda a dificuldade que os gestores sentem em reter estes novos trabalhadores, que se tornam um constate desafio para a GRH (Comazzetto et al. 2016). Desta forma, torna-se claro que, o objeto desta investigação é analisar as expectativas de carreira da Geração Y e contribuir para que a GRH consiga conhecer as necessidades organizacionais destas gerações.

Conhecido o objeto de investigação, foram estabelecidos dois objetivos gerais que se procurou responder:

1. *Identificar as expectativas de carreira que os jovens / Geração Y têm para o seu futuro profissional.*
2. *Identificar qual a perceção desta geração relativamente ao que as organizações poderiam fazer para o desenvolvimento das suas expectativas.*

Neste sentido, a reflexão acerca das expectativas de carreira de uma determinada geração e a perceção da mesma relativamente ao desenvolvimento destas expectativas, está direcionada para a adoção da metodologia qualitativa.

3.2. Metodologia aplicada ao caso

A metodologia permite ao investigador, delinear o percurso que pretende seguir durante o seu estudo. Gauthier (2003), vê o conceito como uma junção de ideias e pensamentos, que provêm da observação de um determinado fenómeno e que o levam à confirmação ou rejeição das suas ideias iniciais.

De forma a responder aos objetivos gerais da investigação, recorreu-se à metodologia qualitativa uma vez que surgiu a necessidade de compreender as perceções individuais dos entrevistados (Bell, 1997). Ao utilizar esta metodologia pretende-se a análise e interpretação dos dados recolhidos, não sendo o objetivo a explicação desses mesmos dados, mas sim a sua compreensão.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), os dados qualitativos são ricos em pormenores descritivos, possuindo cinco características: 1) a fonte dos dados é o ambiente natural, onde o investigador possui um papel determinante na recolha da informação; 2) o papel do investigador constitui em primeiro lugar a descrição dos dados e só posteriormente, a análise dos mesmos; 3) a informação recolhida deve ser minuciosa e analisada como um todo, 4) tornando-se a informação mais precisa conforme se vai recolhendo os dados, sendo a análise dos mesmos intuitiva; 5) o investigador assume a importância de compreender o significado que as experiências descritas têm para os entrevistados. Desta forma, procurou-se que a presente investigação fosse orientada por estas características durante o processo das entrevistas, analisando as visões e interpretações dos entrevistados no que diz respeito à temática em estudo.

Relativamente à entrevista, procurou-se a construção de uma entrevista semiestruturada, com questões abertas. Considerou-se que as informações pretendidas seriam melhor clarificadas num contexto de um diálogo, onde, como refere Gil (1999), uma das partes é a fonte de informação e a outra procura obter essa mesma informação. Como o diálogo não é rígido, permite que as questões possam ser moldadas à medida que a entrevista vai ocorrendo, havendo a possibilidade de surgir uma nova questão, se considerada pertinente.

A entrevista semiestruturada procura analisar a forma como os entrevistados percecionam as suas próprias realidades, não havendo respostas certas ou erradas. A escolha desta entrevista baseia-se na troca de experiências, de forma livre e espontânea, tendo o

investigador o papel de guiar a entrevista, moldando-a às suas necessidades, de forma a recolher informação autêntica e em profundidade (Quivy & Campenhoudt, 1998).

3.2.1. Método de seleção da amostra e sua caracterização

Para a realização da fase exploratória, foi necessária a escolha de um público-alvo, que segundo o objetivo desta investigação, teria de pertencer à Geração Y. Os Millennials nasceram a partir do ano de 1982, com data de término indefinida, no entanto a literatura aponta-a como uma geração que nasce e cresce entre 1980 e 2000 (Howe e Strauss, 2007), sendo assumido desta forma, um período de vinte anos.

A escolha dos indivíduos para esta investigação, teve como característica principal, o nascimento dentro desse mesmo período, dos quais homens e mulheres, com diferentes idades e habilitações literárias, encontrando-se todos inseridos no mercado de trabalho. Relativamente à área geográfica, a maioria dos entrevistados desenvolve a sua profissão no distrito de Braga, sendo que um dos entrevistados se encontra a trabalhar no estrangeiro. Os participantes foram selecionados dentro do meio pessoal e profissional da autora do presente trabalho, assim como por sugestão de colegas.

Foram então, entrevistados catorze indivíduos, dos quais se procurou diversificar variáveis como a idade, a área de trabalho e as habilitações literárias. Apesar de, à partida, o número de entrevistas poder ser apontado como não significativo num contexto exploratório, uma vez que surgiram limitações temporais e de recursos, no entanto, como decorrer das entrevistas, verificou-se que os dados recolhidos começaram a não trazer nenhuma nova informação.

No quadro 5, pode-se verificar uma breve caracterização sociodemográfica dos entrevistados:

Quadro 5 – Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

	Idade/ Género/ Estado Civil/ Pessoas a cargo	Habilitações Literárias	Ocupação profissional atual	Nº de Organizações até ao momento/ Ocupações profissionais anteriores
Entrevistado 1	24 anos Feminino Solteira Não	Mestrado em Design Gráfico e Projetos Editoriais	Designer e responsável de comunicação	2 -Estágio profissional na área da formação; -Designer e responsável de comunicação. (C/ experiência em restauração)
Entrevistado 2	24 anos Masculino Solteiro Não	9º ano Ensino secundário não terminado na área de Hotelaria	Gerente de Bar	7 -Ajudante de cozinha; -Empregado de mesa; -Gerente de bar.
Entrevistado 3	30 Masculino Casado Não	Licenciatura em Negócios Internacionais	Gestor de projetos	2 -Gerente de loja; -Gestor de projetos.
Entrevistado 4	27 Feminino Solteira Não	Mestrado em Comunicação, Arte e Cultura	Investigadora	4 - Jornalista; -Redatora de conteúdos; - Responsável de marketing; -Investigadora.
Entrevistado 5	26 Feminino Solteira Não	Mestrado em Ciências da Comunicação com Especialização em Publicidade e Relações Públicas	Bolseira da FCT a fazer doutoramento	2 -Diretora de Comunicação; - Bolseira da Fundação para a Ciência e Tecnologia.
Entrevistado 6	27 Feminino Solteira Não	Licenciatura em Design de Ambientes	Gerente de Loja	6 - Funcionária de loja; -Designer; -Gerente de loja.
Entrevistado 7	29 Masculino Solteiro Não	Licenciatura em Sociologia	Assistente Técnico da Vodafone	4 - Aprendiz de pichelaria; -Técnico superior de Sociologia; - Assistente operacional; - Assistente de suporte técnico.
Entrevistado 8	29 Masculino Solteiro Não	Mestrado em Gerontologia	Formando da Randstad a trabalhar para a Vodafone	5 - Técnico superior de Sociologia; - Gerontólogo; - Formando da Randstand;
Entrevistado 9	26 Feminino Solteira Não	Mestrado em Ciências da Comunicação, Publicidade e Relações Públicas	Diretora de Marketing e Comunicação	3 - Funcionária de loja; - Estágio profissional na área de formação; - Diretora de marketing e comunicação

Entrevistado 10	25 Masculino Solteiro Não	Mestrado em Gestão de Marketing	Digital Campaign Manager	3 -Gestor de comunicação; - Gestor de marketing; - Gestor de campanhas
Entrevistado 11	27 Feminino Solteira Não	Mestrado Integrado em Medicina	Interna de Formação Específica em Medicina Interna e Familiar	2 -Interna do ano comum na formação não especializada; - Médica de família
Entrevistado 12	29 Feminino Solteira Não	Licenciatura em Solicitadoria	Oficial de Justiça	2 -Estágio profissional dentro da área de formação; -Oficial de justiça. (C/ experiência em supermercado e pastelarias)
Entrevistado 13	24 Feminino Solteira Não	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Human Resources Technician	3 - Estágio curricular na licenciatura; - Funcionária de loja; - Técnica de Recursos Humanos (C/ experiência em pastelaria)
Entrevistado 14	25 Feminino Solteira Não	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Human Resources Analyst	2 - Assistente de comunicação de negócios internacionais; - Analista de Recursos Humanos.

Numa primeira análise é possível verificar que os entrevistados têm idades que rondam os 24 e os 30 anos, dos quais nove são do sexo feminino e cinco, do sexo masculino. Apenas um dos entrevistados é casado e nenhum deles tem pessoas a cargo.

Quanto às habilitações, verifica-se que um dos entrevistados possui o terceiro ciclo do ensino básico, quatro deles são licenciados e nove possuem mestrado. Acrescenta-se que todos eles estão empregados por conta de outrem e apenas um possui a expectativa de ter um negócio próprio. Acrescenta-se a existência de uma grande diversidade de categorias profissionais. A maioria dos entrevistados tem estudos superiores e as áreas variam entre a comunicação, o marketing, a saúde, a sociologia, o design e a gestão de recursos humanos.

Numa segunda visão, conseguimos perceber que o entrevistado 2, pela idade que tem e pelo número de organizações que percorreu, tendo assumido estar cerca de um ano em cada organização, revela-se como o entrevistado com mais anos de carreira e com o percurso mais longo comparado com os restantes.

No que concerne aos restantes entrevistados, a idade de início de carreira assume-se também entre os 22 e os 23 anos, o que pode ser explicado pelo facto de a maioria ter estudos superiores e esta ser a idade com a qual se terminam os mesmos.

Relativamente à área de trabalho, observa-se que onze dos entrevistados se encontram a trabalhar na área de estudos (respetivamente os entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13 e 14) e os outros três mantêm empregos fora da área (entrevistados 6, 7, 8).

Observam-se ainda diferenças no percurso de carreira dos entrevistados, dos quais, numa primeira análise, parecem ir ao encontro dos percursos serpenteante e quebrado abordados por Vincent (1993, como referido em Gomes et al., 2008).

No caso dos entrevistados 4, 5, 10, 11 e 14, as atividades profissionais exercidas até ao momento sempre se mantiveram ligadas à área de formação base, enquanto que os entrevistados 1, 3, 6, 7, 8, 9, 12 e 13, aparentam ter um percurso de carreira serpenteante, não se observando qualquer tipo de relação entre as áreas de trabalho que tiveram até ao momento. Uma vez mais, o entrevistado 2, devido à instabilidade sentida na carreira, como a quantidade de organizações pelas quais passou e o carácter das atividades exercidas, parece encaixar-se no perfil de carreira quebrado, também abordado por Vincent (1993, como referido em Gomes et al., 2008).

3.2.2. Método de recolha de dados

No que concerne ao tipo de amostragem escolhido para esta investigação, assume-se a amostragem não probabilística, ou seja, utilizou-se a amostra por conveniência, uma vez que a seleção dos participantes foi feita pelo investigador e não é representativa de nenhuma população, no entanto, este estudo não procura obter uma representatividade estatística, mas sim uma representatividade social (Guerra, 2006).

As entrevistas tiveram como base de condução um guião elaborado previamente, (consultar apêndice 1), que foi elaborado através da literatura utilizada nesta investigação, estando dividido em categorias, que envolvem experiências profissionais presentes e passadas, diferenças geracionais e expectativas para o futuro.

Antes da realização das entrevistas, os entrevistados foram contactados previamente, através do meio telefónico, ou via e-mail, onde lhes foi explicado o objetivo do estudo. Na opinião

de Guerra (2006), a realização das entrevistas deve ser avisada com antecedência, deve ser explicado o objetivo do trabalho ao informador, assim como valorizar o seu papel, garantindo-lhe a confidencialidade.

No que diz respeito à condução das entrevistas, nem todas puderam ser realizadas presencialmente, devido a uma das entrevistadas, no momento da entrevista se encontrar no Sul do país por questões provisórias de trabalho e outro entrevistado, estar a exercer as suas funções na Irlanda. No entanto, em ambos os casos, foram realizadas entrevistas com videochamada via Skype, para que o contacto fosse efetuado da forma mais real dentro do que permitiam as circunstâncias.

As entrevistas foram realizadas entre maio e julho de 2018, tendo sido elegidos sempre locais com pouco ruído e escolhidos pelos entrevistados. Procedeu-se à utilização de um gravador para a recolha da informação, sempre com a autorização prévia dos entrevistados.

A ordem das perguntas foi variando conforme a informação que se ia adquirindo; no entanto, em alguns casos, certas perguntas não foram realizadas, ou por não se aplicarem à situação atual dos entrevistados, ou pelos mesmos já terem dado a resposta previamente. Apesar das respostas serem abertas, os entrevistados mantiveram-se focados nas questões essenciais, sem se terem desviado do objetivo do estudo.

Relativamente ao processo de transcrição, o mesmo foi realizado de forma fiel e integral à informação recolhida e, conseqüentemente, foi feita uma revisão às transcrições, com o intuito precaver a perda da fiabilidade.

3.2.3. Método de tratamento de dados

Após a realização das entrevistas, surgiu a necessidade de realizar a análise das mesmas. Face ao objetivo do estudo, que pretende refletir sobre as expectativas de carreira de uma determinada geração, a análise de conteúdo revelou-se a eleita, uma vez que “pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito (...)” (Guerra, 2006, p.69). Acrescenta-se ainda que estas possuem uma dimensão descritiva que resulta da narrativa dos entrevistados e uma dimensão interpretativa, que é formada pela análise do investigador (Guerra, 2006).

Para Bardin (2006), a análise de conteúdo consiste na “análise das comunicações através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p.38), estes permitem a obtenção de conhecimentos, relativos às condições de produção/recepção dessas mesmas mensagens.

Dentro da análise de conteúdo, procurou-se a construção de uma análise categorial, identificando, com o apoio da revisão bibliográfica, um conjunto de categorias e subcategorias, que foram construídas inicialmente, mas que se foram alterando com o decorrer da análise.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

O quadro 6, procura sintetizar as categorias e subcategorias obtidas com a análise das entrevistas:

Quadro 6 – Categorias e Subcategorias em análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
CARREIRA	<ul style="list-style-type: none">• Percursos de Carreira;• Representação do trabalho;• Trabalho como um significado de vida;• Importância dos valores na definição do trabalho;• Fatores causadores de satisfação e insatisfação laboral;• Gestão de carreira;• Aspirações profissionais e expectativas de carreira.
GERAÇÕES	<ul style="list-style-type: none">• Entendimento de geração;• Correspondência das características associadas aos Millennials;• Fatores influenciadores da Geração Y;• Convivência laboral entre gerações;• O papel familiar na vida dos Millennials.

4.1. Carreiras

A criação da primeira subcategoria percurso de carreira, prendeu-se pela análise das respostas dos entrevistados que permitiram associá-los a percursos e perfis de carreira abordados na literatura, tais como: a **carreira como uma sequência de experiências ao longo da vida**, o **percurso serpenteante**, o **percurso quebrado**, as **carreiras empreendedora, profissional, burocrática e sem fronteiras**.

Para alguns indivíduos a carreira assume-se como uma sequência de experiências ao longo da vida. No caso da entrevistada 12, a entrada no mundo laboral iniciou-se quando tinha 22 anos, desde aí revela ter trabalhado em pastelarias e supermercados, sendo que no momento trabalha na área de estudo e participa em programas de voluntariado. Quando questionada acerca da importância do voluntariado assume-o como um segundo trabalho [*O facto de ter atividades paralelas independente das que são hobbies, mas o facto de ter uma vertente mais humana, ajuda-me (...) é outro trabalho que me dá experiência para usar no meu dia a dia.*] (E12). A análise do discurso das entrevistas permite observar que o voluntariado e a formação profissional são vistos como formas de carreira [(...) *acho que voluntariado é sempre bom e enriquecedor a nível pessoal e profissional, porque ajuda-te a desenvolver características novas (...) e acho que te ajuda sempre a crescer e a desenvolver a tua carreira*] (E1); [(...)

sempre tive formações de venda, formações de moda e que nos faz abrir os horizontes mesmo em termos da nossa postura com o cliente, porque uma coisa é sermos nós próprios, outra coisa é termos técnicas para o fazer, estarmos formadas e direcionadas num sentido.... E claro faz toda a diferença sinceramente (...)] (E6). Alguns entrevistados assumem tomar a iniciativa no que se refere à procura de formações [*Várias, fiz várias. Pela escola de psicologia da Universidade do Minho, pela Escola de Psicologia da Universidade do Porto e por alguns coaches que disponibilizaram algumas formações nas quais eu me inscrevi.*] (E8); [*Fiz algumas formações, mas que eu mesmo procurei pelo IAFP.*] (E3).

Para o entrevistado 7, com 29 anos de idade e 5 anos de experiência laboral, a carreira tem sido formada por diferentes atividades sem ligação entre si, exercidas num pequeno período de tempo [*A primeira experiência profissional era aprendiz de pichelaria, andava por vários pontos do país a trabalhar. A segunda experiência profissional já foi na minha área de formação, enquanto técnico superior de sociologia (...) A terceira (...) foi como assistente operacional (...) o dito auxiliar de enfermagem (...) atualmente desempenho funções de assistente de suporte técnico na Vodafone.*] (E7) este tipo de percurso é referido por Vincent 1993 (como referido em Gomes et al., 2008) denominando-se de percurso serpenteante. Abordado também pelo mesmo autor, o percurso quebrado refere-se a carreiras instáveis, com súbitas mudanças de função ou organização, sendo finalizadas por um percurso estável. O entrevistado 2, com 24 anos de idade afirma ter começado a trabalhar com 16 anos, sendo que em oito anos de trabalho, já passou por sete diferentes organizações. A razão das súbitas mudanças de organização aparentam ser as condições laborais [*(...) era trabalho árduo e muito mal renumerado e, portanto, condições extremas em que não tínhamos o descanso (...) também estive em Castro de Laboreiro num hotel que tinha um restaurante local e era também trabalho árduo e que conjugava serviços normais de carta com casamentos ou batizados no mesmo dia, o que acabava por gerar muita confusão e a questão de ser longe, obrigava-me a ficar lá em condições menos desejadas.*] (E2), no entanto, foi na última organização na qual era colaborador, que surgiu a oportunidade de exercer um cargo de chefia, apontando-a, como o motivo de abandono da última organização [*(...) Foi ter aparecido uma oportunidade melhor, na mesma área, com os mesmos padrões, mas numa diferente organização... Foi há coisa de seis meses que recebi essa proposta para exercer um cargo de chefia (...) aceitei de imediato (...)]* (E2); acrescenta ainda ter vontade de aprender e permanecer por um bom período de tempo na atual organização, tendo conseguido um contrato sem termo que lhe permite a estabilidade.

A análise realizada às entrevistas, permitiu também observar a identificação dos entrevistados com diferentes tipos de carreira abordados na literatura, como é o caso da carreira empreendedora (Gomes et al., 2008), na qual o entrevistado 3, se parece inserir, ao apostar na criação de um negócio próprio [*Eu sinceramente só queria que neste caso a empresa que estou a criar tivesse sucesso (...) não tenho aquela ideia de construir um grande império (...)*] (E3). O facto de só um dos entrevistados se mostrar seguidor deste tipo de carreira, contradiz a literatura quando a refere como sendo a mais procurada pelos jovens no mercado atual (Kanter, 1989, como referido em Gomes et al, 2008).

Outro tipo de carreira que foi permitido observar refere-se à carreira profissional baseada nos saberes e na constante procura pela atualização do conhecimento (Gomes et al, 2008), o que revela ser o mais importante para a entrevistada 4 [*(...) a coisa que eu mais gosto de fazer é aprender e sempre que tenho tempo, eu aproveito para aprender (...) e nem precisa de ser só aprendizagens na minha área em específico, mas, acho que de tudo um pouco é importante para o nosso futuro, porque nós também não sabemos o dia de amanhã e o que é que vamos fazer no dia de amanhã.*] (E4).

Os discursos analisados levam ainda à identificação com o tipo de carreira burocrática, apesar de, no caso das entrevistadas 5 e 6, se observar a existência de experiências laborais em diferentes organizações. No entanto, para ambas, parece ser importante a construção de uma carreira organizacional que lhes permita segurança e progressão [*(...) era conseguir ficar a dar aulas numa instituição de ensino superior. Na minha preferência iria para uma Universidade Pública claro, mas tendo em conta o contexto, que não é muito fácil, conseguir ficar a dar aulas em alguma Instituição com alguma notoriedade já seria ótimo.*] (E5); [*Eu espero permanecer na organização em que estou, mas sempre a aprender cada vez mais.*] (E6).

Da análise das entrevistas, verifica-se também a identificação de alguns entrevistados com a carreira sem fronteiras, caracterizada por uma forte mobilidade física e psicológica (Briscoe & Hall, 2006). Ter experiências laborais fora do país, trabalhar com equipas grandes e multiculturais, revela-se de grande importância para os entrevistados 1 e 10 [*Trabalhar numa multinacional e não numa start up (...) um sítio onde que possa experienciar outras coisas e ver, e conviver com pessoas diferentes (...)*] (E1); [*(...) um ambiente diria até multicultural, que acaba por proporcionar bastante troca de conhecimentos, bastante troca de objetivos profissionais e bastantes experiências pessoais também.*] (E10).

Importa ainda identificar a importância que as atividades extralaborais possuem na vida dos entrevistados, uma vez que, para compreender a carreira por completo, é necessário que estas sejam consideradas. Para alguns entrevistados, as atividades extralaborais surgem associadas ao sucesso psicológico [*São importantes porque me fazem sair um bocado dos problemas que eu encontro no meu trabalho, dos problemas da vida das pessoas, que muitas vezes pode ser cansativo (...)*] (E12); [*(...) ajudam-me a concentrar a atenção noutros assuntos que não trabalho.*] (E14); [*(...) é o que rege a minha sanidade mental, se fosse só trabalho, trabalho, ia ser esgotante mentalmente*] (E2); [*(...) são fundamentais para o bem-estar psicológico principalmente*] (E11).

A segunda subcategoria representação do trabalho, revela de que forma é que os entrevistados interpretam o trabalho, referindo-se ao mesmo como uma **representação económica**, uma **aprendizagem** e uma forma de **integração social**. Acrescentando-se ainda a importância do **equilíbrio entre a vida profissional e pessoal**.

O trabalho surge então, associado a fatores externos, como o fator económico [*É uma forma de obter um rendimento preferencialmente a fazer uma coisa que eu goste.*] (E11); [*(...) primeiramente, o trabalho dá-me autonomia financeira (...)*] (E7); [*(...) bem remunerado e que me desse uma capacidade de ter uma vida social e familiar estável.*] (E11); [*(...) garantisse as condições que tu mereces quanto a salários, a horários, a nível de funções (...)*] (E1); [*(...) conjugar qualidade de vida e ao mesmo tempo qualidade financeira.*] (E2).

Alguns entrevistados referem-se ao trabalho como um meio de aprendizagem [*(...) o representar de anos de estudo, de uma área de formação que apostamos quando somos mais novos (...) é o nosso futuro basicamente.*]; (E9); [*(...) uma forma de aprendizagem, ou até mesmo uma ocupação.*] (E14); ou de integração social [*(...) uma forma de integração social (...) depois da vida pessoal e das relações pessoais (...) é aquilo que nos permite estar inseridos na sociedade.*] (E5).

Acrescenta-se ainda que, grande parte dos entrevistados assumem o trabalho como parte das suas vidas e não como um todo, procurando um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal [*(...) uma pessoa não vive só para o trabalho, temos de viver a nossa vida, viver e aproveitar o que temos lá fora (...) precisamos de chegar lá fora e libertarmo-nos disso (...)*] (E6); [*(...) o trabalho também não é tudo, não é? Aquela velha máxima que nós temos não é de viver para trabalhar, mas de trabalhar para viver, digamos assim. Na vida temos muita coisa que*

gostamos fora daquilo que é o nosso trabalho e gostarmos dessas coisas também é o que acaba por fazer de nós também o que nós somos (...)] (E10).

A terceira subcategoria trabalho como um significado de vida, embora podendo ser considerada uma representação do trabalho, foi obtida com base nas respostas indiretas dos entrevistados relativamente ao trabalho atual e àquilo que apreciam no mesmo. O trabalho revela-se como uma forma de **realização pessoal**, que se prende por fatores como ter um **ambiente de trabalho familiar**, pela **procura da opinião por parte da organização**, pelos **incentivos extra monetários** e pelas oportunidades de **progressão**.

As respostas analisadas permitiram verificar que para alguns entrevistados, o trabalho é referido com sentimentalismo, desta forma, verifica-se o papel que o trabalho tem para a realização pessoal dos entrevistados [*O meu trabalho ideal é este (...) este era o sonho... era o que eu queria.*] (E12); [*O que eu estou a fazer.... (...) é o que eu mais gosto de fazer.*] (E3); [*(...) eu acho que estou a ter o trabalho ideal (...) sou paga para fazer aquilo que gosto (...)] (E4); salientando-se, a importância do trabalho na área de estudos como uma das formas de realização pessoal [*O trabalho ideal para mim (...) trabalhar na área especialmente (...)] (E7); [*O meu objetivo (...) era continuar na área de investigação*] (E5); [*O trabalho ideal seria fazer aquilo que nós mais gostamos e para o qual estudamos (...)] (E9).***

Acrescenta-se que, para alguns entrevistados, parte desta realização pessoal passa por fatores laborais como ter um ambiente familiar no local de trabalho [*(...) é muito em família, ou seja, nós conhecemo-nos todas umas às outras, claro que há momentos melhores e momentos menos bons (...) mas é mesmo isso, é uma segunda casa.*] (E6); [*Espetacular. Um ambiente familiar, uma entreatada enorme entre todos os colegas, portanto nesse aspeto não me posso queixar de todo.*] (E7); ou fazer parte e participar nas decisões da organização [*(...) nós somos fundamentais para a empresa conseguir seguir em frente. Se nós não dermos a nossa opinião, nós não evoluímos, vamos estar sempre dentro do mesmo registo... por isso acho que dar a opinião é importante.*] (E6); [*(...) a opinião é mesmo fulcral para qualquer trabalho, seja ela de quem for, até pode estar lá um estagiário há dois, três dias, que a opinião dele vale tanto como a dos outros que estão lá.*] (E1). A resposta do entrevistado 10 permite perceber o significado que é dado aos trabalhadores como parte da organização, referindo que são estes que fazem a empresa [*(...) é bastante importante até porque são os trabalhadores que fazem a empresa e, se*

a empresa está a procurar ouvir os trabalhadores e aquilo que eles têm para oferecer (...) então eu acho que acaba até por fazer toda a diferença.] (E10).

Alguns entrevistados veem nos incentivos extra monetários uma forma de recompensa por parte da organização *[(...) graças também ao meu trabalho já fui a Itália duas vezes em eventos da empresa... Isto para mim é um incentivo.] (E6); [(...) oferecem café, chá e fruta para os funcionários, temos salas de convívio com matraquilhos, sofás e televisões, temos aulas de yoga, massagem três vezes por mês (...) depois há sempre atividades, porco no espeto, visitas entre polos (...)] (E13).* A entrevistada 13 acrescenta ainda *[(...) acho que isto é o que diferencia as organizações (...) e não são só as recompensas, eu posso dar-me ao luxo de dizer que tenho um patrão que todos os dias a primeira coisa que faz quando chega ao trabalho é cumprimentar todos os funcionários, e na minha opinião, isto faz toda a diferença, faz com que eu tenha gosto em trabalhar numa organização assim.] (E13).*

Salienta-se ainda a referência às oportunidades de progressão *[Eu acho que a possibilidade de crescer e de nos desafiar a nós próprios (...) a possibilidade de progressão e de formação também são duas coisas que, para além do salário, que eu acho que compensaria ter um salário um pouco mais baixo, mas que conseguia ter estas duas possibilidades.] (E5); [Evolução constante, tem de existir muita abertura para arriscar, arriscar no sentido de ousadia, porque é bastante importante a ousadia e tentar coisas novas (...)] (E10).*

Considerou-se ainda relevante, criar uma subcategoria que aborda a importância dos valores na definição do trabalho. Surge desta forma o **respeito**, a **liberdade**, a **igualdade**, a **autonomia** e a **liberdade**, o **serviço e dedicação a uma causa** e o **estilo de vida**.

Revela-se então importante, a necessidade do respeito *[Acho que precisa de existir respeito e consciência de que não é porque somos novos, ou estudantes, ou estagiários, que merecemos mais ou menos, neste caso, maioritariamente menos do que outros (...)] (E1); [O respeito. Sermos tratados como pessoas. Porque acho que é isso que cada vez mais está a deixar de existir (...)] (E6); [Respeito pelo outro independentemente da sua faixa etária e da sua classe social.] (E12); da liberdade *[Eu sinceramente gosto muito do conceito da liberdade (...)] (E3)* e da igualdade *[(...) porque nós precisamos das mesmas oportunidades (...)] (E1); [(...) a igualdade de oportunidades, independentemente de qualquer tipo de característica seja de género, sexo, raça, orientação sexual.] (E10).**

Quando questionados acerca da possibilidade de trabalharem em organizações com as quais não se identificassem com os valores, grande parte dos entrevistados excluíram essa hipótese [*Não, claro que não conseguiria, ia de encontro aos meus ideias, a tudo que eu defendo.*] (E2); [*Não, acho que ir frustrada todos os dias para o trabalho não é vida para ninguém... e se o trabalho é dos sítios onde passamos mais tempo, ao menos que o tempo seja bem passado e sejamos felizes a trabalhar.*] (E13); o que mostra orientação para os valores, embora em níveis diferentes. Por outro lado, estes são colocados em dúvida quando se trata de fatores económicos [(...) *Dependendo da situação, em que me encontrasse (...) se me tivessem a oferecer uma oportunidade nessa organização e eu tivesse com dificuldades, ou uma necessidade muito forte de, de ter algum ganho, isso teria de aceitar.*] (E1); [(...) *por norma nós nunca devemos ficar num sítio onde não nos sentimos bem, no entanto precisamos sempre de ganhar dinheiro por isso seria dois pesos que teriam importância na decisão de ficar ou não ficar (...)*] (E9).

Os dados recolhidos nas entrevistas revelam algumas associações às âncoras de carreira abordadas por Schein (como referido em Santos, 2007). No caso dos entrevistados 1 e 3, a autonomia e liberdade são apontadas como os aspetos de maior importância [*É o facto de me darem liberdade e confiança para realmente fazer o que eu acho que deve ser feito (...) deixa-me criar e fazer o que eu quiser.*] (E1); [*Um bocadinho também a questão da liberdade (...) mesmo no facto de não ter de estar a trabalhar todos os dias de gravatinha, de fato (...)*] (E3).

Observa-se ainda o sentimento de serviço e dedicação a uma causa [(...) *o que eu gosto mais é de saber que existe de facto um impacto naquilo que nós estamos a fazer.*] (E10); [(...) *poder ajudar as pessoas (...) não saberem o que fazer e eu poder dizer-lhes aquilo que elas podem fazer para ficarem melhor, é o que mais em completa.*] (E12), onde para os entrevistados, o mais importante é sentir que o trabalho que realizam provoca um impacto em quem o recebe.

Para o entrevistado 2, o estilo de vida revela-se de grande importância a, uma vez que consegue gerir o seu horário entre o trabalho e o lazer [*o local onde se encontra, em cima de uma duna com vista para o mar, uma praia super concorrida devido aos desportos aquáticos, que como eu pratico acaba por ser benéfico para mim (...)*] (E2).

Relativamente à subcategoria fatores causadores de satisfação e insatisfação laboral, observaram-se quatro campos abordados pelos entrevistados, o **ambiente laboral**, o **horário** de trabalho, o **salário** e a falta de **planificação das tarefas**.

Ter um bom ambiente de trabalho é associado a um melhor desempenho *[(...) vamos reparar numa coisa, eu se tiver num ambiente de trabalho em que não me dou, ou que me dou mal com a pessoa que está ao meu lado a trabalhar (...) a nossa disposição não vai ser a mesma do que se nos dermos bem com as pessoas (...) portanto, sim claro considero que influencie o desempenho.]* (E10); *[Acaba por ser motivador e aliciante continuar a trabalhar nesse sentido. Todos sabermos com quem podemos contar, neste caso é com todos, portanto acaba por ser aliciante e sabemos que nunca ficamos, entre aspas, na mão de ninguém.]* (E7); *[Sim é sempre bom trabalharmos com pessoas que nos apoiam e que estão a remar para o mesmo lado que nós.]* (E9); assim como ter um horário satisfatório que permita a realização de atividades extralaborais *[(...) vai-me ajudar a estar mais motivada para trabalhar porque se não tivesse essa atividade extralaboral que precisava, também não ia andar tão feliz nem tão motivada, o que ia se mostrar no meu desempenho.]* (E1); *[(...) estarmos envolvidos noutra tipo de atividades que gostamos e que nos façam felizes porque isso, se formos a ver até acaba por ter impacto, se estivermos bem connosco mesmos, acaba por ter impacto naquilo que vai ser a nossa produtividade.]* (E10). É de salientar que, muitas vezes, é no horário pós-laboral que os entrevistados tiram tempo para dedicar aos amigos e à família *[(...) permite-me ter relações de amizade, relações familiares, parentesco. Permite-me ter tempo para mim quando é necessário (...)]* (E7); *[(...) é preciso socializar, estar com a família... porque no final do dia, é isso que verdadeiramente importa.]* (E13); *[(...) é nessas alturas que consigo manter o contacto com os meus amigos e a manter a minha vida social ativa.]* (E14).

Identificados os aspetos geradores de satisfação, importa referir também os aspetos geradores de insatisfação laboral. O descontentamento com o salário é apontado pela maioria dos entrevistados como o principal aspeto a mudar *[(...) Sinto que me poderia dar uma compensação monetária mais elevada e de acordo com os meus gastos em deslocações.]* (E14); *[Para o que eu faço é... muito baixo.]* (E9); *[(...) Tendo em conta a formação de outras pessoas com o cargo equivalente ao meu, não é muito bem renumerado, nem pouco mais ao menos... é mesmo mal renumerado.]* (E11); sendo também associado à produtividade *[(...) no caso atual sinto que é um entrave à minha produtividade.]* (E14); *[(...) uma pessoa que que não é premiada*

ou recompensada pelo trabalho que faz, não volta a ter a mesma motivação para voltar a fazer o trabalho.] (E1); [... ninguém hoje em dia trabalha por amor à camisola, trabalha em troca de algo e esse algo é dinheiro, portanto se começamos a ganhar trezentos e evoluímos, chegamos a um patamar em que não queremos menos e sentimos que é agradável porque já passamos por muito menos e aí já vemos a nossa evolução.] (E2). As respostas dos entrevistados revelam um distanciamento do perfil de carreira proteano uma vez que há uma grande preocupação por parte dos mesmos com recompensas monetárias.

Algumas respostas permitem identificar que fatores como a falta de planificação das tarefas e dos horários [*Depois também havia o facto de por vezes acharem que uma pessoa não tinha vida para além do trabalho, ou não podia ter e estarem constantemente a pedir de nós horas extra, a mudar horários do dia para noite (...)*] (E13); [*Falta de planificação e organização nas tarefas que nós devíamos desempenhar.*] (E6); podem surgir também como motivo de insatisfação [*(...) nesta fase final já me encontrava totalmente desmotivada e a precisar de um horário mais rotineiro para a minha vida (...)*](E13); [*(...) até me levar ao ponto de estar constantemente a olhar para as horas para ver quanto tempo faltava para sair do trabalho (...)*] (E2).

Ainda dentro das carreiras, procurou-se perceber de que forma é realizada a gestão de carreira dos entrevistados, se por parte da **organização**, se por parte do **indivíduo**. Analisou-se ainda as **mudanças de emprego** justificadas pela **vontade de progressão**, a **escolha**, a **não identificação com os valores da organização** e os **fatores laborais**. Acrescenta-se ainda que, para alguns entrevistados a **sorte ou circunstâncias** podem surgir também motivo para a mudança de emprego. Dentro desta subcategoria procura-se também analisar os **planos de carreira** dos indivíduos.

No que se refere à mudança de emprego, as respostas analisadas permitem observar um papel ativo dos entrevistados na gestão das suas carreiras. A entrevistada 5, refere que o impulso para mudar resultou da necessidade de se sentir realizada e de ver o seu trabalho credibilizado, assumindo como fatores de maior importância, a vontade de progressão [*Eu acho que o que mais me assustou (...) foi eu ter percebido que mesmo que eu tivesse um contrato sem termo (...) eu não me sentia realizada (...) não sentia que o meu trabalho era credibilizado (...) e depois era o perceber que aquilo nunca iria ser diferente portanto eu acho, que a possibilidade de progressão e de formação também são duas coisas que (...) eu acho que*

compensaria ter um salário um pouco mais baixo, mas que conseguia ter estas duas possibilidades.] (E5).

A mudança de emprego pode também ser assumida pelos entrevistados como uma escolha *[(...) na altura foi porque eu queria mesmo, já há muito tempo que queria mesmo fazer doutoramento e então decidi que estava na hora.] (E4); [(...) entrei na universidade para arranjar melhor a seguir.] (E3); [(...) era um projeto que havia, neste caso de rebranding da empresa (...) eu liderei essa parte do projeto, foi tudo implementado, a execução foi feita (...) foi mesmo um caso em que o projeto ficou concluído e, portanto, para mim já não havia razão para continuidade do envolvimento na empresa.] (E10).*

As respostas destes entrevistados, embora por razões diferente, possuem como aspeto em comum, a vontade de evolução e investimento em si mesmos, à qual Veloso et al. (2016) se referem como necessidade de aprendizagem contínua. Estas mudanças podem ser explicadas pela ausência de atitudes por parte das organizações no investimento da formação dos seus funcionários e do comprometimento das mesmas, oferecendo segurança e não contratações temporárias e subcontratações, como se tem feito sentir no mercado atual (Smola & Sutton, 2002).

Para o entrevistado 8, foi a não identificação com os valores da organização que levou à sua saída *[(...) foi precisamente a inexistência de valores e princípios que me fizeram sair (...)] (E8).*

Por outro lado, alguns entrevistados admitem não terem tido peso na decisão de continuar ou não na organização, identificando a organização como responsável pela gestão das suas carreiras *[Neste caso foi o estágio que chegou ao fim, três meses (...) ainda tentei para estágio profissional, mas de momento não estavam a contratar (...) porque já tinham três ou quatro estagiários (...) por isso é que vim embora.] (E1); [Foi a conclusão da licenciatura, quando acabei a licenciatura, não havia lugar para mim onde eu estava a estagiar, pronto, teve de ser...] (E12).* São inúmeros os jovens, que quando terminam os seus cursos, veem nos estágios uma forma de ganhar alguma experiência profissional, uma vez que as vagas de emprego exigem muitas vezes alguns anos de experiência na área. Para a entrevistada 1, este aspeto revela-se como o maior motivo de descontentamento *[Acho que precisa de existir respeito e consciência de que não é porque somos novos, ou estudantes, ou estagiários, que merecemos mais ou*

menos, neste caso, majoritariamente menos do que outros, porque nós precisamos das mesmas oportunidades (...)] (E1).

Verificou-se ainda que para alguns entrevistados a razão da mudança derivou de fatores como a sorte ou circunstâncias (Briscoe e Hall, 2006) *[...] eu já estava efetiva e só estava com intenção de começar a procurar trabalho na minha área no final do Verão (...) entretanto recebi um telefonema a falarem-me de uma vaga para a minha área, e numa questão de três dias (...) fui a uma entrevista e soube que tinha de começar a trabalhar nessa mesma semana (...) nem pensei duas vezes.] (E13);* no entanto, não deixou de haver uma decisão por parte da entrevistada na escolha do rumo a tomar relativamente à sua carreira profissional, assumindo a troca de um emprego sem termo para um emprego incerto.

Importa ainda analisar os planos de carreira dos indivíduos. Quando questionados acerca da realização de planos durante as suas vidas, nove dos catorze entrevistados assumem já ter realizado algum plano. Segundo King (2004), a elaboração de planos, é em si uma forma de autogestão.

É consensual a opinião dos entrevistados relativamente aos planos de carreira, assumindo-os como parte da construção das suas carreiras. No entanto, referem que estes acabam por nunca seguir o rumo pretendido inicialmente. Os entrevistados assumem um discurso de mudança relativamente àquilo que achavam que seria as suas carreiras *[...] Acho que qualquer pessoa sonha e pensa no que quer que seja a sua carreira, mas uma pessoa antes de começar a trabalhar acha sempre que vai ser tudo muito mais fácil do que realmente é (...) mas depara-se com um prisma que não é assim, até se trabalha, mas as oportunidades nem sempre surgem.] (E1); [Fiz inicialmente, mas agora vejo-me a caminhar, sempre a evoluir (...) mas a enredar-me para o que quer que vier... comecei na hotelaria e agora estou a exercer turismo.] (E2); [Fiz, mas eles saem todos furados, como quase tudo a nível de planos de vida (...)] (E3); [...] fiz, mas já estão a ser muito diferentes daquilo que eu tinha pensado na altura. O meu percurso não está a acompanhar os planos.] (E4); [Fiz planos que estou constantemente a mudar, porque a vida não nos deixa planear muito (...)] (E13).*

Contrariamente, o entrevistado 10, afirma que os planos de carreira idealizados, o motivam a trabalhar todos os dias com o objetivo de os concretizar *[...] tenho um plano bastante definido na minha cabeça (...) quero chegar a um patamar em que consiga ter influência direta nas campanhas e nas estratégias (...) das maiores marcas em termos mundiais,*

que operam nos mercados (...) E quem fala, em termos de influenciar as marcas, e em termos da estratégia de marketing, fala também das pessoas, não é? Portanto, estar a trabalhar com os melhores é o meu objetivo e, portanto, é para isso que eu trabalho todos os dias.] (E10). A resposta do entrevistado permite observar que a organização não aparenta ter qualquer tipo de influência na sua carreira, uma vez que este assume a importância dos planos que pré-definiu *[(...) eu como disse tenho um plano bem definido e quero seguir-me por esse plano... sei bem o tipo de empresas onde quero trabalhar e onde quero adquirir experiência e onde quero participar da melhor forma e, portanto, tenho esse plano definido e nesta altura não vejo razões para mudar de ideias.]* (E10). Acrescenta-se ainda, que o discurso do entrevistado permite observar uma associação ao tipo de carreira linear abordado por Brousseau et al., (1996), uma vez que existe uma procura por uma maior posição e responsabilidades, trabalhando para atingir algo importante, como influenciar marcas e pessoas a nível mundial.

Os entrevistados 7 e 14 referem a importância de aproveitar as oportunidades que vão surgindo nas suas vidas *[(...) é um bocado cliché, um chavão, dizer que vou onde a vida me levar de certa maneira, mas um dia de cada vez.]* (E7); *[(...) tento ir vivendo e aproveitando as oportunidades que vão surgindo na minha vida.]* (E14); acabando por entregar a sua carreira à “sorte ou circunstâncias” (Briscoe & Hall, 2006). Outros assumem-se como os criadores dessas mesmas oportunidades *[O caminho é definido por mim, quanto mais eu produzo aos meus clientes, mais eu ganho, logo mais eu vou ajudar a empresa, logo mais vou ganhar com isso.]* (E8); *[Eu sinto que a gestão pode ser feita por mim, mas também sinto que há muitos interesses por trás (...) mas claro que se fui promovida neste caso há um mês mais ao menos, é porque também trabalhei para isso.]* (E9). O entrevistado 7 apesar de concordar que o seu sucesso deriva do esforço, aponta a responsabilidade da gestão da sua carreira à organização *[Neste caso, concreto, consoante a produtividade, acaba por ser a própria empresa, a própria organização a definir a evolução de carreira lá dentro... Obviamente que isso, lá está, não depende de mim, em todo o caso, ou só de mim.]* (E7).

A perspetiva de que a organização é a responsável pela gestão de carreira dos indivíduos é menos representativa, no entanto alguns entrevistados admitem não controlar as suas carreiras *[(...) eu tenho sempre de, não o trabalhar ser flexível à minha vida, mas a minha vida ser flexível ao meu trabalho.]* (E6) *[O caminho é definido pela organização, sim é.]* (E12).

Com as respostas obtidas acerca da gestão de carreira, valores, mobilidade física e psicológica, procurou-se encaixar os entrevistados nos perfis de carreira abordados por Briscoe e Hall (2006): 1) “Encurralados/Perdidos”; 2) “Fortificados”; 3) “Nómada”; 4) “Idealista”; 5) “Indivíduo organizacional”; 6) “Bom cidadão”; 7) “Hired Gun” e 8) “Arquiteto da Carreira Proteana”.

O quadro abaixo mostra, através das respostas dos entrevistados, se estes se enquadram ou não em algum dos perfis, acima mencionados.

Quadro 7 - Perfis de Carreira dos Entrevistados

	Carreira Proteana: Autogestão	Carreira Proteana: Orientação para os valores	Carreira sem Fronteiras: Mobilidade Psicológica	Carreira sem fronteiras: Mobilidade Física	Perfil de Carreira:
Entrevistado 1	ALTA	BAIXA	ALTA	BAIXA	“Indivíduo organizacional”
Entrevistado 2	BAIXA	ALTA	ALTA	ALTA	X
Entrevistado 3	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	X
Entrevistado 4	BAIXA	BAIXA	BAIXA	ALTA	“Nómada”
Entrevistado 5	ALTA	BAIXA	BAIXA	BAIXA	X
Entrevistado 6	BAIXA	ALTA	ALTA	BAIXA	“Idealista”
Entrevistado 7	BAIXA	ALTA	ALTA	BAIXA	“Idealista”
Entrevistado 8	BAIXA	ALTA	BAIXA	BAIXA	“Fortificados”
Entrevistado 9	ALTA	BAIXA	ALTA	BAIXA	“Indivíduo Organizacional”
Entrevistado 10	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA	“Arquiteto da Carreira Proteana”
Entrevistado 11	ALTA	ALTA	BAIXA	BAIXA	X
Entrevistado 12	ALTA	ALTA	ALTA	BAIXA	“Bom cidadão”
Entrevistado 13	ALTA	ALTA	ALTA	BAIXA	“Bom cidadão”
Entrevistado 14	BAIXA	ALTA	ALTA	ALTA	X

Fonte: Adaptado de Briscoe & Hall (2006)

Numa primeira visão, o quadro elaborado permite perceber que, no caso de alguns entrevistados, não se conseguiu verificar nenhuma identificação com os perfis de carreira abordados pelos autores. No entanto, dos catorze indivíduos entrevistados, conseguiu-se observar seis perfis diferentes de carreira.

Relativamente ao perfil “indivíduo organizacional”, a gestão de carreira é feita por parte do indivíduo. A entrevistada 1 refere ter a liberdade para definir a forma como realiza o seu

trabalho, assim como participar nas decisões da organização. Para a entrevistada 9, a gestão é associada ao trabalho e à dedicação [*Eu sinto que a gestão pode ser feita por mim (...) se fui promovida neste caso há um mês mais ao menos, é porque também trabalhei para isso.*] (E9). Para além disso, ambas as entrevistadas apresentam indícios de mobilidade psicológica afirmando ter criado relações laborais [(...) *relações com alguns colegas apenas profissionais, outras que se extrapolaram para a vida social e são pessoas que convivem connosco vários dias da semana (...) sim, são boas relações*] (E1); [(...) *temos todos uma boa relação mesmo fora do trabalho (...) temos sempre saídas, jantares (...)*] (E9). Por outro lado, no que se refere aos valores, a orientação para os mesmos revela-se baixa, acabando por desvalorizarem aspetos com os quais não se identificam, em prol do dinheiro, afirmando que este se revelaria um peso na decisão de ficar ou não na organização (E9). A mobilidade física também não aparenta ser um fator de importância para ambas.

O perfil de carreira “nómada” consiste em valores baixos em todas as dimensões à exceção da mobilidade física. A entrevistada 4 parece encaixar-se neste perfil, dado que refere a vontade de trabalhar no estrangeiro [(...) *gostava muito de ter uma experiência lá fora, independentemente do tempo que ela durasse.*] (E4), no entanto, não possui certezas no que se refere à orientação para valores, afirmando nunca ter pensado sobre isso e mostrando incertezas na resposta dada. Relativamente à gestão de carreira afirma não gostar de planos [*Eu não gosto muito de ter objetivos muito pré-definidos porque, depois se uma pessoa não consegue alcançar, às vezes, pronto, fica um bocado em baixo (...)*] (E4), assim como não revela um grande interesse pela mobilidade psicológica, não considerando importante o estabelecimento de relações com os colegas de trabalho.

O terceiro perfil identificado denomina-se de “idealista”, do qual fazem parte indivíduos com forte mobilidade psicológica e orientação para os valores. Para os entrevistados 6 e 7, ambos os aspetos mostram-se de grande importância, ao afirmarem a existência de relações com colegas, fora do meio laboral [(...) *de vez em quando vamos, no final do trabalho vamos todos tomar um café, ou uma vez por outra marcamos um jantar de confraternização ente todos (...)*] (E7); assim como, quando questionados se aceitariam trabalhar numa empresa com a qual não se identificassem com os valores, ambos foram rápidos e concisos nas respostas, negando essa possibilidade. Contrariamente, revelam uma capacidade de autogestão de carreira baixa, assim como fraca mobilidade física, dado que se preferem manter dentro da zona de conforto, sem possuírem grandes expectativas para o futuro [*Eu espero permanecer na organização em*

que estou, mas sempre a aprender cada vez mais.] (E6); [A curto prazo espero manter-me onde estou... A longo prazo, não consigo estabelecer um prazo para isso.] (E7).

No caso do entrevistado 8, verifica-se a identificação com o perfil de carreira “fortificados”, possuindo uma forte orientação para os valores, apontando-os como o motivo de abandono da última organização *[(...) foi precisamente a inexistência de valores e princípios que me fizeram sair.] (E8)*; no entanto, os seus planos de carreira apenas passam pelo trabalho na área de estudos, sem possuir grandes expectativas para o futuro *[Acima de tudo quero voltar a trabalhar na minha área de formação.] (E8)*. Os indivíduos pertencentes a este perfil possuem também baixa mobilidade, o que não revela ser importante para o entrevistado em questão.

As entrevistadas 12 e 13, assemelham-se ao perfil “bom cidadão”, sendo que para além de realizarem a autogestão das suas carreiras, planeando as mesmas, revelam ainda orientação para os valores uma vez que assumem a impossibilidade de trabalhar num local com o qual não se identifiquem. Apresentam também mobilidade psicológica, referindo o gosto pelo contacto com o público *[(...) como lidamos muito com o público, também faz com que o público veja que pode estar, ser bem atendido e que os seus problemas são resolvidos.] (E12)*; *[(...) gostava de atendimento o público, ter sempre contacto com pessoas diferentes, atender e ajudar culturas diferentes (...)] (E13)*. Acrescenta-se que, para os indivíduos que se encaixam neste perfil, a mobilidade física revela-se como a maior dificuldade, uma vez que procuram a estabilidade *[(...) daqui a uns anos penso em constituir família e quero ficar mais perto da minha gente futura] (E12)*; *[(...) a longo prazo espero ser eu à frente de um departamento de Recursos Humanos, com uma vida mais estável e uma bagagem maior.] (E13)*.

O último perfil identificado refere-se a indivíduos que possuem altos níveis nas quatro dimensões, autogestão de carreira, mobilidade física, mobilidade psicológica e orientação para os valores e denomina-se de “arquiteto da carreira proteana”. Foi possível identificar um entrevistado que se encaixa na perfeição em todos os níveis, tendo planeado todo o seu percurso profissional, na qual incluiu uma temporada no estrangeiro *[(...) esta passagem pelo estrangeiro faz parte, faz parte de um plano que eu tenho, que como eu disse, que foi definido por mim, para a minha carreira (...)] (E10)*. Mostra também interesse pela socialização e troca de experiências *[(...) eu até digo que colegas de trabalho (...) já não são só colegas de trabalho, já são amigos que vem também da tal troca de experiências culturais (...)] (E10)*. Verifica-se ainda, uma forte orientação para os valores, colocando as suas necessidades acima das necessidades

de qualquer organização [...] *eu também falo pessoalmente, até é uma opinião pessoal, eu acho que as pessoas também não devem submeter-se a algo que não gostam de fazer (...)* (E10).

A última subcategoria referente à Carreira, refere-se às aspirações profissionais e expectativas de carreira dos entrevistados onde se pretendeu perceber quais os objetivos a curto e longo prazo definidos pelos mesmos. Tais parecem prenderem-se pela **aprendizagem**, pelo **investimento na organização atual**, o **trabalho na área de estudos** e **a construção de um negócio próprio**.

Observou-se, desta forma, que a curto prazo surge a ideia da aprendizagem e do investimento na organização atual [*A curto prazo vejo-me a continuar o que estou a fazer, a exercer um cargo de chefia fresco, no qual ainda me estou a adaptar e a aprender coisas novas (...)*] (E2); [...]*a curto prazo prevejo muita aprendizagem, porque acima de tudo quero aprender bastante, quero aprender com quem sabe que é para que no longo prazo, consiga aplicar os conhecimentos que vou adquirindo da melhor forma.*] (E10); [...]*pretendo ficar na organização onde estou até porque tenho agora um novo desafio e quero levá-lo, ou estender o desafio ao máximo (...)* (E9); [*A curto prazo acho que este é o melhor lugar para aprender, a empresa cresceu muito no último ano, há muito trabalho e o stress apesar de poder ser difícil, vai tornar-me muito mais autónoma e fazer com que eu aprenda mais rápido (...)*] (E13). No entanto, no que se refere ao futuro a longo prazo este é apontado como incerto no que diz respeito à organização, mas não aos objetivos [...]*a longo prazo não consigo dizer se vou ficar na empresa por vontade própria, se a empresa pode não ficar comigo por vontade própria, mas pretendo a um longo prazo, daqui a cinco anos, estar se calhar numa posição em que tenha, se calhar mais responsabilidades do que tenho agora, com um ordenado que corresponda às minhas funções e que continue a trabalhar na área que é uma das minhas ambições.*] (E9); [*A longo prazo (...)* *tenho como objetivo acabar por trabalhar diretamente com as maiores marcas em termos mundiais (...)*] (E10).

As respostas obtidas permitem salientar, uma vez mais, a importância do trabalho na área de estudos para os entrevistados [*A curto, vejo-me a acabar o doutoramento a longo, a longo vejo-me ligada a alguma instituição académica, não sei qual, nem onde, mas vejo.*] (E4); [*A curto prazo infelizmente, vejo-me a trabalhar naquela que não é a minha área de formação, mas a longo, a longo eu creio que voltarei em força ao mercado de trabalho que pretendo.*] (E8).

Permanecer na atual organização é apontado pela entrevistada 6 [*Eu espero permanecer na organização em que estou, mas sempre a aprender cada vez mais.*] (E6), sendo que para os restantes entrevistados, a ideia de permanecer só seria considerada caso ocorressem mudanças essencialmente a nível económico e de tarefas [*Se as condições mudarem, acho que sim porque entrei numa fase boa, de crescimento da empresa, por isso tenho fortes condições, de vir a ocupar um cargo de gestão e de importância, mas claro que uma pessoa não pode esperar eternamente e, como eu disse, ninguém gosta de ganhar pouco, ou de não ganhar o suficiente para as suas habilitações.*] (E1); [*Um aumento de responsabilidades, ficar responsável por algo e não ser apenas mais uma colaboradora e sem dúvida, um aumento de salário.*] (E13); [*Talvez outro tipo de tarefas e um aumento de responsabilidades... talvez isso trouxesse um aumento do salário, o que sem dúvida também é importante.*] (E14); [*um aumento, não é? um aumento de salário, um aumento de responsabilidades, um aumento da equipa e, talvez do trabalho, porque tudo isto motiva, pessoas novas, claro que recompensa monetária acima de tudo (...)*] (E1); [*Uma proposta astronómica, três ou quatro vezes mais o atual valor.*] (E2).

Para o entrevistado 3, a mudança não se prende nas condições, mas sim na necessidade da construção de um negócio próprio [*Aqui na empresa as condições são espetaculares, neste caso o patrão também sempre se mostrou amigo e disponível, há facilidade de eu fazer o meu próprio horário (...)* Mas todas essas coisas esbatem-se quando começa a ter muitas responsabilidades em cima e (...) uma pessoa já tem noites sem dormir, em que chega a casa enervado e não consegue esquecer-se daquilo e está a pensar naquilo até ir para a cama, uma pessoa começa a perguntar “será que eu ganho para isto” e a resposta ou é sim e convive-se com isso, ou é não e vamos procurar outra coisa e foi o que eu decidi, ao menos se me chatear e stressar, chateio-me para mim (...)] (E3).

4.2. Gerações

No que diz respeito à categoria Gerações, criaram-se também subcategorias de análise. Procurou-se, em primeiro lugar perceber, qual a entendimento que os entrevistados fazem do conceito. Surge então, o entendimento de geração que é feito pelos entrevistados, em que se ressaltam o **tempo** e os **fatores sociais e morais**.

Tal como na análise bibliográfica, o conceito de geração, encontram-se dividido por aqueles que o definem segundo um período de tempo [(...) *acho que é um grupo de pessoas que nasceram em anos próximos.*] (E14); [*Geração no meu ponto de vista são ciclos de um período de tempo (...) normalmente entre dez quinze anos, neste momento acho que o intervalo de tempo é quinze anos (...)*] (E9); [*Geração é um período de tempo, neste caso no sentido da idade, balizado por dez, quinze anos.*] (E8); ou por fatores sociais e morais [*Um grupo de pessoas com idades próximas que viveram os mesmos momentos históricos e as mesmas mudanças sociais, ao mesmo tempo, que consequentemente foram moldadas por isso e fez com que se identificassem a nível de pensamento e de objetivos de vida (...)*] (E14); [(...) *geração é o que define a mudança de estilo, de tudo... de tudo isto é, de estilos musicais, vestuários, mentais... é isso que eu acho que é uma geração.*] (E2); [*Um grupo de pessoas compreendidas entre determinadas idades, entre um ponto X e um ponto Y que foram criadas e partilham o mesmo sistema de valores morais e ambições pessoais e desejos de crescimento pessoal.*] (E11).

Entende-se à partida, que as opiniões, embora diversas, acabam por ter algo em comum entre si. Considerou-se desta forma, igualmente importante averiguar de que forma é que os entrevistados fazem a caracterização de si mesmos enquanto trabalhadores e enquanto geração.

Outra subcategoria verificada diz respeito à correspondência das características associadas aos Millennials por parte dos entrevistados e da literatura. Revelam-se então como uma geração **multifacetada, positiva, ambiciosa**, que **procura pela mudança, partilha dos mesmos valores** e que **investe na aprendizagem**.

Observou-se desta forma, que a forma como os Millennials se descrevem vai ao encontro da caracterização que é feita destes na literatura. Ressalta-se assim o positivismo e a vontade de aprender (Braga, 2013) [(...) *sou responsável, sou uma pessoa ativa, pró-ativa também... e dinâmica (...)*] (E6); [(...) *descrevo-me como (...) uma pessoa proativa, com vontade de aprender, de companheirismo e super positivo.*] (E2); a ambição (Ferreira, 2010) [(...) *ambicioso (...)* *sou um pouco inconformado, gosto de puxar por mim, quando vejo que estou a chegar a um determinado patamar ou quando vejo que já tenho um determinado tipo de conhecimentos relativamente a alguma área, procuro sempre aprofundar consoante aquilo que são as expansões que cada área tem (...)*] (E10). Por conseguinte, verificou-se ainda, que os entrevistados são muito exigentes consigo mesmos [*Empenhado, pró-ativo, sempre disposto a*

desempenhar o melhor possível o meu papel, o melhor que sei (...) (E7); *[...] eficaz e trabalho por resultados, por isso até atingir os resultados faço tudo o que puder.]* (E9), o que também pode ser explicado pela exigência de crescerem sobre fortes expectativas dos seus pais.

No que refere à forma como veem a sua geração, ressalta-se a procura pela mudança [*é uma geração muito aberta, ou seja, eu acho que é uma geração que não tem os olhos fechados para aquilo que é a evolução (...)*]. Clap (2010), defende esta ideia, afirmando que os Y's são a geração mais ativa na procura pela mudança.

O entrevistado 10 acrescenta ainda que o que difere a sua geração das restantes é a partilha dos mesmo valores [*(...) existe uma base, daquilo que são os valores (...) no caso da minha geração eu penso que são bastante fortes e que eu acho que (...) há gerações que são muito voláteis, acabam por mudar muito de opinião (...) enquanto que a minha geração é uma geração que tem ideias base e depois pode, pode mudar de ideias (...) mas que vai sempre ser guiada por um conjunto ou um núcleo de ideais e eu acho que isso é importante, estar atento à evolução do Mundo (...)*] (E10). Estes valores podem referir-se ao gosto pela convivência com pessoas de culturas diferentes [*(...) gostava de atendimento ao público, ter sempre contacto com pessoas diferentes, atender e ajudar culturas diferentes (...)*] (E13). Para Loiola (2009), a geração Y é apontada como aquela que tem maior facilidade em conviver com pessoas independentemente da sua cultura, etnia e religião, o que pode explicar o facto de o contacto com o público ser uma das características mais apreciadas pelos entrevistados.

Uma outra visão verificada aponta os Millennials como a geração mais qualificada, o que, para a entrevistada 5 é o principal fator que distingue a sua geração das restantes [*Eu acho que aquilo que nos distingue neste momento (...) é que somos provavelmente a geração com mais formação (...) somos talvez a geração que tem mais formação, porque quase todos fazemos um mestrado (...)*] (E5). Acrescenta ainda o facto de ser uma geração multifacetada, que está constantemente à procura da aprendizagem [*(...) dá-nos, se calhar o rótulo de geração (...) com mais conhecimento, porque eu acho que somos muito incentivados a aprender muitas línguas, a fazer muitas coisas ao mesmo tempo, muitas atividades extracurriculares (...)*] (E5). Na opinião de Braga (2013), os Millennials são uma geração de rápido raciocínio e multifacetada que não têm medo de abandonar as organizações quando sentem que já não estão evoluir, a resposta do entrevistado 10 vai ao encontro desta opinião [*Até ao momento em que eu veja que a organização está a contribuir para intensificar aquilo que é o meu conhecimento, em termos*

daquilo que eu preciso de saber para efetuar as minhas funções, ou aquilo que eu quero fazer, pretendo continuar. Quando eu vir que já não consigo aprender mais, ou que já não consigo crescer mais dentro daquilo que quero, não será.] (E10).

Segue-se a subcategoria fatores influenciadores da Geração Y, em que são analisados quais os fatores apontados pelos entrevistados no que diz respeito à geração a que pertencem, como a **revolução tecnológica**, a **repressão económica** e a **mudança de mentalidade**.

Tal como na bibliografia, um dos principais marcos que os entrevistados associam à sua geração refere-se à revolução tecnológica (Oliveira, 2009; Freitas, 2014). *[(...) acho que é a internet. Parece muito simples, mas eu acho que é (...)] (E3); [Acho que a minha geração passou por uma transformação muito grande, começou a normalizar-se tudo que seja a nível informático, a internet passou a fazer parte do nosso dia a dia, coisas que pessoas um bocadinho mais velhas do que nós não (...)] (E11); [Acho que é uma geração revolucionária no sentido tecnológico, sabemos desenrascar melhor do que as outras gerações (...)] (E2); [(...) somos muito mais tecnológicos, não tanto como a geração que veio a seguir à nossa, mas crescemos com o aparecimento da internet e apesar de nos lembrarmos do mundo antes disso, já se torna difícil imaginar-nos a voltar a viver no mesmo.] (E13).* As respostas destes entrevistados vão ao encontro do estereótipo que associa os Millennials, ou, também conhecidos “Geração Net”, aos especialistas em tecnologias (Barton et al., 2012). Porém, esta evolução pode ser sentida de forma diferente na mesma geração, como é o caso dos entrevistados 3 e 12, que sendo os mais velhos dos entrevistados, veem esta revolução tecnológica como um problema para a comunicação *[Eu ainda sou claramente do tempo de não saber o que era um telemóvel, a internet e agora às vezes ando aí nas ruas e vejo os parques das crianças, todos espetaculares, com relvas sintéticas e vejo que às vezes estão poucos lá e tantos enfiados no Facebook e com as consolas, coisa que também só apareceu quando eu tinha para aí 12 anos, as Nintendo e as PlayStation (...)] (E3); [(...) quando me falam em gerações eu penso muito na dificuldade que tenho muitas vezes em comunicar com o meu irmão mais novo, eu nasci sem computadores e já era crescida na época em que eles apareceram e o meu irmão quando nasceu, eles já existiam (...)] (E12).*

Por outro lado, a repressão económica surge para alguns entrevistados, como motivo para todo o esforço e qualificação *[(...) eu acho somos a geração mais qualificada, mas também a mais reprimida em todos os outros sentidos, principalmente o económico.] (E8);* explicada pela

crise sentida durante o crescimento dos entrevistados [*Eu acho que nós somos os, não é os “coitadinhos”, mas acho que foi os que levamos com as coisas más, porque a geração dos nossos pais (...) estava tudo em crescimento e, tinham acabado os problemas piores (...) acho que eles tiveram muitas oportunidades de crescer (...)*] (E1); [*Nós passamos um período um bocadinho complicado (...) o auge do desemprego aqui em Portugal, portanto eu acho que, se calhar as pessoas ficaram com mais força, para trabalhar e para desempenhar um bom emprego e muitos tiveram de emigrar (...) portanto eu acho que, isto de alguma forma deu um certo impulso à minha geração, acho eu.*] (E4) [*Acho que a minha geração passou por uma transformação muito grande (...) passou por uma grande crise económica, o que condicionou um bocadinho a maneira de nós pensarmos enquanto estávamos a ser jovens adultos.*] (E11).

As entrevistadas 1 e 13 acrescentam ainda que, como consequência da crise sentida, cresceram com a constante pressão para um maior esforço [(...) *nós fomos muito educados para “tens de te esforçar a cem por cento”, ou melhor, se os nossos pais se esforçaram a cem, nós temos de nos esforçar a duzentos, ou a trezentos, porque realmente as condições não são as mesmas e o mercado está saturado.*] (E1); [*Nós nascemos numa época alta, mas crescemos com uma grande crise, com falta de empregos, com uma pressão enorme dos nossos pais para estudarmos e termos uma vida melhor (...)*] (E13); A literatura aponta a geração Y, como a mais rica em estudos, uma vez que sofreu a pressão dos pais no que diz respeito ao investimento para a sua educação e na necessidade de serem bem-sucedidos e de atingirem os melhores resultados (Claps, 2010; Tanner, 2010).

A análise das entrevistas permitiu também, verificar a associação da geração Y a uma mudança de mentalidade, que levou a que fossem uma geração menos materialista [(...) *acho que, apesar de tudo, a nossa mentalidade é diferente da dos nossos pais, não achamos que comprar uma casa seja uma prioridade... queremos viajar, queremos diversão, queremos sentir-nos vivos, trabalhar para podermos viver e não fazer da vida só trabalho (...)*] (E13); [(...) *também acho que vamos mais na aventura, sempre com o pensamento que se der deu, se não der não deu, azar, enquanto os nossos pais aprenderam a ser mais cautelosos, a pensar no dia de amanhã, nós tentamos viver com aquilo que temos hoje.*] (E6). As opiniões de ambas as entrevistadas encontram-se em conformidade com a literatura, sendo que Hullet (2006), descreve os Millennials como uma geração que valoriza mais as experiências do que a posse.

Considerou-se ainda importante, a criação de uma subcategoria que aborda a convivência laboral entre gerações, onde as opiniões dos entrevistados se dividem entre a experiência vista como uma **aprendizagem** ou como uma **dificuldade**. Verificou-se que alguns entrevistados assumem a preferência em **trabalhar indivíduos pertencentes à mesma geração**, enquanto que para outros, é **indiferente**.

Relativamente a esta questão, a maioria dos entrevistados descrevem a experiência como positiva e enriquecedora, referindo-se à mesma como uma forma de aprendizagem *[(...) é muito enriquecedor, acho que nos faz bem trabalhar tanto com gente mais velha, como com gente mais nova porque, as pessoas de gerações mais velhas têm algo para nos ensinar e outras experiências de vida (...). Assim como trabalhar com gerações mais novas, dá-te oportunidade de realmente encaminhares alguém e ajudares a crescer e vê-los crescer. Acho que isso também é enriquecedor a nível pessoal e profissional.]* (E1); *[Eu acho que é positiva e enriquecedora. Por um lado, gerações mais velhas dão-nos mais experiências, gerações mais novas desafiam-nos, questionam-nos. Portanto acho que é muito enriquecedor.]* (E11); *[(...) é aí que nós temos o contacto com diferentes gerações, aprendemos o que não aprenderíamos na escola, por exemplo e experiência profissional... e acaba por ser um bocado o que te constrói, aquilo que te distingue dos outros.]* (E2); *[A experiência foi boa porque nós conseguimos perceber como é que as pessoas lidam, em várias fases da vida com a mesma situação, se surge um problema, como é que nos o resolvemos com dezoito, com vinte cinco, ou trinta e cinco e com quarenta e cinco... é muito interessante ver também a aprendizagem que nós temos com as pessoas mais novas, acabamos sempre por aprender tal como com as pessoas mais velhas.]* (E9).

Contrariamente, as entrevistadas 5, 14 e 13 afirmaram a existência de algumas dificuldades no que se refere à diferença de personalidades *[(...) Eu acho que é complicado (...) não foi um contexto de trabalho fácil (...) foi talvez uma das coisas mais difíceis de conciliar na organização onde eu estava anteriormente. Sobretudo a nível de personalidades, portanto foi complicado, não tinha nada a ver com o contexto profissional porque todas nós tínhamos funções diferentes, eu diria que tinha a ver com personalidades.]* (E5); e de mentalidades *[Foi uma experiência não tão positiva pois havia muita colisão de mentalidades.]* (E14); *[Por vezes dificulta no sentido de que às vezes não tem a mente tão aberta para os desafios que nós queremos propor e as mudanças que nós queremos fazer (...)]* (E11). Para a entrevistada 13, existe uma dificuldade por parte das

gerações mais velhas em se adaptarem às novas gerações [...] *geralmente as gerações mais velhas desvalorizam as mais novas, não levam a sério o trabalho delas, ou demoram mais tempo a adaptarem-se a elas... e acho que também ligam a coisas desnecessárias, como ditarem o valor do trabalho por o tipo de roupa que uma pessoa veste (...)* (E13).

Por outro lado, alguns entrevistados assumem a preferência em trabalhar com indivíduos da mesma geração, justificado por um sentimento de maior compreensão [...] *há um à vontade em termos da compreensão da mentalidade (...) a nível de interação, de pedir ajuda para qualquer tipo de tema, para qualquer questão, sim, ajuda a perceber (...)* (E7); [...] *acho que acabam por entender melhor o nosso ponto de vista em relação às coisas e talvez a respeitar mais as nossas opiniões, ou pelo menos a não as desvalorizar à partida porque somos mais novos, ou porque temos menos anos de experiência.* (E14).

No entanto, para grande parte dos entrevistados, a questão geracional parece ser indiferente [*Acho que isso não é um entrave, até porque podem ser de outra geração, mas (...) a maneira de, de viver e de conviver acho que é muito semelhante à nossa.*] (E1); [...] *sinto que é indiferente. Por vezes eu tenho de ter uma mentalidade mais avançada, outras vezes os papéis invertem-se.* (E2); [*Não sinto que ajude, mas também não sinto que dificulte.*] (E9); [*É como eu disse, há pessoas da minha geração que são mais complicadas de lidar do que pessoas de outras gerações e neste caso específico não existe qualquer tipo de problema.*] (E10).

Por último surge a subcategoria o papel familiar na vida dos Millennials em que verificou que a maioria dos entrevistados ainda se encontra à procura de **estabilidade**.

A análise das entrevistas permitiu verificar que todos os entrevistados, pretendem constituir uma família, no entanto, todos os entrevistados à exceção do 2, 3 e 10, continuam a viver em casa dos pais.

O entrevistado 3, com 30 anos de idade, surge como o único entrevistado que já iniciou a vida familiar [*Depende como é que caracteriza a vida familiar, no meu caso se for pensar em ter filhos, a minha previsão é lá para os cinquenta (risos), se for casar e viver juntos, então já iniciei.*] (E3). Para os restantes, quando questionados acerca da idade certa para constituir família, as respostas dos entrevistados revelaram como fator em comum, a procura pela estabilidade, sendo que na maioria das respostas os 30 anos surgem como a idade apontada para essa mesma estabilidade [*Era suposto ser aos trinta, mas não me imagino aos trinta, uma*

vez que tenho quase trinta anos, mas imagino-me daqui a três anos a constituir família, sim.] (E12); [*Uiii (risos) boa pergunta... a passar os trinta, mas nunca se sabe, não é? (risos)]* (E10); [*Eu tenho projetado para os trinta, apesar de estar quase lá a chegar e ainda não ter nada pronto (risos) mas acho que isso é o típico português (risos).]* (E6); [*(...) depende da estabilidade que a pessoa tiver no momento, mas, a minha idade ideal seria por volta dos trinta.*] (E1); [*(...) uma pessoa atira para o ar “lá para os trinta” porque pensa que é uma boa altura para já ter estabilidade laboral e financeira, mas nunca se sabe... Essa estabilidade é o mais importante para mim neste momento, porque sou uma pessoa que pensa muito nas coisas.*] (E13). Os discursos analisados permitem perceber que os entrevistados, embora já todos inseridos no mundo laboral, ainda não sentem a sua vida profissional e financeira estável para iniciar a vida familiar, confirmando a bibliografia que os aponta como uma geração que abandona mais tarde a casa dos pais, optando pelo casamento e constituição de família tardios Howe & Strauss (2007, como referido em Freitas, 2014).

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

5.1. Observações Finais

Numa conversa informal, sobre o mercado de trabalho atual, ouvi um empresário a questionar-se acerca dos jovens Millennials e da dificuldade que as empresas sentem na gestão das carreiras destes trabalhadores. Suscitou-me desta forma o interesse, em perceber o que pesa na decisão desses mesmos jovens, no momento da escolha de permanecer ou abandonar uma organização, assim como compreender quais as expectativas que estes possuem acerca das suas carreiras.

O presente estudo procurou, em primeiro lugar, a compreensão de diversos temas, tais como, o significado do trabalho, os valores organizacionais, os fatores de satisfação e insatisfação laboral, a gestão de carreira, as motivações para a mudança, as aspirações profissionais e os planos para o futuro de uma determinada geração, os Millennials.

O primeiro objetivo em estudo, consistia em identificar as expectativas de carreira que os jovens pertencentes à Geração Y possuem em relação ao seu futuro profissional. Desta forma, considerou-se importante analisar os percursos de carreira dos indivíduos tendo-se observado em primeiro lugar, um afastamento da trajetória tradicional de carreira, que foi substituída pela imprevisibilidade dos percursos. Observou-se então, que todos os indivíduos já trabalharam em mais do que uma organização e se encontram afastados da ideia de progressão vertical dentro de uma única organização. Surgem desta forma, novos tipos de carreira, nas quais estão presentes todas as experiências laborais, na maioria dos casos, sem ligação entre si, em que outros fatores para além do cargo exercido, são tidos em conta.

Relativamente ao significado do trabalho, observaram-se duas distintas opiniões. O trabalho pode ser visto como uma necessidade, onde os entrevistados assumem que é através deste que conseguem obter independência financeira e que a razão para a sua realização se deve à obtenção de rendimento. Por outro lado, para alguns entrevistados, mais do que um fator económico, o trabalho surge como um meio de realização pessoal, onde os entrevistados apontam um significado para a função que exercem e o comparam a um sonho. Independentemente das visões obtidas acerca do trabalho, importa referir que todos, sem exceção valorizam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, apontando a importância do tempo para a realização de atividades extralaborais e para a socialização com a família e os amigos. Estas atividades são então referidas, como essenciais para o sucesso psicológico.

No que diz respeito à gestão da carreira, a maioria dos entrevistados assumem-se como condutores do seu próprio percurso, sendo que os motivos de abandono das organizações anteriores resultaram de uma escolha que se deve à necessidade de investimento em si mesmos, ou à desmotivação laboral. Desta forma, no que toca ao investimento pessoal, os entrevistados apontam a continuidade dos estudos e a necessidade de evolução e aprendizagem. Por outro lado, os motivos de desmotivação referem-se essencialmente a fatores laborais como o salário, o horário de trabalho e a falta de planificação das tarefas.

Outra forma de autogestão refere-se à elaboração de planos de carreira que permitem aos jovens orientar o caminho que irão seguir. No entanto, observou-se que para a maioria dos entrevistados, os planos não se revelam coincidentes com o percurso atual, surgindo a opinião de que, embora elaborados, mostram-se diferentes da realidade.

Por outro lado, alguns entrevistados assumem não ter o poder na gestão das suas carreiras no que se deve a mudanças de emprego ou a decisões que tocam à organização em que encontram envolvidos.

No que se refere às escolhas profissionais, um dos fatores que se destacou na análise das entrevistas, refere-se à vontade que os jovens assumem em trabalhar na área de estudo. Embora esta vontade, em alguns dos casos, não seja posta em prática, os entrevistados não perdem a esperança de, no futuro, concretizarem esse objetivo, não deixando de assumir uma atitude empreendedora no que diz respeito ao agarrar das oportunidades que vão surgindo nas suas vidas.

A ideia de evolução na organização atual não é posta de lado por alguns dos jovens, embora os seus discursos revelem a necessidade de algumas mudanças. Desta forma, assumimos o segundo objetivo desta investigação que pretende identificar qual a perceção desta geração relativamente ao que as organizações poderiam fazer para o desenvolvimento das suas expectativas.

Desta forma, salienta-se a importância que é dada aos valores no que diz respeito às decisões da carreira. Concluiu-se que os jovens Y's procuram que as suas carreiras sejam desenvolvidas em organizações com valores definidos, onde existe respeito o entre todos, liberdade nas decisões e escolhas, e igualdade nas oportunidades.

Adicionalmente, os fatores laborais surgem também como apontados com grande relevância. Assume-se a importância de as organizações formarem as suas equipas de forma a desenvolverem um bom ambiente laboral, onde existe a entreajuda e o trabalho em equipa. Para

além disso, estes jovens procuram horários de trabalho mais rotineiros que permitam ter tempo para a vida extralaboral. Todos os entrevistados, mesmo aqueles que se encontram totalmente satisfeitos com o trabalho no qual estão inseridos, assumem o discurso de que o trabalho não é a vida, mas sim uma parte dela, o que vai ao encontro da opinião de Lipkin e Perrymore (2010). As organizações que permitem uma maior flexibilidade de horários e que assumam que os entrevistados têm vida para além do trabalho serão as escolhidas pelos jovens para o desenvolvimento das suas carreiras.

A análise elaborada às entrevistas permitiu concluir que os Y's procuram justiça na renumeração, tal como refere Clap, (2010) e que o salário se revela como o motivo de maior insatisfação apontado pelos jovens. Verifica-se um sentimento de frustração em que os jovens assumem a pressão sentida para se esforçarem ao máximo durante as suas vidas e na prática não sentem recompensas por este esforço a nível salarial e de oportunidades. Desta forma, procura-se que as organizações sejam justas relativamente aos salários e que permitam oportunidades de evolução.

Por outro lado, os incentivos revelam-se como cada vez mais motivadores, onde se destacam as organizações que investem na formação dos seus trabalhadores, que permitem a oportunidade de progressão e não apenas subcontratações ou trabalhos temporários. As atitudes provenientes dos superiores, na forma como lidam com os jovens fazem toda a diferença para a motivação laboral. A análise das entrevistas permitiu observar a referenciação a aspetos como o cumprimento do chefe pela manhã, ou o demonstrar de atenção no trabalho e na forma de estar, levando a que os jovens vejam que o seu trabalho é apreciado e assumam o gosto de trabalhar em organizações com estas práticas.

Organizações que investem na interação laboral, que possuam um espaço para convívio ou que sejam inovadoras, criando por exemplo, convívios entre equipa, diferenciam-se na valorização dos jovens enquanto trabalhadores e pessoas e são apontadas nas entrevistas como prediletas para o desenvolvimento de carreira. É de salientar ainda, a necessidade que os jovens têm de serem ouvidos e de sentirem a procura pela sua opinião.

Se por um lado, os Millennials são definidos como uma geração que não tem medo de abandonar as organizações caso não sintam que o seu trabalho é valorizado, por outro, é visível também a procura por estabilidade que se revela no facto de, a saída de casa dos pais ocorrer cada vez mais tarde, assim como a constituição de família. Procuram desta forma, organizações que permitam a estabilidade e o investimento familiar.

A forma como os jovens se descrevem e aquilo que procuram, encontra-se em concordância a literatura. Revelam-se, desta forma, como uma geração com a mente aberta para o que se passa no Mundo, para o trabalho em organizações multiculturais e com uma preocupação maior a nível humano (Loiola, 2009), o que é verificado pela quantidade de jovens que referem participar em programas de voluntariado, assumindo a sua importância. Para além disso, verifica-se um discurso de procura pela mudança (Clap, 2010), o positivismo e vontade de aprender (Braga, 2013) e a ambição (Ferreira, 2010).

5.1.1. O papel dos Recursos Humanos

Das conclusões retiradas, importa ainda definir o papel dos recursos humanos na implementação de mudanças organizacionais. É certo, que no contexto atual, a ideia de embarcar num emprego para toda a vida deixou de ser considerada, dado que, as organizações procuram uma maior rotação de funcionários e estes, procuram viver mais experiências que lhes permitam novas aprendizagens. No entanto, há considerações que os recursos humanos devem ter em conta, no que diz respeito à cativação e gestão desta força de trabalho mais jovem.

Em primeiro lugar, organizações que pretendam cativar os seus funcionários devem avaliar o seu sistema de valores e abandonar práticas demasiado rígidas que visem meramente o lucro empresarial. Propõe-se que todos os trabalhadores sejam orientados de forma a integrar e promover o acolhimento aos novos colaboradores, criando um clima de entreajuda, independentemente da função que exercem, ou da geração a que pertencem. Esta atitude levará a mudanças relativamente à partilha dos mesmos espaços de trabalho, que, segundo o que se verificou em algumas entrevistas, por vezes existe colisão de mentalidades e diferenças nos traços de personalidade que prejudicam o trabalho exercido. Acrescenta-se que, os entrevistados assumem uma associação entre o bom ambiente laboral e um maior desempenho.

Propõe-se ainda, que sejam dadas oportunidades de promoção, deixando de lado a ideia de subcontratações e trabalhos temporários, que dificultam a credibilidade da organização, uma vez que não garantem a segurança do cargo exercido, dificultando a forma como o jovem vê o seu papel na empresa. Estas mudanças influenciarão as escolhas dos jovens no momento de ficarem ou abandonarem as suas organizações, dado que, se verificou com a análise das entrevistas, que a decisão de mudança de organização parte na maioria dos casos dos Millennials.

Acrescenta-se que, as organizações devem oferecer opções flexíveis no que diz respeito aos salários, assim como premiar os esforços através de incentivos extra monetários e programas em equipa. Adicionalmente, deve ser feito um investimento no desenvolvimento das competências dos trabalhadores através da realização de programas de formação que direcionam os jovens e promovam a sua aprendizagem contínua. As formações assumem ter uma grande importância para os Millennials, sendo que, nas entrevistas se verificou que, muitas das vezes, a procura de formações parte dos mesmos. Relativamente aos incentivos extralaborais, estes são apontados como motivo de contentamento dos entrevistados.

Considera-se que uma gestão de carreira partilhada pelo indivíduo e pela organização, resultará numa relação de *win-win*. É papel dos jovens, apesar da sua individualidade e independência, ajustarem-se às práticas da organização, assim como estas, devem manter a mente aberta relativamente às mudanças. A gestão de carreira assume ainda um papel medidor no que diz respeito ao contrato psicológico, assim, é necessário que tanto os jovens como as organizações, melhorem a sua capacidade de diálogo de forma a ser estabelecido um contrato relacional entre ambos, que resulte a longo prazo e que tenha obrigações recíprocas, e não um contrato transacional, com obrigações pouco flexíveis em que se verifica apenas o atendimento das necessidades imediatas (Hall, 2002).

Propõe-se ainda, o interesse pela observação e compreensão por parte dos gestores acerca do percurso profissional dos jovens, de forma a que haja um melhor entendimento sobre as expectativas de carreira e o significado que o trabalho detém para estes. A análise das entrevistas veio revelar a importância da comunicação e da partilha de opinião entre os jovens e as organizações, levando-os a sentirem que o seu trabalho é importante e é reparado. Desta forma, se existir uma maior preocupação por parte dos gestores em conhecerem a sua força de trabalho, poderão orientá-los e saberem o que estes pretendem, logo desde início.

5.1.2. Limitações do estudo

No que diz respeito às limitações encontradas na realização deste estudo, partem essencialmente de questões metodológicas. Em primeiro lugar, a amostra utilizada neste estudo é não probabilística, tendo sido baseada essa escolha na disponibilidade dos participantes e na mobilidade dos mesmos, para além disso, o tamanho não permite a generalização de resultados. O tamanho da amostra revela-se como uma limitação, uma vez que surgiram dificuldades temporais, aliadas à falta de recursos, no entanto, mesmo com uma amostra

reduzida, verificaram-se evidências essenciais sobre as atitudes dos jovens da Geração Y, que se observou serem compatíveis entre os entrevistados e a literatura.

Surgiu ainda como limitação, o facto de algumas questões sociodemográficas não terem sido controladas, considerando-se que teria sido interessante a visão de mais jovens com habilitações literárias mais baixas, assim como de jovens que tivessem a cargo algum familiar. Porém, considera-se que o presente estudo conseguiu observar diferentes visões no que diz respeito às idades e tipos de carreira observados.

Conclui-se que, em futuros estudos seria interessante a realização de uma comparação entre expectativas de carreira das diferentes gerações, o que, era o objetivo inicial, no entanto, haveria uma maior dificuldade no aprofundamento da temática e poderiam surgir erros no que concerne à metodologia. Assim como, uma análise mais concentrada nas diferenças de expectativas a nível de género ou de habilitações literárias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arthur, M. B. e Lawrence, B. S. (1984). Perspectives on environment and career: Na introduction. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 1-8.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Badin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. (3ªed). Edições 70: Lisboa
- Barton, C., Fromm, J. & Egan, C. (2012). The Millennial Consumer: Debunking Stereotypes. *The Boston Consulting Group*. 3-11.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of Organizational Commitment. *Human Systems Management*. (17) 135-143.
- Baruch, Y. (2004). Transforming Careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International* 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Baruch, Y. (2009). To MBA or not to MBA. *Career Development International*, Vol. 14, 4, 388-406. Disponível na Internet: <https://doi.org/10.1108/13620430910979862>
- Baruch, Y., Grimland, S., & Vigoda-Gadot, E. (2014). Professional vitality and career success: Mediation, age and outcomes. *European Management Journal*. 32 518-527.
- Baruch, Y. & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*. 27 355-372.
- Bell, J. (1993). *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. A. F. (2002). *Questões actuais de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

- Borges, B. V. (2016). *As gerações X e Y e as suas âncoras de carreira: diferenças intergeracionais*. (Dissertação de Mestrado) Disponível em: http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/26652/1/ulfpie051171_tm_tese.pdf
- Braga, B. M. (2013). Geração Y, como trabalhar com ela? *Sociedade e Gestão*. 12(1) 76.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K., e Larson, R. (1996) Career Pandemonium: realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10(4), 52-66.
- Caetano, A. e Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (3ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2016) *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (7ª ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cappi, M. N., & Araujo, B. B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: Um estudo entre as gerações X e Y. *Revista Eletrônica de Administração*. 82(3) 576-600.
- Ceretta, S. B., Froemming, L. M. (2011). Geração Z: conhecendo os hábitos de consumo da geração emergente. *Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar*. 2 15-24.
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista da Administração de Empresas*, 35, 6, 67-75.
- Chiuzi, R. M., Peixoto, B. R. G., & Fusari, G. L. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas em Psicologia*. 19(2) 579-590.
- Claps, E. (2010) *The Millennial Generation and the Work place*. (Dissertação de mestrado) Disponível em: <https://repository.library.georgetown.edu/handle/10822/553690>
- Comazzetto, L. R., Perrone, C. M., Vasconcellos, S. J. L. & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: ciência e profissão*. 36(1) 145-157.

Cordeiro, H. T. (2012) *Perfis de Carreira da Geração Y* (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-201941/pt-br.php>

Cunha, R. S., Dias, C. F., Silva, M. T., Krakauer, P. C., & Marinho, B. L. (2012). Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Revista de Carreira e Pessoas*. 2, 1-16.

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.

Dessler, G., (2013) *Human Resource Management*. (13th ed). Boston: Pearson.

Dias, I. P. (2012). *Percursos de carreira em tempos de mudança: Estudo qualitativo* (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/63682/2/Percursos%20de%20carreiraEGRHIsabel%20Dias.pdf>

D'Netto, B. (2011). Generation Y: Human Resource Management Implications.

Dowd, K. O. & Kaplan, D. M. (2005). The career life of academics: Boundaried or boundaryless? *SAGE Publications*, 58(6), 699-721.

Ferreira, A. P. (2007). Conteúdo e quebra do contracto psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira (Tese de Doutoramento). Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7818>

Ferreira, F. A. (2010) Influência dos jogos eletrônicos e do gênero sobre o comportamento social dos jovens da geração "Y" (Dissertação de Mestrado) Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6574>

Freitas, J. V. I. (2014) *Os Millennials em Portugal: Estudo Exploratório a partir de um Coorte etário sobre engagement consumidor-marca*. (Dissertação de mestrado). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/4444>

Gauthier, B. (2013) *Investigação Social: Da problemática à colheita de dados*, Loures:

Lusociência.

Geração in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa. Porto: Porto Editora, 2003-2018. [consult. 2018-03-14 16:12:36]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/geração>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ªed). Atlas SA

Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre a vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Revista Economía e Gestão*. 13(31) 29-51

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed). Lisboa: Sílabo.

Greenhaus, H. e Callanan, A. (1994). *Career Management*. (2ª ed). Forth Worth: Dryden Press.

Guerra, C. I. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. (1ªed). Principia: Estoril.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations* SAGE Publications Inc: Thousand Oaks, CA.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.

Howe, N. e Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*. Disponível na Internet: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>

Hulett, K. J. (2006) They are here to replace us: Recruiting and retaining Millennials. *Journal of Financial Planning*, 17.

Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 48-63.

Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323-340.

King, Z. (2004). Career Self-Management: its nature, causes, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.

Leal, J. S. (2013). As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: Um estudo com trabalhadores residentes em Portugal (Dissertação de Mestrado). Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/7103>

Neves, M. M., Trevisan, L. N. & João B. N. (2013). Carreira Proteana: Revisão Teórica e Análise Bibliométrica. *Revista Psicologia. Organizações e Trabalho*, 13(2), 217-232.

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T. & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organization, or both? *Journal of Vocational Behavior*. 91 23-34.

Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. (1ª ed). Lisboa: Editora RH.

Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memories. *American Sociological Review*. 3(54), 359-381.

Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23 363-382.

Sonnefeld, J. e Kotter, J. P. (1982). The maturation of career theory. *Human Relations*, 35(1), 19-46.

Silva, R., Dias, C., Silva, M., Krakauer, P, Marinhos, B. (2012). Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Recape – Revista de Carreiras e Pessoa*. (v.02), n.01, São Paulo.

Sullivan, S. E., Carden, W. A., & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165.

Tanner, L. (2010) Who are the Millennials? *Maritime Operational Research Team*. DRDC CORA TM 284

Veloso, E. R., Silva, R. C., Dutra, J. S. (2012). Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*. 13(2) 197-207.

Veloso, E. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Perception on intelligent careers: differences among y, x generations and baby boomers/Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista De Gestao USP*, (2) 88-98.

Wangu, M. (2016) *Human Resources Management Strategies for the Retention of Generation Y Employees: A case of Union des Assurances de Paris insurance company limited*. (Dissertação de mestrado) Disponível em: <http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/2799>

Young R. A. e Collin, A. (2000). Introduction: Framing the future of career. In R. A. Young e A. Collins, (Eds.), *The future of career* (pp.1-17).

APÊNDICE

APÊNDICE 1. GUIÃO DA ENTREVISTA

- **Idade – Género – Naturalidade - Habilitações Literárias – Ocupação Profissional - Estado Civil – Pessoas a cargo**

Objetivo do estudo:

Quais as expectativas de carreiras dos jovens pertencentes à Geração Y?

Questões de investigação:

1. Qual a perceção da Geração Y relativamente às suas carreiras?
2. O que espera a Geração Y do seu futuro profissional?
3. O que é que as organizações em que estão inseridos dispõem para o desenvolvimento das suas expectativas?

Dimensões a avaliar:

1. Percurso Profissional

- Em quantas organizações trabalhou?
- Durante quanto tempo se manteve em cada uma das organizações?
- Quais as funções que desempenhou?
- Já participou em programas de voluntariado?
 - Se sim, considera que o ajudaram na construção do seu percurso profissional?

2. Perceções laborais

- Qual o significado que o trabalho tem para si?
- O que seria para si o trabalho ideal?
- Como é que se descreve enquanto profissional?

3. Sentimentos acerca do mundo laboral

- Quais as características que mais apreciava nas antigas funções desempenhadas?
- Quais as características com as quais não se identificava?
 - Sentiu que essas características com as quais não se identificava afetavam o seu trabalho?
 - Como lidou com esse sentimento?

4. Mudanças de Emprego

- Quais as razões que o levaram a abandonar a sua última organização?
- Já tinha uma nova proposta quando deixou essa organização?
- Como foi o período de mudança?

5. Formação Profissional, *Coaching* e Mentoria

- Ao longo do seu percurso profissional teve acesso a algum tipo de formação, *coaching* ou mentoria?
- Considerou vantajoso? Em que sentido?

6. Organização Atual

- O que mais aprecia na sua atual organização? O que menos aprecia?
- Como caracteriza o seu ambiente de trabalho?
- Sente-se satisfeito com as condições de trabalho que lhe são oferecidas?
 - Se não, o que sente que falta a este nível?
- Considera que a sua organização atual valoriza o bem-estar dos seus colaboradores?
- Considera que a sua organização aprecia a participação dos seus colaboradores, procura a sua opinião? Isso é importante para si?

7. Fatores Motivacionais

- Estabeleceu relações com os seus colegas de trabalho? Considera isso importante para o seu desempenho?
- Considera o seu horário flexível?
 - Permite-lhe a realização de atividades extralaborais?
 - Em que medida essas atividades são importantes para a sua vida?

- O que acha do seu salário atual?
 - Sente que o salário que ganha o(a) faz ser mais ou menos produtivo(a)? Porquê?
 - Considera que é apropriado às funções que desempenha?
- A organização atual fornece-lhe oportunidades e incentivos relativamente ao seu futuro profissional?
 - Se sim, que tipo de oportunidades experienciou? E que tipo de incentivos lhe foram oferecidos?
- A sua atual organização permite-lhe flexibilidade na conciliação da vida privada e laboral?
 - Para si, é importante, por exemplo, constituir uma família?
 - Com que idade se vê a iniciar a vida familiar?

8. Carreira e Gestão de Carreira

- Quais as suas aspirações profissionais?
- Fez planos acerca do que seria a sua carreira?
 - Sente que o seu percurso profissional está a acompanhar esses planos?
- Considera que a organização em que está inserido lhe permite a gestão da sua própria carreira ou sente que o seu caminho é definido pela mesma?

9. Gerações

- O que entende por geração?
- Já trabalhou com gerações diferentes da sua? E como foi a experiência?
- O que acha que distingue a sua geração das outras?
- Sente que a sua organização atual consegue adaptar o seu estilo de gestão às diferentes gerações existentes?
- O seu/sua superior pertence à sua geração? Isso ajuda ou não na vossa interação?

10. Perspetivas para o Futuro

- Como vê o seu futuro profissional a curto e a longo prazo?
- Pensa permanecer nesta organização? Porquê?
 - Se não, o que o faria mudar de ideias?
- Consideraria trabalhar numa organização com a qual não se identificasse com os valores?
- O que precisa de existir numa organização para que consiga concretizar as suas expectativas de carreira?