

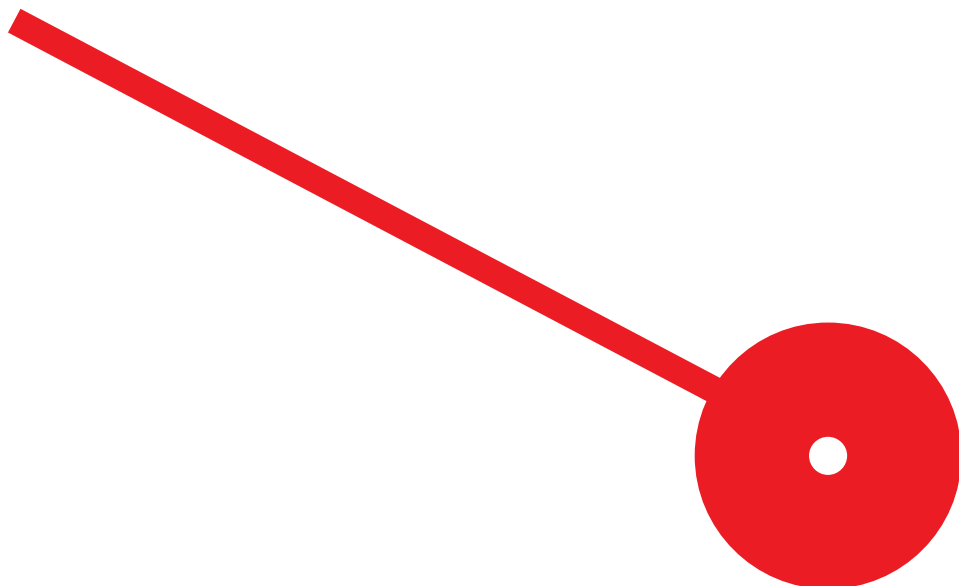
**M** MESTRADO  
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**Geração *Millennial*:  
Como planear o desenvolvimento da  
carreira profissional?**

Ana Catarina Correia Novais

06/2020

VERSÃO FINAL

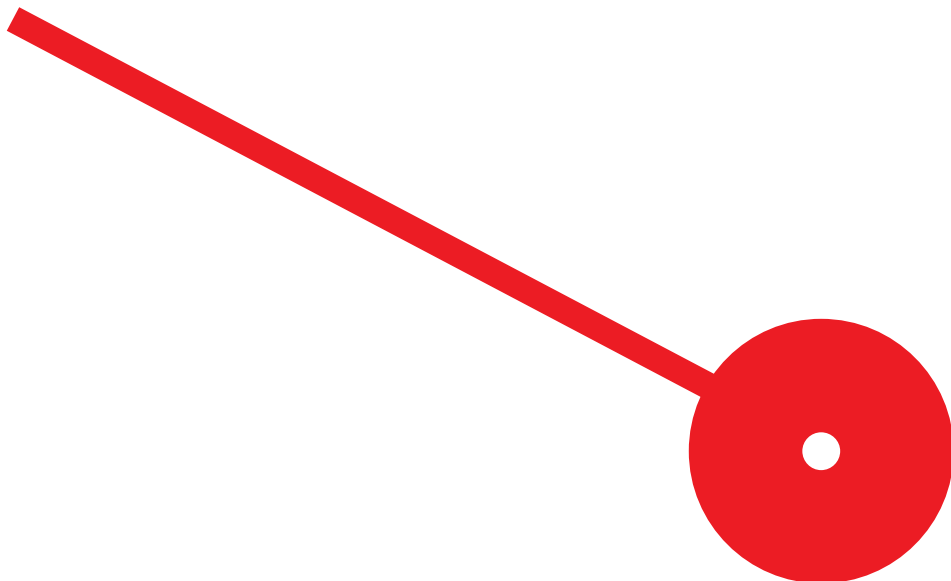


**M** MESTRADO  
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

## **Geração *Millennial*: Como planear o desenvolvimento da carreira profissional?**

Ana Catarina Correia Novais

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Doutora Dora Martins.



*«Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito.  
Um chama-se ONTEM e o outro chama-se AMANHÃ, portanto HOJE é o dia certo  
para amar, acreditar, fazer e principalmente viver.»*

**Dalai Lama**

## **Dedicatória**

A vós, Pai e Mãe, que sempre me acompanham e ensinam que o sucesso apenas se pode alcançar com esforço, dedicação e muito trabalho.

A vós, Padrinhos, que sempre me apoiam em todas as decisões e caminham ao meu lado incondicionalmente.

A ti, Avó, que embora tenhas partido no início desta jornada, sei que estás sempre do meu lado a acompanhar as minhas conquistas, como sempre o fizeste. Estou certa de que estás muito orgulhosa!

Aos restantes Avós, que me ensinam a crescer com a sua sabedoria e conhecimento.

A vós, Amigos, que estão sempre do meu lado, incondicionalmente, sempre, onde e quando é preciso, que me ‘aturam’ em muitos momentos, que riem e choram comigo. Na verdade, que estão sempre cá para mim...

A si, Professora Dora, por sempre se mostrar um exemplo a seguir. Exemplo de sucesso, mas sobretudo de trabalho, dedicação e paixão pelo que faz.

## Agradecimentos

«*O sonho comanda a vida!*»

António Gedeão (Rómulo de Carvalho)

A presente Dissertação de Mestrado representa o culminar de uma longa viagem, precisamente de cerca de vinte anos, numa trajetória escolar e, posteriormente, académica. Foi marcada por fases de incertezas, receios e dúvidas, mas, ao mesmo tempo, carregada de alegrias, sorrisos e conquistas. Na verdade, como dizia Rómulo de Carvalho «*o sonho comanda a vida*» e, de facto, foi o sonho de chegar até aqui que me guiou e iluminou o meu caminho. Foram trilhos difíceis e complexos, mas quando há dedicação e força de vontade tudo se consegue!

Nesta caminhada, tive o privilégio de ter ao meu lado pessoas incríveis, que sempre me apoiaram e incentivaram a não desistir. Agradeço a todos eles, à minha família, aos meus amigos, aos meus colegas de trabalho, aos meus professores e, em específico, à minha orientadora. Por todos os momentos de paciência, orientação e motivação, que me deram força para continuar dedicada e focada nesta jornada, facilitando o processo de conciliação entre vida académica, vida pessoal e vida profissional.

Em especial, aos meus pais, por todo o carinho, pelo apoio incondicional, pelo incentivo e por terem escutado todas as preocupações, receios e angústias. Também por todas as vezes que estive mais ausente para me dedicar aos estudos e, seguidamente, à investigação presente.

Aos meus padrinhos, agradeço por serem um exemplo de excelentes seres humanos e bons profissionais. Por toda a ajuda, esclarecimento de dúvidas, apoio, dedicação e muitos sorrisos.

Aos meus amigos, estou grata por toda a paciência que tiveram em muitos momentos de aflição, em momentos em que estive ausente, em alturas em que não pude dar tanto de mim nas nossas brincadeiras. Obrigada por não desistirem de mim, por sempre me apoiarem incondicionalmente, pela vossa amizade e companheirismo.

À minha orientadora, Professora Doutora Dora Martins, agradeço a excelente orientação, toda a dedicação e disponibilidade, o apoio, a ajuda e, sobretudo, o estímulo e exigência para fazer mais e melhor, de modo a enriquecer todo este percurso. Estou muito grata pelo exemplo que é, não só para mim, mas para todos os alunos de RH.

Agradeço, também, a todos/as os/as professores/as que acompanharam esta minha jornada e que sempre se disponibilizaram a aconselhar e a ajudar em tudo o que fosse necessário. Muito obrigada a todos/as!

Finalmente, estou grata a todos/as os/as colegas e profissionais que participaram no estudo realizado no âmbito desta investigação, pela disponibilidade, pela ajuda, pelo testemunho partilhado e por todos os restantes contributos, que foram enriquecedores para os resultados finais do trabalho.

A todos/as, estou muito agradecida, de coração!

## Resumo

O principal objetivo da presente investigação é compreender como é que a Geração *Millennial* planeia o desenvolvimento da carreira profissional, percebendo a sua perceção relativamente à própria carreira, explorando o modo como está a planeá-la, identificando os perfis de carreira existentes e, ainda, verificando os desafios que lhe estão associados.

No presente estudo, utilizou-se uma metodologia qualitativa, recorrendo à técnica da entrevista semiestruturada para efetuar a recolha dos dados. Realizaram-se quinze entrevistas a profissionais da área de Recursos Humanos, com idades compreendidas entre os 23 e os 38 anos, cuja experiência profissional varia entre dois e cinco anos. A análise e o tratamento dos dados recolhidos concretizou-se através da análise de conteúdo e categorização da informação, tendo por base os princípios da *Grounded Theory*.

Os resultados da investigação sugerem que os *Millennials* mostram-se satisfeitos com a profissão que exercem, sendo que percecionam a sua carreira profissional como sendo um fenómeno que tem grande impacto no seu bem-estar e na sua vida pessoal, por isso, ambicionam o equilíbrio entre as duas vertentes. Para além disso, valorizam a existência de um horário de trabalho flexível nas organizações.

Estes jovens têm por hábito acompanhar as ofertas de emprego que surgem no Mercado de Trabalho, de modo a conseguirem planear a sua carreira profissional. Assim, revelam ser importante a aposta na Formação Profissional como complemento da sua qualificação, dado que sentem que é uma das vias mais eficazes para crescer profissionalmente. Desta forma, a geração *Millennial* tende a preocupar-se cada vez mais com a gestão da própria carreira, essencialmente de acordo com as suas expectativas, tendo em vista a satisfação e o bem-estar profissionais.

Na parte final desta dissertação, discutem-se as principais implicações do estudo, bem como algumas limitações. Finalmente, apresentam-se algumas sugestões para a investigação futura.

### Palavras-chave:

*Millennials*, Carreira Profissional, Planeamento, Desenvolvimento, Gestão da Carreira.

## **Abstract**

The main objective of this research is to understand how the Millennial Generation plans the development of the professional career, realizing their perception concerning to their own career, exploring the way they are planning it, identifying the existing career profiles and, still, checking the challenges associated with it.

In the present study, a qualitative methodology was used, relying on the semi-structured interview technique to perform data collection. Fifteen interviews were conducted with professionals in the area of Human Resources, aged between 23 and 38 years old, whose professional experience varies between two and five years. The analysis and treatment of the data collected was carried out through content analysis and categorization of information, based on the principles of Grounded Theory.

The results suggest that Millennials are satisfied with their jobs, and perceive their professional career as a phenomenon that has a major impact on their well-being and their personal life, so they aim for balance between the two strands. In addition, they value flexible working hours in organizations.

These young people often search for job offers in the Labor Market, in order to achieve professional career planning. Thus, it proves the importance to invest in Vocational Training as a complement to qualification, since that they feel it as one of the most effective ways to grow professionally. In this way, the Millennial generation tends to be increasingly concerned with managing their own careers, essentially according to their expectations, with a view to professional satisfaction and well-being.

In the final part of this dissertation, the main implications of the study are discussed, as well as some limitations. Finally, some suggestions for future research are presented.

### **Key words:**

*Millennials*, Professional Career, Planning, Development, Career Management.

# Índice Geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura .....</b>	<b>4</b>
1.1. Geração <i>Millennial</i> ou <i>Millennials</i> .....	5
a) Definição do conceito .....	5
b) Características da Geração <i>Millennial</i> .....	6
c) Perceção face ao Mercado de Trabalho .....	9
1.2. A Carreira Profissional .....	11
a) Planeamento de Carreira .....	11
b) Definição do conceito de Carreira .....	13
c) Modelos de Carreira .....	17
1.3. Planeamento de Carreira dos <i>Millennials</i> .....	24
1.4. Objetivos de Investigação .....	26
<b>Capítulo II – Metodologia .....</b>	<b>27</b>
2.1. Método Qualitativo .....	28
2.2. Técnicas de Recolha de Informação .....	30
2.3. Procedimentos de Recolha de Informação .....	36
2.4. Caracterização dos Participantes .....	38
2.5. Tratamento e Análise da Informação .....	40
<b>Capítulo III – Apresentação dos Resultados .....</b>	<b>46</b>
3.1. Perceção dos <i>Millennials</i> sobre a Carreira Profissional Atual .....	47
3.1.1. Função Atual .....	48
3.1.2. Percurso Profissional .....	49
3.1.3. <i>Worklife Balance</i> .....	51
3.2. Planeamento da Carreira Profissional dos <i>Millennials</i> .....	52
3.2.1. Mercado de Trabalho .....	53
3.2.2. Pontos a Melhorar .....	54
3.2.3. Futuro da Carreira Profissional .....	55
3.3. Perfis de Carreira dos <i>Millennials</i> .....	57
3.3.1. Perfil dos <i>Millennials</i> .....	58
3.3.2. Satisfação Laboral .....	59
3.3.3. Tipos de Carreira .....	60
3.4. Desafios para a Carreira Profissional dos <i>Millennials</i> .....	62

3.4.1. Desafios Existentes.....	62
3.4.2. Nível de <i>Stress</i> .....	64
3.4.3. Análise da Carreira Profissional.....	65
<b>Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....</b>	<b>68</b>
4.1. Perceção dos <i>Millennials</i> sobre a Carreira Profissional Atual .....	69
4.2. Planeamento da Carreira Profissional dos <i>Millennials</i> .....	72
4.3. Perfis de Carreira dos <i>Millennials</i> .....	74
4.4. Desafios para a Carreira Profissional dos <i>Millennials</i> .....	77
<b>Capítulo V – Conclusão.....</b>	<b>80</b>
5.1. Principais Conclusões do Estudo.....	81
5.2. Contributos da Investigação .....	85
5.3. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura.....	86
5.4. Súmula Conclusiva.....	87
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>101</b>
Anexo I – Declaração de Consentimento Informado .....	102
Anexo II – Questionário Sociodemográfico.....	103
Anexo III – Guião de Entrevista.....	105
Anexo IV – Análise de Conteúdo.....	107

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Categorias e subcategorias da dimensão 1.....	47
<b>Figura 2:</b> Categorias e subcategorias da dimensão 2.....	52
<b>Figura 3:</b> Categorias e subcategorias da dimensão 3.....	58
<b>Figura 4:</b> Categorias e subcategorias da dimensão 4.....	62

## **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1:</b> Tempo de experiência na área de Recursos Humanos .....	39
--	----

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1:</b> Fases do Planeamento de Carreira.....	11
<b>Tabela 2:</b> Âncoras de Carreira.....	16
<b>Tabela 3:</b> Modelos de Estudos de Carreira.....	22
<b>Tabela 4:</b> Categorias e Indicadores de Análise.....	35
<b>Tabela 5:</b> Função atual dos Participantes .....	40

## **Lista de Abreviaturas**

**CAE** – Código de Atividade Económica

**EUA** – Estados Unidos da América

**RH** – Recursos Humanos



O conceito de *Millennials* surgiu na década de 90, nos EUA, por Strauss e Howe (2000). Também conhecidos por «Geração Y», «Geração Z» ou «Geração *Millennial*», estes jovens nasceram e cresceram com o desenvolvimento das tecnologias e, por isso, são considerados os “nativos digitais” (Barton, Fromm & Egan, 2012). Na verdade, são mais arriscados e gostam de desafios (Martins & Cruz, 2019), por esse motivo, caracterizam-se pela procura constante de novas e melhores oportunidades e experiências, de modo a aproveitarem o seu talento da melhor maneira. Simultaneamente, ambicionam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (e.g. Brack & Kelly, 2012; Klein & Santiago, 2018; Neto, 2018; Martins et al., 2019; Torres, 2019).

Os *Millennials* são uma geração com uma perspetiva de vida muito desprendida (Correia et al., 2016; Milheiro, 2018), sendo pessoas sem medo da mudança, que não criam raízes. No entanto, alguma literatura (e.g. Kowske et al., 2010; Twenge et al., 2010; Rodrigues, 2018; Martins & Cruz, 2019) sugere que esta é uma geração preocupada com o planeamento e o desenvolvimento da carreira profissional e na possibilidade de conseguir um (bom) emprego (Kowske et al., 2010). Por sua vez, há autores (e.g. Brack & Kelly, 2012; Smith & Galbraith, 2012; Astigarraga, 2015; Torres, 2019) que defendem existir elevadas taxas de rotatividade entre os *Millennials* nas organizações, dado tratar-se de uma geração que deseja um emprego que se enquadre nas suas expectativas.

Neste sentido, é expectável que estes jovens entendam a importância de desenvolver um papel proativo e independente no que concerne à gestão da própria carreira, procurando novas oportunidades e fazendo escolhas com base nos objetivos que vão traçando ao longo do seu percurso profissional (King, 2004). Assim, a carreira é definida por Ribeiro (2009) como sendo uma estrutura predefinida à qual as pessoas se adaptam, construindo o seu próprio caminho de trabalho, como uma antecipação do futuro.

Perante este contexto, as empresas começam a notar que, na ausência de valorização do trabalho, motivação, definição de planos de carreira e a proposta de diversos desafios, é cada vez mais difícil reter esta nova geração de talentos (Santos & Mendes, 2013). A maioria destes jovens coloca a sua prioridade na satisfação de objetivos de curto prazo, descuidando o planeamento de longo prazo (Santos & Mendes, 2013). Assim, esta geração defende que trabalha apenas com propósitos de desenvolvimento e enriquecimento pessoais, portanto, os *Millennials* necessitam de sentir que as suas capacidades e competências estão a ser aproveitadas da melhor forma (Pigeot & Pigeot, 2017). A literatura (e.g. Afonso, 2018; Carvalho & Siva, 2018; Neto, 2018) tende a

sublinhar, ainda, que as oportunidades de desenvolvimento de carreira são a principal preocupação dos *Millennials* portugueses.

Este estudo tem como objetivo principal compreender como é que a Geração *Millennial* planeia o desenvolvimento da carreira profissional. São objetivos específicos (1) perceber a sua perceção relativamente à própria carreira, (2) explorar o modo como está a planeá-la, (3) identificar os perfis de carreira existentes e, ainda, (4) explorar os desafios associados à gestão da carreira.

Deste modo, o estudo pretende dar contributos não só para a comunidade académica, mas também para a comunidade prática de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Nomeadamente, pretende demonstrar aos *Millennials* a importância da construção de planos de carreira, traçando objetivos de curto, médio e longo prazos, dado que um efetivo planeamento da carreira facilita a definição do rumo profissional, potenciando o crescimento individual e o sucesso profissional. Por conseguinte, sendo um tema atual e ainda pouco explorado na literatura, propõe-se responder à seguinte questão de investigação: *Geração Millennial – como planear o desenvolvimento da carreira profissional?*

O presente estudo divide-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a revisão da literatura, onde se explica o conceito de *Millennials*, as suas características e a sua perceção face ao Mercado de Trabalho; a carreira profissional e o seu planeamento, bem como os modelos existentes; e, ainda, o planeamento de carreira concretizado pelos *Millennials*.

O segundo capítulo incide-se sobre a metodologia adotada, especificamente a explicação da metodologia qualitativa, assim como a técnica de entrevista como instrumento de recolha de informação, o processo de codificação dos dados, a caracterização dos participantes e, também, todos os procedimentos associados do estudo empírico.

Nos capítulos três e quatro são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos. Por fim, no capítulo cinco, constam as principais conclusões retiradas da investigação realizada, bem como os contributos do estudo, ao mesmo tempo que são identificadas as principais limitações e sugeridas algumas pistas de investigação futura.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

## 1.1. Geração *Millennial* ou *Millennials*

### a) Definição do conceito

O conceito de *Millennials* surgiu, pela primeira vez, na década de 90, nos Estados Unidos da América por Strauss e Howe (2000). Embora não seja consensual o intervalo de tempo que dita o início e o fim desta geração, são vários os autores (e.g. Caetano, 2016; Afonso, 2018; Martins & Cruz, 2019; Torres, 2019) que defendem que os *Millennials* são os nascidos entre a década de 80 e os primeiros anos de 2000.

As pessoas nascidas no período referido, pertencem à geração denominada de «Geração Y» – entre 1981 e 1994, «Geração Z» – entre 1995 e 2012, «Geração *Millennial*» ou, simplesmente, «*Millennials*». Também são conhecidos por «*Generation Me*», dado que são os grandes protagonistas das ‘*selfies*’ (e.g. Kowske, Rasch & Wiley, 2010; Correia, Montez & Silva, 2016; Afonso, 2018). Outras denominações podem surgir, nomeadamente «Geração do Milénio», «Geração da Internet» e, ainda, «Geração Facebook» devido à intensa popularização nas redes sociais (Santos & Mendes, 2013).

Na verdade, os *Millennials* nasceram e cresceram com o desenvolvimento e a proliferação das tecnologias e das redes sociais. Por isso, são definitivamente considerados os “nativos digitais” (Barton, Fromm & Egan, 2012). São assim denominados, uma vez que cresceram rodeados de computadores, internet e telemóveis (Dinis, 2018) e, como tal, usam estas ferramentas para todas as tarefas que executam. Deste modo, têm uma forma de pensar e processar as informações diferente de todas as gerações anteriores, ao mesmo tempo que se adaptam facilmente a qualquer novo equipamento eletrónico (Moura, 2017). Representam a primeira geração de “nativos digitais”, isto é, as primeiras pessoas a crescerem já com novas tecnologias, internet e redes sociais (e.g. Strauss & Howe, 2000; Barton et al., 2012; Taylor, 2014). Se por um lado, são “filhos” da globalização, tornando-os multiculturais e mais tolerantes com a diversidade (Correia et al., 2016), por outro lado, são pessoas que gostam da mudança e da evolução e a sua satisfação é efémera, visto que não gostam de fazer o mesmo durante muito tempo (Martins, Gomes & Santos, 2019).

## **b) Características da Geração *Millennial***

As características que definem a Geração *Millennial* ajudam a compreender o contexto, as formas de pensar e agir, os valores que defendem, assim como ajudam a entender quem são verdadeiramente os *Millennials*.

Conforme sugere Milheiro (2018), esta geração tem uma perspectiva de vida muito mais desprendida do que as anteriores. Tratam-se de pessoas destemidas, que não receiam a mudança, seja de casa ou de emprego, que não criam raízes nos locais por onde passam. Na verdade, são mais arriscados e gostam de desafios (Martins & Cruz, 2019). É uma geração afetada pela tecnologia e pelos seus constantes avanços, pela globalização e por tendências que tornam o seu comportamento, muitas vezes, imprevisível para a sociedade em geral e, especificamente, para as organizações inseridas num mercado de trabalho cada vez mais volátil e dinâmico (Cabreira & Ferreira, 2018).

Perante o contexto em que nasceu e cresceu, a Geração *Millennial* é socialmente muito ativa, quer na relação com os amigos, quer na relação com a sociedade em geral, visto que mantém um contacto constante através das novas tecnologias e redes sociais. São, assim, considerados “especialistas *online*” devido à utilização frequente, nomeadamente de computadores, telemóveis ou tablets (Wiedmer, 2015).

Segundo Perrone, Engelman, Santos & Sobrosa (2013), os *Millennials* acreditam num mundo globalizado, sem fronteiras e, por isso, sentem-se, não só, cidadãos do seu país, mas também cidadãos do mundo. Caracterizam-se pela procura constante de novas e melhores oportunidades, experiências e desafios variados, de modo a aproveitarem o seu talento da melhor maneira. Simultaneamente, ambicionam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Brack & Kelly, 2012; Klein & Santiago, 2018; Neto, 2018; Martins et al., 2019; Torres, 2019).

Neste sentido, anseiam o sucesso e procuram diferenciar-se dos seus concorrentes, tendo, assim, uma forte orientação para o trabalho e para os resultados (Barton et al., 2012). As Gerações Y e Z pretendem, portanto, ser bem-sucedidas não só ao nível económico, mas também no que concerne à integração da realização pessoal e profissional, conforme referem Klein & Santiago (2018).

Realmente, esta geração valoriza o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, pois, segundo um estudo realizado por Santos & Mendes (2013), 96% dos jovens que nasceram entre 1980 e 2000, afirmam que o trabalho tem como objetivo a realização pessoal, em

que a vida é levada segundo os seus interesses, tendo em vista o seu equilíbrio em conjunto com a carreira profissional.

Seguindo esta linha de pensamento, os *Millennials* valorizam o tempo livre, o entretenimento, o relacionamento com os outros, a criatividade e a inovação. Por isso, o trabalho acaba por não ser colocado como foco principal do seu quotidiano (Astigarraga, 2015; Caetano, 2016).

Perante as características descritas, é possível definir os *Millennials* como sendo pessoas facilmente adaptáveis a outros contextos e circunstâncias, capazes de prosperar em ambientes de constante alteração e mudança (Moura, 2017; Martins & Cruz, 2019). Paralelamente a esta ideia, é de salientar a admiração por parte desta geração por valores como a integridade e a educação (Dinis, 2018).

Astigarraga (2015) afirma que os *Millennials* foram educados de uma forma flexível, presente e mais informativa, tornando-se a geração social com a qualificação mais elevada e com melhor educação (Strauss & Howe, 2000).

Em Portugal, é possível verificar que a atribuição de diplomas de nível superior tem vindo a aumentar ao longo dos anos. Desde 2000, notou-se um crescimento consistente no número de diplomados, registando-se um aumento médio de 2,9% (INE, 2018).

No que respeita ao trabalho e à vivência nas organizações atuais, Kowske et al. (2010) e Dinis (2018) afirmam que, normalmente, estes jovens gostam de trabalhar em equipa, definindo missões coletivas e objetivos ambiciosos, seguem as regras estabelecidas e, acima de tudo, respeitam a autoridade e as hierarquias. Mais do que o salário, ambicionam pertencer a uma cultura organizacional que lhes permita um equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, flexibilidade nas condições de trabalho e que lhes dê a oportunidade de fazer um trabalho com significado e relevância para o meio envolvente (Brack & Kelly, 2012; Maximiano, 2012).

Esta geração não gosta de perder tempo. Por esse motivo, sente satisfação em desenvolver qualquer trabalho de forma rápida e eficiente, ao mesmo tempo que deseja ter *feedback* constante e imediato acerca do seu desempenho, sendo caracterizados por Martins & Cruz (2019) como escaladores impacientes de carreira.

Segundo Perrone et al. (2013), estes jovens procuram trabalhos desafiadores, que ponham à prova os seus conhecimentos e habilidades, interatividade, dinamismo e inovação no local de trabalho.

Klein & Santiago (2018) referem que os *Millennials* não sentem que o trabalho seja uma obrigação, por isso, caso não se sintam felizes ou satisfeitos, têm tendência para deixar a empresa onde trabalham sem grande reflexão. Eles sentem necessidade de executar um trabalho que tenha impacto e seja marcante para a organização a que pertencem e, quando isso não acontece, não veem sentido no seu trabalho, acabando por surgir comportamentos como a desmotivação, a desvalorização, a exaustão e, conseqüentemente, a vontade de mudar de emprego (Astigarraga, 2015).

Estas características da Geração *Millennial* levam Moura (2017) a defender que estes jovens trabalhadores podem ser benéficos não só para a sociedade em geral, mas essencialmente para as organizações. São pessoas otimistas e confiantes em relação ao futuro e, por esse motivo, não tendem a baixar os braços perante os desafios (Kowske et al., 2010; Neto, 2018; Torres, 2019). Além disso, conseguem realizar diversas tarefas em simultâneo, são dinâmicos e imediatistas, o que facilita o desenvolvimento de muitos processos de trabalho (Santos & Mendes, 2013). É de destacar, também, a capacidade que têm em se relacionar com outras pessoas e culturas. Portanto, apresentam maior aceitação da diversidade (Klein & Santiago, 2018).

Segundo os dados do Guia do Mercado Laboral 2015 (Hays, 2015), estes jovens apresentam alguns aspetos positivos, que estão acima da média dos trabalhadores, como é o caso do potencial de crescimento (45% vs. 28%), apetência para trabalhar em equipa (57% vs. 48%) e, ainda, capacidade de trabalho (66% vs. 59%). Segundo o mesmo estudo (Hays, 2015), os *Millennials* valorizam um bom ambiente de trabalho (83%), a oferta salarial (79%) e, ainda, o plano de carreira (75%) – aspetos que revelam a verdadeira essência destes jovens, as suas ambições e os seus objetivos futuros.

Concomitantemente, é crucial ter em atenção os pontos menos fortes deste jovens, visto que podem minimizar a capacidade de atingir os resultados que pretendem, designadamente a impaciência, pois querem tudo no imediato (Torres, 2019). Apresentam não só uma forte tendência para permanecerem pouco tempo numa organização, o que pode revelar falta de lealdade (Brack & Kelly, 2012), como também individualismo, dado que tendem a querer sempre o melhor para si próprios (Santos & Mendes, 2013).

### c) Perceção face ao Mercado de Trabalho

Para os *Millennials*, a entrada no Mercado de Trabalho tem-se revelado um momento complexo comparativamente ao que aconteceu com as gerações anteriores. Torres (2019) afirma que, atualmente, é uma fase marcada por várias adversidades como é o caso do desemprego, precariedade, insegurança e instabilidade financeira, que acabam por dificultar a transição destes jovens para a vida adulta. Face ao contexto, esta transição é concretizada cada vez mais tarde sendo, também, marcada pela crescente procura de qualificações e uma maior permanência no sistema de Ensino (Torres, 2019).

Esta geração enfrenta o Mercado de Trabalho com elevadas expectativas, muitas vezes irrealistas. Mostram-se confiantes nas competências que detêm, o que faz com que esperem encontrar um ambiente de trabalho estruturado à volta do seu ego, o que acaba por não acontecer em inúmeras organizações (Neto, 2018). Muitos são os jovens que chegam aos seus novos empregos já com a perspetiva de definirem o seu percurso profissional, de modo claro e detalhado traçando, desde logo, o seu plano de carreira com uma cronologia que prevê, à priori, progressões e promoções (Neto, 2018).

Diversa literatura (e.g. Moura, 2017; Neto, 2018; Torres, 2019) refere que os jovens enfrentam várias dificuldades para conseguirem ingressar no Mercado de Trabalho, em Portugal. É por isso que, frequentemente, revelam ter como objetivo trabalhar no estrangeiro, não só para adquirirem melhores condições de vida, mas também para progredirem profissionalmente (Moura, 2017). O mesmo autor (Moura, 2017), num estudo realizado em mais de 1500 instituições de Ensino Superior (em 23 países ibero-americanos), acrescenta que 78% dos jovens portugueses, face à média global de 76% dos restantes jovens, têm predisposição para deixarem o seu país de origem rumo à procura de novas oportunidades profissionais.

Neste sentido, Moura (2017) defende a existência de uma falha notória entre a nova força de trabalho recém qualificada e as oportunidades existentes. O Mercado de Trabalho Português tende a revelar incapacidade de adaptação às novas competências e qualificações desta geração (Neto, 2018). Em linha com este argumento, é de salientar que as organizações enfrentam inúmeros desafios ao acolher estes jovens. Conforme as palavras de Correia et al. (2016), a impulsividade e alguma insatisfação natural de quem se foca no retorno que tira no imediato, podem dificultar a atração e, posteriormente, a retenção destes talentos e o seu compromisso para com o trabalho. A geração *Millennial*

é composta por membros que têm necessidade constante de mudança, pois não gostam de monotonias profissionais (Martins & Cruz, 2019).

Um estudo da Deloitte, apontado por Correia et al. (2016), dita que cerca de 66% dos *Millennials* espera deixar o seu emprego atual até 2020. Duarte (2018) reforça esta mesma ideia, pois descreve dados de um estudo realizado pela PwC (2012), onde se concluiu que cerca de 70% da população inquirida (nascida no período entre 1980 e 2000) espera ter, ao longo da sua carreira profissional, entre duas a cinco entidades empregadoras. Estes valores revelam um grande desafio para o tecido empresarial, porque espelham o elevado nível de rotatividade que poderá existir nas empresas (Klein & Santiago, 2018).

Na verdade, esta geração será, nos próximos anos, o grupo mais importante para a população ativa. Por esse motivo, é imprescindível que as empresas compreendam a essência destes jovens, de modo a perceberem o que pretendem em relação ao seu desenvolvimento profissional, a fim de responderem eficazmente às suas necessidades e corresponderem às suas expectativas. Diversa literatura (e.g. Torres, 2019; Martins & Cruz, 2019) alerta para a necessidade de as organizações começarem a moldar as suas práticas, de modo a conseguirem ambientes propícios ao completo desenvolvimento das capacidades e habilidades destes jovens, que ingressam no Mercado de Trabalho. Se a criação de novas estratégias se concretizar, haverá maior facilidade em reter os *Millennials* e, conseqüentemente, potenciar o seu sentimento de lealdade para com as entidades empregadoras (Torres, 2019).

Assim, é preciso ter em conta as expectativas destes jovens, para que se sintam mais ligados ao trabalho e à organização a que pertencem. Correia et al. (2016) e Barroso (2019) afirmam que a geração *Millennial* valoriza organizações que ofereçam flexibilidade, oportunidades de desenvolvimento de competências, melhores condições salariais e, ainda, que sejam capazes de criar emprego e disponibilizar bens e serviços que tenham impacto positivo no quotidiano das pessoas. Ou seja, têm interesse em perceber e definir o significado real do seu trabalho e o seu papel dentro das organizações.

## 1.2. A Carreira Profissional

### a) Planeamento de Carreira

Diversa literatura (e.g. Oliveira, 2008; Camara, Guerra & Rodrigues, 2016; Oliveira, 2016) tende a sublinhar a necessidade de compreender a importância da criação de um plano de carreira, uma vez que é desta forma que as pessoas conseguem delinear as suas metas ou que podem traçar o seu percurso profissional. Camara et al. (2016, p. 419) afirmam que um plano de carreira é caracterizado como sendo «o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado».

Deste modo, o desenvolvimento de carreira traduz-se num processo dinâmico de aquisição de competências e aprendizagens, no qual os indivíduos devem assumir um papel ativo perante o mundo laboral, ao longo do seu ciclo de vida (Oliveira, 2016).

Especificamente, ao concretizarem um planeamento de carreira efetivo, os indivíduos predispõem-se a investir na sua formação e na aquisição de novas competências, que os podem habilitar a lidar com a carreira e com o seu próprio futuro profissional, tal como referem Taveira, Azevedo & Oliveira (2017).

Sendo o planeamento de carreira um processo pelo qual os indivíduos identificam e programam os passos necessários para alcançarem os seus objetivos, Maximiano (2012) identifica quatro principais etapas inerentes ao processo (Tabela 1):

<b>Planeamento de Carreira</b>	
<b>1. Fase da Escolha</b>	Tomar decisões fundamentais de carreira, isto é, traçar o caminho a seguir.
<b>2. Fase de Planeamento</b>	Estabelecer metas e estratégias de carreira, ou seja, identificar os objetivos a atingir.
<b>3. Fase de Implementação</b>	Executar o plano elaborado, operacionalizando as estratégias definidas para alcançar os objetivos.
<b>4. Fase de Avaliação</b>	Verificar os resultados obtidos, olhando para a carreira de uma forma global.

**Tabela 1:** Fases do Planeamento de Carreira (Maximiano, 2012; p.14)

Durante a última etapa (Fase de Avaliação), podem verificar-se três caminhos diferentes (Maximiano, 2012), designadamente a *redefinição* – mudança de carreira, em que a natureza da ocupação é significativamente alterada; o *replaneamento* – alteração das estratégias que se verificaram inadequadas; e, ainda, a *manutenção* – as estratégias traçadas, e que estão de acordo com os objetivos, são mantidas e seguidas de forma rígida.

É de referir que a construção de um plano de carreira é importante, visto que assenta na identificação prévia das necessidades de recursos humanos – ponto fundamental tanto para os profissionais como para as organizações. Portanto, dada a complexidade inerente à estruturação de um plano de carreira, Camara et al. (2016) referem que é necessário ter em consideração alguns aspetos como:

- Construção de um plano com uma visão clara de evolução, nos próximos três a cinco anos, tendo em conta o contexto acelerado de mudança do mercado atual;
- Avaliação do impacto das novas tecnologias, que estão disponíveis para melhor acesso a mão de obra ou grau de qualificação;
- Identificação das oportunidades existentes no mercado de trabalho;
- Avaliação por parte dos profissionais sobre o seu potencial de desenvolvimento, ou seja, efetuar um balanço das competências detidas e das que estão em falta;
- Exigência de um elevado grau de disciplina face ao cumprimento do plano definido, tendo em conta as pressões e os desvios frequentes do quotidiano.

Camara et al. (2016) consideram crucial entender que, para que um plano de carreira seja credível, devem estar reunidos um conjunto de requisitos:

- Ter um prazo de execução entre três e cinco anos;
- Ser constituído por passos ou etapas concretos e calendarizados;
- Incluir saídas alternativas, caso algum dos componentes se torne inviável;
- Existir um efetivo compromisso para o cumprimento do plano;
- Verificar, periodicamente, a continuação do consenso e oportunidade do que foi estabelecido inicialmente.

## **b) Definição do conceito de Carreira**

Nos dias de hoje, é expectável que as pessoas entendam a necessidade e a importância de desenvolver, cada vez mais, um papel proativo e independente no que concerne à gestão da própria carreira, procurando novas oportunidades e fazendo escolhas com base nos objetivos que vão traçando ao longo do seu percurso profissional (King, 2004).

Pereira (2019) refere que o conceito de carreira tem evoluído no sentido de se tornar mais amplo e abrangente, por isso, constitui-se fundamentalmente uma tríade relacional: o indivíduo, as suas necessidades e a relação existente entre o indivíduo e as organizações.

De facto, o conceito de carreira tem vindo a adotar um rumo em que são as próprias pessoas que desenham o seu percurso, apresentando-se como principais responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional e pela procura de novas oportunidades (Ribeiro, 2013). Por sua vez, a carreira é definida por Ribeiro (2009) como sendo uma estrutura predefinida à qual as pessoas se adaptam, de modo a construírem o seu próprio caminho de trabalho, como uma antecipação do futuro. Segundo o mesmo autor (Ribeiro, 2009), a carreira é *um construto teórico-prático constituído por duas dimensões, que estão interligadas: administrativa e psicossocial, que surgiu no princípio do século XX. Foi, tradicionalmente, associada às empresas e definida, respetivamente, como carreira organizacional ou desenvolvimento vocacional. Ao longo dos tempos, com a flexibilização, volatilidade e heterogeneidade do mercado de trabalho, a ideia de carreira foi sofrendo várias alterações.* Ribeiro (2009) acrescenta que a carreira passou a ser vista como a sequência de empregos ou funções que marcam um progresso na vida laboral das pessoas, o que ultrapassa as fronteiras do contexto organizacional.

Até aqui, a carreira era percebida com uma perspetiva tradicional, caracterizando-se predominantemente pela existência de um percurso vertical – dentro de uma organização – e delineada e concretizada por esta última. Neste caso, as aspirações dos profissionais ativos têm por base o compromisso a longo prazo com a organização, bem como na ascensão de carreira verticalmente (Rego et al., 2015).

Cardoso (2006), por sua vez, defende que, no âmbito da carreira, as pessoas começam a dar mais ênfase à autonomia e à responsabilidade pessoal, focando-se nas tarefas que executam no contexto de trabalho e não tanto no relacionamento com as empresas.

Assim, a carreira é vista como um projeto pessoal e pode variar conforme as competências e as habilidades de cada pessoa e, sobretudo, dependendo das

oportunidades que vão surgindo. Nesta lógica, são os trabalhadores que definem o seu trajeto profissional e, desta forma, a sua progressão não fica limitada ao tempo em que exercem determinada função ou ao período em que permanecem numa organização.

O termo carreira é, assim, definido como um processo capaz de descrever a progressão do indivíduo, ao longo da vida, na aprendizagem e no trabalho (Ferreira, A., 2017). Deste modo, o autor (Ferreira, A., 2017) considera a existência de três dimensões de carreira, designadamente:

- **Dimensão interna:** incluem-se as aspirações, expectativas, perceções, sentimentos, necessidades e significados associados ao trabalho, que dão forma ao padrão de vivências dos indivíduos;
- **Dimensão externa:** conjunto de posições, papéis e atividades que, no emprego, na profissão, ou até mesmo nas organizações em que se inserem, que os indivíduos vão negociando e efetivando ao longo da sua vida profissional;
- **Dimensão mista:** ao longo do percurso profissional dos indivíduos, pode existir uma conexão entre as duas dimensões, interna e externa.

A partir das três dimensões de carreira, Ferreira, A. (2017) define a carreira como um padrão de experiências relacionadas com o trabalho, que decorrem durante a vida dos indivíduos. Nesta designação, as experiências de trabalho podem incluir as posições ocupadas, as tarefas e as atividades realizadas e, também, as decisões tomadas nesses contextos pelos indivíduos – dimensão externa da carreira. A acrescentar as interpretações subjetivas dos indivíduos referentes a acontecimentos que decorrem no trabalho, nomeadamente aspirações, expectativas, valores, necessidades, sentimentos ligados a experiências específicas – dimensão interna da carreira (Ferreira, A., 2017).

Andrade (2014) acaba por ser mais específico, afirmando que a carreira é potenciadora de um percurso orientado para o desenvolvimento da identidade profissional, passando cada indivíduo por diversas organizações. Portanto, a carreira é substancialmente delineada, concebida e gerida pelas próprias pessoas. Este argumento aduz que as pessoas interessadas em traçar um percurso profissional procurem a concretização de projetos significativos e com os quais se identifiquem, com o objetivo de alcançarem satisfação no trabalho, bem-estar pessoal, bem como o desenvolvimento de múltiplos conhecimentos e competências (Andrade, 2014).

Mais recentemente, Rocha (2017) defende que os profissionais apostam cada vez mais na sua formação e educação e tornam-se empreendedores da sua própria carreira.

Assim, constroem o seu reportório de competências, de forma a aumentar o seu valor de mercado. Paralelamente a esta ideia, é importante referir que, cada vez mais, as pessoas escolhem trabalhos e profissões que se adequem aos seus objetivos pessoais tanto quanto o mercado permita, uma vez que os *Millennials* desejam garantir o máximo equilíbrio entre a sua vida profissional e a sua vida não profissional (Martins & Cruz, 2019).

Na carreira profissional, é possível assumir diferentes perspetivas (Oliveira, 2008; Rego et al., 2015). Os indivíduos que adotam uma perspetiva de **carreira singular** têm o seu foco na segurança e estabilidade do emprego. Por isso, a sua escolha de carreira é feita uma única vez e determina a ocupação a desempenhar durante toda a vida. Numa perspetiva de **carreira linear**, o foco principal é o sucesso. Por esse motivo, os profissionais fazem as suas escolhas de carreira à medida que ascendem numa determinada profissão. Por sua vez, a perspetiva de **carreira espiral** tem por base a experimentação e a novidade, sendo que as escolhas de carreira vão sendo feitas ao longo da vida, no início de cada novo ciclo de vida profissional. Por fim, os indivíduos podem adotar a perspetiva de **carreira transitória** cujo foco é a experimentação e o grau de novidade, sendo que a escolha de carreira é um processo praticamente contínuo, com frequentes mudanças de ocupação ou de organização (Oliveira, 2008; Rego et al., 2015, p. 596).

Schein (1978; 1985), citado por Rego et al. (2015), aponta a existência de oito âncoras de carreira que definem e comandam, em grande parte, a criação dos planos de carreira dos indivíduos, mediante os seus objetivos (Tabela 2):

<b>Âncoras de Carreira</b>	
<b>Âncora da competência Técnica</b>	O foco do indivíduo está no conteúdo de trabalho e no desenvolvimento de competências e de carreira na área de atuação do indivíduo.
Padrão de Comportamento: prossecução de carreira na área da sua competência.	
<b>Âncora da competência da Gestão Geral</b>	O indivíduo procura a aquisição de competências de gestão e de liderança, tendo como aspiração a chefia de equipas, a conquista de resultados e a superação de objetivos.
Padrão de Comportamento: desenvolvimento de atividades de gestão geral.	
<b>Âncora de Autonomia</b>	O indivíduo dá importância aos momentos em que o trabalho é autónomo e independente.
Padrão de Comportamento: preservação da autonomia ao invés de uma promoção.	
<b>Âncora de Estabilidade</b>	O indivíduo pretende garantir a segurança e a estabilidade profissional a médio e longo prazos.
Padrão de Comportamento: permanência na mesma organização ou função.	
<b>Âncora de Dedicção a uma Causa</b>	Existe, por parte do indivíduo, o desejo de desenvolver competências de altruísmo e solidariedade.
Padrão de Comportamento: ligação a organizações de solidariedade social.	
<b>Âncora do Desafio Puro</b>	O indivíduo procura a diversidade e a variedade de trabalho, tentando superar novos desafios.
Padrão de Comportamento: procura por trabalho que satisfaça os objetivos pessoais.	
<b>Âncora de Integração</b>	O indivíduo pretende garantir um sólido equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.
Padrão de Comportamento: procura por trabalho que satisfaça os objetivos pessoais.	
<b>Âncora da Criatividade</b>	O indivíduo interessa-se em aceitar e criar novos projetos, correndo riscos e tendo presente as constantes incertezas existentes.
Padrão de Comportamento: busca por trabalho que permita a construção de projetos.	

**Tabela 2:** Âncoras de Carreira (Schein, 1978, citado por Rego et al., 2015, p. 598-599)

A identificação de âncoras de carreira é imprescindível para os indivíduos no momento da construção de um plano, especificamente um plano de carreira, tornando-se o ponto de partida das etapas do planeamento do percurso profissional (Rego et al., 2015). Neste caso, é fundamental que os indivíduos escolham as âncoras com que mais se identificam, de modo a que o plano de carreira seja o mais fiel possível às expectativas e ambições dos próprios.

### c) Modelos de Carreira

A literatura, sobre o tema da carreira profissional, aponta a existência de dois modelos presentes nas sociedades industrializadas: o tradicional e o moderno (Maximiano, 2012; Andrade, 2014).

O **modelo tradicional**, que vigorou até à década de 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão social do trabalho, em que somente os homens é que trabalhavam. Ou seja, a possibilidade de ascender na carreira apenas pertencia aos grupos socialmente dominantes. Segundo Maximiano (2012), este modelo assenta na ideia em que um indivíduo escolhe um determinado emprego e, à medida que vai adquirindo experiência, conhecimentos e maturidade na função que executa, consegue ascender na hierarquia da organização, sem precisar de mudar de empregador para que a sua carreira evolua. Portanto, neste caso, o sucesso profissional é determinado pela mobilidade vertical, o salário e o estatuto que lhe está associado.

No modelo tradicional, a carreira significa «uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida» (Rego et al., 2015). Especificamente, trata-se de uma propriedade estrutural das organizações, isto é, um percurso pré-determinado pela entidade empregadora, seguindo uma sequência previsível e semelhante para todos os colaboradores que se encontram nas mesmas funções. Os mesmos autores (Rego et al., 2015) acrescentam que, de um ponto de vista tradicional, a carreira reflete a noção de progressão vertical na hierarquia de uma empresa, à qual se associa um estatuto crescente e maiores ganhos financeiros (Maximiano, 2012).

O modelo tradicional de carreira é apresentado como um modelo rígido, caracterizado pela progressão linear, com estabilidade de emprego e uma expectativa de progressão profissional ao longo da vida, sobretudo com o objetivo de avançar na hierarquia da organização em que o indivíduo está inserido (Dalto & Santos, 2015). Nesta abordagem tradicional, é possível destacar três aspetos delimitadores do conceito de carreira, que podem definir-se através dos seguintes termos: progressão, profissão e estabilidade. A *progressão* está associada ao avanço e à metáfora de “escada”, isto é, relaciona-se com a expectativa de evolução vertical na hierarquia de uma organização, sempre acompanhada de crescente estatuto e ganhos financeiros. A *profissão*, dado que o trabalhador é detentor de conhecimento e demonstra o seu mérito perante a organização, possibilita o desenvolvimento do potencial do trabalhador através de programas de

Formação pagos pela empresa. A *estabilidade* está ligada à segurança no emprego, em que a entidade empregadora oferece um salário estável e o trabalhador retribui com o seu desenvolvimento e fidelidade (Dalto & Santos, 2015). Os três aspetos, em conjunto, fomentam a lealdade dos trabalhadores às organizações, reforçando sentimentos de compromisso e envolvimento, configurando-se como fatores facilitadores do desenvolvimento da carreira organizacional.

Afonso (2018) refere que a carreira tradicional acabou por ficar desatualizada ao longo do tempo. O nascimento da globalização, a evolução tecnológica e a crescente diversidade da força de trabalho contribuíram para o desenvolvimento de uma carreira diferente. Daqui emerge o **modelo moderno**, que se caracteriza pela existência de diversas oportunidades para os profissionais, tanto do género masculino como do género feminino, e integrados em grupos sociais variados. Neste modelo, a progressão de carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e, por isso, acaba por apresentar maior instabilidade (Maximiano, 2012).

No modelo moderno, é o próprio profissional que cuida dos seus interesses, podendo procurar uma mudança de emprego, caso isso favoreça a sua carreira. Este modelo não limita à atuação numa única empresa, mas, pelo contrário, assume o desenvolvimento da carreira em várias organizações (Dalto & Santos, 2015).

Com a existência deste modelo – o modelo moderno – surgem, conseqüentemente, diversas carreiras associadas, como é o caso da carreira proteana, carreira sem fronteiras, carreira multidirecional e, também, carreira espiral (Afonso, 2018).

O conceito de **carreira proteana** (*protean career*) surge na década de 1970 (Hall, 1976), caracterizando-se como sendo uma carreira determinada pelo próprio indivíduo, com base nos seus valores pessoais e objetivos individuais (Afonso, 2018; Laer, Verbruggen & Janssens, 2019). Aqui, realça-se a capacidade e a vontade do trabalhador em adaptar-se recorrentemente às mudanças que surgem no seu percurso profissional. Portanto, trata-se de um modelo em que a pessoa, e não a organização em que trabalha, gere a sua própria carreira. Incluem-se todas as experiências do indivíduo relacionadas com a educação, formação e experiência profissional em várias empresas. Neste tipo de carreira, o critério de sucesso é interno e não externo, pois parte da própria pessoa (Dalto & Santos, 2015).

Então, a carreira proteana implica um elevado grau de mobilidade, dado que as pessoas, que seguem este percurso, não sentem compromisso e lealdade para com a

organização em que estão inseridas, agindo em conformidade com as suas preferências e expectativas, procurando a satisfação profissional, conforme refere Afonso (2018). Os adeptos das carreiras proteanas assumem verdadeiramente a responsabilidade pela gestão da própria carreira e procuram o bem-estar profissional e o desenvolvimento pessoal (Santos, 2008; Rego et al., 2015).

Assim, a carreira proteana assenta em duas dimensões: a autogestão e o direcionamento para os valores. Face a estes aspetos, Afonso (2018) acrescenta que tudo depende da personalidade das pessoas, que pode ou não prever estas características. A conscienciosidade e o grau de abertura dos indivíduos para novas experiências podem prever a dimensão de autogestão. Já a capacidade de socialização e o grau de abertura social preveem a dimensão do direcionamento para valores.

De facto, nas carreiras proteanas, o foco está na construção individualizada do percurso profissional, submetida às orientações do mercado de trabalho, sendo responsabilidade dos indivíduos o seu planeamento, realização e validação (Ribeiro, 2009; Oliveira, Cavazotte & Dunzer, 2017). Este tipo de carreira requer uma aprendizagem contínua ao longo da vida e, por isso, é importante a procura constante por novos desafios e o desenvolvimento de redes de contacto (Rego et al., 2015; Oliveira et al., 2017). Para além disso, Santos (2008) e Rego et al. (2015) salientam que os indivíduos que pretendem seguir este modelo, devem ter um total controlo sobre a própria vida, o que implica um elevado grau de autoconfiança e responsabilidade, para que seja possível uma autogestão efetiva da carreira profissional.

Nesta lógica, o sucesso da carreira é avaliado por critérios internos, nomeadamente a satisfação, o desenvolvimento pessoal e o equilíbrio entre as diferentes vertentes da vida. Para tal, é fundamental a existência de equilíbrio entre a esfera pessoal e o trabalho. Na carreira proteana, é sempre o indivíduo que toma decisões e constrói o seu próprio rumo (Santos, 2008; Rego et al., 2015; Laer et al., 2019).

A **carreira sem fronteiras** (*boundaryless career*) é outro conceito incluído no modelo moderno. Apresenta-se como o oposto da carreira tradicional, no sentido em que a progressão dos indivíduos não se concretiza somente dentro de uma organização, isto é, o seu desenvolvimento profissional não se limita à atuação que executam numa determinada função (Rego et al., 2015; Oliveira et al., 2017).

Por outras palavras, Rego et al. (2015) explicam que a designação deste modelo de carreira ilustra um tipo de percurso que não está restrito aos limites de uma estrutura hierárquica e de um plano de carreira previamente definido.

No âmbito da carreira sem fronteiras associam-se dimensões objetivas e subjetivas em vários níveis. Incluem-se a posição organizacional, a mobilidade, a flexibilidade, o ambiente de trabalho e as oportunidades existentes para se concretizar a progressão profissional. Neste tipo de carreira reduz-se a dependência das promoções organizacionais e os trajetos de carreira (Santos, 2008; Afonso, 2018; Laer et al., 2019). Um indivíduo com uma atitude orientada para uma carreira sem fronteiras orienta-se para a criação de relações profissionais que vão para além da organização onde se encontra. Normalmente, os indivíduos têm maior inclinação para a mobilidade física entre organizações, em busca do seu real bem-estar profissional.

Especificamente, a carreira sem fronteiras foca-se na relação entre as pessoas e as organizações como um todo, não só vinculada às empresas, mas também nos contextos distintos em que a carreira acontece (Ribeiro, 2009; Oliveira et al., 2017; Laer et al., 2019). Este tipo de carreira é mais comum quando existe uma pluralização dos contextos de trabalho, com base em relações instáveis e movida, sobretudo, pelas oportunidades que surgem para os indivíduos.

O modelo propõe uma transversalidade dos vínculos laborais. Por isso, não pressupõe que os indivíduos estejam sempre na mesma função, ocupação ou organização ao longo do seu ciclo de vida (Dalto & Santos, 2015). Os mesmos autores acrescentam que, acima de tudo, é crucial que os indivíduos que seguem este modelo de carreira tenham consciência e total conhecimento dos seus valores, objetivos, necessidades e interesses individuais.

É possível verificar que surgem cada vez mais trabalhadores independentes, *freelancers* e empresários em nome individual. Surge, deste modo, a ideia de “autoemprego”, no qual o indivíduo desenvolve um portefólio de competências que põe em prática no mercado de trabalho e, simultaneamente, o executa em diversos contextos (Rego et al., 2015).

Assim, os fatores decisivos para o sucesso deste tipo de carreira são, essencialmente, uma boa gestão do tempo, a identificação de nichos de trabalho e o estabelecimento de uma rede de contactos profissionais (Rego et al., 2015).

No que respeita aos tipos de carreira associados ao modelo moderno, podem, ainda, incluir-se a **carreira multidirecional** e a **carreira em espiral** (Ribeiro, 2009). A primeira tem por base a relação pessoa-trabalho, em que existe a criação de caminhos diversificados tanto dentro como fora da organização. Ou seja, os indivíduos constroem a sua carreira consoante as atividades que realizam e as experiências que adquirem, independentemente do contexto em que estão inseridos (Ribeiro, 2009). Por outro lado, a carreira em espiral foca-se nas competências que as pessoas conseguem desenvolver e pôr em prática na rotina do seu trabalho, determinando, assim, a sua trajetória laboral (Ribeiro, 2009).

Para além dos modelos de carreira, é possível identificar três tipologias de carreira distintas, designadamente: carreira burocrática, carreira profissional e carreira empreendedora, sugeridas por Kanter (1989, citado por Rego et al., 2015).

As **carreiras burocráticas** assentam no princípio do progresso ao longo de uma sequência de níveis hierárquicos pré-definidos. A progressão, neste caso, está associada a uma categoria superior. Todos os elementos que caracterizam uma oportunidade de carreira (e.g. responsabilidades, desafios, influência, formação e compensação) estão ligados à posição hierárquica que o indivíduo ocupa e são determinados pela entidade empregadora. Exemplo deste tipo de carreiras é o percurso profissional realizado pelos trabalhadores em Funções Públicas (Santos, 2008; Rego et al., 2015:587).

Em paralelo, Rego et al. (2015, p. 587) salientam que as **carreiras profissionais** assentam no estatuto e reputação conferidos pela detenção de conhecimento socialmente valorizado. Isto é, progredir na carreira pode significar, especificamente, aceder a um trabalho mais exigente ou desafiante ou a uma retribuição mais generosa. Portanto, a importância do conhecimento nestas carreiras exige um grande esforço de formação inicial, e ao longo da vida, geralmente certificada por associações profissionais ou outras entidades representativas, com o objetivo de controlar e restringir o acesso à profissão (Santos, 2008). Exemplo claro é a profissão de médico, que deve pertencer à Ordem dos Médicos para conseguir exercer a sua função com a devida autorização.

Rego et al. (2015, p. 588) referem, ainda, a existência de **carreiras empreendedoras**, sendo que estas estão associadas ao trabalho individual e independente. Por outras palavras, podem ser consideradas carreiras deste tipo os trabalhos à comissão, os trabalhos por projeto ou outras atividades desempenhadas em contexto organizacional, às quais não corresponde um salário fixo. Aqui, é importante existir criação de valor e

desenvolvimento da capacidade organizacional, sendo a retribuição feita com base no valor gerado (Santos, 2008).

Face ao exposto, é de salientar que, ao longo do tempo, têm-se realizado diversos estudos acerca do tema da carreira profissional, para se conhecer o que se sabe nos dias de hoje. Por esse motivo, é crucial ter em conta as várias perspetivas existentes acerca dos estudos de carreira. Desta forma, Ribeiro (2009) identifica três modelos de estudos de carreira, como é o caso do modelo de perfil (individual), modelo estrutural (institucional) e, ainda, modelo desenvolvimentista (contextual), explicados na seguinte tabela (Tabela 3).

<b>Modelos de Estudos de Carreira</b>
<b>Modelo de Perfil (Individual)</b>
<i>Elementos associados:</i> personalidade, interesses, sucesso, escolha profissional, perfil, carreira interna, ajustamento vocacional.
Auxilia, operacionalmente, na inserção no trabalho e na construção das carreiras, sendo a carreira definida pelo ajustamento vocacional, isto é, as pessoas sentem-se autorrealizadas quando a sua ocupação e o seu perfil se enquadram; ou quando o ambiente de trabalho vai de encontro às expectativas dos indivíduos e aos seus interesses individuais.
<b>Modelo Estrutural (Institucional)</b>
<i>Elementos associados:</i> sistemas de carreira, padrões de carreira, contrato psicológico, planeamento e gestão da carreira.
A carreira é vista a partir da estrutura construída pelas organizações (e.g. planos de carreira), em que se incluem objetivos operacionais para o auxílio na gestão de recursos humanos, tendo associado um progresso normativo respetivo à organização de trabalho. Existe, portanto, uma conceção de carreira externa ou objetiva, que serve de base para a administração das empresas.
<b>Modelo Desenvolvimentista (Contextual)</b>
<i>Elementos associados:</i> identidade, estágios e desenvolvimento de carreira, ciclo de vida.
A carreira constrói-se pelo desempenho de diversos papéis, via comportamento vocacional – processo de desenvolvimento vocacional –, sendo a base para a criação do autoconceito profissional e para o ajustamento entre fatores individuais e sociais dos indivíduos. Neste modelo, introduz-se a ideia da carreira como uma construção psicossocial, isto é, substitui-se a conceção de perfil pela de desenvolvimento, associando-se à psicologia vocacional evolutiva. Assim, a carreira seria um processo de mudança evolutiva ao longo da vida, na qual as pessoas se desenvolvem, através de aprendizagens e vivências referentes ao meio social, que oferece inúmeras oportunidades educacionais, laborais e socioeconómicas.

**Tabela 3:** Modelos de Estudos de Carreira (elaborado a partir de Ribeiro, 2009, p. 205)

Ribeiro (2009) refere que, face às constantes mudanças do mercado, as ciências do trabalho viram-se “obrigadas” a repensar as suas conceções sobre a carreira, especificamente no que respeita às relações pessoa-trabalho. Deste modo, surgem duas conceções: arco-íris de carreira e o modelo construtivista e contextual.

Na designação **arco-íris de carreira**, a carreira está associada ao desenvolvimento da articulação contínua dos diversos papéis sociais dos indivíduos (e.g. criança, estudante, cidadão, trabalhador e membro de família), desempenhados ao longo da vida, numa adaptação constante à sociedade (Super, 1990, citado por Ribeiro, 2009).

Por outro lado, Super (1990), citado por Ribeiro (2009), sugere a existência do **modelo construtivista e contextual**, em que a carreira é fruto da ação da pessoa sobre o meio social, que conhece e em que atua e, concomitantemente, sofre a sua influência. Aqui, os indivíduos desenvolvem a sua própria vocação, em articulação com o contexto em que se inserem. Ou seja, existe um desenvolvimento individual ao longo da vida das pessoas sempre em constante contacto com o contexto interpessoal, sociocultural e ambiental, que é complexo e volátil.

Atualmente, o percurso profissional de cada indivíduo tende a ser cada vez mais autogerido, num espaço sem fronteiras e planeado com base em diversas ocupações possíveis num número alargado de organizações (Santos, 2016; Filipe & Aleixo, 2017). Estes autores acrescentam que o futuro será voltado para dimensões mais pessoais, que podem trazer vantagem competitiva mais sustentada, em que se incluem as competências e a capacidade dos indivíduos em se adaptarem, criarem sinergias e gerarem mudanças. Neste sentido, passa-se de uma perspetiva de carreira com base na qualificação, para uma perspetiva mais individualista e de autogestão (Santos, 2016; Filipe & Aleixo, 2017).

Neste seguimento, é fundamental ter em conta o dinamismo e a volatilidade da carreira e do respetivo rumo profissional de cada indivíduo, dadas as atuais circunstâncias socioeconómicas, competitividade e facilidade de acesso aos equipamentos tecnológicos (Pereira, 2019). Consequentemente, este autor afirma que emergem novas exigências, novas competências, novas estruturas e novas formas de organizar o trabalho. Por isso, estas alterações implicam a rutura com perspetivas tradicionais de trabalho e, sobretudo, de carreira, dado que os profissionais ativos desenvolverão a sua trajetória de trabalho, executando várias funções em diversos locais e contextos de trabalho.

Face ao exposto, é importante repensar as estratégias de planeamento de carreira dos recursos humanos, que acabam por trazer benefícios tanto para as organizações, que constroem e solidificam a sua imagem e reputação no mercado. Geralmente, são organizações que valorizam as ambições dos colaboradores para a criação de um plano de desenvolvimento personalizado, como para os próprios profissionais, cujas carreiras podem seguir uma lógica de modelo moderno, com foco nas oportunidades de aprendizagem contínua e no autoconhecimento. O principal objetivo passa por atingir a satisfação, a realização e o bem-estar profissionais (Pereira, 2019).

### **1.3. Planeamento de Carreira dos *Millennials***

Estando o Mercado de Trabalho numa fase emergente da 4ª revolução industrial e onde se configura a Geração *Millennial* como a geração predominante no Mercado de Trabalho nas próximas décadas (Martins & Cruz, 2019; Martins et al., 2019), importa compreender como estão a evoluir os modelos de planeamento de carreira dos *Millennials*.

Kowske et al. (2010) sugere que a Geração *Millennial* se preocupa mais com a sua carreira do que as gerações anteriores. Concretamente, foca-se no desenvolvimento da carreira profissional e na possibilidade de conseguir um (bom) emprego.

No entanto, Twenge (2010) contrapõe esta ideia e defende que os jovens desta geração apresentam uma elevada taxa de rotatividade nas empresas, acrescentando que tal facto se deve à procura constante de um emprego que corresponda às suas expectativas. Na verdade, se a cultura e os valores organizacionais não se encaixarem com os valores individuais, estes jovens aumentam consideravelmente a sua intenção de abandonar a empresa em que trabalham (Rodrigues, 2018).

Os *Millennials* caracterizam-se por serem pessoas que não têm medo da mudança. Por isso, estão regularmente à procura de novas oportunidades de trabalho, de modo que sintam que estão a aproveitar realmente as suas competências e habilidades (Afonso, 2018; Martins & Cruz, 2019; Torres, 2019). Apostam no seu desenvolvimento profissional e desejam obter uma progressão de carreira rápida (Smith & Galbraith, 2012). Nesta lógica, esta geração valoriza organizações que se foquem no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, através da realização de formações pagas, programas de *Mentoring* ou *Coaching* (Oliveira et al., 2017; Torres, 2019).

Klein & Santiago (2018), apontam um estudo realizado a 115 membros da geração *Millennial*, mostrando que cerca de 26% dos indivíduos afirmam já ter trabalhado em cinco ou mais empresas desde o seu ingresso no Mercado de Trabalho. As razões mais referidas para a concretização da mudança foram a qualidade de vida, novas oportunidades, prazer, felicidade, remuneração, entre outras. Indo mais longe, cerca de 54% dos indivíduos mudaram significativamente de área profissional e não fizeram o planeamento da mudança. Em caso de existir planeamento, 63% das pessoas referiram que o fizeram apontando o período de um ano, 16% para dois a cinco anos e, ainda, 17% simplesmente efetivou a mudança, mas não fez qualquer tipo de planeamento (Klein & Santiago, 2018).

Outro estudo, realizado por Torres (2019), denominado de «*Millennials @ Work*», revela seis pontos comuns entre os jovens desta geração em relação ao trabalho: (1) não pretendem um emprego para a vida; (2) valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; (3) desejam mais oportunidades de crescimento; (4) mais oportunidades de liderança; (5) valorizam organizações em que o foco não são somente os lucros; e, também, (6) dão valor às empresas que se preocupam com a sustentabilidade.

Perante este contexto, as empresas começam a notar que, na ausência de valorização do trabalho, motivação, definição de planos de carreira e a proposta de diversos desafios, é cada vez mais difícil reter estes novos talentos (Santos & Mendes, 2013). A maioria das pessoas das Gerações Y e Z coloca a sua prioridade na satisfação de objetivos de curto prazo, descuidando o planeamento de longo prazo, o que revela, uma vez mais, o seu lado imediatista (Santos & Mendes, 2013).

Embora não tendo preocupação em se focar na definição de objetivos, sejam de curto ou de longo prazo, esta geração consegue traçar algumas metas. Dinis (2018) refere que ter uma experiência internacional, apostar em novas aprendizagens e integrar uma empresa sólida faz parte do top três dos objetivos de curto prazo dos *Millennials*. Paralelamente, trabalhar numa empresa de grande dimensão, criar um negócio próprio e melhorar a responsabilidade social são apontados como exemplos de objetivos de longo prazo.

Esta geração defende que já não se trabalha apenas para suprir necessidades básicas, mas sim com propósitos de desenvolvimento e enriquecimento pessoais. Os *Millennials* necessitam, portanto, de se sentir integrados e envolvidos no trabalho que executam e, sobretudo, que as suas capacidades e competências estejam a ser aproveitadas da melhor

forma (Pigeot & Pigeot, 2017). A literatura (e.g. Afonso, 2018; Carvalho & Siva, 2018; Neto, 2018) tende a sublinhar que as oportunidades de desenvolvimento de carreira são a principal preocupação dos *Millennials* portugueses. Deste modo, Afonso (2018) reforça a ideia de que estes jovens valorizam empregos que possibilitem o avanço rápido na carreira profissional, mesmo que isso implique a mudança de emprego frequente. Em termos de orientação de carreira, apresentam indícios de atitudes “proteanas” e “sem fronteiras”, dado que são os próprios que orientam a sua carreira. Isto é, agem em conformidade com os seus valores e ideais, seguindo as palavras do mesmo autor (Afonso, 2018). Nestes casos, as carreiras profissionais acabam por ser em trajetórias labirínticas, denominadas de «Yô-Yô», concretizadas por avanços e recuos, continuidades e roturas (Neto, 2018).

#### **1.4. Objetivos de Investigação**

Partindo da moldura teórica apresentada e considerando as expectativas profissionais da geração *Millennial* face a um Mercado de Trabalho cada vez mais volátil, esta dissertação tem como objetivo central compreender como é que a Geração *Millennial* planeia o desenvolvimento da carreira profissional. Especificamente, são objetivos desta investigação:

- Compreender a perceção dos *Millennials* acerca da sua situação de carreira atual;
- Explorar como estão a planear a carreira profissional;
- Identificar perfis específicos de carreira que caracterizam os *Millennials*;
- Explorar como os *Millennials* estão a preparar-se para os desafios inerentes à carreira profissional.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

---

## 2.1. Método Qualitativo

Uma investigação consiste no processo através do qual se exploram diversas realidades. Pode ser entendida como um método de pensamento reflexivo resultante de determinados procedimentos formais, que podem ter por base uma perspetiva qualitativa ou quantitativa (Melo, 2013).

De um modo geral, uma investigação procura respostas para uma pergunta; usa sistematicamente um conjunto predefinido de procedimentos; recolhe evidências; descobre factos, que não foram determinados previamente; e, ainda, produz resultados que podem aplicar-se para além dos limites do estudo (Mack, Woodsong, MacQueen, Guest & Namey, 2011).

Na presente investigação, propõe-se adotar uma abordagem metodológica qualitativa, centrada no significado e na interpretação da informação, capaz de permitir concretizar um estudo detalhado, profundo e compreensivo em todos os objetivos de investigação para esta Dissertação (Silva, 2013; Silva, Camargo & Renovato, 2018).

Esta abordagem tem como objetivo modificar, desafiar ou avançar conhecimentos em determinado fenómeno (Rego, Pina e Cunha & Meyer Jr., 2018). Representa um modo interativo de recolha e análise de dados, através de uma combinação de métodos que procuram captar a dimensão subjetiva de fenómenos sociais (Silva, 2013).

Especificamente, a pesquisa qualitativa é uma forma de questionamento social, ou seja, foca-se no modo sob o qual as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências conforme o contexto em que vivem (Sparkes & Smith, 2014). Assim, procura entender um dado problema ou tópico de investigação sob a perspetiva dos participantes envolvidos. Portanto, o método qualitativo acaba por enfatizar o “interpretativismo”, relativamente às vivências subjetivas dos indivíduos (Cooper & Whit, 2012).

Mack et al. (2011) defendem que este tipo de investigação é eficaz, essencialmente na obtenção de informações culturalmente específicas sobre valores, opiniões, comportamentos e contextos sociais. Isto é, o investigador verifica e estuda o fenómeno para descobrir o que é significativo, partindo do ponto de vista e das ações dos indivíduos que o experimentam (Silva et al., 2018).

Denzin & Lincoln (2006) afirmam que a investigação qualitativa é uma disciplina que se estende a diversos temas, que envolve o estudo e o uso de vários materiais

empíricos permitindo, à posteriori, a descrição de momentos e significados dos indivíduos sobre um determinado fenómeno.

Os estudos qualitativos focam-se em analisar com profundidade pequenas amostras, sendo utilizados não para generalizar os resultados obtidos, mas sim para conhecer, de forma profunda, casos concretos (Maxwell, 2013). Deste modo, a informação recolhida no âmbito do método qualitativo não deve ser generalizável ao todo, visto que se foca em casos particulares com significado, que podem (ou não) ter representatividade para a generalidade (Denzin et al., 2006).

Silva (2013) e Ferreira, M. (2017) acrescentam que a investigação qualitativa tem um foco multimetodológico, que envolve abordagens interpretativas e naturalísticas dos temas estudados. Neste caso, os autores (Silva, 2013; Ferreira, M., 2017) reforçam a ideia de que o investigador qualitativo realiza o seu estudo num ambiente natural e interpreta os fenómenos segundo os significados atribuídos pelos participantes.

Ferreira, M. (2017) destaca, ainda, que, na utilização deste método de investigação – método qualitativo –, pode recorrer-se ao estudo de narrativas, histórias de vida, documentos históricos, entrevistas, observações, fotografias, entre outras fontes de dados. Ferreira, M. (2017) chama, também, à atenção para outras particularidades desta abordagem, designadamente a análise do contexto natural, entendido como o local onde as pessoas vivem ou desenvolvem as suas atividades quotidianas e a valorização do significado e sentido que os participantes lhes atribuem, entendidas aqui como objeto de estudo.

Neste contexto, Minayo, citado por Pinto, Campos & Siqueira (2018, p.31), define a metodologia qualitativa como «aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, relações e às estruturas sociais, sendo estas últimas encaradas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas».

A pesquisa qualitativa tende a colocar questões, utilizando “o quê?”, “como?” e “porquê?”, e a analisar as respostas no contexto da vida quotidiana e dos significados e/ou explicações atribuídos por cada indivíduo ao fenómeno estudado (Mack et al., 2011; Bricki & Green, 2017; Pinto et al., 2018). A pertinência desta investigação é particularmente útil quando o objeto de estudo não apresenta teorias prévias, ou estas não se adequam, e, como consequência, o estudo é voltado para a descoberta (Silva et al., 2018).

É importante salientar que, na investigação qualitativa, segundo Sparkes & Smith (2014), não é só a experiência subjetiva dos participantes que é relevante para o estudo, mas também a subjetividade do investigador.

Neste seguimento, Creswell (2007), apresenta várias características da pesquisa qualitativa, que podem trazer vantagens a qualquer investigação, designadamente: (1) a pesquisa é realizada num ambiente natural, ou seja, a recolha de dados acontece no contexto no qual os participantes experimentam o tema/problema; (2) o investigador é o instrumento chave na recolha de dados, pois é o próprio que observa diretamente os comportamentos, examina todos os documentos e realiza entrevistas aos participantes; (3) a existência de diversas fontes de palavras e imagens facilita a análise categorial e a identificação do sentido dos fenómenos; (4) a análise dos dados é indutiva, recursiva e interativa, dado que o processo indutivo implica uma dinâmica circular de progressiva abstração e de regresso aos dados (Silva et al., 2018).

Dado o objeto em estudo e a sua complexidade, a abordagem metodológica qualitativa apresenta-se como mais adequada, uma vez que o principal objetivo é compreender o fenómeno em estudo e não validá-lo ou comprová-lo (Pinto et al., 2018).

## **2.2. Técnicas de Recolha de Informação**

Para a concretização do estudo, numa fase inicial, anterior à de recolha de informação, utilizou-se a declaração de consentimento informado (Anexo 1), de modo a informar os participantes acerca do assunto e dos objetivos da investigação e de forma a obter autorização para a recolha, tratamento e análise de todos os dados. Posteriormente, privilegiou-se o inquérito por questionário para a recolha de informação sociodemográfica dos participantes (Anexo 2) e a entrevista semiestruturada (ver o guião de entrevista no Anexo 3) para exploração dos objetivos de investigação.

A conceção e a implementação de um inquérito tem como objetivo a recolha de informação válida e fiável, obtida a partir de respostas individuais dadas a um conjunto de questões, em torno das quais se podem produzir conclusões generalizáveis ao universo da população em estudo (Maciel, Nunes & Claudino, 2014). Na presente investigação, inicialmente, a aplicação do inquérito por questionário teve como único foco a recolha de dados para a caracterização dos participantes, bem como das organizações em que exercem a sua atividade profissional. Os participantes foram questionados sobre a idade;

estado civil; habilitações académicas; área de formação; tempo de experiência na área de Recursos Humanos; tempo de permanência na organização em que trabalham, no presente; execução (ou não) de outra função na mesma organização; grau de satisfação com a respetiva função e, também, existência (ou não) de planos de mudança de carreira no futuro. Em paralelo, no que respeita às organizações onde exercem atualmente as suas funções, os participantes foram inquiridos acerca da localização da organização, da área de negócio e o CAE (Código de Atividade Económica) correspondente, país de localização da sede da empresa, bem como o número total de colaboradores.

A restante investigação desenvolveu-se privilegiando a entrevista como técnica de recolha de informação. Moré (2015) afirma que a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas na recolha de dados, no âmbito de uma investigação qualitativa. É entendida como um espaço relacional, criado e proposto pelo investigador, que se caracteriza por uma proposta de diálogo sobre um determinado tema, na qual o participante expressa livremente as suas opiniões, vivências e emoções que constituem as suas experiências de vida (Moré, 2015).

Pinto et al. (2018) acrescentam que o momento da entrevista se trata de um encontro entre duas pessoas, com o objetivo de uma delas obter informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional.

As entrevistas devem assentar num guião prévio, de modo a nortear o investigador para os objetivos de estudo, sendo que a estrutura pode ser mais ou menos rígida, dependendo do nível de detalhe que se pretende (Resende, 2016). Ao mesmo tempo, embora as entrevistas possam variar na sua estrutura, todas devem ser organizadas, possibilitando ao entrevistador a existência clara da informação que necessita recolher, ajudando a conduzir a obtenção de dados para os objetivos da investigação (Resende, 2016).

Mack et al. (2011) afirmam que as entrevistas detalhadas tendem a ser eficazes na recolha de dados acerca de histórias pessoais, perspetivas e experiências, principalmente quando existem tópicos “sensíveis” em análise ou quando é escassa a informação sobre o tema a explorar.

As entrevistas são particularmente úteis na investigação qualitativa (Resende, 2016). Este método de recolha de informação permite aceder à forma como os participantes observam determinados fenómenos, o que sentem e pensam sobre os mesmos. Por isso, as entrevistas são, geralmente, estruturadas em torno de um conjunto pré-definido de

questões abertas, e outras que possam surgir, decorrentes do diálogo entre entrevistador e entrevistado (Resende, 2016).

A utilização da técnica da entrevista pode trazer vantagens para o estudo, nomeadamente a possibilidade de captação imediata de informação e a oportunidade de aprofundar diversos assuntos que podem surgir e que sejam relevantes para a investigação (Quivy & Campenhoudt, 2013; Pinto et al., 2018).

Assim, as entrevistas mais adequadas nos estudos qualitativos são as entrevistas não estruturadas ou as semiestruturadas. A primeira opção, de carácter totalmente aberto, coloca o entrevistado em posição de falar sobre um determinado assunto de forma livre, sendo mais indicada para situações em que o investigador tenha pouca informação sobre o tema ou sobre o participante a estudar. Por sua vez, nas entrevistas semiestruturadas existem, também, questões abertas. Porém, o assunto é delimitado, de forma a direccionar as respostas dos participantes para a temática pretendida (Mack et al., 2011; Breakwell, Smith & Wright, 2012; Pinto et al., 2018).

Importa salientar que a realização de uma entrevista implica a concretização de três etapas distintas: preparação, execução e finalização (Ghiglione & Matalon, 2001). A *preparação* para a realização da entrevista deve incluir uma definição clara e concreta dos domínios que se pretende abordar, bem como a definição prévia dos objetivos a atingir. Segue-se a etapa da *execução*, que se refere ao momento da entrevista, cuja duração deve situar-se entre 45 minutos e uma hora e trinta minutos. Numa fase posterior, acontece a *finalização* da entrevista. Aqui, é necessário que o entrevistador sinta que toda a informação recolhida foi adequada face aos objetivos delineados para o estudo. É nesta fase final que o entrevistador deve proceder à transcrição da entrevista, categorização dos dados – que corresponde a uma transformação dos dados em bruto, no texto, de forma a conseguir uma representação do conteúdo – e, por último, a interpretação de toda a informação (Ghiglione & Matalon, 2001).

No âmbito da investigação qualitativa, as entrevistas semiestruturadas são as mais utilizadas (Resende, 2016). Este autor acrescenta que, embora exista um guião prévio que estrutura e organiza os conteúdos a abordar durante a entrevista, admite-se flexibilidade para explorar outros assuntos ligados ao tema em estudo (Resende, 2016). No caso desta investigação, optou-se pela entrevista semiestruturada considerando que se focaliza num determinado assunto, sobre o qual é construído um guião com questões principais, que podem ser complementadas no momento da entrevista (Manzini, 2004).

Na presente investigação, a elaboração do guião de entrevista (Anexo 3) procurou responder aos diferentes objetivos do estudo. Na primeira parte, foram colocadas questões relacionadas com a carreira profissional dos participantes, com o intuito de perceber a situação atual, os desafios que enfrentam e as suas expectativas. Na segunda parte do guião, procurou-se compreender o desenvolvimento da carreira dos participantes, bem como o respetivo planeamento, através de um conjunto de questões relacionadas com os planos de carreira, planos de desenvolvimento profissional, objetivos, ambições e perspetivas de futuro.

Concretizando, na primeira parte do estudo, procurou-se abordar o tema da carreira profissional dos participantes, essencialmente no que se refere à função atual que exercem («*No momento que função está a exercer?*»); ao sentimento que têm perante a função atual («*Qual o sentimento geral relativamente à função que desempenha? Porquê?*»); aos aspetos positivos que caracterizam a profissão atual («*Refira 3 pontos positivos da sua profissão/função atual.*»); à identificação de outras funções a desempenhar («*Se pudesse ter outra função, qual gostaria de desempenhar?*»); à conciliação entre vida profissional e vida pessoal («*A atual profissão/função que exerce deixa-lhe tempo livre para realizar outras atividades extra profissionais?*»); e, ainda, o nível de stress da função («*Como avalia o grau de stress que a sua atual profissão/função gera?*»).

A primeira dimensão estudada tentou, em paralelo, entender os desafios inerentes à função atual dos participantes («*Atualmente, sente-se desafiado/a com a profissão que tem?*» ; «*Se sim, quais os desafios?*»), bem como a forma como lidam com eles («*Como lida com eles [desafios]?*») e as suas motivações para procurar novos desafios («*[...] O que precisa para voltar a sentir-se desafiado/a com o trabalho?*»).

A dimensão da carreira profissional procurou estudar, também, o histórico organizacional dos participantes. Isto é, perceber o número de organizações em que já trabalharam («*Em quantas organizações já trabalhou?*»); os motivos de permanência na organização («*O que o/a leva a permanecer nessa organização no presente?*»); os motivos de saída nas organizações em que já trabalharam («*O que o/a levou a mudar?*»); e, ainda, que aspetos consideram relevantes, que as organizações devem apostar, para aumentar a satisfação dos colaboradores («*Na sua opinião, o que é que as organizações podem oferecer aos colaboradores que os tornem mais satisfeitos no local de trabalho?*»).

No ponto que se refere à carreira profissional, mas já tendo em conta a perspectiva de desenvolvimento de carreira dos participantes, foi importante investigar, ainda, a percepção que os participantes têm acerca do Mercado de Trabalho e, especificamente, o Mercado de Trabalho na área dos Recursos Humanos («*Costuma estar atento/a às ofertas do Mercado de Trabalho?*» ; «*Como percebe o atual Mercado de Trabalho em Recursos Humanos?*»).

Na segunda parte da entrevista, o guião começou por levar os participantes a refletir acerca dos pontos que têm de rever profissionalmente, de modo a planearem o início da melhoria desses mesmos pontos, bem como identificando o tempo necessário para concretizar essa ação. Ou seja, colocando questões como: «*Ao nível profissional, refira 3 aspetos que sente que tem de rever.*» ; «*O que planeia fazer para melhorar esses aspetos?*» ; e, por fim, «*Quanto tempo prevê ser necessário para concretizar estas melhorias?*».

A análise da carreira profissional é outro indicador privilegiado para estudar a dimensão do desenvolvimento e planeamento de carreira. Através deste procurou-se estudar se os participantes fazem algum tipo de balanço à sua carreira profissional, assim como os pontos que colocam em avaliação («*Tem por hábito fazer uma análise ou um balanço da sua carreira profissional?*» ; «*[...] Que pontos costuma avaliar?*»). Foi necessário perceber, também, se existem hábitos, ou não, de elaboração de planos de carreira («*Já elaborou, alguma vez, um plano de desenvolvimento da sua carreira?*») e a reflexão acerca das ambições de carreira dos participantes («*Imagina-se a trabalhar por conta própria, ser consultor/a ou até freelancer?*»).

Esta segunda parte do guião de entrevista inclui, ainda, um conjunto de questões acerca da evolução da carreira profissional dos participantes. Procurou-se explorar as perspectivas e os objetivos, as mudanças no rumo profissional e, também, potenciar um momento para avaliação pessoal dos jovens *Millennials*. Foram privilegiadas questões que ajudam a responder ao modo como planeiam a sua carreira no médio e longo prazos, tais como: «*Profissionalmente, como se vê daqui a 3 anos?*» ; «*E daqui a 10 anos?*» ; «*Refletindo, neste momento, mudaria o seu rumo profissional?*» ; e, por último, «*Ao nível pessoal, apresente-me 3 características suas e justifique a sua escolha.*».

Para o efeito, foram identificadas as seguintes categorias, subcategorias e respetivos indicadores de análise (Tabela 4):

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores de Análise</b>
<b>Carreira Profissional</b>	Função atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Função que desempenha</li> <li>• Sentimento geral</li> <li>• Aspectos positivos</li> <li>• Nível de <i>stress</i></li> </ul>
	Desafios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios existentes</li> <li>• Modo de lidar com os desafios</li> <li>• Motivação para novos desafios</li> </ul>
	Organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de organizações em que já trabalhou</li> <li>• Motivos de permanência</li> <li>• Motivos de saída</li> <li>• Pontos que valoriza = satisfação laboral</li> </ul>
	<i>Worklife Balance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo para realizar outras atividades</li> <li>• Impacto da profissão na vida pessoal</li> <li>• Conciliação entre vida profissional e vida pessoal</li> </ul>
<b>Desenvolvimento de Carreira</b>	Mercado de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento de ofertas de emprego</li> <li>• Perceção atual acerca da Área dos Recursos Humanos</li> </ul>
	Análise da carreira profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pontos em avaliação</li> <li>• Realização de sessões de acompanhamento e desenvolvimento profissional (Formação, <i>Coaching</i>, Planos de Desenvolvimento)</li> <li>• Elaboração de planos de carreira</li> </ul>
<b>Planeamento de Carreira</b>	Pontos a melhorar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos pontos a melhorar</li> <li>• Tempo previsto</li> <li>• Autoavaliação</li> </ul>
	Futuro da Carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambições e perspetivas</li> <li>• Objetivos de médio prazo</li> <li>• Objetivos de longo prazo</li> <li>• Mudança no rumo profissional</li> <li>• Tipo de carreira (Organizacional, Proteana ou <i>Boundaryless Career</i>)</li> </ul>

**Tabela 4: Categorias e Indicadores de Análise**

Analisando com maior detalhe a informação que consta na tabela apresentada anteriormente (Tabela 4), é possível verificar que a presente investigação se centrou em três dimensões de análise: a carreira profissional, o desenvolvimento de carreira e o planeamento de carreira, tendo em conta os desafios associados, indo ao encontro dos objetivos definidos. Neste caso, salienta-se a orientação do estudo para os jovens *Millennials*.

### 2.3. Procedimentos de Recolha de Informação

Para a recolha de dados, foram definidos como parâmetros de identificação da população-alvo os seguintes critérios base:

- Serem Profissionais de Recursos Humanos nascidos entre 1980 e 2000;
- Possuírem experiência profissional variável entre os dois e os cinco anos na respetiva área.

Analisando os critérios definidos para a seleção dos participantes da investigação, é de salientar que os mesmos foram escolhidos de forma a facilitar a recolha de informação pertinente, que vá ao encontro dos objetivos do presente estudo. Escolheram-se os profissionais de Recursos Humanos por representarem uma cadeia de referência, resultante de uma rede de contactos. Além disso, impõem-se limites relativos ao tempo de experiência profissional, de modo a permitir o aprofundamento do tema da presente investigação, ligado ao planeamento de carreira dos jovens *Millennials*.

Nesta lógica, privilegiou-se o tipo de amostragem “bola de neve”, visto que se trata de uma amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência. Ou seja, a partir deste tipo de amostra, não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante no estudo, todavia, torna-se útil para estudar determinados grupos (Vinuto, 2016). Assim, foram localizadas algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa que, posteriormente, ajudaram a captar outros contactos e a construir lentamente a presente amostra. A amostragem por “bola de neve” resulta de um processo de permanente recolha de informação, aproveitando as redes sociais dos entrevistados identificados para fornecer um número cada vez maior de contactos de potenciais participantes, sendo que o processo pode ser finalizado a partir do ponto de saturação (Vinuto, 2016).

Tendo em conta os critérios definidos e referidos anteriormente, concretizou-se uma filtragem dos possíveis participantes a que se pretendia aplicar os instrumentos de recolha de informação. Neste sentido, alguns dos potenciais participantes foram abordados presencialmente, sendo que os restantes, não tendo essa possibilidade, foram contactados via Facebook ou LinkedIn, solicitando a participação na investigação. Simultaneamente ao convite, foram explicados os respetivos objetivos, bem como a garantia de todos os cuidados éticos e de confidencialidade no que respeita aos dados recolhidos.

Paralelamente, realizou-se uma entrevista teste com um profissional com as características da população-alvo, de modo a testar o potencial do guião de entrevista,

verificando se o mesmo permitia a recolha de informação sólida e pertinente para a investigação e, ao mesmo tempo, se possibilitava a obtenção de dados que fossem ao encontro dos objetivos do estudo.

Entre o final do mês de fevereiro e meados do mês de março, foram contactadas 62 pessoas, das quais 34 responderam ao contacto, sendo que 15 aceitaram livremente participar na investigação. Após a confirmação dos participantes para a colaboração no estudo, procedeu-se à marcação das entrevistas, de acordo com a disponibilidade dos participantes, presencialmente, via Skype ou via WhatsApp. No entanto, devido à situação atual de Pandemia por COVID-19, todas as entrevistas tiveram de ser realizadas por via digital (Facebook, Skype e WhatsApp).

No dia anterior de cada entrevista agendada, procedeu-se ao envio da declaração do consentimento informado (Anexo 1), via email, devido à situação supramencionada, que, posteriormente, foi devolvida devidamente assinada pelos participantes, autorizando a recolha e a utilização dos dados, bem como a gravação da entrevista. No momento de cada entrevista, antes de iniciar a conversa, aplicou-se o questionário sociodemográfico (Anexo 2), com o objetivo de recolher informações para a caracterização da amostra do estudo.

No início de cada entrevista, todos os participantes foram elucidados acerca do tema e dos objetivos da investigação, ao mesmo tempo que foram informados acerca da garantia do cumprimento de todos os cuidados éticos e de confidencialidade dos dados. Em paralelo, os participantes foram informados de que poderiam desistir do estudo em qualquer momento, sem prejuízo algum. De modo a possibilitar uma melhor organização da informação e identificar os participantes da investigação, utilizou-se a designação *Entrevista 1 e entrevistado 1* (E1) respetivamente associado, seguindo esta sequência até à *Entrevista 15*.

As entrevistas foram realizadas entre o final do mês de março e meados do mês de abril. Em média, as entrevistas tiveram uma duração de 37 minutos e 31 segundos, sendo que a duração mínima foi de 26 minutos e 10 segundos e a duração máxima de 55 minutos.

Assim, a fase de realização das entrevistas terminou quando se atingiu a saturação teórica. O termo “saturação” foi criado por Glaser & Strauss (2008) referindo-se ao momento da investigação em que a recolha de novos dados não acrescenta mais informação ao objeto em estudo. Esta expressão é utilizada na pesquisa qualitativa e é considerada quando, na fase de recolha de informação, não surgem novos elementos e o

acréscimo de informação deixa de ser necessário, visto que não altera a compreensão do fenómeno em estudo (Guerra, 2006). A saturação teórica aplica-se quando os dados que estão a ser recolhidos não acrescentam novas informações que justifiquem a continuidade ou o aumento da recolha do material empírico (Nascimento, Souza, Oliveira, Moraes, Aguiar & Silva, 2018). Deste modo, a recolha de dados, através da realização de entrevistas, foi dada como concluída quando os dados começaram a repetir-se, ao mesmo tempo que diminuiu o aparecimento de novas informações ou dados pertinentes para a investigação.

#### **2.4. Caracterização dos Participantes**

Na presente investigação, os participantes são todos profissionais da área de Recursos Humanos, atualmente a trabalhar na área há pelo menos dois e no máximo de cinco anos. Em paralelo, salienta-se que os participantes nasceram entre os anos de 1980 e 2000, de modo a pertencerem à Geração *Millennial*, sendo esta geração o objeto do estudo.

De acordo com a literatura (Denzin et al., 2006; Maxwell, 2013), a investigação qualitativa foca-se na análise profunda de pequenas amostras, sendo utilizada não para generalizar os resultados obtidos, mas sim para conhecer casos concretos. Assim, o estudo incide em casos particulares com significado, que podem não ter representatividade para a generalidade. Neste sentido, a presente amostra é composta por indivíduos que apresentam determinadas características e conhecimentos que são pertinentes e que podem facilitar a concretização dos objetivos da investigação. Portanto, não se trata de uma amostra representativa, mas sim uma amostra relevante para a temática em estudo.

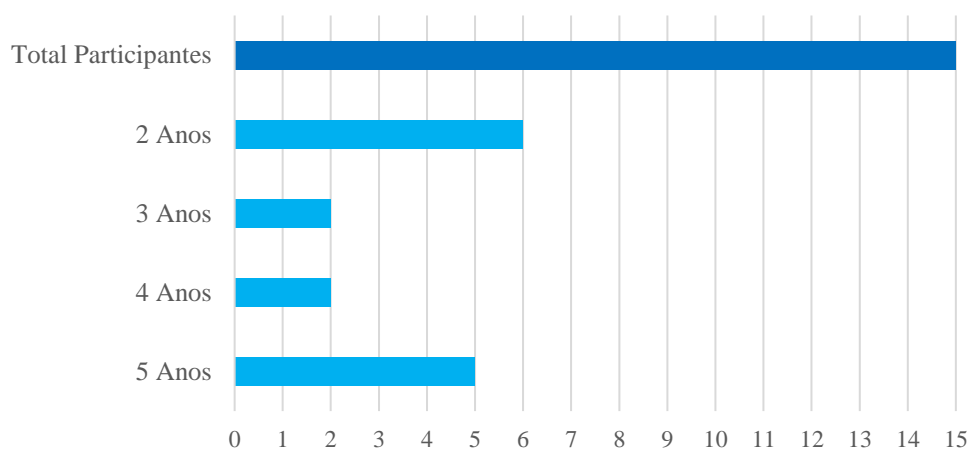
O estudo realizado obteve, como resultado, um leque de quinze participantes, sendo que onze são do sexo feminino e quatro são do sexo masculino. A média de idades dos participantes ronda os 27,13 anos, sendo que o participante mais novo tem 23 anos de idade e o mais velho tem 38 anos de idade.

No que respeita ao estado civil, a maioria (treze participantes), é solteira. Sendo que apenas dois participantes são casados.

Relativamente às habilitações literárias, todos os participantes possuem qualificação ao nível do Ensino Superior. No total, doze possuem Licenciatura, dos quais três têm uma Pós-Graduação, e os restantes três participantes possuem o grau de Mestre. A área de

qualificação dos participantes é, essencialmente, em Recursos Humanos (quatorze participantes), sendo que apenas um deles é da área de Psicologia.

Quanto aos anos de experiência na área de Recursos Humanos, seis participantes possuem dois anos de experiência profissional, dois possuem três anos de experiência, outros dois trabalham há quatro anos em Recursos Humanos e, ainda, cinco dos participantes possuem cinco anos de experiência, conforme se pode observar no Gráfico 1. Neste sentido, o tempo médio de experiência profissional na área de Recursos Humanos é de 3,4 anos.



**Gráfico 1:** Tempo de experiência na área de Recursos Humanos

Dada a experiência profissional dos participantes, é possível identificar que onze deles já trabalhou pelo menos numa ou duas organizações, três participantes já integrou entre três e cinco organizações e somente um já esteve em mais de cinco organizações ao longo do seu tempo de trabalho como profissional de Recursos Humanos. Portanto, a média do número de organizações em que os participantes já trabalharam é de 1,86.

No que respeita ao tempo de permanência dos participantes nas organizações atuais, constata-se que o tempo médio é de 2,86 anos. O participante com menos tempo de trabalho na organização atual tem permanência inferior a seis meses e o participante com maior tempo de permanência trabalha há treze anos na organização atual. Dentro da área de RH, estes profissionais ocupam funções diversas, ao nível de direção (três participantes), níveis técnicos (dois participantes), nível administrativo (quatro participantes), ou funções de Consultoria (seis participantes), conforme se verifica na Tabela 5.

<b>Função atual</b>	<b>Participantes (n=15)</b>	<b>n (%)</b>
<b>Cargo de Direção:</b> Responsável de RH Coordenador/a Técnico Diretor/a Técnico/a de RH	3	20,0%
<b>Funções Técnicas:</b> Técnico/a de RH Gestor/a de RH	2	13,33%
<b>Funções Administrativas:</b> Técnico/a Administrativo de RH	4	26,66%
<b>Outras Funções:</b> Consultor/a de RH <i>Business Manager</i>	6	40,0%

**Tabela 5:** Função atual dos Participantes

É de salientar que as organizações, nas quais os participantes exercem funções, possuem áreas de negócio distintas, nomeadamente três em atividades ligadas às Tecnologias de Informação, quatro são Empresas de Trabalho Temporário, sendo que as restantes oito empresas distribuem-se pelas seguintes áreas de negócio: Fabrico de Imobiliário, Educação e Ensino, Comércio a Retalho, Engenharia, Consultoria, Instalação Elétrica, Apoio Social e, ainda, Fabrico de Cerveja.

Concomitantemente, é de referir que dez das empresas estão localizadas no distrito do Porto, distribuídas pelas cidades do Porto, Maia, Póvoa de Varzim e Paredes. Duas das empresas situam-se no distrito de Braga, especificamente em Vila Nova de Famalicão. A acrescentar que as restantes três empresas têm sede nos distritos de Aveiro, Viana do Castelo e Lisboa.

## **2.5. Tratamento e Análise da Informação**

Após a recolha de informação, é necessário proceder à análise e tratamento dos dados existentes. Na presente investigação, realizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2011), conforme consta no Anexo 4, que é um recurso determinante na sistematização da informação recolhida e que trata de forma metódica as informações e os testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade (Bardin, 2011; Quivy et al., 2013).

Em pesquisas qualitativas, o método mais utilizado para o tratamento dos dados é a análise de conteúdo (Bardin, 2011; Quivy et al., 2013). As técnicas de análise de conteúdo permitem tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos (Mack et al., 2011; Pinto et al., 2018).

Gonçalves (2015) refere que este tipo de análise consiste em relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras ou ideias referidas num dado texto, de modo a medir o peso atribuído a um determinado assunto pelo investigador.

Ghiglione & Matalon (2001, citados por Resende, 2016) acrescentam que a análise de conteúdo, geralmente, é utilizada para realizar inferências por identificação sistemática e objetiva das características de uma mensagem, privilegiando a repetição da frequência dos temas abordados. Todavia, Bardin (2011) refere que este tipo de abordagem, embora seja qualitativa, pode refletir uma perspectiva quantitativa de análise de dados, pois trabalha sobre conteúdos linguísticos.

Neste sentido, Bardin (2011) define a análise de conteúdo como sendo um conjunto de técnicas de comunicação, que visa obter inferências de conhecimentos relativos à receção ou produção de mensagens. Para o efeito, é necessária a utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, que dizem respeito aos indicadores de texto das mensagens (Bardin, 2011).

Flick (2009, citado por Gonçalves, 2015) aponta que este tipo de técnica é um dos procedimentos clássicos para analisar material textual, sejam eles produzidos em pesquisa a partir de, por exemplo, transcrições de entrevistas; ou já existentes, produzidos para outros fins, como é o caso de textos de jornais. O mesmo autor destaca que o objetivo principal da análise de conteúdo é reduzir o material empírico (Flick, 2009, citado por Gonçalves, 2015).

Afonso, Linhares & Costa (2017) reforçam a ideia descrita, defendendo que a análise de conteúdo é a única técnica que incide sobre material não estruturado, prestando-se, deste modo, a analisar diferentes fontes de informação/conteúdos, que podem ser verbais ou não verbais.

Existem várias modalidades de análise de conteúdo, nomeadamente análise temática, análise de discurso e análise lexical. Na análise temática, o tema está ligado a um determinado assunto e pode ser representado por uma palavra, frase ou um resumo. A análise de discurso tem como foco principal o sentido de uma palavra, expressão ou uma

proposição que não existe em si mesmo. Por fim, a análise lexical tem início com a contagem de palavras e, de seguida, avança em direção da identificação e dimensão do texto em estudo (Pinto et al., 2018). As palavras são agrupadas por similaridade, retirando-se as que apresentam pouco interesse para a investigação, de modo que no final representem o sentido do texto (Pinto et al., 2018).

Neste âmbito, é de destacar a categorização, que acontece a partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, produzindo um sistema de categorias (Bardin, 2011).

A categorização é a operação através da qual os dados (invocados ou suscitados) são classificados e reduzidos, após terem sido identificados como pertinentes (Quivy et al., 2013; Pinto et al., 2018). Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos (Bardin, 2011).

O processo de categorização pode proceder-se de forma dedutiva (procedimentos fechados), com categorias criadas a partir da revisão da literatura e objetivos do trabalho, ou de forma indutiva (procedimentos abertos), sendo analisadas as categorias emergentes do material em análise (Pinto et al., 2018). A criação de categorias, à priori, facilita a classificação do texto em função dos objetivos ou modelos de análise adotados, enquanto as categorias, à posteriori, usam a riqueza do texto sem ideias prévias (Quivy et al., 2013).

Refletindo acerca de todas as informações descritas, é importante realçar que a análise de conteúdo, geralmente, acontece em três fases. A primeira é a fase da *pré-análise*, que recorre à análise dos documentos a serem submetidos à leitura, a formulação das hipóteses e dos objetivos de trabalho e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. A segunda é a *exploração do material*, que consiste, essencialmente, em operações de codificação e enumeração da informação. Por último, na terceira fase, é suposto realizar *inferências* às informações reunidas, bem como a respetiva *interpretação* (Esteves, 2006, citada por Pinto et al., 2018; Bardin, 2011; Mack et al., 2011).

Henriques (2014) afirma que a análise de conteúdo apresenta uma dimensão descritiva, dado que dá conta do que foi narrado, e uma dimensão interpretativa, que decorre das interrogações do investigador face ao fenómeno em estudo, com recurso a conceitos teórico-analíticos, através dos quais consegue definir as regras de inferência do conteúdo. Este tipo de análise tem por base uma análise comparativa, através da construção de tipologias, categorias e análises temáticas (Henriques, 2014). A análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas ao mesmo tempo interpretá-las, por isso,

apresenta, também, um sentido interpretativo, de forma a detetar relações de causalidade entre os fenómenos em estudo (Henriques, 2014). Por fim, importa salientar que, na análise com recurso a métodos qualitativos, o domínio da técnica de tratamento de informação é essencial.

O investigador deve dominar a técnica, percorrendo todas as etapas com transparência e apresentar claramente cada fase, de modo a conferir credibilidade à pesquisa (Pinto et al., 2018).

Tendo em consideração as informações descritas, importa salientar que, na fase de tratamento da informação, a realização da transcrição das entrevistas torna-se fundamental, dado que permite preparar e organizar toda a informação recolhida, de modo a facilitar a sua posterior análise e interpretação, refere Costa (2014). Embora seja uma tarefa morosa e repetitiva para o investigador, a mesma autora defende que é uma etapa central para a análise e discussão dos resultados, particularmente em investigação qualitativa (Costa, 2014).

Assim, na presente investigação, terminada a fase de realização das entrevistas por saturação empírica, e devidamente registadas em gravação áudio, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas. Ou seja, recorreu-se à transcrição clássica de reprodução e processamento de texto – transcrição *verbatim* (Costa, 2014), para que o discurso fosse o mais próximo da realidade possível.

Seguidamente, após a transcrição das entrevistas, procedeu-se à análise de todos os dados, em concordância com os princípios da *Grounded Theory*, utilizando como apoio o programa Excel.

A *Grounded Theory* foi proposta pelos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss, na década de 1960, e apresenta-se como sendo um método de pesquisa qualitativa capaz de transformar fatores ontológicos em epistemológicos, afirmam Corrêa & Gonçalves (2015). Os mesmos autores referem, também, que este método é dotado de ferramentas cuja finalidade é o desenvolvimento de teorias a partir de dados recolhidos numa dada realidade empírica. Strauss & Corbin (1990; 1998) acrescentam que «teorizar é um ato de construção» na perspetiva do método referido.

Neste sentido, o método da *Grounded Theory* consiste num conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos de análise de dados, organizados numa sequência. Assim, este método baseia-se na identificação progressiva de categorias semânticas, criadas a partir da análise direta dos discursos recolhidos, por exemplo, através das

entrevistas, e na sua agregação numa teoria, referem Maia & Fernandes (2001). As mesmas autoras indicam que o presente método tem como principal foco a criação de uma teoria acerca de um fenómeno social em estudo, ao invés da verificação de teorias ou hipóteses já existentes (Maia & Fernandes, 2001).

Ao longo do processo de recolha e análise de dados, concretizou-se a codificação e a interpretação dos mesmos. Strauss & Corbin (1990) apresentam três tipos de codificação associados ao método da *Grounded Theory*, designadamente a codificação aberta, a codificação axial e a codificação seletiva.

O processo de codificação aberta consiste na decomposição, análise e categorização dos dados, ou seja, é necessário agrupar os conceitos identificados em categorias, isto é, atribuir-lhes “rótulos”. Este tipo de codificação foca-se quer na identificação de categorias, quer na definição flexível de propriedades e dimensões (Maia & Fernandes, 2001). O método da *Grounded Theory* supõe que cada propriedade (categoria) possa ter as respetivas subpropriedades ou características (subcategorias). Portanto, a codificação aberta é o primeiro passo da análise do conteúdo, que permite destacar a informação relevante presente nos dados recolhidos (Sandu, 2018).

Depois, segue-se a codificação axial que se define como um conjunto de procedimentos através dos quais os dados já conceptualizados são reorganizados, com base na criação de ligações entre as categorias identificadas (Maia & Fernandes, 2001). Os códigos obtidos na primeira fase do processo (codificação aberta) começam a ser projetados de modo a estabelecer uma categoria central, permitindo, à posteriori, concretizar um processo de comparação e de relação entre as categorias (Sandu, 2018).

Por fim, concretiza-se a codificação seletiva, onde se identifica a categoria central e são redefinidas as relações estabelecidas entre as categorias existentes. Sandu (2018) refere que, neste passo, é possível renomear as categorias, unir categorias semelhantes ou, até, dissociar categorias que se considerem distintas. Portanto, neste tipo de codificação é possível identificar uma categoria principal através da relação encontrada entre os códigos definidos anteriormente, na categorização axial (Maia & Fernandes, 2001).

Para finalizar, é de destacar que, durante o processo de tratamento da informação recolhida, surgiu um novo indicador de análise, inserido na subcategoria “Futuro da Carreira”, associada à categoria “Desenvolvimento de Carreira”, conforme consta na Tabela 4, presente no subcapítulo 2.2. Este indicador remete para a reflexão dos

participantes acerca da vontade que têm em abraçar novos Projetos. Isto é, surgiram dados que evidenciam o desejo dos participantes em experimentarem outras funções para além da que realizam no presente, bem como a ambição de trabalharem por conta própria ou abrirem o seu próprio negócio. Na categoria e subcategoria referidas existe um indicador de análise que pretende identificar as ambições e as perspetivas de futuro dos participantes. Mesmo assim, houve a necessidade de repensar novos indicadores, conforme referido.

Em resumo, a análise e interpretação dos dados recolhidos concretizou-se tendo por base as etapas apresentadas pelo método da *Grounded Theory*, tendo início na codificação aberta (identificação de categorias), seguindo para a codificação axial (definição de subcategorias) e, ainda, a codificação seletiva (enumeração dos indicadores de análise).

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

---

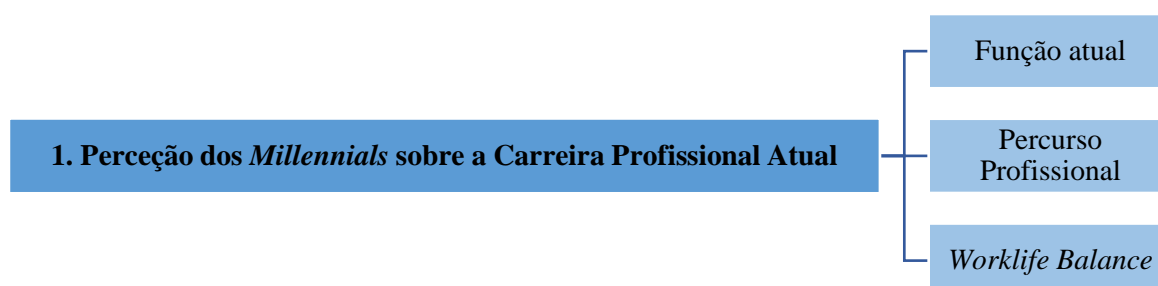
No presente capítulo, são apresentados os resultados que procuram dar resposta aos objetivos da investigação.

Com base nos objetivos do presente estudo, durante o processo de análise qualitativa ao conteúdo das entrevistas identificaram-se quatro principais categorias e as respetivas subcategorias (apresentadas nas Figuras 1, 2, 3 e 4 ao longo deste capítulo):

- Perceção dos *Millennials* sobre a Carreira Profissional Atual;
- Planeamento da Carreira Profissional dos *Millennials*;
- Perfis de Carreira dos *Millennials*;
- Desafios para a Carreira Profissional dos *Millennials*.

### 3.1. Perceção dos *Millennials* sobre a Carreira Profissional Atual

A primeira categoria – **Perceção dos *Millennials* sobre a Carreira Profissional Atual** – surge com o objetivo de compreender a situação profissional dos jovens *Millennials* no momento presente, bem como o modo como a percebem. Neste ponto, estão associadas três subcategorias, designadamente a *função atual* que exercem, o seu *percurso profissional*, isto é, as organizações em que realizam a sua atividade profissional (passadas e atual) e, ainda, o impacto que a atual profissão tem sobre a vida pessoal e a forma como concretizam essa conciliação, aqui entendida como *worklife balance*, conforme consta na Figura 1.



**Figura 1:** Categorias e subcategorias da dimensão 1

### 3.1.1. Função Atual

A subcategoria **função atual** identifica as funções que os jovens *Millennials* exercem atualmente no âmbito da sua atividade profissional. Neste ponto, foi possível verificar que todos os entrevistados executam funções diversas na área de Recursos Humanos, nomeadamente cargos de direção (três entrevistados). Por exemplo, o entrevistado 1 é Responsável de Departamento e refere “(...) *faço toda a gestão do Departamento de Recursos Humanos.*”. Outros entrevistados desempenham funções de nível técnico (dois entrevistados), destacando-se o testemunho do entrevistado 10 que sublinha que “*Neste momento, eu sou Técnica de Recursos Humanos (...)*”. Quatro entrevistados têm funções de nível administrativo, como mostra o entrevistado 13, quando relata “*Eu sou Técnica Administrativa de Recursos Humanos.*”. Também há entrevistados que atuam na área da Consultoria (seis entrevistados), como afirma a título de exemplo o entrevistado 2: “*Sou Consultora Júnior de Recursos Humanos*”.

De uma forma geral, os entrevistados mostram-se satisfeitos com a função que exercem. A diversidade das tarefas, o gosto pela função, a responsabilidade, a oportunidade de aprender e de progredir ou a existência de desafios constantes foram as razões apontadas para justificar a satisfação sentida, conforme mostram os seguintes testemunhos:

*“Eu gosto muito daquilo que faço...” (entrevistado 5)*

*“Eu (...) gosto das minhas tarefas, gosto das minhas responsabilidades, gosto do nível de progressão que tive em tão pouco tempo (...) dão-me oportunidade de crescer...” (entrevistado 6)*

*“É um sentimento de desafio. (...) Estou satisfeito com o desafio (...).” (entrevistado 8)*

Associado às funções desempenhadas, os entrevistados destacam como aspetos positivos (1) o trabalho e o contacto diário com pessoas, (2) a oportunidade de conhecer outras realidades, (3) o trabalho em equipa, a autonomia e o crescimento pessoal, (4) o dinamismo e a volatilidade, e (5) a constante aprendizagem que o trabalho proporciona. Seguem-se alguns excertos exemplificativos:

*“O grande ponto positivo é conheceres várias realidades! (...) Acabas por ter um know-how muito grande de como é que está o Mercado atualmente...” (entrevistado 2)*

*“O crescimento pessoal que proporciona, a autonomia de decisão (...).” (entrevistado 8)*

*“Tem sido muito volátil (...), o contacto com as pessoas também é um ponto positivo (...) o facto de não existirem dias iguais... lidando com pessoas, todos os dias são diferentes e têm coisas novas que vão surgindo (...).” (entrevistado 10)*

Embora a maioria dos participantes esteja satisfeita com a função que ocupa atualmente (onze entrevistados), identificando, deste modo, vários aspetos positivos inerentes à profissão, alguns dos entrevistados mostram-se menos satisfeitos (quatro entrevistados). Revelam que a acomodação, o sentimento de estagnação e a limitação das tarefas são os principais fatores que contribuem para a diminuição da satisfação laboral e, conseqüentemente, da motivação. Os excertos abaixo espelham esses mesmos sentimentos por parte dos entrevistados.

*“Não estou muito satisfeita, sinceramente. Estou acomodada!” (entrevistado 7)*

*“Eu posso dizer que me sinto realizada profissionalmente com esta função, não tão motivada quanto queria, (...) pelo facto de estar a estagnar (...).” (entrevistado 11)*

*“Eu gosto daquilo que estou a fazer, só que acho que (...) o que estou a fazer é um bocado limitado, a nível de funções...” (entrevistado 15)*

### **3.1.2. Percurso Profissional**

A subcategoria **percurso profissional** surge com a finalidade de explorar o caminho que os entrevistados levam e têm levado no âmbito da sua carreira profissional. Isto é, esta subcategoria identifica os motivos pelos quais os participantes deixaram de trabalhar em organizações anteriores e, simultaneamente, os motivos que os levam a permanecer atualmente nas organizações onde trabalham.

Os entrevistados que já trabalharam em mais do que uma organização, apontam como principais motivos de saída a desvalorização da empresa relativamente ao papel dos Recursos Humanos, a ausência de perspetivas de progressão e crescimento profissionais, a procura por novos conhecimentos e desafios e, ainda, em casos específicos, a vivência de situações fraudulentas. A título ilustrativo, três entrevistados enumeram esses mesmos motivos.

*“A organização anterior (...) estava um bocadinho fechada para o que é que os Recursos Humanos podem potencializar numa organização... E [eu] não estava a conseguir conciliar o que é que um Departamento de Recursos Humanos poderá fazer pela*

*organização e o que é que eles queriam (...) que um Departamento de Recursos Humanos fizesse...” (entrevistado 2)*

*“Na primeira empresa onde trabalhei, foi muito natural! (...) Só que foi uma situação um bocadinho fraudulenta... Ou seja, eu continuei lá porque fizeram uma adenda ao Estágio Curricular a não ganhar nada...” (entrevistado 6)*

*“O que leva a mudar em grande maioria delas tem a ver com a possibilidade de crescimento (...). Quando eu senti (...) que não iria ter a possibilidade de crescer, de ter Formação (...) eu optei por sair.” (entrevistado 8)*

A procura de melhores condições salariais e a vontade de obter novas experiências foram outros dois dos fatores identificados pelos entrevistados para a mudança de organização. Adicionalmente, contribuiu para essa decisão a capacidade das atuais entidades empregadoras aliciarem os candidatos para novos desafios, como foi referido, por exemplo, na Entrevista 15.

*“[O que leva a mudar de organização] Melhores condições salariais, funções... o facto de venderem bem a empresa e aliciarem com o desafio...” (entrevistado 15)*

Concomitantemente, focando na situação profissional dos participantes e nas organizações em que trabalham, as principais razões que os levam a permanecer no local de trabalho atual são (1) o gosto pelo trabalho que fazem, aliado ao constante desafio e novas aprendizagens, (2) a estabilidade e a flexibilidade, que levam a um maior compromisso por parte dos participantes e (3) o bom ambiente e a união da equipa de trabalho. Também referiram que o reconhecimento é importante, associado à evolução e progressão de carreira, tendo em conta a existência clara de planos de carreira. A título ilustrativo, as Entrevistas 3, 9 e 14 relevam essas evidências.

*“(...) eu terminei a Licenciatura em Recursos Humanos (...) [e] fui (...) nomeada para exercer funções de Coordenadora Técnica. Se isso não tivesse acontecido... eu talvez podia ter procurado concorrer para outras instituições (...). Uma vez que fui designada para esta função, (...) e é uma função (...) que eu gosto (...), sinto que foi um desafio que me foi entregue e que eu penso que estou a cumprir (...). E eu gosto e, por isso... me mantenho ainda na instituição, na mesma instituição.” (entrevistado 3)*

*“Tem muito a ver com o plano de carreira (...), sinto que ainda tenho muito para aprender. O Projeto em que estou é longo e eu estou comprometido com o Projeto!” (entrevistado 9)*

*“O reconhecimento do trabalho e a progressão que tenho sentido a nível de trabalho e de responsabilidades (...) é aliciante (...) e isso vem sempre acompanhado de dinheiro (...).” (entrevistado 14)*

### **3.1.3. Worklife Balance**

A subcategoria *worklife balance* emerge da necessidade de entender o impacto que a vida profissional tem na vida pessoal dos entrevistados, isto é, se, por exemplo, facilita a realização de atividades extraprofissionais e/ou se possibilita uma fácil conciliação.

Verificou-se que, na sua maioria, os participantes referem ter tempo livre e disponível para realizar atividades fora do horário laboral, como é o caso de idas ao ginásio, frequência em aulas de Yoga ou até participação nas atividades organizadas pelas empresas. A existência de flexibilidade horária por parte das entidades empregadoras é um aspeto que cinco entrevistados apontam como sendo relevante para a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal. Como exemplo, os entrevistados 3 e 12 evidenciam as informações descritas.

*“Sim. Eu tenho o meu horário de trabalho (...), [mas] tenho alguma flexibilidade em termos de horário...” (entrevistado 3)*

*“É assim, eu consigo ir ao ginásio todos os dias de manhã, antes de ir trabalhar... isso é certo. Em situação normal, eu faço horário concentrado, ou seja, trabalho de 2ª a 5ª e depois tenho a 6ª feira livre. Aí sim, à 6ª feira, eu consigo fazer várias coisas...” (entrevistado 12)*

Todavia, é de salientar que para alguns dos entrevistados o impacto da vida profissional no seu quotidiano é elevado e, por esse motivo, não conseguem dedicar tempo a concretizar atividades extraprofissionais devido ao cansaço, muitas vezes, provocado pela sobrecarga de trabalho, pela disponibilidade exigida pela organização, pelo tempo que despendem em viagens ou, em determinadas alturas, devido ao grande volume de trabalho, conforme se verificou, por exemplo, nas Entrevistas 1, 4 e 5.

*“Tenho um horário de saída, mas, às vezes, já estou em casa e estão-me a ligar... Ontem tive uma consulta, no Centro de Saúde (...) estava na consulta, ligou-me um chefe...” (entrevistado 1)*

*“Mas, quando tens grandes picos de recrutamento, acabas por ter de dar resposta (...) e deixas de ter vida e passas a sair muito tarde e a entrar muito cedo...” (entrevistado 4)*

“À noite, eu, durante a semana, raramente consigo pegar seja no que for, porque é um cansaço tão psicológico (...) que precisas mesmo de... desligar.” (entrevistado 5)

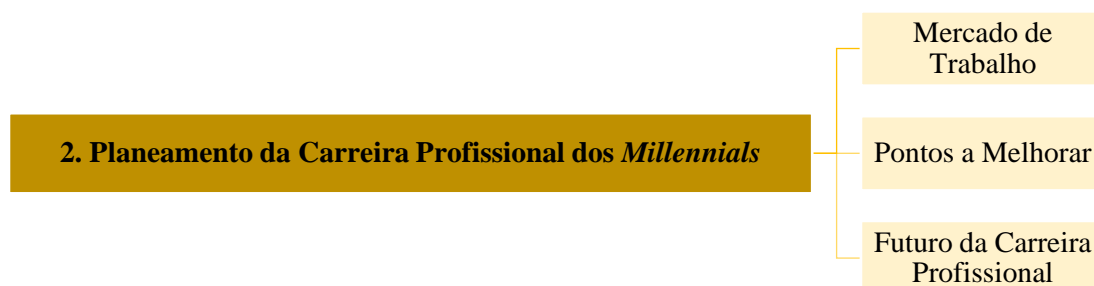
Conforme referido, embora existam situações que não permitem aos entrevistados conciliar tão facilmente a vida pessoal com a vida profissional, de um modo geral, a profissão que exercem permite dedicar tempo à vida pessoal. A gestão dos processos de trabalho e a organização de tempo são dois pontos que os participantes (quatro entrevistados) apontam como sendo fundamentais para a concretização do *worklife balance*, tal como se constatou nas Entrevistas 1 e 6.

“(...) uma boa gestão dos processos faz com que consiga fluir tudo muito tranquilamente... Também é importante percebermos a nossa gestão do tempo em relação à da empresa e a empresa em relação a nós.” (entrevistado 1)

“Olha, eu acho que tem muito a ver com a tua própria gestão...” (entrevistado 6)

### 3.2. Planeamento da Carreira Profissional dos *Millennials*

A segunda categoria – **Planeamento da Carreira Profissional dos *Millennials*** – surge com o intuito de compreender o planeamento que os *Millennials* fazem da sua carreira profissional. Neste caso, associam-se três subcategorias, designadamente o *mercado de trabalho*, explorando de que modo os participantes percecionam as atuais ofertas de emprego, *pontos a melhorar*, percebendo como é que os entrevistados identificam as suas fragilidades, ao nível profissional, e de que forma apostam na melhoria contínua das suas competências e, ainda, o *futuro da carreira profissional*, em que se pretende perceber as ambições e perspetivas futuras dos participantes, bem como os seus objetivos de médio e longo prazos, tal como apresentado na Figura 2.



**Figura 2:** Categorias e subcategorias da dimensão 2

### 3.2.1. Mercado de Trabalho

A subcategoria **mercado de trabalho** emerge da análise que os entrevistados fazem à situação atual do mercado laboral, isto é, o acompanhamento das ofertas de emprego, sobretudo acerca do tipo de ofertas existentes e os requisitos solicitados, essencialmente na área de Recursos Humanos.

De um modo global, os participantes referiram que têm por hábito acompanhar as ofertas de emprego que surgem no mercado, sobretudo nos sites de emprego, ou até mesmo no LinkedIn. Apontam o interesse nos requisitos que as empresas definem como prioritários e a comparação das oportunidades do mercado como sendo as principais razões para concretizarem essa análise frequente, como se verifica, por exemplo, nas Entrevistas 1 e 5.

*“(...) eu costumo ver os anúncios que são colocados, também, para saber o que é que as empresas estão a valorizar! Para também ter noção de como é que está o Mercado...”*  
(entrevistado 1)

*“(...) é mais naquela para tu analisares o Mercado e, muitas vezes, faço isso para também me comparar a nível de salário, (...) o que é que as outras empresas estão a oferecer...”* (entrevistado 5)

Nesta lógica, os entrevistados afirmaram que o mercado de trabalho, em específico na área de Recursos Humanos, detém inúmeras e diversas ofertas de emprego, por isso, apontaram a estabilidade como um ponto positivo: *“Eu acho que existem bastantes ofertas e ofertas até bastante boas.”* – entrevistado 1. Acrescentaram que a perceção que têm, atualmente, é que as empresas valorizam cada vez mais a experiência profissional e os perfis jovens e dinâmicos: *“(...) querem um perfil jovem, para poder ser laminado e estruturado à realidade da organização (...)”* – entrevistado 2. Simultaneamente, afirmaram que existem ofertas de emprego em grande volume para a área administrativa, nomeadamente com funções para trabalhar no processamento salarial, e para a área de recrutamento e seleção, dado que *“(...) é tudo muito Empresa de Trabalho Temporário...”*, conforme refere o entrevistado 4.

Em contrapartida, os participantes mostram-se insatisfeitos com alguns aspetos referentes ao funcionamento do mercado laboral atual. Referem que, na sua maioria, as ofertas são para a realização de Estágios Profissionais, o que provoca alguns desajustes ao nível da remuneração, faltando, muitas vezes, o reconhecimento do mérito: *“(...) é essa*

*a realidade que eu vejo. Existe muita oferta, realmente..., mas com uma falha no reconhecimento (...).” – entrevistado 2. Além disso, o entrevistado 8 acrescenta que o mercado “(...) é injusto para pessoas que têm muito pouca experiência ou que estão a acabar o Curso. Existe muita dificuldade em absorver esses perfis...”, visto que, embora querendo pagar pouco, as empresas pretendem captar pessoas que já tenham experiência profissional entre 3 e 5 anos aproximadamente, de acordo, por exemplo, com as palavras do entrevistado 12: “(...) o único problema que eu quase sempre encontro é pedirem o tempo de experiência mínimo de 3 ou 5 anos. (...) ou para Estágios Profissionais...” – entrevistado 12.*

### **3.2.2. Pontos a Melhorar**

A subcategoria **pontos a melhorar** surge no momento em que os entrevistados refletem acerca da sua carreira profissional e identificam alguns aspetos que podem ou devem ser melhorados, de modo a fomentar o seu crescimento e desenvolvimento profissionais. Ao mesmo tempo, surge a necessidade de estabelecer planos de melhoria e definir os respetivos timings.

Neste sentido, os participantes identificaram alguns pontos, comuns entre eles, em que a necessidade de aprofundar conhecimentos e concretizar melhorias é mais notória. Os aspetos mais destacados foram o domínio das línguas inglesa e francesa, legislação laboral, gestão financeira, gestão do *stress* e, ainda, gestão de expectativas. Ao mesmo tempo, outros pontos como a capacidade de argumentação, a assertividade, a capacidade para resolução de problemas, a organização e gestão de tempo e, também, o estabelecimento de prioridades foram referidos pelos participantes como sendo lacunas do seu perfil profissional. Como exemplo, citam-se os entrevistados 1, 9 e 11.

*“Línguas! (...) Tenho de melhorar o Inglês, sim (...), alguns conhecimentos de Legislação. (...) Às vezes, a minha capacidade de argumentação! (...) porque, às vezes, é muito complicado!” (entrevistado 1)*

*“(...) a questão das expectativas (...). Alguma assertividade (...) nós também temos de marcar bem a nossa posição (...). O Inglês (...) um ponto a melhorar, sim...” (entrevistado 9)*

*“(...) a nível dos idiomas... essencialmente, o Inglês. (...) Outro seria ao nível da Legislação Laboral (...).” (entrevistado 11)*

Conscientes das fragilidades existentes no âmbito profissional, os participantes compartilharam alguns dos seus planos para concretizarem as melhorias necessárias. O investimento em Formação, seja especializada, modelar ou *online*, foi um dos aspectos mais destacados pelos entrevistados. Todos sentem que a Formação é uma das vias mais eficazes para crescer profissionalmente. O trabalho individual de procura, estudo e leitura intensivos foi outro dos aspectos mencionados pelos participantes como sendo fundamental no processo de melhoria, assim como a procura por aconselhamento de peritos, a realização de sessões de *Coaching* e, em casos específicos, a mudança de emprego como linhas integrantes dos planos de melhoria, conforme sugerem os seguintes relatos:

*“(...) para melhorar esses aspectos é dedicar-me a estudar, a tirar Formações...”*  
(entrevista 7)

*“(...) ver Cursos de Francês. (...) já pensei numa Pós-Graduação mais na área de Gestão, o que me poderia dar aqui outras valências...”* (entrevistado 8)

*“Mudar de emprego! (risos). Se calhar, recorrendo aqui a um Coaching ou algo do género, a coisa ainda ia fluindo...”* (entrevistado 12)

Tendo em conta os planos existentes, o tempo previsto pelos entrevistados para concretizar as melhorias definidas tende a variar entre seis meses e três anos. Sendo que a maioria aponta um prazo máximo de dois anos para apostar no seu desenvolvimento profissional, conforme evidenciam os seguintes testemunhos:

*“Tendo em conta que estaríamos a falar de uma Pós-Graduação ou de um Curso de Línguas (...) eu diria sempre entre 1 ano e meio e 2 anos.”* (entrevistado 8)

*“Quanto ao Inglês, tendo em conta o nível em que me encontro (risos), (...) 2, 3 anos para realmente conseguir aprofundar os conhecimentos (...). A nível das outras áreas que referi... se calhar, 1 ano e meio, 2... para frequentar, realmente, aqui uma Formação que fosse pertinente.”* (entrevistado 11)

### **3.2.3. Futuro da Carreira Profissional**

A subcategoria **futuro da carreira profissional** aparece quando os participantes revelam o que pensam acerca do futuro profissional, especificamente sobre as suas ambições e perspetivas. Neste ponto, inclui-se a vontade que os entrevistados têm para abraçar novos Projetos, ao mesmo tempo que traçam objetivos de médio e longo prazos.

A vontade de (1) experimentar novas áreas funcionais, (2) novas áreas de negócio, (3) evoluir na área de Recursos Humanos, (4) especializar numa determinada área funcional, (5) evoluir internamente ou (6) alcançar cargos de direção são algumas das ambições identificadas pelos participantes como ideias de futuro. Os entrevistados 10 e 14 exemplificam esses mesmos pontos.

*“(...) é sempre numa lógica, dentro da área de Recursos Humanos, (...) passar por várias organizações, (...) perceber diferentes realidades e também passar por diferentes processos.” (entrevistado 10)*

*“[Evolução da carreira] Na diagonal... Crescer tanto para cima como para a direita. Ou seja, não só um crescimento vertical, mas um crescimento a abranger mais áreas de atuação e aprendizagem dentro dos Recursos Humanos...” (entrevistado 14)*

Neste seguimento, para além dos pontos referidos, os entrevistados demonstraram interesse em abraçar novos Projetos ao longo da sua carreira profissional, nomeadamente ter um trabalho como *freelancer*, abrir um negócio próprio ou, ainda, mudar de área funcional para uma área de maior interesse pessoal, como elucida o entrevistado 8, a título ilustrativo.

*“[Se eu pudesse desempenhar outra função] Eu gostava de ter uma função de Recursos Humanos generalista, em que conseguiria ter contacto com todas as vertentes (...). [Trabalhar por conta própria] Sim. Não como atividade principal, mas como complemento... talvez sessões de Coaching, por exemplo, ou Consultoria avançada. (...) Já fiz um pouco de Recrutamento enquanto freelancer para algumas equipas, para algumas empresas (...). [Talvez] criar a minha própria empresa, o meu próprio negócio é algo que seria interessante, sim, mas (...) em algo que eu visse que era diferente no mercado (...).” (entrevistado 8)*

Paralelamente, os entrevistados revelaram duas perspetivas diferentes relativamente à definição dos seus objetivos para médio prazo (cerca de três anos). Alguns dos participantes afirmaram a vontade de permanecer na organização atual e progredir internamente, isto é, adquirir mais responsabilidades e autonomia ou mesmo ascender na categoria profissional, de acordo com o entrevistado 5, por exemplo. Por outro lado, há participantes que referiram o desejo de mudar de entidade empregadora e experimentar outras áreas funcionais ou de negócio, tal como mencionou o entrevistado 1.

*“Gostava muito de continuar onde estou e... com mais responsabilidades e mais autonomia em algumas coisas (...).” (entrevistado 5)*

*“Imagino-me numa outra empresa (...) num outro sítio, numa área diferente (...). Noutra área de negócio.” (entrevistado 1)*

Numa lógica de longo prazo, cerca de dez anos, os entrevistados mostraram-se indecisos e confusos, considerando um grande espaço temporal para traçar objetivos ou fazer algum tipo de planeamento. Contudo, a maioria dos participantes referiu o desejo de, futuramente, ascender a cargos de direção de Recursos Humanos ou até ocupar o cargo de *HR Business Partner*, conforme afirma, por exemplo o entrevistado 8. Também a vontade de ingressar numa empresa multinacional, criar o próprio negócio ou estar especializado numa determinada área de RH são pontos presentes nos objetivos dos entrevistados, de acordo com o entrevistado 6.

*“Imaginava-me mais numa função de HR Business Partner... onde pudesse ter aqui um peso maior nas decisões da organização. (...) Acho que, nessa altura, já estaria num patamar em que, sim, sentir-me-ia bem para assumir uma função nesse sentido...” (entrevistado 8)*

*“Eu acho que isso [trabalhar por conta própria] seria uma boa solução se eu quisesse, sei lá, daqui por 10 anos... quando já tens alguma bagagem...” (entrevistado 6)*

### **3.3. Perfis de Carreira dos Millennials**

A terceira categoria – **Perfis de Carreira dos Millennials** – surge com a identificação do perfil dos participantes, ou seja, a definição clara de diferenças ou traços comuns entre eles que permitam traçar diversos perfis não só pessoais, mas também profissionais. Neste caso específico, que possibilitem a identificação dos diferentes perfis de carreira associados à carreira dos participantes. Portanto, emergem três subcategorias, como o *perfil dos Millennials*, identificando alguns dos seus traços pessoais e profissionais, a *satisfação laboral*, isto é, percebendo os pontos que valorizam nos locais de trabalho que potenciem a sua satisfação, e, efetivamente, os *tipos de carreira* destacados através da análise do percurso profissional dos entrevistados, conforme apresentado na Figura 3.



**Figura 3:** Categorias e subcategorias da dimensão 3

### 3.3.1. Perfil dos Millennials

A subcategoria **perfil dos Millennials** é realçada no momento em que os entrevistados fazem uma reflexão sobre si próprios, isto é, concretizam uma autoavaliação, identificando, deste modo, alguns traços que os definem como pessoas e, conseqüentemente, como profissionais.

Através do processo de autoanálise, os entrevistados revelaram alguns traços que consideram que os definem enquanto pessoas, mas que, de certa forma, têm impacto no seu perfil profissional e, conseqüentemente, no rumo da carreira profissional.

A teimosia, aliada à persistência foi um dos pontos mais referidos pelos participantes: “(...) sou muito persistente, gosto de fazer as coisas até ao fim, de conseguir (...). Aliada à persistência, vem a teimosia... se eu digo que é para a direita, é para a direita.” – entrevistado 12, sendo que o foco, a organização e a ambição também lhes estão associados: “Acho que o facto de ser um bocado ambiciosa também me permitiu chegar onde cheguei. E acreditar, acima de tudo! Quando quero uma coisa, tento ir atrás do Projeto.” – entrevistado 5. Ao mesmo tempo, destacam outros traços como a capacidade de comunicação, a proatividade, o dinamismo e o otimismo: “Acho que o otimismo e a positividade é algo que me define. Tenho confiança e certeza de que irei conseguir concretizar as tarefas solicitadas...” – entrevistado 11. Os entrevistados também afirmaram a importância da ajuda e do espírito de equipa, visto que as pessoas são o cerne das organizações e é fundamental criar bom ambiente entre as equipas de trabalho: “Sou uma pessoa que normalmente ajuda, sou boa amiga... Considero-me uma pessoa altruísta, tento pensar nos outros e ajudar no que puder...” – entrevistado 10.

Os participantes do estudo salientam, ainda, a inteligência emocional, a empatia e o sentido de humanidade como traços cruciais para o desenvolvimento do ser humano e,

especificamente, basilares para aqueles que trabalham na área de Recursos Humanos, como refere o entrevistado 1.

*“Sentido de humanidade (...) é preciso ver que as pessoas são todas humanas, que têm todas problemas, de nos sabermos colocar no lugar dos outros (...), acho que é uma capacidade de ouvir e de estar no lugar do outro...” (entrevistado 1)*

### **3.3.2. Satisfação Laboral**

A subcategoria **satisfação laboral** emerge com a identificação por parte dos entrevistados de algumas práticas organizacionais que, na sua perspectiva, criam valor nas organizações e potenciam o bem-estar no local de trabalho, ao mesmo tempo que aumentam a motivação e a satisfação dos colaboradores.

A existência de um horário de trabalho flexível foi o ponto mais destacado pelos entrevistados como sendo a base da satisfação laboral, dado que permite uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, assim como a possibilidade de realização de teletrabalho ou trabalho remoto. A título de exemplo, verificam-se essas afirmações na Entrevista 3.

*“(...) a flexibilidade de horário (...), permitir às pessoas que elas consigam conciliar a vida familiar com a vida profissional (...), se se ausenta um bocadinho hoje e amanhã compensa... (...) eu acho que, havendo esta conversa entre as chefias e os trabalhadores, os trabalhadores acabam por se sentir muito mais motivados.” (entrevistado 3)*

Os participantes realçaram a importância do investimento na Formação: *“Formação! Mas Formação a sério... Não é de Primeiros Socorros (risos).” – entrevistado 7.* Alegaram que as empresas, nos dias de hoje, devem valorizar mais as competências e o valor das pessoas e não olhá-las somente como um recurso: *“(...) as empresas poderiam valorizar mais as características ou as competências de cada um e jogar isso, entre aspas, ao favor da empresa...” – entrevistado 4.* Neste sentido, os participantes defenderam que as organizações devem apostar mais no reconhecimento, levando ao crescimento e desenvolvimento dos seus profissionais, isto é, dar oportunidades para progredir e evoluir na carreira, com o auxílio da elaboração de planos de carreira ou a realização de sessões de acompanhamento profissional. Os entrevistados 8 e 9 realçam estes argumentos.

*“(...) haver aqui liberdade de crescimento, (...) possibilidade de ter um crescimento dentro da empresa (...). A progressão e o planeamento de carreira são muito importantes!” (entrevistado 8)*

*“(...) deve ser definido, à priori, o plano de carreira dos colaboradores (...), a empresa deve estar verdadeiramente preocupada com o desenvolvimento de carreira dos seus trabalhadores (...), [dar] atenção ao valor e às competências dos colaboradores...” (entrevistado 9)*

Muitos outros aspetos foram apontados pelos entrevistados como sendo potenciadores da satisfação no local de trabalho, designadamente a definição de pacotes de benefícios (ginásio, consultas de nutrição, seguros...), mais autonomia nas tarefas, novos desafios e projetos, realização de atividades de cariz social, a criação de boas condições e, ainda, bom ambiente de trabalho, conforme se destaca nos excertos abaixo:

*“O facto de haver trabalhos desafiantes (...). Os Projetos também são importantes. (...) quererem ensinar as coisas sem medo de saberes algumas coisas mais e (...) quererem que tu aprendas (...), participação desportiva (...), o facto de as empresas terem boas condições (...).” (entrevistado 5)*

*“(...) o seguro de saúde (...), senhas para consumo dos produtos da empresa (...), atividades de cariz social entre todos (...), a própria organização tratar de organizar e juntar os colaboradores para questões de Responsabilidade Social...” (entrevistado 13)*

### **3.3.3. Tipos de Carreira**

A subcategoria **tipos de carreira** surge como resultado da análise ao percurso profissional dos entrevistados, bem como das suas ambições, perspetivas e objetivos de futuro. Neste sentido, identificam-se três tipos de carreira entre os entrevistados, como é o caso da carreira organizacional, associada ao modelo tradicional de carreira, às carreiras proteana (*protean career*) e sem fronteiras (*boundaryless career*) inseridas no modelo moderno de carreira.

Foi possível verificar que a maioria dos entrevistados segue o modelo moderno de carreira, isto é, gere a sua própria carreira conforme os seus interesses e expectativas e procura constantemente novos desafios e, sobretudo, o seu bem-estar profissional, estando associados a uma maior mobilidade entre organizações.

Especificamente, constatou-se que cerca de sete entrevistados seguem a linha da carreira proteana, isto é, tomam as suas decisões de carreira com base nas suas

preferências, procurando novos desafios, de modo a atingir a satisfação profissional: “Nós, Millennials, não queremos um emprego para a vida toda!” – entrevistado 10. Importam-se com o seu desenvolvimento pessoal e pretendem alcançar o seu bem-estar profissional, por isso, valorizam a existência de equilíbrio entre a esfera pessoal e o trabalho, conforme exemplifica o entrevistado 9.

*“(...) eu imagino-me a chegar a um cargo de chefia, mas (...) um Diretor de Recursos Humanos, humm, não sei! Gostava do desafio, mas não sei se depois ia chocar um pouco com a vida pessoal...” (entrevistado 9)*

Em paralelo, verificou-se que cinco entrevistados se orientam pela carreira sem fronteiras, pois não se limitam a estruturas hierárquicas e a planos de carreira pré-definidos, por isso, não dependem de promoções organizacionais ou trajetos de carreira para evoluírem profissionalmente. Este tipo de perfil apresenta uma maior inclinação para a mobilidade física entre organizações, com o objetivo de conseguir um real bem-estar profissional. Aqui, geralmente, surge a ideia de “autoemprego”, como refere, por exemplo o entrevistado 15.

*“[Trabalhar por conta própria] Sim, já pensei nisso. Até já tive aí uma proposta para ser 'Recruiter Freelancer'. (...). Eu estava a pensar sair [da empresa atual], mas (...) prefiro, neste momento, esperar pela oportunidade certa...” (entrevistado 15)*

Em contrapartida, também se verificou que quatro dos entrevistados seguem um modelo de carreira mais tradicional, isto é, um tipo de carreira organizacional, cuja finalidade é conseguir ascender na hierarquia da organização. Neste caso, a carreira evolui naturalmente, sem mudar de empregador. Por isso, este tipo de carreira reflete a noção de progressão vertical na hierarquia de uma determinada organização, caracterizando-se por uma progressão linear, tal como elucida o entrevistado 6.

*“Neste momento, e a curto prazo, eu vejo-me a fazer exatamente aquilo que estou a fazer. (...) Daqui a 3 anos, [vejo-me] como Senior Executive Manager na 'Empresa X' [organização atual].” (entrevistado 6)*

### 3.4. Desafios para a Carreira Profissional dos *Millennials*

A quarta, e última, categoria – **Desafios para a Carreira Profissional dos *Millennials*** – emerge com a identificação dos desafios existentes na carreira profissional dos participantes e com os quais devem lidar diariamente para conseguir crescer e desenvolver-se profissionalmente. Deste modo, estão associadas três subcategorias, nomeadamente os *desafios existentes*, cujo objetivo é enumerar os desafios e perceber a forma como os entrevistados lidam com eles, o *nível de stress* inerente às funções que desempenham, que por si só já é um desafio e, ainda, se inclui a *análise da carreira profissional*, que se torna um desafio constante para os jovens, dado que os “obriga” a refletir acerca do seu percurso, bem como o rumo da carreira profissional, de acordo com a Figura 4.



**Figura 4:** Categorias e subcategorias da dimensão 4

#### 3.4.1. Desafios Existentes

A subcategoria **desafios existentes** aparece quando os entrevistados enumeram alguns dos desafios que enfrentam no seu quotidiano laboral. A área de Recursos Humanos por si só é um desafio, por isso, todos os dias são imprevisíveis e é fundamental que os profissionais saibam lidar com essas incertezas: “*Isto de gerir pessoas é muito imprevisível...*” – *entrevistado 10*. Lidar com os desafios pode ser uma prática potenciadora do crescimento profissional e pode ter um forte impacto no desenvolvimento da carreira, uma vez que são inúmeros os desafios que qualquer função ou cargo acarretam.

Especificamente, os entrevistados, sendo profissionais de Recursos Humanos, destacam um ponto que está na base de todos os desafios: o contacto diário com pessoas. A este grande desafio associam muitos outros, designadamente a gestão das pessoas, a

diversidade de gerações e os choques que, frequentemente, acontecem por esse motivo, a gestão das diferentes expectativas e opiniões, a pressão de dar resposta aos problemas que potenciam vários conflitos internos, como é constatado por dois entrevistados, a título de exemplo:

*“Trabalho com gente de todas as idades. Ou seja, eu tenho gente que tem 18 anos (...) e tenho pessoas que estão quase na idade da Reforma. (...) é preciso saber gerir e conhecer as pessoas. (...) Às vezes, é preciso gerir conflitos, gerir as idades, gerir os objetivos das pessoas...” (entrevistado 1)*

*“(...) é complicado, temos de ler muita informação, assimilar muita informação, tens de dar resposta a toda a gente... tens toda a gente sobre ti.” (entrevistado 12)*

Concomitantemente, os participantes referiram que o mercado de trabalho é bastante competitivo, por isso, enfrentar a concorrência também se torna um desafio avassalador: *“(...) o mercado é muito competitivo (...) existe muita concorrência” – entrevistado 8.* Neste aspeto, referiram que a mudança repentina de funções e a rápida adaptação às mesmas são desafios com que se debatem internamente devido à pressão externa, refere um dos entrevistados:

*“A minha Manager direta saiu da empresa, então, houve reajustes (...) na equipa de IT. (...) Portanto, (...) tive de aprender a gerir sozinha (...), num espaço tão curto, eu passei (...) a gerir pessoas...” (entrevistado 6)*

Face ao exposto, os entrevistados apontaram várias soluções, que põe em prática, que facilitam o processo de confronto com os conflitos, ajudando, desta forma, a superá-los. A capacidade de ouvir as pessoas, a transparência, a tranquilidade, a capacidade de estar atento, a organização e a capacidade de criar estrutura para enfrentar os problemas são pontos enumerados pelos participantes como sendo fundamentais para a postura de cada pessoa perante os desafios: *“Temos de estar sempre atentos àquilo que chega e temos de ter a capacidade de organização e de adaptação àquilo que surge (...), com calma (...) tudo se faz e tudo se aprende...” – entrevistado 3.*

Ao mesmo tempo, salientaram que é crucial potenciar em si próprio a capacidade de análise de problemas e superação do sentimento de frustração, que no mundo laboral é uma constante. Acima de tudo, os *Millennials* defendem que é necessário estudar e analisar o mercado para perceber também os desafios externos, que podem ter um grande impacto internamente. Neste caso, ao nível interno, *“(...) é importante e necessário ter aqui*

*uma capacidade de encaixe (...).” – entrevistado 9, e, simultaneamente, ter o suporte e o apoio da equipa de trabalho: “(...) quando tenho o apoio das outras pessoas (...) é muito mais fácil essa gestão (...), eu tendo aquele suporte, aquele apoio... as coisas acabam por fluir mais facilmente (...), com o apoio da equipa, acaba-se por conseguir lidar bem...” – entrevistado 12.*

A par das informações descritas, alguns dos entrevistados afirmaram que, por vezes, é a existência de constantes desafios que os faz ficar motivados com o trabalho e interessados em fazer mais e melhor, por isso, nem todos os desafios são vistos como um problema. Também podem ser perspetivados como um impulso, principalmente em fases de maior estagnação profissional. A título de exemplo, o entrevistado 11 explica exatamente isso.

*“(...) de certa forma, o desafio é o que me leva a desenvolver as tarefas com uma maior motivação, (...) o desafio é a parte melhor do trabalho. (...) Lido bem com isso, porque gosto de estar a aprender constantemente (...). No geral, o desafio é o que me leva a lidar melhor com o trabalho.” (entrevistado 11)*

### **3.4.2. Nível de Stress**

A subcategoria **nível de stress** resulta da perceção que os entrevistados têm acerca da sua profissão, especificamente no que respeita ao grau de stress que pode causar e, ainda, as preocupações associadas. Identificaram-se alguns pontos comuns entre os entrevistados que, na sua ótica, são geradores de elevado *stress* no dia a dia e na execução do trabalho.

As funções inerentes à área da Consultoria foram definidas pelos entrevistados como causadoras de pressão e *stress*, de acordo, por exemplo, com um dos entrevistados: “No geral, o nível de stress é de nível médio-alto. (...) Também o facto de ser Trabalho Temporário já tem inerente um certo grau de stress e pressão...” – entrevistado 11. De uma forma geral, também referem que o grau de *stress* está muito associado aos picos de trabalho, por isso, pode ser variável ao longo dos dias, especialmente em momentos de recrutamento e seleção, processamento salarial ou o fecho de cada mês, dada a existência de prazos e obrigações para cumprir, como referem os entrevistados 5 e 14.

*“Ao nível de stress, é uma profissão muito, muito stressante! (...) as semanas mais stressantes, para mim, é a semana do Processamento Salarial e o fecho do mês... são as piores alturas!” (entrevistado 5)*

*“[O nível de stress] É elevado! (...) Porque tenho prazos para cumprir e comunicações a ser feitas e são coisas que têm prazos e não pode haver atrasos. (...) há sempre aquela pressão de ter de resolver tudo no timing certo.” (entrevistado 14)*

Ao mesmo tempo, os participantes afirmaram que, muitas vezes, se torna complicado gerir os conflitos entre os colaboradores, tendo em conta os cargos que ocupam e que isso também é um fator causador de *stress*: *“Quando se geram conflitos entre trabalhadores... e, às vezes, conflitos externos (...), acaba por ser muito difícil, às vezes, eles separarem os problemas de cá de fora, lá dentro. (...) Ou seja, [ter que] saber gerir... Às vezes, os problemas cá de fora, lá dentro.” – entrevistado 1.* Associado a este aspeto, os participantes acrescentam que a responsabilidade das funções que exercem e a carga de trabalho que têm também os desgasta psicologicamente e gera níveis elevados de *stress*: *“É muita gente face ao reduzido número de pessoas que está nos Recursos Humanos. (...) é sempre naquela do 'desenrasca' (...) há sempre aquela pressão de ter tudo em mãos e não conseguir dar vasão e dar resposta (...).” – entrevistado 10.*

Os entrevistados parecem dividir-se entre duas perspetivas. Uns alegaram que o nível de *stress* depende da forma como cada um enfrenta e lida com a pressão ou ansiedade, como é o caso do entrevistado 2:

*“(...) eu acho que isso também é difícil de medir! Porque... o stress tem a ver com a própria pessoa e, como eu sou uma pessoa muito ansiosa, se calhar, numa situação em que estejamos duas pessoas diferentes a lidar com... o meu nível de stress seria maior!” (entrevistado 2)*

Outros afirmaram que sentir *stress* pode ser positivo e que, muitas vezes, é isso que os impulsiona a trabalhar e a ter mais motivação, conforme sugerem outros entrevistados:

*“E há stress. (...) Mas esse stress, para mim, é um stress saudável (...).” (entrevistado 6)*  
*“Neste momento, eu acho que é o que me faz trabalhar melhor, esta pressão constante...” (entrevistado 11)*

### **3.4.3. Análise da Carreira Profissional**

A subcategoria **análise da carreira profissional** aparece como um desafio para os *Millennials* resultante da reflexão ou balanço que fazem acerca do seu percurso profissional, especificamente sobre os pontos que avaliam e os planos que definem para o desenvolvimento da carreira.

De um modo geral, todos os participantes referiram que concretizam uma breve análise à sua carreira profissional, mesmo que de forma informal, com muita ou pouca frequência: *“Não formalmente, não escrevo nem nada, mas claro que penso e claro que faço sempre a minha introspeção.”* – entrevistado 5. Verificou-se, também, que os entrevistados concretizam a sua avaliação em duas perspectivas: interna, em que avaliam pontos ao nível individual e que lhes são intrínsecos, e externa, em que têm em conta na sua reflexão vários fatores externos, que não dependem dos próprios.

Num ponto de vista interno, os participantes focam a sua análise em aspetos como o tempo de permanência na organização, a necessidade de mudança, os objetivos profissionais, o grau de motivação, o nível de aprendizagem que o trabalho proporciona e, ainda, o nível de desafio existente. Simultaneamente, acabam por analisar o seu desempenho individual ao longo do seu percurso, tentando entender o que pretendem no presente e o que desejam para o seu futuro profissional. Indo mais longe, o que fizeram no passado, o que fazem no presente e o que ambicionam e querem fazer no futuro da sua carreira, sempre na perspectiva da melhoria contínua, conforme elucida um dos entrevistados.

*“O que é que eu fiz até agora (...), o que é que eu quero fazer no futuro (...), se pretendo sair ou não da organização (...), se pretendo ou não experimentar uma outra área... Tentar perceber os meus objetivos (...), onde estou e onde quero chegar... O que quero melhorar nos próximos anos...”* (entrevistado 10)

No que respeita aos fatores externos, dos quais os participantes não têm autonomia, referem que têm sempre em consideração a situação atual do mercado de trabalho, a remuneração, as oportunidades de crescimento que as organizações proporcionam, o nível de confiança que as empresas atribuem e, ainda, a responsabilidade presente nas funções que executam, como sugere o excerto seguinte:

*“A responsabilidade (...), o nível de confiança por parte da empresa (...), o vencimento também é uma coisa que se vai pensando (...) e no crescimento...”* (entrevistado 4)

Por fim, foi possível constatar que os participantes valorizam a realização constante de uma análise da carreira profissional, dado que lhes potencia um melhor planeamento do seu percurso, a avaliação dos aspetos menos positivos que devem ser melhorados, bem como o balanço dos pontos fortes e dos pontos fracos, sempre na perspectiva de evoluir e crescer profissionalmente.

*“(...) aquilo que eu acho que estou a fazer bem, aquilo em que acho que posso fazer melhor... Portanto sim, também vais aqui vendo os teus pontos positivos e negativos e ver onde é que consegues trabalhar melhor...” (entrevistado 8)*

Embora os *Millennials* reconheçam a relevância da realização frequente de reflexões acerca da sua carreira profissional e sobre a sua situação presente, revelaram que não têm por hábito definir planos de carreira. Afirmaram que o fazem informalmente, que vão pensando e planeando, mas, de certo modo, fazem-no de forma leviana sem perceber, de facto, a real importância de o concretizarem: *“Elaborar fisicamente, em papel, não! Agora, a gente pensa sempre e... elabora, digamos, mentalmente...” – entrevistado 3*. No entanto, é de destacar que dois entrevistados afirmam convictamente ter o hábito de traçar planos de carreira, pois tal lhes permite manter o foco no trabalho e nos objetivos a alcançar.

*“Faço isso anualmente... Tenho um documento com o meu plano anual (...). Acho que é importante, para eu me manter focada. (...), quando eu faço o meu planeamento (...) eu também vejo onde eu posso melhorar (...).” (entrevistado 6)*

*“Fiz esse plano muito recentemente (...), tinha a perspectiva de carreira e de crescimento individual e o que eu penso para estes próximos anos que aí vêm (...), sim, tenho tendência para o fazer...” (entrevistado 8)*

## **CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

---

No quarto capítulo discutem-se os principais resultados obtidos no estudo realizado, tendo por base a literatura sobre o tema, especificamente acerca da carreira profissional dos *Millennials* (isto é, participantes com idades entre os 23 e os 38 anos), com foco no seu desenvolvimento e planeamento futuro.

Os resultados começam por revelar que se trata de uma geração que tem sido educada de forma mais flexível e informada (Astigarraga, 2015). Por isso, foi-se tornando a geração social com maior nível de qualificação e, ao mesmo tempo, melhor educação como sugerem Strauss & Howe (2000), considerando que todos os participantes possuem uma qualificação de nível superior (licenciatura ou mestrado).

Pensando no percurso profissional dos entrevistados, cuja maioria já trabalhou em mais do que uma organização (tempo médio de permanência em cada uma é de 2,86 anos), os dados reforçam a ideia de Duarte (2018) que, no seu estudo, afirma que 70% dos jovens espera ter entre duas a cinco entidades empregadoras ao longo da sua carreira profissional. Estes resultados preveem grandes desafios para o tecido empresarial dado que, segundo Klein & Santiago (2018), espelham o elevado grau de rotatividade e falta de compromisso que poderá existir nas empresas atualmente.

Nas secções seguintes, são discutidos os principais resultados relacionados com as quatro categorias de análise norteadoras deste estudo: (1) *Perceção dos Millennials sobre a Carreira Profissional Atual*, (2) *Planeamento da Carreira Profissional dos Millennials*, (3) *Perfis de Carreira dos Millennials* e (4) *Desafios para a Carreira Profissional dos Millennials*.

#### **4.1. Perceção dos Millennials sobre a Carreira Profissional Atual**

O estudo revelou que, de uma forma geral, os entrevistados mostram-se satisfeitos com a profissão que exercem atualmente. Vários testemunhos apontaram como principais razões para a satisfação sentida a diversidade das tarefas, o gosto pela função, a responsabilidade, a oportunidade de aprender e de progredir e, ainda, a existência de desafios constantes. Neste sentido, anseiam o sucesso e procuram diferenciar-se dos seus concorrentes tendo, assim, uma forte orientação para o trabalho e para os resultados, como é sugerido pela literatura (Barton et al., 2012; Klein & Santiago, 2018).

Por outro lado, alguns participantes não se revelaram tão satisfeitos com o trabalho que executam como seria esperado. Apontaram a desmotivação, a estagnação e a

limitação de tarefas e responsabilidades como fatores determinantes da ausência da sua satisfação laboral. Estes resultados vão ao encontro das ideias defendidas por Astigarraga (2015), que afirma que os *Millennials* sentem necessidade de executar um trabalho que tenha impacto e seja marcante para a organização a que pertencem e, caso isso não aconteça, não veem sentido no seu trabalho e acabam por surgir comportamentos como a desmotivação, a desvalorização, a exaustão e, conseqüentemente, a vontade de mudar de emprego.

Os resultados evidenciaram, também, que os entrevistados percebem a sua carreira profissional como sendo um fenómeno que tem grande impacto no seu bem-estar e, conseqüentemente, na sua vida pessoal, por isso, ambicionam o equilíbrio entre as duas vertentes. Tal como sugerem Santos & Mendes (2013), os jovens que nasceram entre 1980 e 2000 têm como principal objetivo a realização pessoal, portanto, levam a vida de acordo com os seus interesses, tendo em vista o seu equilíbrio em conjunto com a carreira profissional. Na verdade, as gerações Y e Z pretendem ser bem-sucedidas não só ao nível económico, mas também no que concerne à integração da realização pessoal e profissional (Klein & Santiago, 2018).

Constatou-se, ainda, que os participantes valorizam a existência de um horário de trabalho flexível nas organizações, dado que este lhes permite ter tempo livre e disponível para realizar atividades extraprofissionais, como por exemplo idas ao ginásio ou frequência em aulas de Yoga.

Estes resultados acabam por ir ao encontro das afirmações de vários autores (e.g. Brack & Kelly, 2012; Klein & Santiago, 2018; Neto, 2018; Martins et al., 2019; Torres, 2019), quando referem que os *Millennials* dão valor ao tempo livre, ao entretenimento e ao relacionamento com os outros. Correia et al. (2016) e Barroso (2019) acrescentam que esta geração valoriza organizações que ofereçam flexibilidade, oportunidades de desenvolvimento de competências, melhores condições salariais e, ainda, que sejam capazes de criar emprego e disponibilizar bens e serviços que tenham impacto positivo no seu quotidiano.

Klein & Santiago (2018) afirmam, por sua vez, que os jovens desta geração não sentem que o trabalho seja uma obrigação, por isso, caso não se sintam satisfeitos, têm tendência para deixar facilmente a empresa onde trabalham. A literatura revista (e.g. Twenge, 2010; Rodrigues, 2018; Klein & Santiago, 2018) mostrou que as razões mais

destacadas para a mudança passam pela existência de qualidade de vida, novas oportunidades, prazer, felicidade e remuneração.

Na verdade, o estudo realizado prova isso mesmo, sendo que os motivos de saída ou mudança de organização apontados pelos entrevistados foram, sobretudo, a aquisição de novos conhecimentos e o alcance de novos desafios. Simultaneamente, verificou-se que a procura por melhores condições salariais e a vontade de obter novas experiências também foram pontos identificados, revelando total alinhamento com a literatura existente. No entanto, os resultados revelam alguma tendência pela desvalorização das empresas relativamente ao papel dos Recursos Humanos e a ausência de perspectivas de progressão e crescimento profissionais. Tais resultados contrapõe o sugerido pela literatura (e.g. Rodrigues, 2018; Klein & Santiago, 2018), que defende a importância da função de RH, ao mesmo tempo que sublinha as perspectivas de progressão e crescimento profissionais como processos fundamentais de satisfação e retenção de colaboradores.

De uma forma geral, os *Millennials* caracterizam-se por serem pessoas que não têm medo da mudança. Por isso, estão regularmente à procura de novas oportunidades de trabalho, de modo a que sintam que estão a aproveitar realmente as suas competências e habilidades (Afonso, 2018; Martins & Cruz, 2019; Torres, 2019). Apostam no seu desenvolvimento profissional e desejam obter uma progressão de carreira rápida (Smith & Galbraith, 2012).

Na realidade, se a cultura e os valores organizacionais não se encaixarem com os valores individuais, estes jovens aumentam consideravelmente a sua intenção de abandonar a empresa em que trabalham (Rodrigues, 2018). Twenge (2010) acrescenta que as pessoas desta geração apresentam uma elevada taxa de rotatividade nas empresas, sendo que tal facto se deve à procura constante de um emprego que corresponda às suas expectativas.

Neste sentido, alguns autores (e.g. Torres, 2019; Martins & Cruz, 2019) alertam para a necessidade de as organizações começarem a moldar as suas práticas, de modo a conseguirem ambientes propícios ao completo desenvolvimento das capacidades e habilidades destes jovens. Se a criação de novas estratégias se concretizar, haverá maior facilidade em reter os *Millennials* e, conseqüentemente, potenciar o seu sentimento de lealdade para com as entidades empregadoras (Torres, 2019).

## **4.2. Planeamento da Carreira Profissional dos *Millennials***

Diversa literatura (e.g. Oliveira, 2008; Camara, Guerra & Rodrigues, 2016; Oliveira, 2016) tende a sublinhar a necessidade de compreender a importância da criação de um plano de carreira, uma vez que é desta forma que as pessoas conseguem delinear as suas metas ou que podem traçar o seu percurso profissional. Deste modo, o desenvolvimento de carreira traduz-se num processo dinâmico de aquisição de competências e aprendizagens, no qual os indivíduos devem assumir um papel ativo perante o mundo laboral, ao longo do seu ciclo de vida (Oliveira, 2016).

King (2004) acrescenta que, atualmente, é expectável que as pessoas entendam a necessidade e a importância de desenvolver, cada vez mais, um papel proativo e independente no que concerne à gestão da própria carreira, procurando novas oportunidades e fazendo escolhas com base nos objetivos que vão traçando ao longo do seu percurso profissional.

Neste sentido, a carreira é vista como um projeto pessoal e pode variar conforme as competências e as habilidades de cada pessoa e, sobretudo, dependendo das oportunidades que vão surgindo. Portanto, são os próprios indivíduos que definem o seu trajeto profissional (Cardoso, 2006).

Na investigação realizada, foi possível verificar que, de uma forma geral, os participantes têm por hábito acompanhar as ofertas de emprego que surgem no Mercado de Trabalho, de modo a conseguirem um melhor planeamento da sua carreira profissional. No entanto, não é fácil para estes jovens ingressarem no mercado, dada a existência de várias dificuldades, tal como defende a literatura, especialmente relacionadas com o desemprego, a precariedade, a insegurança e a instabilidade financeira (Moura, 2017; Neto, 2018; Torres, 2019).

Na ótica dos entrevistados, essas dificuldades passam, maioritariamente, pela existência de ofertas de emprego enquadradas em Estágios Profissionais, que acabam por criar desajustes na remuneração e no reconhecimento do mérito. Ao mesmo tempo, o facto de inúmeras empresas exigirem entre três e cinco anos de experiência profissional dificulta a possibilidade de os recém-licenciados possuírem este requisito.

Esta evidência parece aduzir estar-se perante um mercado laboral que não consegue acompanhar a procura que tem, reforçando os argumentos de Moura (2017), quando defende a existência de uma falha notória entre a nova força de trabalho recém-qualificada

e as oportunidades existentes no mercado. De facto, o Mercado de Trabalho Português tende a revelar incapacidade de adaptação às novas competências e qualificações desta geração (Neto, 2018).

No que respeita ao planeamento da carreira profissional, os participantes revelaram ser importante a aposta na Formação Profissional como complemento da sua qualificação, seja especializada, modelar ou *online*. Todos sentem que a Formação Profissional é uma das vias mais eficazes para crescer profissionalmente. Taveira, Azevedo & Oliveira (2017) confirmam esta ideia, defendendo que os *Millennials* ao concretizarem um planeamento de carreira efetivo, predispõem-se a investir na sua formação e na aquisição de novas competências, habilitando-os a lidar com a carreira e com o seu próprio futuro profissional. Por sua vez, Rocha (2017) defende que os profissionais apostam cada vez mais na sua formação e educação e tornam-se empreendedores da sua própria carreira, construindo o seu repertório de competências, aumentando o seu valor de mercado.

Outra evidência dos resultados obtidos sugere que nem sempre o planeamento está presente na análise de carreira realizada pelos entrevistados, tal como é sugerido por Santos & Mendes (2013), quando referem que a maioria das pessoas das Gerações Y e Z coloca a sua prioridade na satisfação de objetivos de curto prazo, descuidando o planeamento de longo prazo. No entanto, informalmente, tendem a traçar alguns objetivos, seja de curto ou de longo prazos, sendo que a vontade de experimentar novas áreas funcionais, novas áreas de negócio, evoluir na área profissional, especializar-se numa determinada área funcional, evoluir internamente ou alcançar cargos de direção são algumas das ambições identificadas pelos participantes como ideias associadas ao planeamento da sua carreira para o futuro.

Especificamente, os entrevistados revelaram duas perspetivas diferentes relativamente à definição dos seus objetivos para médio prazo. Alguns dos participantes afirmaram ter vontade de permanecer na organização atual, progredindo na carreira através da aquisição de mais conhecimentos, mais responsabilidades e mais autonomia ou mesmo ascender na categoria profissional. Por outro lado, outros participantes referiram, como objetivos de carreira futura, o desejo de mudar de entidade empregadora e experimentar outras áreas funcionais ou de negócio.

Concomitantemente, embora considerem complexa a definição de planos a longo prazo, a maioria dos entrevistados afirmou que deseja, futuramente, ascender a cargos de

direção de Recursos Humanos, ingressar numa empresa multinacional, criar o próprio negócio ou estar especializado numa determinada área de RH.

De certa forma, os resultados obtidos, no que respeita aos objetivos dos participantes, coincidem com as afirmações de Dinis (2018), ao sublinhar que alguns dos objetivos dos *Millennials* passam por apostar em novas aprendizagens, integrar uma empresa sólida, trabalhar numa empresa de grande dimensão, criar um negócio próprio, melhorar a responsabilidade social ou, ainda, ter uma experiência internacional. Todavia, o desejo de ter uma carreira internacional não foi explicitado diretamente por nenhum dos participantes, apenas o desejo de integrar uma empresa multinacional.

No que respeita ao planeamento de carreira, a intenção geral dos participantes é a de investir numa carreira circunscrita ao mercado nacional, o que não deixa de ser contrastante com a literatura (Moura, 2017; Dinis, 2018), que defende a atração por uma experiência internacional nos primeiros anos de carreira profissional.

#### **4.3. Perfis de Carreira dos *Millennials***

Verificando os dados obtidos, foi possível identificar, no leque de entrevistados, alguns traços que os definem como pessoas e, conseqüentemente, como profissionais. A teimosia, a persistência, o foco, a organização, a ambição, a entreaajuda, o espírito de equipa, a inteligência emocional, a capacidade de comunicação, a proatividade, o dinamismo, o otimismo, a empatia e o sentido de humanidade são os pontos comuns entre os participantes.

Estes aspetos acabam por ir ao encontro das ideias defendidas por alguns autores (Kowske et al., 2010; Santos & Mendes, 2013; Neto, 2018; Torres, 2019), que afirmam que os *Millennials* são pessoas otimistas e confiantes em relação ao futuro e, por esse motivo, não tendem a baixar os braços perante os desafios, ao mesmo tempo que realizam diversas tarefas em simultâneo, dado o seu dinamismo.

É de destacar, também, a capacidade que têm em se relacionar com outras pessoas e culturas (Klein & Santiago, 2018). O sentido de proatividade dos *Millennials* é tido em conta quando estes jovens estão regularmente à procura de novas oportunidades de trabalho, de modo que sintam que estão a aproveitar realmente as suas competências e habilidades, tal como aponta a literatura (e.g. Afonso, 2018; Martins & Cruz, 2019; Torres, 2019).

Tendo em consideração os traços comuns entre os entrevistados, é possível enumerar alguns pontos que são por eles valorizados e que podem contribuir para a satisfação laboral, como é o caso da flexibilidade horária, conciliação entre a vida pessoal e a vida profissional, investimento na formação, reconhecimento, progressão de carreira, definição de planos de carreira, benefícios, autonomia, novos desafios e, ainda, bom ambiente de trabalho.

Olhando para os aspetos mencionados, verifica-se que os *Millennials*, mais do que o salário, ambicionam pertencer a uma cultura organizacional que lhes permita o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e flexibilidade nas condições de trabalho, como é sugerido pela literatura (e.g. Brack & Kelly, 2012; Maximiano, 2012; Rocha, 2017).

Um estudo relativamente recente realizado pela Hays (2015) também realça estas evidências, pois apresenta alguns aspetos que são valorizados por esta geração, nomeadamente o potencial de crescimento, apetência para trabalhar em equipa, bom ambiente de trabalho e, ainda, o plano de carreira. Portanto, verifica-se uma interligação entre os resultados obtidos e os pontos defendidos previamente pela literatura (e.g. Brack & Kelly, 2012; Maximiano, 2012; Rocha, 2017; Afonso, 2018).

Nesta lógica, esta geração valoriza organizações que se foquem no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, através da realização de formações pagas (Oliveira et al., 2017; Torres, 2019), e que sejam capazes de potenciar o rápido crescimento da carreira profissional (Afonso, 2018; Carvalho & Siva, 2018; Neto, 2018).

Face aos resultados obtidos ao longo da investigação, observou-se que os entrevistados tendem a preocupar-se cada vez mais com a gestão da própria carreira, essencialmente de acordo com as suas expectativas, tendo em vista a satisfação e o bem-estar profissionais, tal como defendido por Andrade (2014). Adicionalmente, este autor (Andrade, 2014) afirma que a carreira é substancialmente delineada, concebida e gerida pelas próprias pessoas, tendo em vista projetos significativos, que contribuam para o alcance da satisfação no trabalho, bem-estar pessoal, bem como o desenvolvimento de conhecimentos e competências.

Neste seguimento, conseguiu-se identificar três perfis de carreira predominantes entre os participantes do estudo: perfil de carreira organizacional (modelo tradicional), perfil de carreira proteana (modelo moderno) e perfil de carreira sem fronteiras (modelo moderno).

A maioria dos participantes segue o modelo moderno de carreira, especificamente o perfil de carreira proteana (*protean career*), visto que tomam as suas decisões de carreira com base nas suas preferências, procurando novos desafios e de modo a atingir a satisfação profissional, como é defendido por Santos (2008) e Rego et al. (2015). Aqui, realça-se a capacidade e a vontade do indivíduo em adaptar-se recorrentemente às mudanças que surgem no seu percurso profissional. Portanto, trata-se de um modelo em que a pessoa gere a sua própria carreira. Afonso (2018) acrescenta que a carreira proteana implica um elevado grau de mobilidade, dado que as pessoas não sentem compromisso para com a organização em que estão inseridas, agindo em conformidade com as suas expectativas.

Para além disso, os resultados mostram estar-se perante um grupo de *Millennials* que são adeptos das carreiras proteanas ao assumirem verdadeiramente a responsabilidade pela gestão da própria carreira e ao procurarem o bem-estar profissional e o desenvolvimento pessoal (Santos, 2008; Rego et al., 2015).

Em paralelo, há entrevistados que tendem a seguir uma linha de carreira sem fronteiras (*boundaryless career*), dado que não se limitam a estruturas hierárquicas presentes numa determinada organização e/ou a planos de carreira pré-definidos. Por isso, não dependem de promoções organizacionais ou trajetos de carreira para evoluírem profissionalmente, tal como preveem Rego et al. (2015).

Este tipo de perfil apresenta uma maior inclinação para a mobilidade física entre organizações, com o objetivo de conseguir um real bem-estar profissional, conforme já sugerido pela literatura (Dalto & Santos, 2015; Rego et al., 2015). Dalto & Santos (2015) referem, ainda, que este modelo propõe uma transversalidade dos vínculos laborais. Por esse motivo, não pressupõe que os indivíduos estejam sempre na mesma função, ocupação ou organização ao longo do seu ciclo de vida.

Por outro lado, embora em menor número, identificam-se entrevistados com perfil de carreira organizacional, isto é, seguindo um modelo tradicional, cuja finalidade é conseguir ascender na hierarquia da organização em que se encontram no presente. Por essa razão, este tipo de carreira reflete a noção de progressão vertical na hierarquia de uma determinada organização, caracterizando-se por uma progressão linear (Maximiano, 2012). Este autor diz que o modelo assenta na ideia de que um indivíduo escolhe um determinado emprego e, à medida que vai adquirindo experiência, conhecimentos e maturidade na função que executa, consegue ascender na hierarquia da organização, sem

precisar de mudar de empregador para que a sua carreira evolua. Portanto, neste caso, o sucesso profissional é determinado pela mobilidade vertical, o salário e o estatuto que lhe está associado. Neste sentido, Rego et al. (2015) e Dalto & Santos (2015) acrescentam que o modelo tradicional de carreira é apresentado como um modelo rígido, caracterizado pela progressão linear, com estabilidade de emprego e uma expectativa de progressão profissional ao longo da vida, sobretudo com o objetivo de avançar na hierarquia da organização em que o indivíduo está inserido.

É possível perceber, através do estudo realizado, que cada vez mais os *Millennials* tendem a dar mais ênfase à autonomia e à responsabilidade pessoal, focando-se nas tarefas que executam no contexto de trabalho e não tanto no relacionamento com as empresas. Possivelmente, por esta razão, acabam por ser, de facto, gestores da sua própria carreira, conforme sublinha Cardoso (2006).

Assim, em termos de orientação de carreira, os *Millennials* apresentam indícios de atitudes “proteanas” e “sem fronteiras”, dado que são os próprios que orientam a sua carreira. Isto é, agem em conformidade com os seus valores e ideais, conforme prevê a literatura existente (Afonso, 2018; Neto, 2018). O principal objetivo passa por atingir a satisfação, a realização e o bem-estar profissionais (Pereira, 2019).

#### **4.4. Desafios para a Carreira Profissional dos *Millennials***

O estudo realizado permitiu verificar que, no quotidiano, os participantes enfrentam inúmeros desafios. Sendo profissionais de Recursos Humanos, o contacto diário com pessoas é o maior de todos eles, a par da sua gestão e a pressão sentida em gerir os seus problemas. Também o próprio mercado é um desafio dada a sua volatilidade e a concorrência existente.

Todavia, alguns dos entrevistados afirmaram que, por vezes, é a existência de constantes desafios que os faz ficar motivados com o trabalho e, por isso, nem todos os desafios são vistos como um problema. Também podem ser perspetivados como um impulso, principalmente em fases de maior estagnação profissional, conforme é apontado também por Perrone et al. (2013), pois afirma que os *Millennials* procuram trabalhos desafiadores e que, de certa forma, testem os seus conhecimentos e habilidades e, ao mesmo tempo, a interatividade, o dinamismo e a inovação no local de trabalho.

Dados os desafios que surgem diariamente, os participantes referem que têm por hábito fazer uma análise ou um balanço à sua carreira e percurso profissionais, mesmo que de modo informal, para conseguirem melhorar continuamente. Neste sentido, foi possível apurar que os entrevistados concretizam a sua avaliação em duas perspetivas: interna, em que avaliam pontos ao nível individual e que lhes são intrínsecos – o tempo de permanência na organização, a necessidade de mudança, os objetivos profissionais, o grau de motivação, o nível de aprendizagem que o trabalho proporciona e o nível de desafio existente – e externa, em que têm em conta na sua reflexão vários fatores externos, que não dependem dos próprios – a situação atual do mercado de trabalho, a remuneração, as oportunidades de crescimento que as organizações proporcionam, o nível de confiança que as empresas atribuem e a responsabilidade presente nas funções que executam.

As duas perspetivas adotadas pelos participantes, ao concretizarem a sua reflexão acerca da carreira profissional, são também propostas por Ferreira, A. (2017), ao definir a carreira como um processo capaz de descrever a progressão do indivíduo, ao longo da vida, na aprendizagem e no trabalho, considerando a existência de três dimensões: interna, externa e mista, uma vez que as duas anteriores podem interligar-se.

Assim, Ferreira, A. (2017) acrescenta, ainda, que a carreira pode ser designada de um padrão de experiências relacionadas com o trabalho, que decorrem durante a vida dos indivíduos. Nesta designação, as experiências de trabalho podem incluir as posições ocupadas, as tarefas e as atividades realizadas e as decisões tomadas nesses contextos pelos indivíduos referindo-se, portanto, à dimensão externa da carreira. Por outro lado, as interpretações subjetivas dos indivíduos referentes a acontecimentos que decorrem no trabalho, nomeadamente aspirações, expectativas, valores, necessidades, sentimentos ligados a experiências específicas pertencem à dimensão interna da carreira.

Face ao exposto, é de salientar que os participantes valorizam a realização constante de uma análise da carreira profissional dado que, segundo eles, lhes potencia um melhor planeamento do seu percurso profissional.

Contudo, embora os entrevistados reconheçam a relevância da realização dessas reflexões, revelam que não têm por hábito definir planos de carreira, a não ser informalmente e sem orientações objetivas, talvez porque não reconheçam verdadeiramente a sua importância. De certa forma, esta ideia contrapõe a literatura (e.g. Oliveira, 2008; Camara, Guerra & Rodrigues, 2016; Oliveira, 2016), que tende a sublinhar a importância da criação de um plano de carreira, uma vez que é desta forma

que as pessoas conseguem delinear as suas metas ou que podem traçar o seu percurso profissional. Neste sentido, verifica-se que os entrevistados podem não estar bem alinhados com os seus objetivos de carreira, o que pode comprometer o seu sucesso profissional a médio e longo prazos.

Finalmente, sendo profissionais de Recursos Humanos, e no que respeita às quatro dimensões de análise, é sobretudo no desenvolvimento e no planeamento da carreira que os resultados obtidos são mais surpreendentes. Ou seja, embora a literatura (e.g. Brack & Kelly, 2012; Correia et al., 2016; Klein & Santiago, 2018) defenda cada vez mais a necessidade de retenção dos colaboradores, os resultados sugerem que quem é responsável por essa retenção não está totalmente comprometido com a vontade de desenvolver um plano de carreira organizacional, revelando vontade em sair.

Por outro lado, no que respeita ao planeamento de carreira, sendo os agentes responsáveis por contribuir para a implementação de planos de carreira nas organizações onde desenvolvem a sua função de RH, estes não existem para a generalidade dos colaboradores porque, porventura, os próprios gestores de RH, não têm objetivos de planeamento de carreira bem definidos para si próprios.

Ambos os resultados não deixam de ser, de facto, surpreendentes, considerando que a literatura (e.g. Ribeiro, 2013; Andrade, 2014) defende que o conceito de carreira tem vindo a adotar um rumo em que são as próprias pessoas que desenham o seu percurso, apresentando-se como principais responsáveis pelo seu desenvolvimento profissional e pela procura de novas oportunidades, reforçando que a carreira é potenciadora de um percurso orientado para o desenvolvimento da identidade profissional.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÃO**

---

## 5.1. Principais Conclusões do Estudo

A presente investigação tem como principal objetivo compreender como a geração *Millennial*, que inclui indivíduos nascidos entre os anos de 1980 e 2000, planeia o desenvolvimento da sua carreira profissional. De modo a alcançar este objetivo realizou-se uma análise transversal à geração *Millennial*, desde o seu conceito e características, passando pelo planeamento de carreira, incluindo a definição de carreira e os modelos de carreira existentes, e pelo desenvolvimento de carreira dos *Millennials*, incluindo as suas ambições, expectativas e objetivos de futuro. Por último, foram identificados potenciais desafios para a carreira dos *Millennials*.

Os resultados obtidos permitem concluir que os *Millennials* constituem a geração social com maior nível de qualificação e educação, dado que têm sido educados de forma mais flexível e informada. A maioria detém qualificação de nível superior, conforme já era sugerido pela literatura (Strauss & Howe, 2000; Astigarraga, 2015).

Constatou-se, ainda, que os jovens desta geração permanecem, em média, 2,86 anos numa determinada organização. Esta conclusão revela um forte desafio para o tecido empresarial português, pois demonstra a falta de compromisso dos indivíduos com o trabalho levando, conseqüentemente, a elevadas taxas de rotatividade. De facto, estudos anteriores (Duarte 2018; Klein & Santiago, 2018) já apontavam esta tendência, dado que, nos dias de hoje, 70% dos jovens espera trabalhar em mais do que duas organizações ao longo do seu percurso profissional.

Outra conclusão realçada pelos resultados pressupõe que os *Millennials*, para se sentirem satisfeitos com a função que exercem, requerem ser necessário que exista diversidade nas tarefas a realizar, sentido de responsabilidade, oportunidades de progressão e desafios constantes. É de salientar que estes indivíduos sentem necessidade de executar um trabalho que tenha impacto e seja marcante para a organização a que pertencem. Caso tal não aconteça, eles não veem sentido no seu trabalho e acabam por surgir comportamentos de desmotivação e, como consequência, a vontade de mudar de emprego aumenta (Astigarraga, 2015).

Os resultados permitem concluir que os participantes do estudo não veem o trabalho como uma obrigação. Por essa razão, caso não se sintam satisfeitos ou realizados, têm tendência para deixar a empresa onde trabalham sem necessidade de ponderar previamente as consequências dessa decisão de abandono (Klein & Santiago, 2018).

Concluiu-se que entre os motivos mais apontados para estas mudanças estão (1) a vontade de adquirir novos conhecimentos, (2) o alcance de novos desafios, (3) a procura por melhores condições salariais, (4) a vontade de obter novas experiências, (5) a desvalorização das empresas relativamente ao papel dos Recursos Humanos e, sobretudo, (6) a ausência de perspectivas de progressão e crescimento profissionais dentro da organização.

Foi possível apurar, também, que os *Millennials* são pessoas que não têm medo da mudança e, por isso, seguem à procura de novas oportunidades de trabalho, de modo a que sintam que estão a aproveitar, efetivamente, as competências e habilidades detidas (Afonso, 2018; Martins & Cruz, 2019; Torres, 2019). Assim, pode concluir-se que se a cultura e os valores organizacionais não se encaixarem com os valores individuais, estes jovens aumentam consideravelmente a sua intenção de abandonar a empresa, procurando um novo um emprego que corresponda às suas expectativas (Twenge, 2010; Rodrigues, 2018).

Os jovens participantes deste estudo revelam ter como principal objetivo a realização pessoal, pelo que assumem levar a vida de acordo com os seus interesses. Este resultado permite aduzir que os *Millennials* percecionam a sua carreira profissional como sendo um fenómeno que tem grande impacto no seu bem-estar, concretamente ambicionando o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Santos & Mendes, 2013; Klein & Santiago, 2018). Observou-se, também, que esta geração valoriza a existência de horários flexíveis nas organizações, de modo que lhes permita ter tempo livre para executar atividades extraprofissionais, como por exemplo, a frequência de ginásio ou aulas de Yoga. Ao mesmo tempo, são atraídos por organizações que ofereçam boas condições salariais e potenciem o seu crescimento profissional e o desenvolvimento das suas competências (Correia et al, 2016 e Barroso, 2019).

Outra das principais conclusões apuradas permite considerar que os *Millennials*, de uma forma geral, tendem a definir o seu próprio trajeto profissional, tendo por hábito acompanhar as ofertas de emprego existentes no mercado de trabalho, de modo a conseguirem um melhor planeamento da sua carreira profissional. No entanto, não é fácil para estes jovens ingressarem no mercado de trabalho, dada a existência de várias dificuldades como o desemprego, a precariedade, a insegurança e a instabilidade financeira (Moura, 2017; Neto, 2018; Torres, 2019). Para além disso, concluiu-se que duas das grandes dificuldades estão relacionadas com a existência de ofertas de emprego

enquadradas em Estágios Profissionais, ao mesmo tempo que inúmeras empresas exigem entre três e cinco anos de experiência profissional, requisito que dificilmente possuem dada a condição de recém-licenciados. Parece, pois, existir um *gap* entre a nova força de trabalho recém qualificada e as oportunidades existentes no mercado (Moura, 2017), configurando-se esta evidência o principal contributo do estudo para a gestão de pessoas, em particular no que diz respeito ao processo de atração de *Millennials*.

Constatou-se, também, que, para estes jovens, a aposta na Formação Profissional como complemento da sua qualificação é crucial para crescer profissionalmente, ao mesmo tempo que lhes dá ferramentas para gerirem a sua própria carreira, construindo o seu repertório de competências, potenciando o seu valor no mercado de trabalho (Rocha, 2017).

Embora se tenha constatado que os *Millennials* são agentes da sua própria carreira profissional, parece ser um facto que nem sempre esta geração concretiza uma análise cuidada ao seu percurso, nem define um efetivo planeamento de carreira. Tal evidência já fora referida por Santos & Mendes (2013), quando afirmam que esta geração coloca a sua prioridade na satisfação de objetivos de curto prazo, descuidando o planeamento de longo prazo. Conclui-se que alguns dos objetivos destes indivíduos, a curto prazo, passam por permanecer na organização atual, progredindo na carreira, ou mudando de entidade empregadora e experimentando outras áreas funcionais ou de negócio. Simultaneamente, verificou-se que, a longo prazo, estes jovens pretendem ascender a cargos de direção de Recursos Humanos, ingressar numa empresa multinacional, criar o próprio negócio ou estar especializado numa determinada área de RH. É de sublinhar que não se verificou, entre os *Millennials*, o desejo de ter uma carreira internacional, como tende a sugerir mais recentemente a literatura nacional (e.g. Dinis, 2018; Martins & Cruz, 2019).

Outra ideia subjacente aos resultados do estudo está associada à existência de traços de personalidade e comportamentais comuns entre os *Millennials*. Os resultados destacam a teimosia, a persistência, o foco, a organização, a ambição, a entejuda, o espírito de equipa, a inteligência emocional, a capacidade de comunicação, a proatividade, o dinamismo, o otimismo, a empatia e o sentido de humanidade, traços estes já apontados pela literatura (Kowske et al., 2010; Santos & Mendes, 2013; Neto, 2018; Torres, 2019). Deste modo, mais do que o salário, estes jovens ambicionam enquadrar-se em organizações alinhadas com as suas expectativas e interesses individuais.

Nesta lógica, a carreira é substancialmente delineada, concebida e gerida pelas próprias pessoas, sendo, por isso, possível apurar, entre os *Millennials*, três perfis de carreira predominantes: (1) perfil de carreira organizacional (modelo tradicional), (2) perfil de carreira proteana (modelo moderno) e (3) perfil de carreira sem fronteiras (modelo moderno). Por conseguinte, constatou-se que a maioria destes jovens segue o modelo moderno de carreira, especificamente o perfil de carreira proteana, visto que tomam as suas decisões de carreira com base nas suas preferências, procurando novos desafios, de modo a atingir a satisfação profissional (Santos, 2008; Rego et al., 2015). Ao mesmo tempo, trata-se de um modelo em que a pessoa gere a sua própria carreira, implicando um elevado grau de mobilidade entre organizações. Este comportamento tende a ser mais facilmente compreendido dado que os *Millennials* não se sentem comprometidos com a organização em que estão inseridos agindo, desta forma, em conformidade com as suas expectativas (Afonso, 2018). Este resultado permite concluir que, cada vez mais, os *Millennials* tendem a dar mais ênfase à autonomia e à responsabilidade pessoal, focando-se mais nas tarefas que executam no contexto de trabalho e menos no relacionamento com as empresas, revelando que o comprometimento afetivo com a organização assume uma importância secundária.

Simultaneamente, sendo empreendedores da própria carreira profissional, estes jovens acabam por ter de enfrentar inúmeros desafios. Foi possível apurar que a concretização de uma análise ou balanço constante ao seu percurso permite-lhes investir na melhoria contínua e apostar no seu desenvolvimento. Deste modo, conclui-se que os *Millennials* concretizam a sua avaliação em duas perspetivas já consideradas pela literatura (Ferreira, A., 2017): (1) interna, em que avaliam pontos ao nível individual e que lhes são intrínsecos, e (2) externa, em que têm em conta na sua reflexão vários fatores externos, que não dependem dos próprios.

Por último, concluiu-se que esta geração valoriza a realização constante de uma análise da carreira profissional, ainda que na maioria das vezes, informalmente, dado que potencia um melhor planeamento do percurso profissional. Todavia, apurou-se que estes jovens não têm por hábito definir planos de carreira, talvez porque não reconheçam verdadeiramente a sua importância, contrapondo a literatura existente (Oliveira, 2008; Camara, Guerra & Rodrigues, 2016; Oliveira, 2016), que sublinha a relevância de um efetivo planeamento de carreira.

No que respeita ao desenvolvimento e planeamento da carreira dos *Millennials*, concluiu-se que estes jovens, na sua maioria, não está absolutamente alinhada nos seus objetivos profissionais, isto é, não tem objetivos de planeamento de carreira bem definidos para si próprios (Ribeiro, 2013; Andrade, 2014). Neste sentido, está-se perante um grupo de jovens que pode comprometer o seu sucesso profissional a médio e longo prazos, podendo correr o risco de não ver correspondidas as suas expectativas e interesses com o rumo da carreira profissional que pretendem seguir.

## **5.2. Contributos da Investigação**

A presente investigação pretende ser um contributo não só para a comunidade académica, como também para a comunidade prática de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tendo em consideração o carácter atual do tema.

Do ponto de vista da prática, as evidências do estudo parecem ser atrativas, não só para os profissionais da área de Recursos Humanos, mas também para a geração *Millennial* de uma forma geral. Especificamente para jovens que tenham interesse em aprofundar os seus conhecimentos acerca da carreira profissional dos seus pares, bem como o seu desenvolvimento, planeamento futuro e desafios inerentes. Sobretudo, porque este estudo sublinha as principais características e traços comuns dos *Millennials*, ao mesmo tempo que espelha as suas perspetivas em relação ao mercado de trabalho atual, planeamento de carreira e construção do percurso profissional.

Por fim, a investigação pretende demonstrar aos *Millennials* a importância da construção de planos de carreira, traçando objetivos de curto, médio e longo prazos. De facto, um efetivo planeamento da carreira facilita a definição do rumo profissional, potenciando o crescimento individual e o sucesso profissional.

Do ponto de vista académico, o estudo lança novas pistas de investigação, revelando algumas especificidades não conhecidas previamente na literatura existente. Concretamente, foi possível ficar-se a conhecer que, no que respeita à mudança de emprego ou de organização, duas das razões mais apontadas pelos *Millennials* passam pela desvalorização das empresas relativamente ao papel dos Recursos Humanos e a ausência de perspetivas de progressão e crescimento profissionais. Estas evidências acabam por contrapor a literatura prévia, dado que é realçada a importância da função de

RH, ao mesmo tempo que defende que as perspetivas de progressão e crescimento profissionais são processos cruciais de satisfação e retenção de colaboradores *Millennials*.

Em paralelo, outro ponto que não coincide com a literatura existente é o facto de os *Millennials* terem a intenção de investir numa carreira circunscrita ao mercado nacional, sendo que a literatura sugeria a atração destes jovens por experiências internacionais.

Para além disso, o facto de os *Millennials* não reconhecerem a importância da criação efetiva de planos de carreira, acaba por ser outro ponto não confirmado pela literatura prévia, questionando eventuais especificidades do mercado de trabalho nacional, dado que, ao contrário do que sugere a literatura, os *Millennials* participantes neste estudo revelam ser possível ter uma perspetiva positiva sobre o futuro da sua carreira, mesmo que não se verifique haver planeamento que suporte o delinear das suas metas ou o traçar do seu percurso profissional.

### **5.3. Limitações do Estudo e Pistas de Investigação Futura**

O estudo realizado apresenta algumas limitações. Uma das limitações apontadas é o facto de o estudo incidir somente sobre os *Millennials* que exercem funções na área de Recursos Humanos e, ao mesmo tempo, que possuam entre dois e cinco anos de experiência profissional. Possivelmente, uma amostra mais heterogénea em termos de áreas profissionais poderia revelar resultados mais consistentes ou até mesmo bastante diferentes. Sugere-se, pois, que estudos futuros possam considerar uma amostra mais alargada no que respeita às funções desempenhadas pelos *Millennials*. Concretamente, sugere-se a realização de estudos que incidam diretamente sobre os *Millennials*, com o objetivo de conhecer de forma mais aprofundada e detalhada as perspetivas de planeamento e desenvolvimento de carreira desta geração. Ao mesmo tempo, podem ser levadas a cabo investigações com *Millennials* de várias áreas profissionais, que possibilitem encontrar traços divergentes e/ou convergentes com os obtidos neste estudo.

O facto de possuírem uma reduzida experiência profissional pode revelar-se outra limitação do estudo, dado que os participantes podem não demonstrar maturidade profissional suficiente para refletirem acerca da sua carreira profissional, o seu planeamento e os desafios que lhe estão associados. Considerando que a geração *Millennial* inclui indivíduos nascidos entre os anos de 1980 e 2000, em novos estudos poderá ser de considerar participantes com maior experiência profissional para perceber

se as convicções profissionais são transversais a toda a geração ou se são contrastantes entre *Millennials* juniores e seniores. Paralelamente, caso se efetuem estudos com jovens desta geração da área de Recursos Humanos, seria interessante apurar outras perspectivas, no sentido de alargar o tempo de experiência profissional. Também seria interessante explorar, junto dos *Millennials*, a construção efetiva de planos de carreira, com o objetivo de identificar outros perfis de carreiras ou padrões comuns.

Outra limitação identificada está associada ao momento das entrevistas, prendendo-se com a “desejabilidade social”, no sentido em que os participantes, durante a realização das entrevistas, podem não ter sido completamente transparentes, focando as respostas apenas no que consideram ser mais adequado à pergunta, transmitindo uma imagem positiva do que se pretende explorar. Neste sentido, em questões mais sensíveis ou que possam ser mais invasivas, os participantes podem ter tendência para dar respostas com base no que pensam ser mais correto, aceitável ou desejável socialmente (Almiro, 2017).

Uma outra limitação do estudo prende-se com a seleção dos participantes que, tendo em conta os critérios definidos para a população-alvo, tornou o processo mais demorado. O tempo de resposta ao convite para a participação no estudo, o tempo de espera para a assinatura do consentimento de participação, a gestão das agendas dos entrevistados para a marcação e realização das entrevistas são pontos que contribuíram, também, para alguns avanços e recuos na investigação.

Finalmente, outra perspectiva pertinente para ser estudada seria a realização de uma investigação, adotando uma Metodologia Quantitativa, com a finalidade de identificar uma visão mais alargada do tema, verificando em que medida os resultados podem ser confirmados ou contrariados e, de certa forma, ter representatividade para o todo.

#### **5.4. Súmula Conclusiva**

Este estudo possibilitou concluir que:

- No que respeita à perceção dos *Millennials* sobre a carreira profissional atual, na sua maioria, estes jovens mostram-se satisfeitos com a profissão que exercem, identificando as principais razões como a diversidade das tarefas, o gosto pela função, a responsabilidade, a oportunidade de aprender e de progredir e, ainda, a existência de desafios constantes. Por outro lado, a desmotivação, a estagnação e a limitação de tarefas e responsabilidades foram destacados como sendo fatores que podem determinar a

ausência da satisfação laboral. Simultaneamente, concluiu-se que os *Millennials* percebem a sua carreira profissional como sendo um fenómeno que tem grande impacto no seu bem-estar e na sua vida pessoal, por isso, ambicionam o equilíbrio entre as duas vertentes. Para tal, valorizam a existência de um horário de trabalho flexível nas organizações, dado que este lhes permite ter tempo livre e disponível para realizar atividades extraprofissionais. Neste sentido, os jovens desta geração não sentem que o trabalho seja uma obrigação, por isso, caso não se sintam satisfeitos, têm tendência para mudar de emprego, em busca de qualidade de vida, novas oportunidades, prazer, felicidade e remuneração.

- Quanto ao planeamento da carreira profissional dos *Millennials*, de uma forma geral, verificou-se que têm por hábito acompanhar as ofertas de emprego que surgem no Mercado de Trabalho, de modo a conseguirem um melhor planeamento da sua carreira profissional. Contudo, deparam-se com inúmeras dificuldades relacionadas com o desemprego, a precariedade, a insegurança e a instabilidade financeira, ao mesmo tempo que, maioritariamente, as ofertas de emprego são enquadradas em Estágios Profissionais. Para além disso, são várias as empresas que exigem entre três e cinco anos de experiência profissional, sendo que dificilmente estes jovens (recém-licenciados) possuem esse requisito. Portanto, esta evidência demonstra a existência de um mercado laboral que não consegue acompanhar a procura que tem, verificando-se, assim, uma falha notória entre a nova força de trabalho recém qualificada e as oportunidades existentes no mercado. Concomitantemente, face às dificuldades existentes, os *Millennials* revelaram ser importante a aposta na Formação Profissional como complemento da sua qualificação, dado que sentem que é uma das vias mais eficazes para crescer profissionalmente. Também importa referir que, embora seja fundamental, nem sempre o planeamento está presente na análise de carreira realizada por esta geração, pois coloca a sua prioridade na satisfação de objetivos de curto prazo, descuidando o planeamento de longo prazo.

- Relativamente aos perfis de carreira dos *Millennials*, mais do que o salário, ambicionam pertencer a uma cultura organizacional que lhes permita o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e flexibilidade nas condições de trabalho. Desta forma, a geração *Millennial* tende a preocupar-se cada vez mais com a gestão da própria carreira, essencialmente de acordo com as suas expectativas, tendo em vista a satisfação e o bem-estar profissionais. Neste seguimento, identificam-se três perfis de carreira predominantes: perfil de carreira organizacional, perfil de carreira proteana e perfil de

carreira sem fronteiras, tendo em vista que a maioria destes jovens apresenta o perfil do modelo de carreira proteana, pois tomam as suas decisões de carreira com base nas suas preferências, procurando novos desafios e de modo a atingir a satisfação profissional. Neste sentido, concluiu-se que cada vez mais os *Millennials* tendem a dar mais ênfase à autonomia e à responsabilidade pessoal, focando-se nas tarefas que executam no contexto de trabalho e não tanto no relacionamento com as empresas, acabando por ser gestores da sua própria carreira.

- No que concerne aos desafios para a carreira profissional, os *Millennials* enfrentam inúmeros desafios e, sendo profissionais da área de RH, o contacto diário com pessoas é o maior de todos eles, a par da sua gestão e a pressão sentida em gerir os seus problemas. Também o próprio mercado é um desafio dada a sua volatilidade e a concorrência existente. Face ao exposto, os *Millennials* referem que têm por hábito fazer uma análise ou um balanço à sua carreira e percurso profissionais, com o objetivo de melhorarem continuamente. Contudo, embora reconheça a relevância da realização dessas reflexões, a geração *Millennial* revela que não tem por hábito definir planos de carreira, a não ser informalmente e sem orientações objetivas, o que compromete o desenvolvimento da carreira profissional. Além disso, sendo os agentes responsáveis por contribuir para a implementação de planos de carreira nas organizações onde desenvolvem a sua função de RH, estes não existem para a generalidade dos colaboradores porque, porventura, os próprios gestores de RH, não têm objetivos de planeamento de carreira bem definidos para si próprios.

Tais conclusões reforçam a pertinência do estudo levado a cabo mostrando que o tema é bastante atual, com informação que induz a necessidade de continuar a estudá-lo, especialmente em Portugal, considerando que ainda há muito para explorar acerca da geração *Millennial* e, neste caso específico, sobre o modo como planeiam o desenvolvimento da sua carreira profissional.

Por fim, não se pode ser alheio ao facto de se estar num momento crítico de transformação do mundo de trabalho pelo que novos desafios vão ser colocados a muito curto prazo, em particular à geração *Millennial*. Este estudo e o contexto laboral atual lançam novos desafios sendo pertinente explorar até que ponto está esta geração preparada e adaptada para novas formas de organização do trabalho e, como tal, pode impactar no planeamento e desenvolvimento das suas carreiras futuras. Fica o desafio a novos investigadores interessados no tema.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Afonso, A. (2018). *Millennials in transition*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense). Retirado de <http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/2170> ; consultado a 19 de novembro de 2019.
- Afonso, C., Linhares, R. & Costa, A. (2017). *Usos e Domínios de Aplicação da Análise de Conteúdo* (Artigo Científico). In *Revista Internacional de Comunicación*, n.º 39, edición de invierno, 2017-2018. Retirado de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/68795/2.%20institucional.us.es-Nota%20Introdu%F3ria.pdf;jsessionid=96AE27E2C18832B439E313A111CB7164?sequence=1> ; consultado a 13 de março de 2020.
- Almiro, P. (2017). Uma nota sobre a desajustabilidade social e o enviesamento de respostas. *Avaliação Psicológica*, 16 (3), p. 253–386. Retirado de <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2017.1603.ed> ; consultado a 4 de junho de 2020.
- Andrade, C. (2014). *Comunicação de uma Escala de Atitudes perante o Trabalho e a Carreira para jovens com formação universitária*. EXEDRA – Revista Científica ESEC 9, p. 54-63.
- Astigarraga, P. (2015). *Retenção de talentos da Geração Y nas Organizações*. (Trabalho de Curso, Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas do Centro Universitário de Brasília). Retirado de <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/6953/1/21173801.pdf> ; consultado a 27 de novembro de 2019.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, R. (2019). *Millennials: o que quer, afinal, a geração da descrença?* In *Visão*. Retirado de <http://visao.sapo.pt/actualidade/economia/2019-08-18-Millennials-o-que-quer-afinal-a-geracao-da-descrenca-> ; consultado a 7 de outubro de 2019.
- Barton, C., Fromm, J. & Egan, C. (2012). *The Millennial Consumer – Debunking Stereotypes*. In The Boston Consulting Group.
- Brack, J. & Kelly, K. (2012). *Maximizing Millennials in the Workplace*. UNC KenanFlagler Business School.
- Breakwell, G., Smith, J. & Wright, D. (2012). *Research Methods in Psychology* (4th ed.). London: Sage Publications.

- Bricki, N. & Green, J. (2017). *A Guide to Using Qualitative Research Methodology*. In *Medecins sans Frontieres – Field Research*. Retirado de <http://hdl.handle.net/10144/84230> ; consultado a 2 de março de 2020.
- Cabreira, L. & Ferreira, R. (2018). *Por que ter um projecto de carreira*. *GVExecutivo* 17 (4), p. 17-19.
- Caetano, R. (2016). *Millennials e M-Banking: o caso do Millennium BCP* (Dissertação de Mestrado, não publicada, UCP, Católica Porto Business School).
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (7ª edição). Alfragide: Leya.
- Cardoso, R. (2006). *Avaliação do Potencial e Gestão de Carreiras*. In Carvalho, E., Rocha, M., Raposo, R., Duarte, A. & Tavares, V. (Coordenação – 2006). *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Carvalho, A. & Silva, J. (2018). *The Work Preferences of Portuguese Millennials – a Survey of University Students*. Núcleo de Investigação em Políticas Económicas (Universidade do Minho). Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/60218> ; consultado a 5 de novembro de 2019.
- Cooper, K. & Whit, R. (2012). *Qualitative research in the post-modern era: Contexts of qualitative research*. London: Springer.
- Corrêa, D. & Gonçalves, W. (2015). *O Método Grounded Theory: Um norte teórico segundo o estado da arte do último decênio*. *Gestão Contemporânea*, 18, p. 146–168.
- Correia, A., Montez, R. & Rosa da Silva, G. (2016). *Millennials: A geração que vem revolucionar o capitalismo*. In *Visão*. Retirado de <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo> ; consultado a 29 de setembro de 2019.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dalton, G. & Santos, A. (2015). *Novas concepções de carreira e fidelidade corporativa: uma (im)possibilidade em tempos de capitalismo flexível?* (Artigo Científico). In *RECAPE – Revista de Carreiras Pessoas*. Retirado de

<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/22208/18966> ; consultado a 20 de novembro de 2019.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (p. 15–41). Porto Alegre: Artmed.

Dinis, I. (2018). *Percepções de Carreira dos Millennials: Um estudo em contexto de estágio profissional* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). Retirado de [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18432/1/master\\_ines\\_caetano\\_dinis.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18432/1/master_ines_caetano_dinis.pdf) ; consultado a 10 de outubro de 2019.

Duarte, C. (2018). *Candidate Journey da geração millennial teens em Portugal* (Dissertação de Mestrado, Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa). Retirado de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16764/1/DM-CFTD-2018.pdf> ; consultado a 10 de outubro de 2019.

Ferreira, A. (2017). *Relação entre adaptabilidade e estratégias de gestão de carreira no setor das Tecnologias da Informação e Comunicação: o papel das habilitações académicas e da idade* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa). Retirado de [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/33607/1/ulfpie052922\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/33607/1/ulfpie052922_tm.pdf) ; consultado a 30 de outubro de 2019.

Ferreira, M. (2017). *Monitorização dos resultados: uma ferramenta para a tomada de decisão na melhoria da Escola*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa. Retirado de <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/8189/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20de%20Miguel%20Ferreira%20-%20Monitoriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Resultados.pdf> ; consultado a 15 de janeiro de 2020.

Filipe, L. & Aleixo, A. (2017). *Tendências do Mercado de Trabalho: o que esperam as empresas das gerações Millennials e Z*. In Ser Diplomado do Ensino Superior – Escolhas, Percursos e Retornos (Centro de Investigação em Educação [CIE], Instituto de Educação da Universidade do Minho). Retirado de

<https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2861/1/Cap%208%20Ser%20Diploma%20do%20Ensino%20Superior%20%288%29.pdf> ; consultado a 25 de novembro de 2019.

- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Glaser, B. & Strauss, A. (2008). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Gonçalves, A. (2015). *Análise de Conteúdo, Análise do Discurso e Análise de Conversação: Estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas* (Artigo Científico). In *Administração: Ensino e Pesquisa – Rio de Janeiro*. Vol. 17, n.º 2, p. 275–300. Retirado de <https://search.proquest.com/openview/387d6c772bca8ad93bd05e2a488ba9a3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2034243> ; consultado a 14 de março de 2020.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de uso*. Principia Editora. Retirado de <https://books.google.pt/books?id=vQqGwxG2YPQC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=satura%C3%A7%C3%A3o+te%C3%B3rica+-br&source=bl&ots=4EIrDmqafN&sig=ACfU3U02biqueTtgptTSHVgzLn-nWqqFDIw&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjt66qkuqTpAhWLYoUKHUHgDFYQ6AEwBXoECAoQAQ#v=onepage&q=satura%C3%A7%C3%A3o&f=false> ; consultado a 8 de maio de 2020.
- Hays (2015). *Guia do Mercado Laboral 2015: Tendências, salários e atração de talento em Portugal*. Retirado de [http://www.hays.pt/cs/groups/hays\\_common/@pt/documents/digitalasset/hays\\_1383956.pdf](http://www.hays.pt/cs/groups/hays_common/@pt/documents/digitalasset/hays_1383956.pdf) ; consultado a 2 de dezembro de 2019.
- Henriques, S. (2014). *Análise de Conteúdo* (Universidade Aberta). Retirado de [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/4860/3/AnalisedeConteudo\\_SH-2014.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/4860/3/AnalisedeConteudo_SH-2014.pdf) ; consultado a 13 de março de 2020.

- INE (2018). *Diplomadas/os do ensino superior (N.º) por localização geográfica (NUTS – 2002)*. Retirado de <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ineindicadores&indOcorr%20Cod=000603&contexto=bd&selTab=tab2> ; consultado a 2 de dezembro de 2019.
- King, Z. (2004). *Career self-management: its nature, causes and consequences*. In *Journal of Vocational Behavior*, 65, p. 112-133.
- Klein, N. & Santiago, E. (2018). *Indivíduos da Geração Y: a satisfação no mercado de trabalho e as consequências nas suas escolhas profissionais* (Artigo Científico, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado). Retirado de [https://liceu.fecap.br/LICEU\\_ON-LINE/article/view/1798/1050](https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1798/1050) ; consultado a 27 de novembro de 2019.
- Kowske, B., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). *Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes*. In *Journal of Business & Psychology*, 25 (2), p. 265.
- Laer, K., Verbruggen, M. & Janssens, M. (2019). *Understanding and addressing unequal career opportunities in the 'new career' era: an analysis of the role of structural career boundaries and organizational career management*. In *The International Journal of Human Resource Management*. Retirado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1660700> ; consultado a 10 de janeiro de 2020.
- Maciel, O., Nunes, A. & Claudino, S. (2014). *Recurso ao inquérito por questionário na avaliação do papel das Tecnologias de Informação Geográfica no ensino de Geografia*. In *Revista de Geografia e Ordenamento do Território (GOT)*, n.º 6 (dezembro). Centro de Estudos de Geografia e Ordenamento do Território, p. 153-177. Retirado de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2182-12672014000200010](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2182-12672014000200010) ; consultado a 13 de março de 2020.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G. & Namey, E. (2011). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. FHI360 The Science of Improving Lives. USAID from The American People. Retirado de

<https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Qualitative%20Research%20Methods%20-%20A%20Data%20Collector's%20Field%20Guide.pdf> ;  
consultado a 20 de janeiro de 2020.

Maia, A. & Fernandes, E. (2001). *Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para a prática e investigação psicológicas*. Centro de Estudos da Criança da Universidade do Minho Pesquisas Publicações da Editora, Braga.

Manzini, E. (2004). *Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros* (Artigo Científico). In Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2. Retirado de [https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf) ; consultado a 10 de março de 2020.

Martins, D. & Cruz, R. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica*. Lisboa: RH Editora.

Martins, D., Gomes, J. & Santos, C. (2019). *A era do trabalho 5.0: be human with smart technology* (p. 243-285). In C. Machado & P. J. Davim (Ed.) *MBA para Gestores e Engenheiros*. Lisboa: Edições Sílabo, ISBN 978-989-561-007-5. (<http://www.silabo.pt/livros.asp?num=648>).

Maximiano, C. (2012). *Expectativas de Carreira da Geração Milénio em contexto de recessão económica: o caso dos diplomados do ISEG* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa). Retirado de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/14131/1/DM-CSR-2012.pdf> ; consultado a 10 de outubro de 2019.

Maxwell, A. (2013). *Qualitative Research Design, an interactive approach* (3rd ed.). London: SAGE Publications Inc.

Melo, M. (2013). *Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo de análise*. Cics Comtextos (Vol. 7). Retirado de <http://hdl.handle.net/1822/23973> ; consultado a 2 de fevereiro de 2020.

Milheiro, C. (2018). *A geração Y no mercado de trabalho: conheça os Millennials*. In *Ekonomista*. Retirado de <https://www.e-konomista.pt/geracao-y-mercado-trabalho/> ; consultado a 29 de setembro de 2019.

- Moré, C. (2015). *A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada” no contexto da saúde: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação*. Atas CIAIQ - Investigação Qualitativa nas Ciências Sociais, 3, p. 126–131.
- Moura, I. (2017). *A Importância da Construção do Personal Branding na Geração Millennial* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra).  
Retirado de [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22925/1/Dissertacao\\_Ines\\_Moura.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22925/1/Dissertacao_Ines_Moura.pdf) ; consultado a 19 de novembro de 2019.
- Nascimento, L., Souza, T., Oliveira, I., Moraes, J., Aguiar, R. & Silva, L. (2018). *Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares*. Revista Brasileira de Enfermagem, 71(1), p. 228–233.
- Neto, A. (2018). *Os desafios da Gestão de Recursos Humanos perante a geração Millennial* (Relatório de Estágio, Universidade de Coimbra). Retirado de <https://eg.uc.pt/bitstream/10316/84704/1/Relat%c3%b3rioFinalAnaNeto.pdf> ; consultado a 2 de dezembro de 2019.
- Oliveira, I. (2016). *Construction and Validation of the Childhood Career Exploration Inventory* (Tese de Doutoramento não publicada, Universidade do Minho – Braga).
- Oliveira, L., Cavazotte, F. & Dunzer, R. (2017). *The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention*. In The International Journal of Human Resource Management. Retirado de <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1298650> ; consultado a 7 de janeiro de 2020.
- Pereira, C. (2019). *Programa de Desenvolvimento de Carreira. O caso Prático de uma Agência de Recrutamento* (Dissertação de Mestrado, Lisbon School of Economics & Management – Universidade de Lisboa). Retirado de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/17633/1/DM-CRNP-2019.pdf> ; consultado a 25 de novembro de 2019.
- Perrone, M., Engelman, S., Santos, S. & Sobrosa, R. (2013). *A percepção das organizações pela Geração Y*. In Revista de Administração da UFSM, 6 (3), p. 546-560. Retirado de [https://www.researchgate.net/profile/Anelise\\_Dos\\_Santos/publication/305994434\\_A\\_p](https://www.researchgate.net/profile/Anelise_Dos_Santos/publication/305994434_A_p) ; consultado a 7 de outubro de 2019.

- Pigeot, C. & Pigeot, R. (2017). *O Guia do Bem-estar no Trabalho*. Autores e Guerra e paz. Editores, S.A.
- Pinto, I., Campos, C. & Siqueira, C. (2018). *Investigação Qualitativa: Perspetiva geral e importância para as Ciências da Nutrição* (Artigo de Revisão). Associação Portuguesa de Nutrição. Retirado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/apn/n14/n14a06.pdf> ; consultado a 2 de fevereiro de 2020.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso-Cabral, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A., Pina e Cunha, M. & Meyer Jr., V. (2018). *Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação* (Artigo Científico). In Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa. Retirado de [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642018000200004](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642018000200004) ; consultado a 10 de março de 2020.
- Resende, R. (2016). *Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI* (Artigo Científico). In Journal of Sport Pedagogy & Research, p. 50-57. Retirado de [https://www.researchgate.net/publication/305488949\\_Tecnica\\_de\\_Investigacao\\_Qualitativa\\_ETCI](https://www.researchgate.net/publication/305488949_Tecnica_de_Investigacao_Qualitativa_ETCI) ; consultado a 13 de março de 2020.
- Ribeiro, M. (2009). *A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2009. Volume 12, n.º 2, p. 203-216.
- Ribeiro, F. (2013). *A força da proatividade na relação entre a satisfação com a carreira e a empregabilidade* (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida). Retirado de <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/2772/1/17845.pdf> ; consultado a 11 de novembro de 2019.
- Rodrigues, R. (2018). *Diferenças Geracionais no Trabalho e Retenção de Millennials* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto).

- Retirado de [https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=174029](https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=174029) ; consultado a 7 de outubro de 2019.
- Rocha, A. (2017). *A Gestão de Carreiras nas Sociedades de Advogados Portuguesas* (Dissertação de Mestrado, Instituto de Contabilidade e Administração do Porto). Retirado de <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11215> ; consultado a 10 de outubro de 2019.
- Sandu, A. (2018). *Constructionist Grounded Theory - GT. Conceptual and Methodological Clarifications*. Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala, 10(1), p. 183-209.
- Santos, G. (2008). *O desenvolvimento de carreira dos académicos: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família* (Tese de Doutoramento, Universidade do Minho). Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7709> ; consultado a 10 de janeiro de 2020.
- Santos, L. & Mendes, A. (2013). *O perfil do novo profissional da Geração Y – fase 2* (Artigo Científico, Núcleo de Pesquisa Acadêmica [NPA] da FAE Centro Universitário). Retirado de <https://fae.edu/servicos/pesquisa-academica.vm> ; consultado a 10 de novembro de 2019.
- Santos, G. (2016). *Career barriers influencing career success: A focus on academic's perception and experiences*. In Career Development International, Vol. 21, Iss: 1, p. 60-84.
- Silva, E. (2013). *As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais*. Revista Angolana de Sociologia, 12, p. 77–99.
- Silva, L., Camargo, P. & Renovato, R. (2018). *Percursos da Pesquisa Qualitativa em Programa de Pós-Graduação em Ensino Em Saúde* (Artigo Científico, Universidade Estadual de Mato Grosso Sul, Brasil). In Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas, Vol. 20, n.º1 (2019). Retirado de <http://dx.doi.org/10.17921/2447-8733.2019v20n1p48-52> ; consultado a consultado a 13 de março de 2020.
- Smith, D. & Galbraith, Q. (2012). *Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff*. In Journal of Academic Librarianship, 38 (3), p. 135-144.

- Sparkes, A. & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. London: Routledge.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990, 1ªed.; 1998, 2ªed.). *Basics of qualitative research*. London: Sage.
- Strauss, W. & Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Taveira, M., Azevedo, A. & Oliveira, I. (2017). *Planeamento da Carreira, Comportamento e Rendimento Académico no Ensino Básico*. In Revista de Estudos e Investigación en Psicología y Educación. Vol. Extr., nº 10. Retirado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/50150> ; consultado a 15 de outubro de 2019.
- Taylor, P. (2014). *The Next America*. New York: Public Affairs.
- Torres, M. (2019). *Os Millennials e as suas expectativas do mercado de trabalho e das organizações: Um estudo acerca dos estudantes do ensino superior do concelho do Porto* (Dissertação de Mestrado, Universidade Fernando Pessoa). Retirado de [https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/7457/1/DM\\_Maria%20Jo%c3%a3o%20Torres.pdf](https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/7457/1/DM_Maria%20Jo%c3%a3o%20Torres.pdf) ; consultado a 10 de outubro de 2019.
- Twenge, M. (2010). *A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*. In Journal of Business and Psychology. 25 (2), p. 201-210.
- Vinuto, J. (2016). *A amostragem em bola de neve na Pesquisa Qualitativa: um debate em aberto*. In Temáticas, Campinas, 22, (44). p. 203-220. Retirado de [https://pdfs.semanticscholar.org/cd8e/3ecb215bf9ea6468624149a343f8a1fa8456.pdf?\\_ga=2.259123528.376371361.1588946284-456225041.1588946284](https://pdfs.semanticscholar.org/cd8e/3ecb215bf9ea6468624149a343f8a1fa8456.pdf?_ga=2.259123528.376371361.1588946284-456225041.1588946284) ; consultado a 8 de maio de 2020.
- Wiedmer, T. (2015). *Generations Do Differ: Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z*. 82 (1), p. 51-59.



## Anexo I – Declaração de Consentimento Informado



### Declaração de Consentimento Informado

O presente trabalho de investigação, intitulado “Geração *Millennial*: como planear o desenvolvimento da carreira profissional?”, insere-se no Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos e tem como principal objetivo compreender de que forma é que a Geração *Millennial* planeia o desenvolvimento da carreira profissional.

Neste sentido, pretende-se contribuir para um melhor conhecimento sobre este tema, tornando-se necessária a participação de indivíduos que sejam profissionais da área de Recursos Humanos, nascidos entre 1980 e 2000, e que tenham entre 2 e 5 anos de experiência profissional.

As informações serão recolhidas através de um questionário sociodemográfico, com a duração máxima de cinco minutos, e da realização de uma entrevista semiestruturada, sujeita a gravação, de modo a existir uma eficiente recolha de informação. Aquando do tratamento dos dados, os mesmos serão codificados, mantendo-se, portanto, o anonimato e a confidencialidade de toda a informação.

O resultado deste estudo, orientado pela Professora Doutora Dora Martins, será apresentado no ISCAP, podendo, caso seja do seu interesse, contactar as autoras a fim de se inteirar dos resultados conseguidos.

Para obter esclarecimentos adicionais, poderá entrar em contacto com a investigadora Ana Catarina Novais, através do seguinte email: [anacatarinanovais.13@gmail.com](mailto:anacatarinanovais.13@gmail.com) .

Face ao exposto, e tendo conhecimento de todas as informações descritas, declaro que concordo, voluntariamente, em participar no referido estudo, ao mesmo tempo que permito a gravação da entrevista.

Assinatura do investigador: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## Anexo II – Questionário Sociodemográfico



### Questionário Sociodemográfico

O presente questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, intitulada Geração *Millennial*, especificamente sobre o modo como planeia o desenvolvimento da carreira profissional. Este mestrado é lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Este questionário tem como principal objetivo caracterizar os participantes do estudo e as organizações em que estão inseridos. Garante-se total confidencialidade e anonimato no processo de recolha, análise e tratamento dos dados, sendo unicamente utilizados para fins académicos.

Grata pela colaboração!

Dados do Participante:

(Participante n.º \_\_\_\_\_)

1.	Sexo	Feminino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
2.	Idade	_____ Anos	
3.	Estado Civil	Solteiro/a Casado/a União de Facto Divorciado Viúvo/a	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.	Habilitações Académicas	Licenciatura Mestrado Pós-Graduação Doutoramento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.	Área de Formação	_____	
6.	Tempo de experiência em RH	Número de meses/anos _____	
7.	Tempo na organização atual	Número de meses/anos _____	
8.	Já teve outra função na organização atual?	Sim Não	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9.	Se sim, qual? Se não, avance para 10.	_____	

10.	Qual o seu grau de satisfação com a função que ocupa atualmente?	Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	
		Insatisfeito	<input type="checkbox"/>	
		Adequado	<input type="checkbox"/>	
		Satisfeito	<input type="checkbox"/>	
		Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/>	
11.	Tem planos de mudança de carreira no futuro?	Sim	<input type="checkbox"/>	
		Não	<input type="checkbox"/>	
12.	Pode justificar a sua resposta?			

**Dados da Organização:**

13.	Localização	_____		
14.	Área de Negócio (CAE)	_____		
15.	O capital é predominantemente português?	Sim	<input type="checkbox"/>	
		Não	<input type="checkbox"/>	
16.	N.º de Colaboradores	_____ Colaboradores		

## Anexo III – Guião de Entrevista



### Guião de Entrevista

**Data da Entrevista:**

**Entrevista / Participante n.º:**

**Duração da Entrevista:**

#### Parte I – Carreira Profissional

1. No momento, que função está a exercer?
2. Qual o sentimento geral relativamente à função que desempenha? Porquê?
3. *(colocar esta questão somente se não responder à questão anterior)*  
Refira 3 aspetos positivos da sua profissão/função atual.
4. Se pudesse ter outra função, qual gostaria de desempenhar?
5. Atualmente, sente-se desafiado/a com a profissão que tem?
  - 5.1. Se sim, quais os desafios? Como lida com eles?
  - 5.2. Se não, o que precisa para voltar a sentir-se desafiado com o trabalho?
6. A atual profissão/função que exerce deixa-lhe tempo livre para realizar outras atividades extra profissionais?
7. Como avalia o grau de stress que a sua atual profissão/função gera?
8. Em quantas organizações já trabalhou?
  - 8.1. Em caso de -1 = o que o/a leva a permanecer nessa organização no presente?
  - 8.2. Em caso de +1 = O que o/a levou a mudar?
9. Costuma estar atento/a às ofertas do Mercado de Trabalho? / Como percebe o atual Mercado de Trabalho em Recursos Humanos?

## Parte II – Planejamento de Carreira

10. Ao nível profissional, refira 3 pontos que sente que tem de rever (que possam não estar a 100%).
  - 10.1. O que planeia fazer para melhorar estes aspetos?
  - 10.2. Quanto tempo prevê ser necessário para concretizar estas melhorias?
11. Tem por hábito fazer uma análise ou um balanço da sua carreira profissional?
  - 11.1. Se sim, que pontos costuma avaliar?
  - 11.2. Se não, por que motivos?
12. Alguma vez fez *Coaching* ou Orientação de Carreira? Porquê?
13. Já elaborou, alguma vez, um plano de desenvolvimento da sua carreira?
14. Como gostaria que a sua carreira evoluísse: verticalmente, dentro dos Recursos Humanos ou gostaria de ter outras experiências profissionais fora da área de Recursos Humanos?
15. Imagina-se a trabalhar por conta própria, ser consultor/a ou, até, *freelancer*?
16. Profissionalmente, como se vê daqui a 3 anos (médio prazo)?
17. E daqui a 10 anos (longo prazo)?
18. Na sua opinião, o quê que as organizações podem oferecer aos colaboradores que os tornem mais satisfeitos no local de trabalho? (oportunidades de progressão, formação, flexibilidade de horário, trabalhos desafiantes, autonomia...)
19. Refletindo, neste momento, mudaria o seu rumo profissional?
  - 19.1. Se sim, por que motivos e para que outro rumo?
  - 19.2. Se não, porquê?
20. Ao nível pessoal, apresente-me 3 características suas e justifique a sua escolha.

## Anexo IV – Análise de Conteúdo

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Função que desempenha	Sentimento geral	Aspetos positivos	Nível de stress
1. Carreira Profissional	1.1. Função atual	E1	1. "Responsável de Departamento (...) ou seja, faço toda a gestão do Departamento de Recursos Humanos."	1. "No geral, eu sinto-me satisfeita!"	1. "(...) pela abrangência... ou seja, (...) tenho todos os processos, ou melhor, quase todos... eu só não faço Recrutamento e Seleção." ; 2. "(...) contacto com as pessoas..." ; 3. "O facto de todos os dias não serem dias iguais (...) o facto de trabalharmos com pessoas faz com que, também, todos os dias se criem novos desafios." ; 4. "Novas motivações para estudar determinadas áreas."	1. "No geral, eu penso que acaba por ser mais stressante quando nós precisamos de selecionar alguém, que não conseguimos, para a nossa área e temos um timing muito apertado." ; 2. "Acabamos por perceber a dificuldade que nós temos em controlar os comportamentos das pessoas, em estar sempre um passo antes dos comportamentos deles." ; 3. "Quando se geram conflitos entre trabalhadores... e, às vezes, conflitos externos... Apesar de sermos uma empresa grande, acabamos por ser uma empresa em que temos muitos trabalhadores (...) da mesma freguesia... (...) Ou seja, eles vivem todos no mesmo prédio, conhecem-se todos! Acaba por ser muito difícil, às vezes, eles separarem os problemas de cá de fora, lá dentro. Mas é mais até nessas coisas. Ou seja, saber gerir... Às vezes, os problemas cá de fora, lá dentro." ; 4. "Somos uma empresa muito tranquila."
		E2	1. " (...) sou Consultora Júnior de Recursos Humanos."	1. "Atualmente, o meu sentimento geral relativamente à função, é que é muito... diversa (...) acabamos por fazer muitas coisas e estar numa função muito geral (...). Estamos presentes em todas as áreas de Recursos Humanos. (...)" ; 2. "Como estou na função há pouco tempo, dizer que gosto ou que... é a minha segunda casa, acho que é muito precoce! Mas... gosto muito da função (...)."	1. "O grande ponto positivo é conheceres várias realidades! (...) Enquanto Consultora, conheces várias realidades, de várias empresas, como é que elas agem em cada área de Recursos Humanos. Isso é muito interessante!" ; 2. "Acabas por ter um <i>know-how</i> muito grande de como é que está o Mercado atualmente..."	1. "(...) comparando com a minha função anterior, nível 3 [numa escala de 1 a 5]." ; 2. "(...) eu acho que isso também... é difícil de medir! Porque... o stress tem a ver com a própria pessoa e, como eu sou uma pessoa muito ansiosa, se calhar, numa situação em que estejamos duas pessoas diferentes a lidar com... o meu nível de stress seria maior!"
		E3	1. "Neste momento, estou a desempenhar funções de Coordenadora Técnica, ou seja, digamos que sou responsável pelos Serviços Administrativos de uma Escola."	1. "Gosto de desempenhar esta função... Gerir uma equipa, gerir pessoas é difícil, mas (...) tudo se consegue!"	1. "O trabalho em equipa!" ; 2. "(...) a organização da equipa (...)" ; 3. "(...) flexibilidade de horário (...)"	1. "Há dias de tudo!" ; 2. "E alturas do ano em que há mais serviço e, consequentemente, mais stress." ; 3. "Quando existem prazos que temos de cumprir (...) claro que, naturalmente, surge mais stress (...)" ; 4. "Mas, também, existe muitas alturas do ano em que nós somos organizados e já sabemos que, em princípio, nos vão pedir aquela informação e (...) também nos organizamos para isso!"
		E4	1. "É assim, a nível de contrato, a função é Técnica Administrativa [de Recursos Humanos]. Na realidade, atualmente, eu sou Assistente de Conta [de um determinado Cliente]."	1. "A nível de tarefas, eu faço as tarefas muito já igual à Especialista de Conta. No entanto, há aqui um grau de responsabilidade (...) que ela tem e que eu não tenho (...) e é nesse sentido que eu me encontro satisfeita, porque me sinto já capaz de assumir eu uma conta." ; 2. "Estou satisfeita, porque tenho trabalho, tenho um ambiente bom..."	1. "Ligação com o colaborador." ; 2. "(...) a autonomia que tenho para exercer as minhas funções." ; 3. "(...) o facto de estar num cliente final dá-me a capacidade de conhecer outra realidade..."	1. "Em momentos de recrutamento... stress elevado. Completamente!" ; 2. "Eu acho que o Trabalho Temporário por si só gera uma natural pressão e stress."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Função que desempenha	Sentimento geral	Aspetos positivos	Nível de stress
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.1. Função atual (Cont.)	E5	1. "Eu, neste momento, (...) estou mais ligada à área de Payroll (...) também tenho a parte administrativa [de Recursos Humanos]."; 2. "Eu faço os processos de A a Z, ou seja, desde a admissão do colaborador até à saída do colaborador... e isso inclui os contratos, o processamento salarial, dúvidas que os colaboradores tenham..."; 3. "E depois, no final do mês, também sou eu que estou responsável por fazer o fecho do mês de todas as empresas."	1. "Eu gosto muito daquilo que faço..."; 2. "Gosto muito, acima de tudo, porque... não é aquele "Payroll", onde tu não tens contacto com mais ninguém."; 3. "E, como eu gosto muito de trabalhar diretamente com as pessoas, eu acho que isso é o que me dá mais gozo trabalhar... é eu saber que tenho pessoas e falo com elas diariamente e que as ajudo também..."	1. "O contacto com as pessoas é bom."; 2. "Acho que, pessoalmente, também traz uma bagagem muito grande, porque tens contacto com (...) várias áreas dos Recursos Humanos."; 3. "(...) o dinamismo que tenho na profissão, neste momento (...) e não ser algo tão parado."; 4. "Os desafios que a função traz..."; 5. "E a autonomia que me dão, neste momento..."	1. "É muito stressante!"; 2. "Ao nível de stress, é uma profissão muito, muito stressante!"; 3. "(...) as semanas mais stressantes, para mim, é a semana do Processamento Salarial e o fecho do mês... são as piores alturas!"
		E6	1. "Oficialmente, sou Senior Consultant (...) e tenho, neste momento, um cliente específico (...) e tenho uma equipa de 4 pessoas a meu cargo. (...) o meu título oficial é Project Manager."	1. "Eu gosto muito. Eu adoro..."; 2. "(...) eu gosto muito do que faço (...)" ; 3. "(...) gosto muito das pessoas que entrevisto, das pessoas que conheço, dos clientes com que trabalho."; 4. "Gosto muito de estar lá, identifico-me com os meus colegas (...)" ; 5. "Estou bem, porque (...) gosto das minhas tarefas, gosto das minhas responsabilidades, gosto do nível de progressão que tive em tão pouco tempo..."; 6. "(...) dão-me oportunidade de crescer..."	1. "Olha, o contacto com pessoas, que eu gosto... novas, diariamente."; 2. "Gosto do conhecimento técnico que estou a adquirir."; 3. "(...) este novo hábito de gerir pessoas, ou seja, gerir a minha equipa (...) que eu tenho que ajudar a construir todo um processo e uma maneira de estar..."; 4. "Eu diria que esses três tópicos são os principais (...) o contacto com as pessoas, o conhecimento e a gestão das pessoas..."	1. "Eu acho que o stress é elevado!"; 2. "Acho que sim, mas também depende de como é que tu lidas..."; 3. "Eu gosto do stress saudável (...)" ; 4. "sto de gerir a carreira é muito stressante, porque (...) eu gosto de controlar (...), [mas] há muita coisa que tu não consegues controlar."; 5. "E há stress. (...) Mas esse stress, para mim, é um stress saudável (...)" ; 6. "Mas é uma área stressante, sim!"
		E7	1. "Eu, neste momento, sou Técnica Administrativa de Recursos Humanos."; 2. "A maior parte do meu trabalho é administrativo. É o Processamento Salarial (...). Mas eu estou envolvida em alguns Projetos de Desenvolvimento (...) nomeadamente a implementação do novo sistema de Avaliação de Desempenho (...)"	1. "Não estou muito satisfeita, sinceramente. Estou acomodada!"; 2. "Mas, esta semana, tive um colega meu que se despediu (...) e perguntaram-me a mim se eu queria assumir funções que o colega tinha (...). E, pronto, essa situação (...) deu-me aqui um boom de motivação."	1. "Hum... o contacto com a Legislação Laboral." ; 2. "A melhoria de processos (...)" ; 3. "(...) há muita coisa ainda para melhorar e desenvolver..."	1. "Olha, é muito stressante! (risos) A verdade é essa..."; 2. "Principalmente, porque há prazos para pagar, para tratar das coisas..."; 3. "E não é fácil lidar com colaboradores!"
		E8	1. "Eu estou como Business Manager..."; 2. "Eu estou numa empresa de IT, (...) eu tenho um cliente em específico (...) lidas com o cliente, fazes o acompanhamento, (...) fazes o recrutamento, (...) fazes todo o acompanhamento do Consultor, desde o momento em que ele entra, as necessidades que tem, (...) questões salariais e tudo mais..."	1. "É um sentimento de desafio. (...) Estou satisfeito com o desafio, vá..."	1. "O crescimento pessoal que proporciona..."; 2. "(...) a autonomia de decisão..."; 3. "(...) a flexibilidade de horário..."	1. "Tem um stress considerável..."; 2. "Porque tens a pressão dos resultados, tens a pressão do cliente, (...) tens a pressão da tua empresa (...) e depois tens toda uma concorrência a tentar fazer o mesmo que tu..."; 3. "Portanto, sim. É stressante!"
		E9	1. "A nível de funções é Recrutamento Especializado. (...) Eu estou a fazer Recrutamento e Seleção para perfis na área de Recursos Humanos e na área Financeira."	1. "Estou muito satisfeito (...)" ; 2. "Porque o que eu agora estou a fazer, foi o que eu sempre procurei..."	1. "(...) é uma área desafiante, dinâmica e exigente (...)" ; 2. "(...) uma pessoa consegue aprender muito." ; 3. "(...) ao trabalharmos em Recrutamento e Seleção (...) aprendemos muito com os candidatos!"; 4. "(...) acaba-se por alargar a rede de contactos (...)" ; 5. "(...) acaba-se por ter um grande conhecimento daquilo que é o mercado."	1. "Colocaria sempre abaixo do patamar do nível de stress que tinha quando trabalhava em Trabalho Temporário!"; 2. "Aqui, os timings são diferentes, não são tão apertados..."; 3. "Não é que não exista stress, porque existe, a vários níveis! Mas... é diferente e sinto que não há tanta pressão."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Função que desempenha	Sentimento geral	Aspetos positivos	Nível de stress
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.1. Função atual (Cont.)	E10	1. Neste momento, eu sou Técnica de Recursos Humanos numa organização ligada a redes de energia... Já há 4 anos..."; 2. "(...) comecei (...) na parte da Formação, também já estive no Recrutamento e Seleção. Neste momento, já estou mais na área de Desenvolvimento... a parte da Avaliação de Desempenho, Gestão da Formação dos colaboradores e também dou apoio ao Processamento Salarial... Depois, claro, tenho outras tarefas, por exemplo, o destacamento dos colaboradores (...)"	1. "Neste momento, tenho tarefas que não me revejo a fazer nos próximos anos, por exemplo, a parte do apoio ao Processamento Salarial... (...) eu gosto muito do que faço, gosto muito do meu trabalho, gosto do local de trabalho, mas não me revejo a continuar a fazer Processamento Salarial..."; 2. "Estou satisfeita com o meu trabalho!"	1. "Tem sido muito volátil..."; 2. "(...) o contacto com as pessoas também é um ponto positivo..."; 3. "(...) o facto de não existirem dias iguais... lidando com pessoas, todos os dias são diferentes e têm coisas novas que vão surgindo (...)"	1. "É... elevado!"; 2. "É muita gente face ao reduzido número de pessoas que está nos Recursos Humanos..."; 3. "(...) é sempre naquela do 'desenrasca'..."; 4. "(...) há sempre aquela pressão de ter tudo em mãos e não conseguir dar vazão e dar resposta (...)"
		E11	1. "Atualmente, Consultora de Recursos Humanos..."; 2. "(...) eu estou mais dedicada à parte do Recrutamento e Seleção, desde o contacto com o cliente, à elaboração do pedido, (...) a criação de anúncios e das ofertas no sistema, a triagem curricular, a realização de entrevistas, assim como... a fase de seleção."; 3. "No fundo, a minha função está dedicada ao R&S desde o contacto inicial com o cliente até ao contacto final com o candidato..."	1. "Eu posso dizer que me sinto realizada profissionalmente com esta função, não tão motivada quanto queria, (...) pelo facto de estar a estagnar (...)."; 2. "Mas o sentimento geral é positivo e gosto daquilo que faço..."	1. "(...) o contacto com a pessoa (...); 2. "(...) conseguir que esta pessoa alcance um emprego, consiga ganhar a sua estabilidade, entre aspas, profissional..."; 3. "(...) o facto de conseguir ajudar o outro e integrá-lo numa empresa..."; 4. "(...) a parte de conseguir concretizar o objetivo do cliente..."	1. "Depende um bocadinho das épocas do ano, da altura em que estamos..."; 2. "No geral, o nível de stress é de nível médio-alto..."; 3. "Também o facto de ser Trabalho Temporário já tem inerente um certo grau de stress e pressão..."; 4. "Neste momento, eu acho que é o que me faz trabalhar melhor, esta pressão constante..."
		E12	1. "Neste momento, sou Gestora de Recursos Humanos."; 2. "É assim, de Recursos Humanos... tenho o mapa de trabalho, tenho o Processamento Salarial, a Progressão da Carreira, (...) a Formação, (...) a Avaliação de Desempenho, (...) todos os anos."; 3. "(...) eu faço Recursos Humanos e também faço Secretariado de Direção. Eu lido diretamente com a Direção..."	1. "É complicado! (...)."; 2. "Então é, assim, um sentimento de... Eu gosto! (...) mas, depois, sinto um bocado falta de me integrar e inteirar por completo e de fazer a minha parte, que são os Recursos Humanos..."; 3. "Mas eu não desgosto do que faço. Mas acho que me enquadro mais em contexto de empresa... [trabalha numa IPSS]"	1. "Eu acho muito positiva a ligação que eu consegui criar com as colaboradoras (...) conseguir ir de encontro às necessidades delas (...)."; 2. "O Processamento Salarial (...) eu gosto (...) faz-me sentir realizada!"; 3. "Acho também positivo o mapa de trabalho (...) conseguir olhar para as necessidades da Instituição e (...) representar as respetivas necessidades (...)."	1. "É elevado... Sem dúvida!"; 2. "Existe pouca mão de obra face ao trabalho que tem de ser feito!"; 3. "E, depois, eu tenho de reportar tudo à Direção (...)."; 4. "(...) a chefia não ajuda, sou sincera!"
		E13	1. "Eu sou Técnica Administrativa de Recursos Humanos."; 2. "A minha função, neste momento, é Otimização de Processos de RH, (...) numa equipa de Análise & Gestão."; 3. "Somos nós que fazemos a ligação com a Direção de Sistemas de Informação, porque grande parte do trabalho que faço para otimização está tudo relacionado com Sistemas de Informação..."; 4. "Somos nós que gerimos os portais de Recursos Humanos da empresa (...)."; 5. "Portanto, a minha função está muito ligada a otimizar e a sistemas de informação..."; 6. "Depois, como estamos enquadrados numa equipa maior, acabamos por também dar uma ajuda à equipa de Processamento Salarial..."	1. "Eu gosto bastante, porque eu sempre gostei de Sistemas de Informação..."; 2. "(...) eu não gosto de Processamento Salarial, mas gostei de vir para esta equipa, porque a prática é diferente..."; 3. "Há sempre coisas para aprender e eu gosto disso... Descobrir novas coisas."	1. ""(...) acabamos por aprender imenso!"; 2. "Há muito contacto com Entidades Externas..."; 3. "(...) essa parte da interação... Para mim, tudo o que antecede nos Projetos (...) é algo positivo da função."	1. "Quando tenho um Projeto em mãos, que é meu, (...) claro que existe pressão..."; 2. "Há um stress muito grande em tudo aquilo que são funções de Recursos Humanos... Principalmente, porque estou ligada à equipa de Processamento, que é aquela que paga."; 3. "É uma função stressante, pela responsabilidade de dados que são tratados, da criticidade de dados e dessa questão de sermos o final de linha... depois, nós é que levamos com tudo..."; 4. "É stressante nesse sentido, sim!"

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Função que desempenha	Sentimento geral	Aspetos positivos	Nível de stress
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.1. Função atual (Cont.)	E14	1. "Diretor Técnico de Recursos Humanos..." ; 2. "(...) eu faço toda a parte administrativa, tanto dos colaboradores temporários como dos colaboradores internos, ou seja, desde admissões, contratos, processamento salarial, obrigações fiscais, despedimentos, etc..."	1. "(...) é um desafio que tenho conseguido atingir..." ; 2. "Neste momento, estou satisfeito, mas ambiciono sempre mais..."	1. "Dá-me muitos conhecimentos, por exemplo, a nível legal (...). Ao nível legal deu-me uma bagagem (...)." ; 2. "O facto de ter contacto com pessoas, seja colaboradores ou clientes também é positivo..." ; 3. "Todo o trabalho em si é enriquecedor... aprende-se coisas novas todos os dias!"	1. "É elevado!" ; 2. "Porque tenho prazos para cumprir e comunicações a ser feitas e são coisas que têm prazos e não pode haver atrasos..." ; 3. "(...) há sempre aquela pressão de ter de resolver tudo no timing certo."
		E15	1. "Senior IT Recruiter..." ; 2. "Faço Recrutamento e Seleção... Perfis de IT [Information Technology]. (...) o nosso trabalho de Recrutamento é angariar pessoas, entrevistar, é muito LinkedIn... absorver candidaturas no IT Jobs, Net Emprego, Sapo Emprego..."	1. "Eu gosto daquilo que estou a fazer, só que acho que (...) o que estou a fazer é um bocado limitado, a nível de funções..." ; 2. "O processo deveria ser mais rápido (...)."	1. "É gratificante aquilo que eu faço..." ; 2. "(...) falar com pessoas..." ; 3. "Ao nível dos colegas, sinto-me entusiasmado, estar sempre a partilhar conhecimento..." ; 4. "(...) rever uns anúncios (...) isso também é gratificante."	1. "Nada stressante!" ; 2. "A única coisa que tem de stressante é a altura em que temos que apresentar os melhores perfis, que entrevistamos, aos Business Managers e fazemos uma reunião (...)" ; 3. "(...) e isso aí é um bocado stressante essa reunião..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise		
			Desafios existentes	Modo de lidar com os desafios	Motivação para novos desafios
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.2. Desafios	E1	1. "Sim! [Sinto-me desafiada] com a profissão, sim! Na empresa, nem tanto... Mas com a profissão, sim!"; 2. "É assim: o facto de trabalhar na Indústria (...) Trabalho com gente de todas as idades... Ou seja, eu tenho gente que tem 18 anos (...) e tenho pessoas que estão quase na idade da Reforma. (...) é preciso saber gerir e... conhecer as pessoas. 3. (...) , acabo por ter uma grande necessidade de conhecer e de olhar a pessoa, analisar a personalidade. (...) Às vezes, é preciso gerir conflitos, gerir as idades, gerir os objetivos das pessoas..."; 4. "Saber a posição da Administração em relação aos trabalhadores, quais são... Ou seja, acabamos por estar ali muito... no meio... de... de batalhas (...) e... tentar gerir os objetivos de uns e de outros, as personalidades de uns e de outros... acaba por ser, às vezes um, um bocadinho complicado... Mas também desafiante!"	1. "Sim, sim... Sinto que, de certa forma, consigo ir lidando com isso..." ; 2. "Somos uma empresa muito tranquila, em relação a tudo, o que até acaba por ajudar a gerirmos tudo de uma forma muito calma... Ouvimos as pessoas (...) Antes das coisas acontecerem, vamo-nos preparando para aquilo que pode acontecer (...) ; 3. "Ou seja, quando temos conhecimento, vamos resolvendo... Analisamos bem as coisas, o que faz com que, depois, seja tudo mais tranquilo."	
		E2	1. "Sinto-me muito [desafiada], porque... nós saímos da Licenciatura com uma preparação na área de Recursos Humanos. No entanto, a minha função também exige que tenha conhecimentos técnicos sobre a própria aplicação ou conhecimentos (...) sobre informática..."	1. "E, então, sinto-me desafiada a aprender e a estar sempre a estudar, saber sempre quais é que são as novas funcionalidades da aplicação... para poder, também, transmitir isso aos nossos clientes, claro!" ; 2. "(...) tens é de aprofundar os teus conhecimentos e de estar a par do Mercado – nós conseguimos isso –, mas também através das revistas... consegues estar sempre a par do que é que a atualidade de Recursos Humanos (...)" ; 3. "(...) estudares muito bem a aplicação, neste caso, estudares muito bem aquilo que te falta (...) como tenho lacuna em Informática, procurar um bocadinho como é que se programa, como é que se faz algumas das coisas que são necessárias para exercer a minha função..."	

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise		
			Desafios existentes	Modo de lidar com os desafios	Motivação para novos desafios
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.2. Desafios (Cont.)	E3	1. "Sim. Sinto-me desafiada, porque (...) nós estamos constantemente a receber orientações e nós temos de estar constantemente atualizados e preparados para aquilo que nos chega (...); 2. "Há sempre coisas novas a fazer..."	1. "Temos de estar sempre atentos àquilo que chega e temos de ter a capacidade de organização e de adaptação àquilo que surge..." ; 2. "Principalmente, a organização e paciência. (...) se a gente ler com calma e tentar... tudo se faz e tudo se aprende!"	
		E4	1. "Atualmente? Não [me sinto desafiada]."		1. "Acho que cheguei a um ponto em que já estagnei (...) faço sempre as mesmas funções (...)" ; 2. "Mas, lá está, acho que é muito a nossa geração. Nós queremos sempre muito mais (...) e quero subir um degrauzinho."
		E5	1. "Eu só fazia parte administrativa (...). E o desafio maior até hoje foi ter de (...) aprender a fazer o Processamento em duas semanas (...)" ; 2. "(...) e aprender a trabalhar com SAP." ; 3. "E, depois, aprendi o fecho de mês nuns dias..." ; 4. "Outro desafio maior é (...) possivelmente, também irei começar a ir para outros mercados (...) aprender o Processamento noutros mercados..." ; 5. "O desafio maior é Espanha, porque Espanha é aquele em que nós temos maior número de colaboradores." ; 6. "O meu maior desafio, neste momento, é aprender o Inglês (...) porque eu não gosto da língua e tenho muitas dificuldades em aprender!" ; 7. "Desafios novos todos os dias..."	1. "Quando tive o desafio de aprender o Processamento, eu tive de me mentalizar (...)" ; 2. "(...) aqui é um passo de cada vez!" ; 3. "(...) é algo que ainda estou a assimilar um bocadinho..."	
		E6	1. "Sim. Completamente! (risos) Muito desafiada, mesmo!" ; 2. "A minha Manager direta saiu da empresa, então, houve reajustes (...) na equipa de IT. (...) Portanto, essa foi a primeira grande mudança!" ; 3. "(...) tive de aprender a gerir sozinha..." ; 4. "(...) num espaço tão curto, eu passei (...) a gerir pessoas..." ; 5. "(...) eu tinha medo disso [ser Manager], por ser muito nova." ; 6. "(...) a adaptação à gestão." ; 7. "(...) tenho que dividir (...) funções por toda a gente na equipa, tentar ser justa (...)" ; 8. "Também tenho de me adaptar ao cliente (...)" ; 9. "No fundo, é gerir os stakeholders... A minha dificuldade é mesmo essa (risos) (...). Para mim, sem dúvida, é esse o maior desafio neste momento."	1. "Por isso, eu tive de aprender a estruturar-me, (...) tive de aprender isso sozinha e orientar-me sozinha para que não tenha que depender tanto dos Managers..." ; 2. "(...) tive que começar a assimilar..." ; 3. "Eu tive que arranjar maneira de mostrar-me disponível, gerir na mesma e tentar que haja um bom ambiente (...)" ; 3. "Adaptação, estruturação, organização..."	
		E7	1. "Tendo em conta estes últimos desenvolvimentos recentes, sim [sinto-me desafiada]." ; 2. "O maior desafio é mesmo a língua [Francês]."	1. "O que eu tento fazer é trabalhar! (...) neste caso, (...) ouvir falar Francês, falar muito Francês (...). Trabalhar na competência..."	
		E8	1. "É uma função muito desafiante!" ; 2. "Eu trabalhando num mercado de IT, (...) o mercado é muito competitivo (...) existe muita concorrência (...)" ; 3. "Tentar convencer as pessoas a falar connosco (...) e, no fundo, chegar primeiro do que a concorrência e fazer um trabalho melhor do que a concorrência..."	1. "Isto tem aqui muito de lidar com a frustração (risos), com a frustração de não conseguir respostas..." ; 2. "(...) é necessário (...) fazer muitos contactos, irs trabalhando bem a imagem da empresa, (...) a tua imagem, teres sempre um discurso correto, teres atenção aos feedbacks (...) não haver aqui nada que possa fazer com que as pessoas achem que é dúvida (...)" ; 3. "Portanto, ser sempre transparente..." ; 4. "(...) nós tentamos lidar tentando fazer as coisas de modo diferente, (...) da forma mais correta possível e tratar as pessoas da forma mais correta e humana possível."	
		E9	1. "Sim. Muito! [desafiado com a função]" ; 2. "Muita gestão de expectativas, ou seja, gestão da expectativa do candidato, (...) gestão da expectativa do cliente e a tua própria expectativa..."	1. "(...) é importante e necessário ter aqui uma capacidade de encaixe e gestão de expectativas..." ; 2. "É uma skill que vais desenvolvendo... Tento não criar grandes expectativas (...)"	
		E10	1. "Sim [desafiada com a função]." ; 2. "Isto de gerir pessoas é muito imprevisível..." ; 3. "As pessoas ligam-te e colocam-te várias questões (...) e tu tens que saber resolver (...)."	1. "(...) não é muito a minha praia (risos), mas temos de lidar com isso..." ; 2. "(...) temos uma equipa sólida, com pessoas de diferentes áreas e também nos entretajamos um bocadinho."	

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise		
			Desafios existentes	Modo de lidar com os desafios	Motivação para novos desafios
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.2. Desafios (Cont.)	E11	1. "Posso dizer que o desafio não é constante (...) eu sinto que existiu aqui uma certa estagnação em termos de tarefas diárias (...) acaba por ser um trabalho muito monótono, diariamente..."	1. "(...) de certa forma, o desafio é o que me leva a desenvolver as tarefas com uma maior motivação, (...) o desafio é a parte melhor do trabalho." ; 2. "Lido bem com isso, porque gosto de estar a aprender constantemente (...)" ; 3. "No geral, o desafio é o que me leva a lidar melhor com o trabalho."	1. "(...) entendo que deveria optar por uma área diferente da qual eu estou..." ; 2. "(...) poderia ser a parte administrativa dos RH ou então na parte do R&S com perfis diferentes daqueles que estou habituada a trabalhar..."
		E12	1. "Desafia-me, percebes?" ; 2. "Mas é complicado, temos de ler muita informação, assimilar muita informação, tens de dar resposta a toda a gente... tens toda a gente sobre ti."	1. "(...) quando tenho o apoio das outras pessoas (...) é muito mais fácil essa gestão..." ; 2. "(...) eu tendo aquele suporte, aquele apoio, as coisas acabam por fluir mais facilmente." ; 3. "Mas com o apoio da equipa, acaba-se por conseguir lidar bem..."	
		E13	1. "[Sente-se desafiada] Com a função, no seu todo, não..." ; 2. "(...) depois de ir aprendendo as coisas, a função como um todo não me desafia tanto..." ; 3. "Nos Projetos que vamos tendo de otimização, aí sim, é onde vou buscar a motivação e o desafio..."	1. "Nesse aspeto, a minha própria personalidade ajuda, porque sempre fui (...) a primeira pessoa a questionar, a expor dúvidas..." ; 2. "(...) eu apoio-me muito nos meus colegas..." ; 3. "(...) o facto de uma pessoa não se restringir e colocar as dúvidas é importante..." ; 4. "Eu sinto sempre um apoio por parte de toda a minha equipa, incluindo a minha chefia..." ; 5. "(...) no fundo, é tentar solucionar, procurar, questionar..."	1. "Precisaria de um maior contacto interno, que foi uma das coisas que eu perdi, ao mudar de função..." ; 2. "(...) sinto que perdi todas as áreas da empresa com quem eu mantinha um grande contacto de trabalho (...) e acho que é isso que me falta, neste momento!"
		E14	1. "Sim. Sinto cada vez menos, porque me sinto mais à vontade." ; 2. "Mas sim, existe desafio diário em muitas coisas... o trabalho dá pano para mangas! ; 3. "Há sempre questões inesperadas..."	1. "(...) procurar informação, pesquisar, estudar, contactar as respetivas Entidades..." ; 2. "Sim, tento sempre esclarecer e resolver as coisas da melhor forma..."	1. "Mais dinheiro... (risos)" ; 2. "Quero (...) ter uma função de maior responsabilidade e que seja um novo desafio..."
		E15	1. "Não está a ser muito desafiante..." ; 2. "Sinto que agora estou um bocado estagnado..."		1. "(...) precisaria de ter mais autonomia, fazer um processo mais rápido, ter mais responsabilidades (...)"

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			N.º de organizações em que já trabalhou	Motivos de permanência na org. atual	Motivos de saída de org. anteriores	Pontos que valoriza = satisfação laboral
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.3. Organizaç.	E1	1. "Só nesta, onde estou."	1. "Como é perto de minha casa..." ; 2. "Como faço o que eu gosto..." ; 3. Acaba por me dar alguma estabilidade familiar neste momento." ; 4. "Porque se eu mudasse para algo, para uma empresa mais longe, não conseguiria estar tanto tempo com a minha filha."		1. "(...) a resposta mais óbvia que eu te podia dar era... dinheiro! (risos)" ; 2. "(...) o facto de ter alguma liberdade de horário (...) Ou seja, o facto de poder gerir os horários, de forma a sair quando preciso. Ou seja, se eu sei que tenho estas tarefas, vou gerir aqui o meu trabalho, o meu horário... Acaba por ser um bocadinho a flexibilidade de horário!"
		E2	1. "Trabalhei em duas..."		1. "A organização anterior (...) estava um bocadinho fechada para o que é que os Recursos Humanos podem potencializar numa organização... E não estava a conseguir conciliar o que é que um Departamento de Recursos Humanos poderá fazer pela organização e o que é que eles queriam (...) que um Departamento de Recursos Humanos fizesse..." ; 2. "Para além disso, ahhh, na organização não via evolução, já estava como Gestora do Departamento... E não via muito por onde conseguisse evoluir mais..." ; 3. "[Eu] Queria outra sabedoria, queria outra função, outra atualidade e... na área das Tecnologias, na área da Consultoria também, pareceu-me ser um ponto (...) ideal!"	1. "(...) tornar os processos administrativos muito mais céleres (...)" ; 2. "(...) tentar proporcionar benefícios (...)" ; 3. "(...) tentar proporcionar bem-estar (...)" ; 4. "(...) tentar proporcionar garantias aos trabalhadores (...)" ; 5. "(...) já vejo essa evolução de benefícios, de tentativa de conciliação entre a vida profissional com a vida familiar... seguros de vida e, também, um bocadinho de... consultório psicológico (risos) quando querem alguma coisa do Departamento de Recursos Humanos..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			N.º de organizações em que já trabalhou	Motivos de permanência na org. atual	Motivos de saída de org. anteriores	Pontos que valoriza = satisfação laboral
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.3. Organizaç. (Cont.)	E3	1. "Apenas uma, nesta... Numa entidade pública."	1. "(...) eu terminei a Licenciatura em Recursos Humanos (...) [e] fui (...) nomeada para exercer funções de Coordenadora Técnica. Se isso não tivesse acontecido... eu talvez podia ter procurado concorrer para outras instituições (...)" ; 2. "Uma vez que fui designada para esta função, que coincidiu com a saída de outra colega, e... é uma função que eu estou a desempenhar que eu gosto e que está relacionada com a área de Recursos Humanos, acabei por não concorrer para outras entidades." ; 3. "(...) sinto que foi um desafio que me foi entregue e que eu penso que estou a cumprir (...)" ; 4. "E eu gosto e, por isso... me mantenho ainda na instituição, na mesma instituição."		1. "(...) a flexibilidade de horário (...)" ; 2. "(...) permitir às pessoas que elas consigam conciliar a vida familiar com a vida profissional..." ; 3. "Mas, é assim, se se ausenta um bocadinho hoje e amanhã compensa... (...) eu acho que, havendo esta conversa entre as chefias e os trabalhadores, os trabalhadores acabam por se sentir muito mais motivados (...)" ; 4. "Mais Formação, sim. (...) mas os trabalhadores estão sempre à espera de que essa Formação seja, praticamente, no horário de trabalho (...) se, por acaso, houver uma proposta de Formação fora do horário de trabalho (...) já não estão tão motivados."
		E4	1. "Uma, onde estou atualmente."	1. "Eu estou, ainda, a terminar o Mestrado (...) e nesta organização, eu tenho um bocadinho de flexibilidade..." ; 2. "(...) acho também que o facto de eu ainda não ter, se calhar, muitos anos de experiência, faz com que também não me sinta muito confiante para arriscar já (...) noutra oportunidade." ; 3. "E tenho, neste momento, um problema (...) grave. O inglês é uma limitação que eu tenho e que, portanto, me bloqueia muitas portas."		1. "(...) quando as pessoas deixarem de ser totalmente números e passarem a ter... algum valor humano (...) eu acho que tudo e todos se vão sentir mais motivados." ; 2. "(...) as empresas poderiam valorizar mais as características ou as competências de cada um e jogar isso, entre aspas, ao favor da empresa..."
		E5	1. "Uma, a atual..."	1. "Neste momento, o que me leva a permanecer é o facto de eu ainda ter muito que aprender..." ; 2. "Eu acho que seria muito prematuro sair de uma empresa, onde me está a deixar crescer da maneira que deixa (...)" ; 3. "Neste momento, é mesmo uma questão de aprendizagem e do ambiente... porque o ambiente é incrível!" ; 4. "Eu só também sairia dali por uma questão monetária..."	1. "Eu acho que é a parte monetária que faz as pessoas mudarem tanto, também..." ; 2. "Também é uma área em que tu tens várias áreas e queres experimentar outras coisas..."	1. "Há falta de autonomia." ; 2. "(...) flexibilidade de horário (...)" ; 3. "É importante também que as empresas tenham sentido de preocupação para com os trabalhadores..." ; 4. "A Formação também é muito importante!" ; 5. "O facto de haver trabalhos desafiantes..." ; 6. "Os Projetos também são importantes..." ; 7. "(...) quererem ensinar as coisas sem medo de saberes algumas coisas mais e (...) quererem que tu aprendas (...)" ; 8. "(...) participação desportiva (...)" ; 9. "(...) o facto de as empresas terem boas condições (...)"
		E6	1. "3... Sim, 3, a contar com a atual!"	1. "Honestamente, eu gosto do que faço, onde faço."	1. "Na primeira empresa onde trabalhei, foi muito natural! (...) Só que foi uma situação um bocadinho fraudulenta... Ou seja, eu continuei lá porque fizeram uma adenda ao Estágio Curricular a não ganhar nada..." ; 2. "(...) eu fui contactada pela segunda empresa onde estive (...) e fui muito romanceada. (...) eu acabei por ter muitos problemas nessa empresa, porque eu só fazia entrevistas... Só! (...) E eu, sinceramente, não me identifiquei."	1. "(...) Ginásio (...) pago por completo..." ; 2. "(...) consultas de nutrição (...)" ; 3. "(...) o facto de se preocuparem com a saúde das pessoas..." ; 4. "(...) flexibilidade de horário (...)" ; 5. "(...) trabalho remoto (...)" ; 6. "(...) a questão dos dias de férias, por exemplo, 'tenho ali 2 ou 3 dias que a empresa me diz que dá, que não tenho que tirar' (...)" ; 7. "(...) ajudas de transporte (...)" ; 8. "(...) a Formação (...)" ; 9. "(...) benefícios que permitem o equilíbrio com a vida pessoal (...)"

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			N.º de organizações em que já trabalhou	Motivos de permanência na org. atual	Motivos de saída de org. anteriores	Pontos que valoriza = satisfação laboral
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.3. Organizaç. (Cont.)	E7	1. "Experiência em trabalho mesmo, uma. A empresa onde estou agora..."	1. "Bem, recentemente, como me atribuíram mais tarefas e responsabilidade, acabo por ter aqui um novo desafio..." ; 2. "Neste caso, é a excelente equipa que eu tenho (...). Nós somos amigos, mesmo..."		1. "Formação! Mas Formação a sério... Não é de Primeiros Socorros (risos)."; 2. "Oportunidade de desenvolver carreira..."; 3. "Recrutamentos Internos, que eu não vejo a acontecer..."; 4. "(...) Avaliação de Desempenho..."
		E8	1. "Eu diria... 5..."		1. "O que leva a mudar em grande maioria delas... tem a ver com a possibilidade de crescimento..."; 2. "Quando eu senti que estava a ser barrado ou que não iria ter a possibilidade de crescer, de ter Formação (...) eu optei por sair."	1. "(...) a flexibilidade de horário (...); 2. "(...) a possibilidade de teletrabalho (...); 3. "(...) dá liberdade, mas sempre com responsabilidade!"; 4. "Portanto, a parte da confiança e da liberdade e flexibilidade enquadro num ponto."; 5. "Outro ponto... haver aqui liberdade de crescimento, (...) possibilidade de ter um crescimento dentro da empresa (...); 6. "A progressão e o planeamento de carreira são muito importantes!"; 7. "Fomentar o bom ambiente de trabalho (...); 8. "Se tu estiveres numa organização (...) te sentes a evoluir, tens perspetivas de carreira, que cuidam de ti e que gostas de ir trabalhar todos os dias... se calhar, não vais pensar em sair..."; 9. "(...) e não estamos a falar de dinheiro, muitas das vezes! Estamos a falar de Projetos, estamos a falar de desafios..."
		E9	1. "Uma, sim... Na atual."	1. "Tem muito a ver com o plano de carreira..."; 2. "(...) sinto que ainda tenho muito para aprender..."; 3. "O Projeto em que estou é longo e eu estou comprometido com o Projeto!"; 4. "(...) estou envolvido no trabalho..."		1. "Um verdadeiro plano de carreira. (...) deve ser definido, à priori, o plano de carreira dos colaboradores (...); 2. "(...) a empresa deve estar verdadeiramente preocupada com o desenvolvimento de carreira dos seus trabalhadores..."; 3. "(...) atenção ao valor e às competências dos colaboradores..."; 4. "Mas continuo também achar que o dinheiro é muito importante para as pessoas, por isso, um bom salário é sempre um ponto atrativo."
		E10	1. "A minha experiência é nesta organização, sim..."	1. "Acho que... as pessoas..."; 2. "(...) a perspetiva de evolução de carreira..."; 3. "(...) a proximidade da minha casa, demoro cerca de 8/10mins a chegar ao trabalho."; 4. "(...) o trabalho em si, eu gosto do que faço!"		1. "(...) a flexibilidade do horário de trabalho, que existe muito pouco nas organizações (...). A flexibilidade de horário para mim é mesmo imprescindível (...)."; 2. "(...) o marketing interno (...), potenciar a imagem da organização internamente (...); 3. "E outras coisas que proporcionem evolução na carreira, Formações, progressão..."
		E11	1. "Em RH, uma... Nesta onde estou atualmente..."	1. "O objetivo de progredir internamente..."; 2. "(...) obter conhecimentos numa área distinta."; 3. "(...) há aqui a possibilidade de obter conhecimentos (...) na parte administrativa de RH."; 4. "(...) havendo essa possibilidade, de progressão... ainda é o que me faz estar na empresa."		1. "(...) a oportunidade da progressão de carreira (...)."; 2. "(...) o reconhecimento do desempenho das pessoas (...); 3. "(...) flexibilidade de horários de trabalho (...); 4. "(...) [oportunidades para] conciliar aqui a parte pessoal com a parte profissional (...)"

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			N.º de organizações em que já trabalhou	Motivos de permanência na org. atual	Motivos de saída de org. anteriores	Pontos que valoriza = satisfação laboral
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.3. Organizaç. (Cont.)	E12	1. "Trabalho mesmo foi aqui, onde estou agora."	1. "Ainda não ter encontrado nada (risos). Sou muito sincera, é verdade!"; 2. "(...) e também o sentimento de que, quando encontrar, vai-me custar ir embora..."; 3. "Porque eu tenho uma equipa técnica fantástica, mesmo excelente!"		1. "(...) uma recompensa (...) neste caso, monetária, (...) por trabalhar ao domingo, (...) em horários rotativos (...); 2. "E mesmo quando colaboram com a Instituição, deveriam receber uma recompensa..."; 3. "(...) no aniversário, (...) têm direito a um "cupcakezinho" todo catita..."; 4. "[Fomentar] (...) sentido de pertença (...); 5. "Sabemos que quem tem uma boa avaliação, tem de ter uma recompensa, por exemplo, uma folga extra ou o dia de aniversário..."
		E13	1. "Uma. Apenas onde estou agora."	1. "O ambiente..."; 2. "As pessoas..."; 3. "A paixão pelos produtos da empresa..."; 4. "Acaba por ser também uma empresa muito próxima dos colaboradores..."; 5. "Todos nos sentimos parte de um todo..."; 6. "(...) o esforço que cada um tem nas suas tarefas e a ambição que temos em fazer mais e melhor..."		1. "(...) dispensa no dia de aniversário, com remuneração (...) e mesmo que calhe ao fim de semana, a pessoa goza a segunda-feira..."; 2. "(...) receber um brinde com produtos da empresa..."; 3. "(...) serviço de cantina, almoço e jantar (...) e serviço de 'Take away' na empresa..."; 4. "(...) o seguro de saúde..."; 5. "(...) senhas para consumo dos produtos da empresa (...); 6. "(...) atividades de cariz social entre todos (...) a própria organização tratar de organizar e juntar os colaboradores para questões de Responsabilidade Social..."; 7. "... Claro que o que realmente gostam é de receber mais ao fim do mês (risos)."; 8. "(...) Prémio Anual para cada colaborador, que é baseado nos objetivos do grupo, do grupo como um todo."
		E14	1. "Em Recursos Humanos, antes da empresa atual, trabalhei em 2."	1. "O reconhecimento do trabalho e a progressão que tenho sentido a nível de trabalho e de responsabilidades (...) é aliciante (...) e isso vem sempre acompanhado de dinheiro (...)."	1. "Eu estava na 'Empresa A' a fazer uma substituição de Licença de Maternidade. (...) por mim, tinha ficado, (...) mas era apenas uma substituição."; 2. "Na outra empresa, fui eu que rescindi. A empresa era uma desorganização tremenda. (...) Todos os negócios eram dúbios!"	1. "Remuneração (...); 2. "(...) reconhecimento (...); 3. "(...) atividades extralaborais (...); 4. "(...) Seguro de Saúde pago pela empresa..."
		E15	1. "5 ou 6..."		1. "Melhores condições salariais, funções... o facto de venderem bem a empresa e aliciarem com o desafio..."	1. "Oportunidades de carreira..."; 2. "Progressão..."; 3. "Melhores condições salariais..."; 4. "Valorizar as competências dos colaboradores..."; 5. "Oportunidades de Formação..."; 6. "Bom ambiente de trabalho..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise		
			Tempo para realizar outras atividades (extraprofissionais)	Impacto na vida pessoal	Conciliação entre vida profissional e vida pessoal
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.4. Worklife Balance (Cont.)	E1	1. "Sim, deixa... [tempo livre] (...) apesar de eu ter todos os processos sobre mim e toda a gestão sobre mim... eu tenho bastante... [tempo livre]"	1. "Apesar da empresa onde eu trabalho (...) são muito rigorosos com os horários. É uma área que sim... Temos de estar muito disponíveis. (...) Porque implica ser contactada (...) se houver um acidente de trabalho grave ... se houver um problema qualquer... É a mim que vão contactar!" ; 2. "Tenho um horário de saída, mas, às vezes, já estou em casa e estão-me a ligar... Ontem tive uma consulta, no Centro de Saúde (...) estava na consulta, ligou-me um chefe..."	1. "(...) uma boa gestão dos processos faz com que consiga fluir tudo muito tranquilamente... Também é importante percebermos a nossa gestão do tempo em relação à da empresa e a empresa em relação a nós." 2. (...) Ou seja, eu consigo ter uma vida familiar normal, sem trabalhar para além do meu horário... Não quer dizer que não o faça, mas acabam por ser picos." ; 3. "Sim, consigo conciliar... Completamente!"
		E2	1. "Sim. Neste momento, deixa..."		1. "É fácil conciliar!"
		E3	1. "Sim. Eu tenho o meu horário de trabalho (...), [mas] tenho alguma flexibilidade em termos de horário..."	1. "Digamos que, ao fim do dia, consigo conjugar isso com outras atividades, sejam atividades relacionadas com a família, sejam atividades para ocupar os meus tempos livres..."	1. "Consigo conciliar bem o trabalho com a minha vida pessoal..."
		E4	1. "Sim! Claro que uma pessoa depois do fim de um dia de trabalho... já não tem a mesma motivação para fazer outras atividades..."	1. "Às vezes, pronto, tu consegues cumprir o horário de trabalho, saís e tens toda uma vida..." ; 2. "Mas, quando tens grandes picos de recrutamento, acabas por ter de dar resposta (...) e deixas de ter vida e passas a sair muito tarde e a entrar muito cedo..."	1. "O Trabalho Temporário é de muitos picos! (...) torna-se difícil. Mas, pronto, lá está, são só picos (...) portanto, no resto do tempo, sim..."
		E5	1. "À noite, eu, durante a semana, raramente consigo pegar seja no que for, porque é um cansaço tão psicológico (...) que precisas mesmo de... desligar." ; 2. "Neste momento, também comecei a ter metas. À segunda e quinta (...) tenho aulas de Yoga (...)"	1. "Para mim, a sorte é que moro relativamente perto..." ; 2. "Entro às 9h, às vezes, mais cedo um bocadinho... mas só saio 7... 7 e meia..." ; 3. "Também aprendi a não trazer o computador. Ou melhor, trago (...) mas a não ligar o computador em casa e, ao fim de semana (...)"	1. "É um bocado complicado." ; 2. "Nós temos picos! Porque (...) trabalhamos diretamente com as Lojas (...) Não há tempo para tudo." ; 3. "Mas é um bocado difícil!"
		E6	1. "Eu terminei a Pós-Graduação em junho de 2018... Ou seja, a partir daí, já passei a ter mais tempo para fazer outras atividades e participar nas atividades da empresa..." ; 2. "Tem de ver muito com a tua gestão de tempo e com a dedicação que tu tens e com a carga de trabalho, claro, óbvio!"	1. "Olha, eu acho que tem muito a ver com a tua própria gestão..." ; 2. "Nestes últimos 3 meses, eu acho que não houve nenhum dia que eu saísse antes das 8 da noite (...). Porque é um cliente novo, eu quero fazer boa figura."	1. "(...) o Ginásio... eu tenho esse benefício (...)" ; 2. "(...) tenho consultas de nutrição (...). No ano passado, comecei a usufruir desse benefício a sério (...)" ; 3. "E eu sabia que às segundas, quartas e sextas, eu tinha de sair para ir ao Ginásio (risos)." ; 4. "E sim, eu acho que consigo ter um bom equilíbrio. (...) É tranquilo!"
		E7	1. "Sim. Sim..."	1. "No trânsito é que, por vezes, perco muito tempo (...)"	1. "Consigo conciliar. (...) eu consigo conciliar bem com outras atividades."
		E8	1. "Sim, permite. Temos uma flexibilidade horária."		1. "Mas permite conciliar, aqui, com a vida pessoal com a profissional..."
		E9	1. "Sim, sim..."	1. "Aliás, até acho que, comparando com Trabalho Temporário, consigo ter mais essa facilidade..." ; 2. "Eu faço uma distinção muito clara do que é trabalho e do que é vida pessoal (...) e tenho de ter tempo para ambas! Tenho de conseguir conciliar tudo..."	1. "Consigo conciliar perfeitamente..."
		E10	1. "Não! Nada..."	1. "(...) não tenho tempo."	
		E11	1. "Sim, sim."	1. "Consigo conciliar bem com outras atividades... em pós-laboral..."	1. "Consigo conciliar com a vida pessoal, sim..."
		E12	1. "É assim, eu consigo ir ao ginásio todos os dias de manhã, antes de ir trabalhar... isso é certo." ; 2. "Em situação normal, eu faço horário concentrado, ou seja, trabalho de 2ª a 5ª e depois tenho a 6ª feira livre. Aí sim, à 6ª feira, eu consigo fazer várias coisas..."	1. "Às vezes, sai-se meia hora mais tarde, uma hora mais tarde, mas isso... é mesmo uma IPSS, porque depois também acontecem coisas com os utentes e nós temos de resolver..." ; 2. "Mas tendo em atenção que o telefone não para de tocar, os emails não param de cair na mesma..."	1. "Mas vai-se fazendo as coisas..." ; 2. "(...) mas vamos tentando conciliar... Vou gerindo!"

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise		
			Tempo para realizar outras atividades (extraprofissionais)	Impacto na vida pessoal	Conciliação entre vida profissional e vida pessoal
1. Carreira Profissional (Cont.)	1.4. Worklife Balance (Cont.)	E13	1. "Neste momento, sim, melhor... (risos). Mas, no início, não!";	1. "Como eu não sabia muito bem fazer as coisas, eu trazia muito trabalho para casa... Na minha anterior função, era muito difícil. Nunca saía a horas e ainda tinha uma deslocação de carro relativamente grande e com trânsito..."; 2. "(...) há dias que consigo sair a horas e está tudo bem, mas há outros em que surgem imprevistos e é necessário ficarmos a ajudar um colega ou eu própria no meu Projeto..."; 3. "(...) há dias em que consigo chegar e ir lanchar com amigas, ou fazer desporto, ou ir ver o mar, passear um bocadinho..."	1. "Mas já sinto que consigo gerir isso melhor..."
		E14	1. "Pouco, na verdade..."	1. "Muitas vezes, o cansaço também me tira um bocado de motivação para fazer alguma atividade extracurricular..."	1. "Às vezes, tenho uma carga de trabalho que me obrigada a despende mais tempo no trabalho do que o horário que está estipulado..."
		E15	1. "Sim. Isso é uma questão que eu gosto muito na empresa (...)" ; 2. "(...) nós até temos um Ginásio mesmo ao lado da empresa e vamos todos juntos (risos)."	1. "Eu consigo ir ao Ginásio todos os dias..."; 2. "Agora, se tiver muita coisa para fazer ou se tiver muitas entrevistas... Depende um bocado da semana!"	1. "(...) normalmente, dá sempre para ir conciliando..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise		
			Acompanhamento de ofertas de emprego	Perceção atual do Mercado de Trabalho	Área dos Recursos Humanos
2. Desenvolv. de Carreira	2.1. Mercado de Trabalho	E1	1. "Sim." ; 2. "(...) eu costumo ver os anúncios que são colocados, também, para saber o que é que as empresas estão a valorizar! ... Para também ter noção de como é que esta o Mercado... Eu costumo ver isso para ter a certeza de que não estou a ficar de fora... (risos)."	1. "Eu acho que existem bastantes ofertas e ofertas até bastante boas." ; 2. "Às vezes, o que menos me cativa nessas ofertas é que são muito específicas, ou seja, (...) fazer só aquilo."	1. "Por exemplo, há imensas ofertas para... Recrutamento e Seleção e é uma coisa que eu não gostava de fazer." ; 2. "Acabaria por ser sempre a mesma coisa..." ; 3. "Acho que acabaria por me sentir um bocadinho desmotivada por ser sempre a mesma coisa."
		E2	1. "Costumo, sim, senhora!"	1. "A minha perceção (...) é que existe uma vasta oferta." ; 2. "Estão à procura, normalmente, de alguém com muita experiência, no entanto, querem um perfil jovem, para poder ser laminado e estruturado à realidade da organização e só querem pagar muito pouco por isso..." ; 3. "(...) ou querem alguém com muita experiência, que já tenha um perfil maduro, que chegue lá e já consiga adaptar-se e começar a trabalhar... no entanto, também não querem pagar muito por isso!" ; 4. "E... é essa a realidade que eu vejo. Existe muita oferta, realmente..., mas com uma falha no... reconhecimento (...)."	1. "Ultimamente, acho que tem havido muita oferta, tanto para Estágios Profissionais, como para áreas de PayRoll, Recrutamento..." ; 2. "No entanto, acho que é uma área um bocadinho (...) que não tem o vencimento correto para as funções que as pessoas têm!"
		E3	1. "Sim. Principalmente, a nível público." ; 2. "Consulta, constantemente, a Bolsa de Emprego Público (...)" ; 3. "(...) e até costumo pesquisar se existem concursos para Técnico Superior, em que pedem a Licenciatura em Recursos Humanos." ; 4. "Estou sempre atenta!"	1. "Sinceramente, não tenho visto muitos [anúncios para concursos] (...)."	1. "Eu acho que... a área de Recursos Humanos está em constante evolução, ou seja, é uma área que... está a crescer!" ; 2. "(...) no privado, sinceramente (...) não pesquiso, não sei como é que está! Em termos de entidades públicas, eu não encontro ofertas na área de Recursos Humanos." ; 3. "Também, contratam pessoas com Formações gerais, ou com o 12º ano apenas (...). Ou seja, não abrem concursos específicos, as funções são desempenhadas por outras pessoas..."
		E4	1. "Estive, nestes últimos dois meses, mais atenta a ofertas. E cheguei mesmo até a ir a duas entrevistas (...)" ; 2. "E acho que, também, decidi ir às entrevistas para ter uma noção (...) E achei também que era uma boa experiência (...)" ; 3. "Acho interessante ver o que estavam a pedir..."	1. "(...) pedem alguns requisitos interessantes a nível de programas, que eu até (...) aprendi, agora, desde que estou dentro desta empresa (...) tem alguns programas... e percebi que é um dos requisitos muito pedidos no Mercado de Trabalho."	1. "Eu acho que os outros requisitos vão muito de encontro àquilo... à nossa Formação [de Recursos Humanos]." ; 2. "Muitas empresas, pedem o Certificado... aquele da Formação [CCP]" ; 3. "É assim, pedem muito... muitos estagiários." ; 4. "(...) a nível de experiência, de requisitos, pedem sempre entre 2 e 5 anos..." ; 5. "As ofertas também que eu tenho visto... é tudo muito Empresa de Trabalho Temporário... ou seja, vê sempre empresas a recrutar basicamente consultores (...)" ; 6. "(...) de empresas sólidas (...) só nos oferecem estágios... só procuram estagiários." ; 7. "Eu tenho experiência na área de recrutamento (...) muitas empresas nem se quer valorizam!"
		E5	1. "Sim..." ; 2. "(...) eu já me candidatei a uma vaga, que vi há pouco tempo (...) é mais naquela para tu analisares o Mercado e, muitas vezes, faço isso para também me comparar a nível de salário, (...) o que é que as outras empresas estão a oferecer..."	1. "Eu acho que ainda há muita oferta..." ; 2. "(...) só que a oferta que dão, muitas vezes, requerem a experiência que sabem que, se querem uma pessoa recém-licenciada, ela não vai ter 5 anos de experiência, nem 3!" ; 3. "(...) pedirem-te coisas que sabem (...), à partida, que vai ser difícil (...)" ; 4. "(...) se calhar, têm que ser revistos ali alguns pontos."	1. "(...) custa-me ver pessoas que fazem ofertas em Recursos Humanos de Recursos Humanos que não sabem fazer ofertas... isso acho que é chocante!" ; 2. "Há oferta! Acho que, no Porto, é onde ainda há mais... e, em Braga, também já começa a haver alguma..."
		E6	1. "Olha, não! (...) Por acaso, não."	1. "(...) eu tenho alguma perceção (...). Mas (...) não ando muito atenta."	1. "Neste momento, acho que o que há mais procura são os dois extremos: a área muito administrativa e depois aquela área... os HR Business Partner... aqueles perfis, realmente, mais séniores, mais estratégicos..." ; 2. "Depois, há sempre na Consultoria, eu acho..."
		E7	1. "Eu tenho estado a procurar outra coisa, tenho estado em alguns processos de Recrutamento (...)."	1. "Olha, eu acho que o Mercado de Trabalho (...) está muito complicado para quem está a sair agora da Faculdade..." ; 2. "Mas não acho que esteja bom para quem está a sair agora da Faculdade... Não acho mesmo!"	1. "Não é que haja tantas ofertas para Estágio Profissional quanto isso... Não são muitas as empresas que apostam logo em pessoas sem passar primeiro pelo Estágio Profissional." ; 2. "Há empresas que preferem pessoas com muita experiência, pois trazem know-how e etc... Mas também há empresas que preferem pessoas jovens, já com alguma experiência, mas que sejam fáceis de moldar..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise		
			Acompanhamento de ofertas de emprego	Perceção atual do Mercado de Trabalho	Área dos Recursos Humanos
2. Desenvolv. de Carreira (Cont.)	2.1. Mercado de Trabalho (Cont.)	E8	1. "Sim."	1. "(...) existe oferta, mas é, ao mesmo tempo, um Mercado injusto!" ; 2. "Existe oferta, sim, mas a dificuldade de entrar no Mercado para quem não tem experiência é muita..."	1. "É bom para quem já está na área e tem experiência." ; 2. "(...) é injusto para pessoas que têm muito pouca experiência ou que estão a acabar o Curso. Existe muita dificuldade em absorver esses perfis..."
		E9	1. "Sim."	1. "Estabilidade..." ; 2. "(...) com esta situação [Pandemia por COVID-19], houve muito mais pessoas a ficarem disponíveis... Porque estão em situação de estabilidade e então há muita procura..." ; 2. "(...) tanto os salários como as expectativas das pessoas vão ser diferentes consoante a situação..."	1. "Acho que são sempre do mesmo [as ofertas]." ; 2. "(...) acho que existe cada vez mais a situação de (...) apresentam-te um Projeto e quando vais a ver não é bem assim."
		E10	1. "Sim, sim. Vou sempre acompanhando..."	1. "Muito mau! (risos)" ; 2. "(...) também pesquisei na área do Porto e acho que as ofertas são mais atrativas... mesmo na área de Braga."	1. "(...) aqui em Viana do Castelo, ou é muito ao nível de Estágios Profissionais ou então carreiras muito administrativas... ou seja, muito ligado à realização do Processamento Salarial, as obrigações fiscais... e é muito dentro disso!"
		E11	1. "Sim, sim. Tenho por hábito ir vendo..."	1. "Existem diversas oportunidades de emprego, em diferentes setores..." ; 2. "Eu acho que está ajustado, atualmente!"	1. "Neste momento, o Mercado de Trabalho em Recursos Humanos parece-me estar em alta... para quem tenha, realmente, uma especialização na área..." ; 2. "Existem diversas oportunidades de emprego, (...) a nível de micro, médias e grandes empresas, assim como em agências de Consultoria." ; 3. "[Os requisitos] Acho que são o que realmente é necessário para o desempenho das funções na área de RH."
		E12	1. "Eu ando em constante procura..." ; 2. "Sempre, sempre..."	1. "Eu até acho que existe variedade de escolha..." ; 2. "Mas eu acho que existe muitas ofertas..." ; 3. "(...) o único problema que eu quase sempre encontro é pedirem o tempo de experiência mínimo de 3 ou 5 anos. (...) ou para Estágios Profissionais..." ; 4. "(...) existe muita oferta!"	1. "Se eu morasse mais perto do Porto ou de Braga, não havia qualquer problema, há em abundância." ; 2. "O que eu tenho encontrado mais são áreas de Payroll e o Técnico de Recursos Humanos..."
		E13	1. "Às vezes, vou abrindo e vendo, de uma maneira muito transversal..." ; 2. "Agora só abro quando vejo que são para empresas de maior renome ou por um ou outro motivo que saiba como funcionam e que são boas empresas..."	1. "Para te ser sincera, não te consigo dar uma resposta muito certa. Porque o que eu vejo, lá está, é muito transversal..." ; 2. "E o que eu continuo a receber (...) é para Estágios (...) e poucas vagas para, por exemplo, um quadro júnior (...)."	1. "O que eu sinto agora, mesmo pelo contacto com outros colegas... poucos são os que estão efetivamente a trabalhar na área, ou a trabalhar em empresas grandes, por assim dizer..." ; 2. "De uma forma geral, pelo contacto que tenho com essas pessoas, não acho que esteja no auge..."
		E14	1. "Não. (...) não estou interessado." ; 2. "(...) não ando se quer à procura de outra coisa..."		1. "Conheço algumas pessoas, mas as realidades mudam de empresa para empresa. Por isso, não tenho uma ideia concreta..."
		E15	1. "Ah, sim! Isso estou sempre atento..." ;	1. "Eu só sou especialista em IT... Não sei explicar como é que estão os outros setores!"	1. "Por exemplo, um Técnico de Recursos Humanos acho que tem lugar em qualquer tipo de empresa. E eu vejo por aí muitos anúncios que é para isso..." ; 2. "Depois, também há aqueles perfis mais de Payroll, Processamento de Salários... Isso aí tem sempre ofertas..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Concretização (ou não) da análise	Pontos em avaliação	Realização de sessões de acompanhamento e desenvolvimento profissionais	Elaboração de planos de carreira
2. Desenvolv. de Carreira (Cont.)	2.2. Análise da Carreira Profissional	E1	1. "Sim."	1. "(...) o tempo que eu estou lá na empresa"; 2. "(...) a necessidade de mudar, por esse tempo..."; 3. "(...) apesar de fazermos aquilo que gostamos, acabamos sempre por sentir que deveríamos mudar..."	1. "Não. Nunca surgiu a oportunidade..."	1. "Não, nunca fiz."
		E2	1. "Sim! Até porque... como a mudança da minha carreira profissional foi recente... e esse balanço foi feito muito recentemente (...) é uma coisa que faço regularmente..."	1. "Avaliei o que é que eu queria (...); 2. "(...) o que pretendia fazer na área de Recursos Humanos (...); 3. "(...) qual é que era o meu grande objetivo..."; 4. "Avaliei o que é que eu achava que já estava a fazer ou que fazia, ou que tinha mudado, ou que tinha evoluído..."; 5. "Como é que podia colmatar (...) os restantes pontos, que não conseguia ou que não estava a atingir..."; 6. "(...) e depois tentava fazer essa avaliação no Mercado (...) A evolução dos Recursos Humanos está aonde?"	1. "Não. Nunca fiz. (...) Por nenhum motivo em particular (...) Nunca surgiu..."	1. "(...) realmente, agora que estamos no Mercado de Trabalho, faria sentido! Mas, nunca o fiz... dessa forma [formalmente]!"
		E3	1. "Sim. Principalmente, ao fim do dia... quando estou sossegada, penso."	1. "O que já fui (...); 2. "(...) o que sou (...); 3. "(...) o que poderei ser (...); 4. "(...) a gente, apesar de já estar num lugar... procura sempre mais e melhor!"	1. "Não."; 2. "Não há motivo nenhum, mas... não surgiu."; 3. "A orientação de carreira, se calhar, era um desafio que eu até gostava de fazer para ver se realmente coincide com aquilo que desempenho e ver as minhas expectativas (risos)."	1. "Elaborar... fisicamente, em papel, não! Agora, a gente pensa sempre e... elabora, digamos, mentalmente..."
		E4	1. "É assim, uma pessoa faz o balanço... principalmente, quando se sente naquele estado de frustração, não é?"	1. "A responsabilidade..."; 2. "(...) o nível de confiança por parte da empresa (...); 3. "(...) o vencimento também é uma coisa que se vai pensando..."; 4. "(...) e no crescimento..."	1. "Não."; 2. "Acho que também ainda estamos, neste momento, numa fase muito inicial [da carreira profissional]"; 2. "Se calhar, daqui a uns anos, é que acho que vou precisar... para perceber em que é que devo investir... o que é que devo de fazer para me tornar (...) mais atrativa ao Mercado de Trabalho (...); 3. "Atualmente, ainda não vejo essa necessidade..."	1. "Já fizemos isso a nível da Licenciatura (risos), mas... (...) ainda não está concluído."; 2. "Foi algo mais informal... A sério, nunca fiz."
		E5	1. "É assim, às vezes, temos de parar um bocadinho (...); 2. "Não formalmente, não escrevo nem nada, mas claro que penso e claro que faço sempre a minha introspeção."; 3. "Acho que, quando acontecem algumas coisas menos positivas, acho que é quando também pensamos um bocadinho (...)"	1. "(...) tentar perceber em que nível é que estamos."; 2. "(...) daquilo que está a acontecer (...); 3. "(...) daquilo que eu quero (...); 4. "(...) daquilo que eu também poderia melhorar diariamente..."	1. "Não, mas gostava..."; 2. "Gostava, primeiro, de fazer, porque (...) é uma das áreas que eu (...) gostava de futuramente (...) trabalhar."; 3. "[Nunca fiz] não surgiu a oportunidade (...) acho que, neste momento, é um bocadinho de falta de tempo."	1. "(...) direitinho, não!"; 2. "Claro que vou pensando algumas coisas, do que é que gostava..."
		E6	1. "Sim. Eu faço anualmente..."; 2. "E, também, nas avaliações de desempenho (...) somos obrigados a fazê-lo."	1. "(...) para planear, para perceber onde é que eu estou e onde é que eu posso ir..."; 2. "Essa análise acaba sempre por me ajudar a responder na empresa sobre o que é que eu quero fazer e sobre como é que as coisas estão a correr..."; 3. "(...) vejo onde eu posso melhorar (...) vou analisando e percebendo (...) o que quero atingir, onde quero chegar..."	1. "Não, nunca fiz. (...) Nunca pensei muito nisso, sendo honesta. (...) ainda não tive necessidade..."	1. "Já, sim. Faço isso anualmente... Tenho um documento com o meu plano anual (...). Acho que é importante, para eu me manter focada."; 2. "(...) quando eu faço o meu planeamento (...) eu também vejo onde eu posso melhorar (...)."
		E7	1. "Sim."; 2. "Mas eu faço isso muito para mim e tento, diariamente, quase (...)"	1. "(...) muita análise diária (...) ver o que é que faço."; 2. "Análise muito o meu trabalho, no dia a dia... Se podia ter respondido mais rápido, se podia ter feito aquilo de maneira diferente..."	1. "Não. (...)"; 2. "Nunca surgiu a necessidade. (...) vou fazendo as coisas à medida que a necessidade aparece (risos)."	1. "Da minha carreira, não."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Concretização (ou não) da análise	Pontos em avaliação	Realização de sessões de acompanhamento e desenvolvimento profissionais	Elaboração de planos de carreira
2. Desenvolv. de Carreira (Cont.)	2.2. Análise da Carreira Profissional (Cont.)	E8	1. "Sim, sim... Gosto de o fazer..."; 2. "Tenho por hábito fazer esse balanço também..."	1. "Sentir que face ao que eu tinha pensado, face ao que eu tinha planeado, (...) que dizem que vais ter o teu progresso, que vai fazer isto, que vais fazer aquilo... sentar e ver 'não é nada disto... não é nada disto que eles me estão a dizer' (...)."; 2. "Também gosto de avaliar a minha performance individual."; 3. "(...) aquilo que eu acho que estou a fazer bem, aquilo em que acho que posso fazer melhor..."; 4. "Portanto sim, também vais aqui vendo os teus pontos positivos e negativos e ver onde é que consegues trabalhar melhor..."	1. "Não."; 2. "Acho que nunca surgiu mesmo, (...) infelizmente."; 3. "Acho que seria interessante."	1. "Sim. Fiz esse plano muito recentemente... no início do ano..."; 2. "(...) tinha a perspectiva de carreira e de crescimento individual e o que eu penso para estes próximos anos que aí vêm..."; 3. "(...) sim, tenho tendência para o fazer..."
		E9	1. "Sim, muito..."	1. "Eu acho que tu deves comparar onde é que tu queres chegar e onde é que tu estás, se estás a chegar lá..."; 2. "(...) é sempre na perspectiva de onde estou e onde quero estar..."	1. "Não."; 2. "Acho que nunca senti essa necessidade, mas já pensei..."; 3. "(...) face ao tempo de experiência que tenho, ainda não me faz muito sentido..."	1. "Sim, sim. (...) Mesmo que de um forma informal, eu vou fazendo!"
		E10	1. "Sim. Não por escrito, mas às vezes penso nisso, sim..."; 2. "Não é uma análise formal, digamos, mas é algo em que eu penso constantemente..."	1. "O que é que eu fiz até agora (...); 2. "(...) o que é que eu quero fazer no futuro..."; 3. "(...) se pretendo sair ou não da organização..."; 4. "(...) se pretendo ou não experimentar uma outra área..."; 5. "Tentar perceber os meus objetivos (...); 6. "(...) onde estou e onde quero chegar..."; 7. "O que quero melhorar nos próximos anos..."	1. "Não. (...) Nunca fiz, nunca surgiu a oportunidade..."; 2. "(...) também noto que não tenho grande interesse em procurar isso..."	1. "(...) neste momento, tenho de fazer (...). Talvez fazer um plano para 5 anos..."
		E11	1. "Sim. Não posso dizer que será muito frequente, mas sim... vou pensando, vou fazendo uma breve análise."	1. "(...) o grau de motivação para o desempenho das funções que tenho neste momento..."; 2. "(...) a aprendizagem (...) que a função me proporciona diariamente (...); 3. "(...) o desafio (...) que a função me proporciona."	1. "Não."; 2. "Na verdade, ainda não senti essa necessidade..."; 3. "Confesso que, se calhar, seria uma mais valia... mas confesso que não, ainda não fiz!"	1. "Não. Vou pensando, mas não faço nada formal..."
		E12	1. "Não, por acaso não..."; 2. "Eu chego a casa e o que eu quero é desligar completamente! Quero tranquilidade e acho que isso nem surge mesmo..."		1. "Não. Nunca fiz..."; 2. "Acho que ainda não surgiu o timing certo. (...) Ainda não senti aquela necessidade..."	1. "Não (risos). Vou pensado, mas nada em concreto, nada passado para o papel..."
		E13	1. "Sim. Quer dizer, eu não tenho por hábito. (...) Mas a empresa tem a Avaliação de Desempenho que nos obriga, quase (risos) a ter esse pensamento..."; 2. "Por isso, todos os anos (...) faço a minha própria autoavaliação..."	1. "(...) verificar qual é que foi o trabalho feito até àquele momento e o que é que se espera da pessoa no futuro..."	1. "Não. Não."; 2. "Nunca fiz, porque também nunca surgiu a oportunidade..."	1. "Não. Acho que não... É assim, nunca escrevi, (...) mas vou pensando e fazendo o meu crescimento profissional..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Concretização (ou não) da análise	Pontos em avaliação	Realização de sessões de acompanhamento e desenvolvimento profissionais	Elaboração de planos de carreira
2. Desenvolv. de Carreira (Cont.)	2.2. Análise da Carreira Profissional (Cont.)	E14	1. "Às vezes, penso nisso..."	1. "O que é que poderei fazer mais..." ; 2. "Onde é que poderia chegar..." ; 3. "Também já pensei: e se não trabalhasse em Trabalho Temporário e trabalhasse numa empresa diretamente?"	1. Já tive contacto com essa área, mas enquanto "Coach" (...). Em que estive a coordenar uma equipa (...) e traçávamos um plano de carreira e eu dava algumas orientações de como alcançar os objetivos..." ; 2. "Eu, enquanto, "Coachee" nunca fiz. Formalmente, não. (...) Mas quando, por exemplo, havia uma (...) oportunidade de progressão, na minha carreira, eu acabava por ter aconselhamento de algumas chefias ou colegas. (...) de forma informal, fui sempre tendo esse acompanhamento."	1. "Não. É tudo muito de ideias. Nunca passei nada para papel, para algo mais formal..."
		E15	1. "Sim, isso eu estou sempre a fazer!" ; 2. "E, depois, assim, na cabeça, faz-se uma empresa perfeita..."	1. "Uma pessoa está sempre a comparar o que é que era bom, o que é que não era..." ;	1. "Não. Formalmente, não. Apenas vou trocando algumas ideias e alguns aconselhamentos com alguns colegas..."	1. "Assim, oficialmente, não. Mas está tudo na minha cabeça..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Identificação de pontos a melhorar	Planos de melhoria	Tempo previsto	Autoavaliação
3. Planeamento de Carreira	3.1. Pontos a melhorar	E1	1. "Linguas! (...) Tenho de melhorar o Inglês, sim, sim."; 2. "(...) alguns conhecimentos de Legislação. Apesar de ter bastante conhecimento ao nível do Código de Trabalho, por exemplo, mas há coisas que escapam, às vezes..."; 3. "Às vezes, a minha capacidade de argumentação! (...) porque, às vezes, é muito complicado! Eu ter de explicar algumas coisas a algumas pessoas..."	1. "Eu acredito que ter Formação..."; 2. "(...) ter mais tempo para ler e estudar a personalidade das pessoas..."; 3. "Acho que... Ler sobre... Ler e ter conhecimento sobre fatores culturais, sociais..."; 4. "O que também, às vezes, é importante é nós termos conhecimentos sobre soluções que lhes possam melhorar a qualidade de vida [aos trabalhadores]"; 5. "Ou seja, aqui importa, então, investir em leituras, estudos, Formações... para me preparar melhor."	1. "Bom, neste momento, considerando o Mestrado, não tinha mesmo tempo (risos)."; 2. "Formações (...) 2 dias por semana, 2 horas por dia, 3 horas por dia... seria perfeitamente viável (...) 1 ano ou 2."	1. "Sentido de humanidade (...) é preciso ver que as pessoas são todas humanas, que têm todas problemas, de nos sabermos colocar no lugar dos outros..."; 2. "Empatia... porque estamos ali a ouvir os problemas das pessoas (...) que, infelizmente, são muitos..."; 3. "(...) acho que é uma capacidade de ouvir e de estar no lugar do outro..."; 4. "Às vezes, é uma grande capacidade de encaixe, de gestão... de gestão de tudo. Porque, às vezes, não basta nós sabermos gerir conflitos... é gerir personalidades!"; 5. "(...) sermos tranquilos, não perdermos a paciência, não perdermos a calma..."; 6. "Temos de gerir tudo, ter inteligência emocional."; 7. "E muito o saber-estar... Ou seja, nunca perderes a tua capacidade de estar..."
		E2	1. "Neste momento, tenho (...) lacuna na área Informática, que seria algo em que eu investiria (...)" ; 2. "(...) inseria também, aqui, a parte da Gestão Financeira... ou seja, como é que os Recursos Humanos (...) integram a parte da gestão financeira numa organização..."; 3. "(...) tentava evoluir a nível de... resiliência! Que é a tal questão do stress... Manter a resiliência e saber lidar com os problemas com calma (...)"	1. "(...) estudar um pouco sobre isso para poder ter mais conhecimentos sobre..."; 2. "Planeio... estudar muito sobre isso!"; 3. "Também, procurar pessoas que... já estão no Mercado de Trabalho, que já tenham experiência na área da Gestão Financeira ou na área Informática (...) pessoas em que eu revejo que tenham essa resiliência muito aprofundada e que consigam distinguir o que é um problema do que não é um problema... e tentar perceber como é que elas, também, ... resolvem essas questões."; 4. "Estudar, também, as pessoas, estudar técnicas, estudar a evolução..."	1. "(...) eu diria, talvez, meio ano... Porque são 3 áreas! Ou... são 2 áreas e, a respeito pessoal, uma bastante grande..."	1. "Uma característica minha será (...) falta de resiliência (...). A falta de resiliência, definitivamente. (...) Porque lidar com algumas questões e não as levar para um nível pessoal (...) estares sobre alguma ansiedade e trazes isso ou imaginares isso como o fim do mundo, às vezes... "; 2. "Outra característica seria (...) Ter a capacidade de ir procurar... Não estou bem aqui e vou procurar algo melhor..." ; 3. "A comunicação! A comunicação porque, no mundo dos Recursos Humanos, é muito importante... Saber-mo-nos adaptar às pessoas... todas as pessoas que vêm falar connosco têm uma forma diferente de comunicar (...)."
		E3	1. "O inglês é, sem dúvida, uma lacuna que eu tenho." ; 2. "Outra coisa que, às vezes, me faz confusão no trabalho (...) é... como sou responsável por uma equipa, às vezes, diferentes elementos (...) têm diferentes dúvidas (...) e todos queres ver a sua situação resolvida... e, às vezes, vem um a correr para tirar uma dúvida, e eu ainda estou a tentar perceber a dúvida do colega para o ajudar (...). E... às vezes, isso mexe um bocadinho comigo! (...) eu fico nervosa (...)." ; 3. "(...) aqui, podemos então juntar duas coisas: a gestão do stress e a capacidade de uma resolução mais rápida dos problemas."	1. Ora, o Inglês, o que eu posso planear... é estar atenta e ver Formações (...) se calhar, uma Formação não chega. Teria de começar com uma Formação de nível de Iniciação, depois Intermédio e, se calhar, depois, um nível mais Avançado. E, com isso, praticar, se calhar, em casa (...)."; 2. "Relativamente à gestão do stress, eu tenho de pensar que, estando eu, ali, a liderar uma equipa (...) se calhar, sou eu que tenho, em função do lugar que ocupo, ter um bocadinho de paciência e (...) ter tempo para os ouvir e... respirar fundo, ouvi-los e dar-lhes as soluções..."; 3. "(...) aqui, também apostar em momentos de reflexão (...) é responder-lhes, porque é para isso que eu estou lá, e depois respirar fundo, apanhar um bocadinho de ar (risos) e trabalhar outra vez (risos)."	1. "Eu acho que isto são... coisas que têm de ser feitas ao longo do tempo e não é de um dia para o outro!"; 2. "(...) para uma Formação, é preciso 3 ou 4 meses (...) só ao fim de 4, 5 meses, por exemplo, é que eu ia começar a ver efeitos (...)."; 3. "(...) a gestão do stress e dos problemas também vai um bocadinho por aí (...) ao fim de alguns meses é que eu... ia conseguir (...) ver resultados positivos na minha postura (...)."	1. "Eu acho que me considero uma pessoa muito organizada. Eu gosto muito de agendas (...) onde eu aponto as coisas, para não me esquecer daquilo que eu tenho de fazer..."; 2. "(...) qualquer coisa que surja, seja a nível pessoal ou profissional, eu tenho sempre aquela coisa de 'calma... vai-se resolver! vamos ver o que é para fazer.' - [sou] ponderada e (...) não sou muito de fazer logo filmes (...)."; 3. "Sou uma pessoa positiva. Optimista, digamos assim..."; 4. "Acho, também, que tenho alguma paciência (risos)"; 5. "Considero-me, também, uma pessoa bastante objetiva e... prática. (...) Gosto de ir direta ao assunto..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Identificação de pontos a melhorar	Planos de melhoria	Tempo previsto	Autoavaliação
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.1. Pontos a melhorar (Cont.)	E4	1. "Então, o Inglês acho que é um ponto fundamental (...) tenho de aprender." ; 2. "(...) acho que tenho de aprender a (...) estabelecer prioridades." ; 3. "(...) eu tenho que fazer logo tudo (...) e isso deixa-me muito mais... stressada, ansiosa, porque quero fazer sempre tudo e acho que isso é um problema e que eu tenho que, efetivamente, melhorar." ; 4. "Eu tenho outro problema... que é esperar que os outros façam aquilo que eu faria... a entrega com que tu te dás ou não te dás a uma determinada situação, esperar do outro o mesmo..."	1. "Ao nível do Inglês, fazer uma Formação." ; 2. "Ao nível de estabelecer as minhas tarefas, acho que vai ter de ser (...) um exercício (...) em que eu própria vou estabelecer prioridades (...) portanto, vai ter que ser um trabalho meu..." ; 3. "E em relação àquilo que eu espero dos outros, às expectativas que eu crio face aos outros (...) também acho que tem de ser um bocadinho trabalho meu."	1. "Eu acho que o Inglês vai ter de ser um grande investimento (...) vai demorar alguns anos... porque o meu nível, infelizmente, é um bocadinho baixo." ; 2. "A nível dos outros... acho que... também vai demorar algum tempo (...) Mudar... Moldar um bocadinho e isso também leva o seu tempo."	1. "Eu sou muito teimosa (risos). E sou teimosa para o bom e para o mau (...) para o bom, no sentido de que (...) gosto de fazer perceber às pessoas porquê que quero assim e (...) mau porque a outra pessoa vai achar 'ai, está sempre com a dela e não sei quê!' ; 2. "Acho que tenho um bom poder de comunicação (...) acho que é bom nós conseguirmos falar com todo o tipo de pessoas." ; 3. "Eu acho que também é um problema (...) aquela questão das expectativas, porque eu transporto as expectativas que tenho face às pessoas e às coisas (...) e crio expectativas em relação a tudo! (risos) É sempre uma luta entre surpresa e desilusão..."
		E5	1. "(...) aprender o Inglês, que me faz muita falta..." ; 2. "Mas, essencialmente, é nas línguas, aqui já tenho que por o Espanhol também e depois o Francês..." ; 3. "Acho que tenho que rever muito o Direito do Trabalho (...)" ; 4. "Eu gostava de ter conhecimento noutras bases e noutros programas de Processamento Salarial..." ; 4. "(...) saber técnicas e dinâmicas do E-Learning (...)"	1. "(...) irei dar continuidade à Formação de Espanhol e também irei ter de Inglês, que a empresa dá essa possibilidade, de ter Formação..." ; 2. "A nível do Direito do Trabalho, a minha ideia é (...) tirar uma Formação especializada. Não Mestrado, não Pós-Graduação, mas uma Formação Modular, com algumas horas." ; 3. "E relativamente aos Programas... isso será muito (...) a longo prazo e que não posso prever para já. (...) Mas será à base de Formações também..." ; 4. "O E-Learning é algo que vou ter que fazer a nível de algumas pesquisas, inicialmente... as Formações, entretanto, irei começar..."	1. "A nível das Formações nas línguas... eu sei que vou recomeçar entretanto, por isso, é uma questão de tudo isto passar [Quarentena devido ao COVID-19]. Ficou adiada, entretanto ia começar..." ; 2. "(...) o E-Learning (...) é uma questão de meses." ; 3. "O Direito do Trabalho, espero que, pelo menos daqui a um ano, consiga estar a tirar uma Formação." ; 4. "E quanto aos Programas, isso não tenho data, porque é algo que eu não sei até que ponto é que é viável..."	1. "Acho que o facto de ser um bocado ambiciosa também me permitiu chegar onde cheguei. E acreditar, acima de tudo!" ; 2. "Quando quero uma coisa, tento ir atrás do Projeto. Se der, deu; se não der... paciência!" ; 3. "(...) capacidade de aprendizagem, resposta e, também, organização... Se assim não fosse, (...) não conseguiria superar o desafio pelo qual passei." ; 4. "Outra característica minha é o facto de eu ser teimosa (risos). Pode ser o lado positivo ou pode ser o lado negativo..." ; 5. "(...) aprendi também a assumir responsabilidades..." ; 6. "(...) sou um bocado orgulhosa (risos)." ; 7. "E acho que, também, aprendi a ser minuciosa!"
		E6	1. "A minha gestão emocional (...), porque eu sou muito... temperamental?! (...) Eu acho que é uma coisa que eu posso melhorar a minha gestão emocional..." ; 2. "A aposta na Formação, porque eu, por exemplo (...) tenho Pós-Graduação em Gestão de Empresas, mas podia ter o Mestrado! Falta ali uma entrega de Tese... (risos)" ; 3. "Mas sim, investir mais a sério na minha Formação..."	1. "Olha, a gestão emocional (risos) tem sido uma guerra! (...) Nós temos um momento de descontração às sextas-feiras (...) Acho que isso ajuda, podemos falar um pouco mais abertamente sobre o que se passou durante a semana, alguma situação que tenhamos que conversar..." ; 2. "Basicamente, é melhorar a minha (...) forma de comunicar..." ; 3. "Depois, relativamente à minha Formação... estou, de facto, a ver com a Faculdade (...) se posso entregar este ano ou não. (...) Ou seja, também estou a ver que opções tenho para (...) finalizar o Mestrado..."	1. "Eu vou-te ser honesta... Eu acho que a questão emocional ainda vai demorar um bom tempo. (...) Sendo realista, pelo menos 1 aninho ou 2..." ; 2. "Quanto ao Mestrado, eu acho que, no pior dos cenários (risos), para o ano (...) já consigo entregar."	1. "Eu gosto de dinâmica!" ; 2. "Já percebeste que eu falo imenso (risos) e eu gosto de contacto com as pessoas, mesmo..." ; 3. "(...) quando eu tenho um cliente que é muito assertivo, (...) eu gosto e tudo corre bem, porque eu também sou assim nas negociações. Agora, quando eu tenho um cliente que é muito desconfiado (...) eu perco muito a paciência... barafusto muito, no fundo (risos)." ; 4. "(...) eu guio-me muito por objetivos." ; 5. "Sou barulhenta para tudo, para o bom e para o mau... eu vibro muito com os acontecimentos (...)" ; 6. "Sou focada (...), se eu quero chegar ali, tenho que chegar ali." ; 7. "(...) empenho, dedicação, organização, proatividade..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Identificação de pontos a melhorar	Planos de melhoria	Tempo previsto	Autoavaliação
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.1. Pontos a melhorar (Cont.)	E7	1. "A minha ideia é desenvolver o meu nível de Francês. (...) O Francês nem é melhorar, é aprender..." ; 2. "(...) a aprender não só o Francês, mas as línguas! O Francês e o Alemão, neste momento, eu acho que começa a ser muito pedido e muito valorizado..." ; 3. "(...) eu via, num futuro próximo, um Mestrado, talvez... não sei bem em quê (...)" ; 4. "Talvez uma Formação em Processamento Salarial (...), para perceber o processo como um todo..."	1. "(...) para melhorar esses aspetos é dedicar-me a estudar, a tirar Formações..."	1. "O Francês eu espero que, em 3 ou 4 meses, estar a falar o básico (...), no alemão também..." ; 2. "No Processamento Salarial, é uma questão de me inscrever numa Formação e fazê-la de facto... Talvez um mês ou dois."	1. "Eu acho que sou empática (...) pelo feedback que eu tenho (...)" ; 2. "Sou desorganizada! (risos) e tenho de trabalhar nisso!" ; 3. "Acho que sou muito positiva! Tento ver o melhor das coisas (...)" ; 4. "(...) luto por aquilo que quero..."
		E8	1. "(...) uma das componentes que eu gostaria de explorar é o Francês..." ; 2. "Outra aposta que eu gostaria de fazer também seria na parte de Liderança e de Gestão de Equipas, por exemplo..." ; 3. "(...) investir em Técnicas de Negociação..."	1. "(...) ver Cursos de Francês..." ; 2. "(...) já pensei numa Pós-Graduação mais na área de Gestão, o que me poderia dar aqui outras valências..."	1. "Tendo em conta que estaríamos a falar de uma Pós-Graduação ou de um Curso de Línguas (...) eu diria sempre entre 1 ano e meio e 2 anos."	1. "(...) ser um bom colega (...). Aqui, no sentido de entretida, (...) espírito de equipa. (...) se vir alguém aflito, com dificuldade, com algum problema, que eu veja que tenha que ajudar... eu ajudo." ; 2. "Sou ético. (...) Se eu tiver de perder o negócio, perco. Mas saio sempre com a cabeça limpa." ; 3. "Considero-me também uma pessoa de confiança e... frontal. (...) fui sempre claro em tudo (...), eu prefiro sempre resolver as coisas como elas são (...)." ;
		E9	1. "(...) a questão das expectativas (...)" ; 2. "Alguma assertividade (...) nós também temos que marcar bem a nossa posição..." ; 3. "O Inglês (...) um ponto a melhorar, sim..."	1. "A questão do Inglês... Formação!" ; 2. "(...) a questão da expectativa eu acho que é, diariamente, que vou trabalhando..." ; 3. "(...) tenho que tentar não ter receio de dizer as coisas só porque se trata de um cliente. Também tenho de mostrar que fazemos um bom trabalho."	1. "(...) para o Inglês, (...) talvez 3 meses, mais ou menos..." ; 2. "Os outros pontos acho que tem muito a ver com a abertura que tens no teu trabalho. (...) Tenho que trabalhar e experimentar as situações para começar a saber lidar com elas. (...) quanto a esses aspetos, eu acho que não é uma questão de tempo, é uma questão de oportunidade!"	1. "(...) porque sou uma pessoa de palavra (...)" ; 2. "Espírito de equipa, (...) acho que o facto de eu ter jogado futebol ajudou muito nisso. (...) se estiveres a precisar de alguma coisa, eu deixo o que estou a fazer e vou ajudar-te..." ; 3. "(...) a inteligência emocional, ou seja, eu tenho a facilidade de identificar o estado de espírito das pessoas e acabo por agir de acordo com isso." ; 4. "(...) o compromisso. (...) Eu se me meto num Projeto, eu levo até ao fim." ; 5. "Eu comprometo-me mesmo com o trabalho e com o que tenho para fazer..." ; 6. "(...) tento não perder o foco dos meus objetivos e desafios."
		E10	1. "O meu Inglês... sem dúvida nenhuma!" ; 2. "Depois, a comunicação, também..." ; 3. "(...) eu sinto que me falta um bocadinho de básico da área financeira... (...) mais para fazermos orçamentos para a Administração ou os KPI's..."	1. "Relativamente ao Inglês (...) depois do Mestrado, tirar um Curso de Inglês... é algo que eu tenho planeado e é um dos meus objetivos." ; 2. "Para a parte financeira... eu acho que também será muito a partir da Formação." ; 3. "Eu acho que é à base das Formações... mesmo a parte da Comunicação..."	1. "O Mestrado ainda demora a terminar (...), mas nos próximos 2, 3 anos... Seria, certamente, num limite de 3 anos."	1. "(...) eu sou um pouco reservada, sou calma, gosto de estar no meu sítio..." ; 2. "Organizada, sem dúvida! Sou mesmo muito organizada, quer como profissional, quer como estudante, quer a nível pessoal..." ; 3. "(...) e gosto de planear as coisas..." ; 4. "Gosto de quando as pessoas também são organizadas..." ; 5. "Sou uma pessoa que normalmente ajuda, sou boa amiga..." ; 6. "Considero-me uma pessoa altruísta, tento pensar nos outros e ajudar no que puder..." ; 7. "(...) [sou] uma pessoa empática..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Identificação de pontos a melhorar	Planos de melhoria	Tempo previsto	Autoavaliação
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.1. Pontos a melhorar (Cont.)	E11	1. "(...) a nível dos idiomas... essencialmente, o Inglês." ; 2. "Outro seria ao nível da Legislação Laboral (...)" ; 3. "Outro seria na parte administrativa... em termos de elaboração de contratos, Processamento Salarial..."	1. "Ao nível do Inglês, sinto que deveria realmente frequentar um Curso neste âmbito..." ; 2. "A nível de Legislação e na vertente administrativa, realizar alguma Pós-Graduação... ou alguma Formação dentro desta área."	1. "Quanto ao Inglês, tendo em conta o nível em que me encontro (risos), (...) 2, 3 anos para realmente conseguir aprofundar os conhecimentos e conseguir ter um discurso fluente." ; 2. "A nível das outras áreas que referi... se calhar, 1 ano e meio, 2... para frequentar, realmente, aqui uma Formação que fosse pertinente."	1. "Acho que o otimismo e a positividade é algo que me define..." ; 2. "Tenho confiança e certeza de que irei conseguir concretizar as tarefas solicitadas..." ; 3. "(...) integridade... confesso que tenho valores que são sólidos e tento viver de acordo com eles." ; 4. "Sou honesta com os outros (...). Para mim, honestidade acima de tudo!" ; 5. "Para além disso, o respeito. Para mim, todo o ser humano é igual... Acho que temos de respeitar as pessoas por aquilo que elas são (...)."
		E12	1. "A gestão do stress, sem dúvida alguma..." ; 2. "A gestão de agenda (...)" ; 3. "(...) a gestão de tempo..."	1. "Mudar de emprego! (risos)" ; 2. "Se calhar, recorrendo aqui a um Coaching ou algo do género, a coisa ainda ia fluindo..."	1. "Eu esperava que até ao verão conseguisse alguma coisa!" ; 2. "Mas perante o estado do país, neste momento, [Pandemia por COVID-19] eu acho que só daqui a 1 ano, 1 ano e meio é que conseguiria... [mudar de emprego]"	1. "(...) sou muito persistente, gosto de fazer as coisas até ao fim, de conseguir..." ; 2. "Aliada à persistência, vem a teimosia... se eu digo que é para a direita, é para a direita." ; 3. "(...) acho que sou muito compreensiva, gosto de perceber o problema das pessoas e ajudar a resolver..." ; 4. "(...) também posso interligar, aqui, a empatia e a capacidade para resolução de problemas, fruto do meu trabalho e do tipo de trabalho que faço..."
		E13	1. "Rigor e Foco..." ; 2. "Análise..." ; 3. "Autonomia..."	1. "A área onde estou agora permite-me melhorar, pelo menos, (...) rigor, foco e análise..." ; 2. "A minha função, agora, (...) ajuda-me a melhorá-las (...)." ; 3. "A autonomia... o que eu fiz e tenho feito, (...) foi falar com a minha chefia, porque eu quero ter mais autonomia..."	1. "Eu diria, visto que já comecei, mas comecei recentemente, (...) eu diria que ao final de 1 ano e meio, devo ter tudo o máximo consolidado possível..."	1. "Porque eu não consigo, e isso também pode ser dos Millennials (risos)... é-me difícil estar sempre a fazer o mesmo e estar sempre na mesma função, pelo menos para mim, e quanto mais rotineira ela se tornar, mais difícil é..." ; 2. "Comunicativa! (...) não tenho dificuldades de comunicação..." ; 3. "(...) adaptabilidade (...) na empresa onde estou, já estive em dois sítios diferentes, mudei de uma equipa para a outra quase de um dia para o outro (...)" ; 4. "(...) quando fui de Erasmus, fui sozinha (...) e não foi isso que me fez ir com medo, daí o meu espírito aventureiro!" ; 5. "Talvez, flexível, também, (...) não crio barreiras com ninguém (...). Sou flexível comigo própria e com os outros à minha volta..." ; 6. "Por norma, sou sempre aquela que tenta acalmar (...) e acabo por ajudar os meus colegas nesse sentido..."
		E14	1. "A dicção, que é horrível (risos)." ; 2. "A pontualidade, se calhar..." ; 3. "A parte da Faturação (...)" ainda tenho muito que aprender..."	1. "(...) ser operado ao nariz, certamente melhora a minha dicção (...), por causa da respiração..." ; 2. "Quanto à pontualidade. Tenho de fazer um planeamento diferente, talvez acordar mais cedo..." ; 3. "Quanto à Faturação, terei de acompanhar o Responsável por essa área nos próximos tempos, para adquirir conhecimento de como executar as tarefas..."	1. "(...) em 3 anos gostava de melhorar este aspeto da dicção." ; 2. "Ainda este ano [2020], melhorar a minha pontualidade, embora eu nunca tenha horas para sair depois..." ; 3. "Quanto à Faturação, para estar à vontade com o trabalho, (...) acho que 4 ou 5 meses, menos, se calhar..."	1. "Acho que sou amigo..." ; 2. "Sou sincero..." ; 3. "Preocupo-me bastante com os outros..." ; 4. "(...) acho que, de certa forma, sou empático (...)" ; 5. "(...) dou-me bem com toda a gente (sorriu)."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise			
			Identificação de pontos a melhorar	Planos de melhoria	Tempo previsto	Autoavaliação
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.1. Pontos a melhorar (Cont.)	E15	1. "Uma delas é a capacidade de organização... Eu sou bastante desorganizado!"; 2. "Depois, podia ser um pouco mais zeloso..."; 3. "Nós utilizamos várias Bases de Dados e isso chateia-me um bocado."	1. "Ao nível da organização, (...) tenho começado a organizar toda a informação que tenho no computador, (...) pelo menos uma vez por semana (...)" ; 2. "Eu, neste momento, não perco muito tempo nos pormenores. (...) Mas já estou a fazer um esforço para melhorar nos reports, tentar desenvolver mais um pouco..." ; 3. "Tenho de tentar fazer as coisas com mais calma..."	1. "Ah, isso é imediato! Uma pessoa tem de assumir a responsabilidade e tenho de melhorar... E das próximas vezes, fazer um esforço para ser melhor..."	1. "Sou uma pessoa social... tenho 2 grupos de amigos, tenho várias atividades..." ; 2. "Considero-me uma pessoa amiga dos meus amigos, sinto que estou sempre alinhado com eles..." ; 3. "Acho que sou demasiado pontual, isso acaba por ser bom, mas também acaba por ser uma entrave, porque fico sempre à espera (risos)." ; 4. "Sou uma pessoa disponível, sempre..." ; 5. "Não me considero uma pessoa interesseira..."

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise					
			Ambições e Perspetivas	Outros Projetos	Objetivos de médio prazo	Objetivos de longo prazo	Mudança no rumo profissional	Tipo de Carreira
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.2. Futuro da Carreira	E1	1. "(...) o que eu gostaria era de trabalhar... de ter uma experiência fora da Indústria! Mas que não me... não me implicasse sair deste contacto com as pessoas..." ; 2. "[O que quer que eu faça] Eu preciso de ter pessoas! Eu preciso daquele espírito de equipa... De estar ali com as pessoas... Sair de casa."	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] Pensando nas minhas tarefas (...) o Departamento que eu sinto que está mais próximo do meu (...) é o Departamento de Higiene e Segurança (...) acabo por conhecer os processos..." ; 2. "[Trabalhar por conta própria] Não. Lá está, a impressão que eu tenho dessas áreas é que acabam por ser, por vezes, um bocadinho mais solitárias."	1. "Imagino-me numa outra empresa (...) num outro sítio, numa área diferente. (...) Noutra área de negócio." ; 2. "(...) não quero sair de uma Indústria de Imobiliário e ir para uma Indústria de... Calçado! (risos) Ou... Têxtil. Não! (...) Eu quero mesmo uma coisa que seja diferente, que me desafie a conhecer a área!"	1. "Eu gostava de (...) ter uma experiência numa Multinacional." ; 2. "(...) nessa altura, o que eu espero é que possa poder estar fora e estar à vontade. Por isso, eu gostava de conhecer outras culturas, outras vivências, outros problemas..." ; 3. "Não quero estar fora, mas uma abrangência e acabar por ter contacto com... (...) ter conhecimento do que se passa lá..."	1. "Não!" ; 2. "É o facto de me sentir bem no sítio onde eu trabalho." ; 3. "Depois, é um sítio super tranquilo, ou seja, eu tenho as minhas tarefas, faço as minhas coisas, ninguém cobra nada, ninguém se chateia com nada... Ou seja, eu vivo tranquila!" ; 4. "Eu sou muito feliz nesta área [Recursos Humanos]! Não me imagino a fazer outra coisa..."	<b>Modelo Moderno - Carreira Proteana:</b> «(...) agindo em conformidade com as suas preferências e expectativas, procurando a satisfação profissional.» [Afonso, 2018]. ; «(...) procuram o bem-estar profissional e o desenvolvimento pessoal.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015]. ; «(...) é importante a procura constante por novos desafios (...)» [Rego et al., 2015; Oliveira et al., 2017]. ; «É fundamental a existência de equilíbrio entre a esfera pessoal e o trabalho.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015; Laer et al., 2019].
		E2	1. "Agora, em Consultoria, consigo ver que (...) consigo evoluir, verticalmente, em Recursos Humanos (...) e evoluir, paralelamente, noutras áreas! Na área Informática, na área da Gestão Financeira, na área de Contabilidade (...) na área de Gestão Empresarial... São áreas que estão paralelas e que estão anexadas (...) aos Recursos Humanos."	1. "Se pudesse ter outra função, sem ser Consultoria, iria novamente para a Gestão de Recursos Humanos. (...) Gestão integral! Gestão de um Departamento..." ; 2. "[Trabalhar por conta própria] Não é esse o meu objetivo!"	1. "Vejo-me a ser Consultora Sénior, daqui a 3 anos... e... conseguir dar apoio, dar Consultoria de uma forma muito mais coerente e mais coesa."	1. "Daqui a 10 anos, é uma pergunta... (risos) muito difícil (...). Porque eu vejo o mundo dos Recursos Humanos, atualmente, a evoluir muito rapidamente (...). E então, será difícil apontar uma meta (...) mas, será fácil dizer que quero estar na área de Recursos Humanos, a acompanhar a evolução (...)." ;	1. "Atualmente, não, porque foi aquilo que eu escolhi recentemente. (...) era aquilo que queria, era aquilo que pretendia, não mudaria!"	<b>Modelo Tradicional - Carreira Organizacional:</b> «(...) consegue ascender na hierarquia da organização, sem precisar de mudar de empregador para que a sua carreira evolua. (...) A carreira reflete a noção de progressão vertical na hierarquia de uma empresa (...).» [Maximiano, 2012]. ; «(...) caracterizado pela progressão linear (...)» [Dalto & Santos, 2015].

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise					
			Ambições e Perspetivas	Outros Projetos	Objetivos de médio prazo	Objetivos de longo prazo	Mudança no rumo profissional	Tipo de Carreira
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.2. Futuro da Carreira (Cont.)	E3	<p>1. "Eu gostava de desempenhar funções específicas dentro da área de Recursos Humanos. Porque eu sinto que, neste momento, faço tudo (...), eu acompanho tudo, mas não vou ao pormenor (...).";</p> <p>2. "Por exemplo, o Recrutamento e a Seleção de candidatos (...) era uma área em que eu gostava de ser responsável (...), [que] tudo o que fosse relacionado com aquela área fosse (...) da minha responsabilidade.";</p> <p>3. "Ou seja, eu, dentro da área de Recursos Humanos, gostava de... ter responsabilidades específicas numa área. Ou no Recrutamento, ou na Avaliação de Desempenho... ou mesmo na Gestão Administrativa... Ser de uma área específica (...)."</p>	<p>1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] (...) seria relacionada com a área de Contabilidade. Apesar de não ter muitos conhecimentos, os números também são uma área que eu gostava (...) de aprofundar.";</p> <p>2. "Sinceramente, nunca pensei em trabalhar por conta própria. (...) Onde estou, neste momento, é onde me revejo e é o que eu gosto de fazer."</p>	<p>1. "Eu, nos próximos 3 anos... acho que não vou evoluir muito, uma vez que me encontro grávida (risos). Não vou dar prioridade à minha situação profissional (risos).";</p> <p>2. "O meu objetivo futuro é continuar atenta e concorrer mesmo para Técnica Superior na área de Recursos Humanos. Mas, neste momento, a minha prioridade é outra.";</p> <p>3. "Após ser mãe, é que vou voltar a pensar nisso e... aí, sim, tentar concorrer para Técnica Superior."</p>	<p>1. "Imagino-me a fazer entrevistas e a dominar as pessoas... e a recrutar pessoas e... não sei!";</p> <p>2. "Se em tempos era a área mais administrativa, agora, é o Recrutamento e Seleção... Por isso, estou a imaginar-me num gabinete, com uma mesa redonda (risos), a analisar currículos e a chamar as pessoas para virem à entrevista... e dentro disso...";</p> <p>3. "Procurar uma parte mais prática [dos Recursos Humanos]."</p>	<p>1. "É assim, eu, neste momento, a área em que estou é a área em que eu quero continuar!";</p> <p>2. "Neste momento, não. O meu objetivo é mudar, mas... agora, só daqui a 1 ano ou mais é que vou pensar nisso."</p>	<p><b>Modelo Moderno - Carreira Proteana:</b> «(...) agindo em conformidade com as suas preferências e expectativas, procurando a satisfação profissional.» [Afonso, 2018]. ; «(...) procuram o bem-estar profissional e o desenvolvimento pessoal.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015] ; «(...) é importante a procura constante por novos desafios (...)» [Rego et al., 2015; Oliveira et al., 2017]. ; «É fundamental a existência de equilíbrio entre a esfera pessoal e o trabalho.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015; Laer et al., 2019].</p>
		E4	<p>1. "O objetivo é eu ir progredindo, chegando (...) quem sabe a Diretora de Recursos Humanos de uma empresa."</p>	<p>1. "Na minha empresa atual, lá está, gostava de assumir uma conta e tornar-me Especialista de Conta.";</p> <p>2. "Agora, fora da Empresa, uma pessoa ambiciosa sempre chegar a um cliente final...";</p> <p>3. "[Trabalhar por conta própria] Não! Não."</p>	<p>1. "Espero que... Especialista de uma conta, assumir uma conta [na empresa atual] ou, no limite, já estar num cliente final, como Técnica de Recursos Humanos."</p>	<p>1. "(...) posso estar como Gestora de Recursos Humanos de uma empresa (...) em cliente final."</p>	<p>1. "Não! (...) Neste momento, não mudaria...";</p> <p>2. "(...) o Trabalho Temporário, como se costuma dizer, dá aquela estaleczinha (...) tu crias algumas competências (...) dão-te estaleca, dão-te o à vontade (...) ganhas competências a nível de comunicação...";</p> <p>3. "Portanto, não mudo, por isto! Porque eu acho que fui buscar e criei competências e aprendi coisas que... se fosse noutra empresa, não aprendia."</p>	<p><b>Modelo Tradicional - Carreira Organizacional:</b> «(...) consegue ascender na hierarquia da organização, sem precisar de mudar de empregador para que a sua carreira evolua. (...) A carreira reflete a noção de progressão vertical na hierarquia de uma empresa (...).» [Maximiano, 2012] ; «(...) caracterizado pela progressão linear (...).» [Dalto &amp; Santos, 2015].</p>

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise					
			Ambições e Perspetivas	Outros Projetos	Objetivos de médio prazo	Objetivos de longo prazo	Mudança no rumo profissional	Tipo de Carreira
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.2. Futuro da Carreira (Cont.)	E5	1. "Eu gosto muito da minha área, por isso, pretendo-me manter aqui..." ; 2. "(...) para já, não quero sair da área de onde estou." ; 3. "É para manter [área de Recursos Humanos]."	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] Ou na área da Formação (...) ou (...) ajudar as pessoas na inserção profissional ou reinserção..." ; 2. "[Trabalho por conta própria] Sim. E gostava que fosse um Projeto mais a longo prazo..."	1. "Sinceramente, não sei. Gostava muito de continuar onde estou e... com mais responsabilidades e mais autonomia em algumas coisas (...)" ; 2. "(...) é mais fácil falar a longo prazo do que a curto prazo (risos)."	1. "[Imagino-me] (...) a fazer algo meu..."	1. "Também sabemos que o Mercado (...) está muito apelativo e claro que se houver uma oferta melhor..." ; 2. " Humm... Neste momento, se calhar, não. (...) a única coisa que me faria mudar (...) era mesmo a nível monetário (...)"	<b>Modelo Moderno - Boundaryless Career:</b> «(...) não está restrito aos limites de uma estrutura hierárquica e de um plano de carreira previamente definido.» [Rego et al., 2015]. ; «(...) reduz-se a dependência das promoções organizacionais e os trajetos de carreira.» [Santos, 2008; Afonso, 2018; Laer et al., 2019]. ; «(...) os indivíduos têm maior inclinação para a mobilidade física entre organizações, em busca do seu real bem-estar profissional.» [Santos, 2008; Afonso, 2018; Laer et al., 2019]. ; «Surge (...) a ideia de "autoemprego" (...).» [Rego et al., 2015].
		E6	1. "(...) olhando para o meu percurso (...) e como eu me vejo na empresa a longo prazo... o meu objetivo é subir na carreira de 'Associative'... faturar, fazer dinheiro no fundo, para poder subir na Escala da carreira..."	1. "Eu, neste momento, não me vejo a fazer algo diferente, não!"; 2. "(...) eu fui abordada por uma empresa (...) para uma função (...) tinha a ver com Formação de SAP (...) o desafio até nem era para Portugal (...) e era uma coisa que eu até gostava de experimentar... Mas (...) rejeitei essa oferta!"; 3. "(...) em termos de outras funções o que eu, realmente, ponderaria era (...) uma função de Formação técnica SAP (...). Eu gosto desta vertente mix entre Recursos Humanos e IT." ; 4. "(...) tenho uma conta de Freelancing de Recursos Humanos, está numa plataforma. (...) às vezes, penso nisso, por isso é que criei a conta (...), mas eu acho que ainda me falta experiência..."	1. "Neste momento, e a curto prazo, eu vejo-me a fazer exatamente aquilo que estou a fazer..." ; 2. "Daqui a 3 anos... como Senior Executive Manager na "Empresa X" [organização atual]."	1. "Eu acho que isso [trabalhar por conta própria] seria uma boa solução se eu quisesse, sei lá, daqui por 10 anos... quando já tens alguma bagagem..."	1. "Eu estou muito comprometida, mesmo... Acho que, neste momento, só sairia (...) para uma empresa tipo «Amazon» ou algo do género (risos). Ou seja, que me desse outra escala (...). Mudaria ou por isso ou... porque 'tens que ir embora', pronto." > "Só por essas duas situações é que me vejo a sair (...). Caso contrário, estou bem!" ; 2. "Não, não mudava!"	<b>Modelo Tradicional - Carreira Organizacional:</b> «(...) consegue ascender na hierarquia da organização, sem precisar de mudar de empregador para que a sua carreira evolua. (...) A carreira reflete a noção de progressão vertical na hierarquia de uma empresa (...).» [Maximiano, 2012] ; «(...) caracterizado pela progressão linear (...).» [Dalto & Santos, 2015].

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise					
			Ambições e Perspetivas	Outros Projetos	Objetivos de médio prazo	Objetivos de longo prazo	Mudança no rumo profissional	Tipo de Carreira
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.2. Futuro da Carreira (Cont.)	E7	1. "(...) a minha vontade (...) [é fugir um bocadinho para a área de desenvolvimento...]"	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] Eu gostava muito de ter uma função (...) generalista (...) que englobasse mais processos de Recursos Humanos." ; 2. "[Trabalhar por conta própria] Sim, já pus essa hipótese. Consultora... mais à frente."	1. "Eu, dentro dos Recursos Humanos, queria evoluir para uma posição (...) horizontal! Ou seja, sair da área mais administrativa e dedicar-me ao desenvolvimento... a curto prazo!" ; 2. "Idealmente, vejo-me (...) numa posição que eu tenha, para além da parte administrativa, (...) Projetos... Formação de colaboradores... Desenvolvimento de Carreiras... Clima Organizacional..."	1. "A longo prazo... tenciono chegar a uma posição um bocadinho mais... acima, nomeadamente, direção..." ; 2. "Num cargo de Direção!"	1. "Não. Neste momento, não... Como tenho este novo desafio..." ; 2. "Penso também muito no bom ambiente que tenho com a minha equipa..."	<b>Modelo Moderno</b> - <b>Boundaryless Career:</b> «(...) não está restrito aos limites de uma estrutura hierárquica e de um plano de carreira previamente definido.» [Rego et al., 2015]. ; «(...) reduz-se a dependência das promoções organizacionais e os trajetos de carreira.» [Santos, 2008; Afonso, 2018; Laer et al., 2019]. ; «(...) os indivíduos têm maior inclinação para a mobilidade física entre organizações, em busca do seu real bem-estar profissional.» [Santos, 2008; Afonso, 2018; Laer et al., 2019]. ; «Surge (...) a ideia de "autoemprego" (...).» [Rego et al., 2015].
		E8	1. "(...) a próxima etapa será ter alguém sobre mim na equipa de Recrutamento... ou seja, passar para uma fase de gestão de equipa..."	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] Eu gostava de ter uma função de Recursos Humanos generalista, em que conseguiria ter contacto com todas as vertentes (...). Por outro lado, (...) dentro da área, eu escolheria funções de Desenvolvimento..." ; 2. "[Trabalhar por conta própria] Sim. Não como atividade principal, mas como complemento... talvez sessões de Coaching, por exemplo, ou Consultoria avançada." ; 3. "Já fiz um pouco de Recrutamento enquanto freelancer para algumas equipas, para algumas empresas..." ; 4. "(...) criar a minha própria empresa, o meu próprio negócio é algo que seria interessante, sim, mas (...) em algo que eu visse que era diferente no mercado (...)."	1. "Mas o que eu perspetivo de futuro (...) um dia é (...) eu diria num prazo de 5 anos (...) estar numa função mais generalista de Recursos Humanos... em cliente final."	1. "Imaginava-me mais numa função de HR Business Partner... onde pudesse ter aqui um peso maior nas decisões da organização." ; 2. "Acho que, nessa altura, já estaria num patamar em que, sim, sentir-me-ia bem para assumir uma função nesse sentido..."	1. "Não! Acho que estou exatamente a seguir aquele momento do plano em que pensei... (risos)."	<b>Modelo Moderno</b> - <b>Boundaryless Career:</b> «(...) não está restrito aos limites de uma estrutura hierárquica e de um plano de carreira previamente definido.» [Rego et al., 2015]. ; «(...) reduz-se a dependência das promoções organizacionais e os trajetos de carreira.» [Santos, 2008; Afonso, 2018; Laer et al., 2019]. ; «(...) os indivíduos têm maior inclinação para a mobilidade física entre organizações, em busca do seu real bem-estar profissional.» [Santos, 2008; Afonso, 2018; Laer et al., 2019]. ; «Surge (...) a ideia de "autoemprego" (...).» [Rego et al., 2015].

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise					
			Ambições e Perspetivas	Outros Projetos	Objetivos de médio prazo	Objetivos de longo prazo	Mudança no rumo profissional	Tipo de Carreira
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.2. Futuro da Carreira (Cont.)	E9	1. "(...) eu imagino-me a chegar a um cargo de chefia, mas (...) um Diretor de Recursos Humanos, humm, não sei! Gostava do desafio, mas não sei se depois ia chocar um pouco com a vida pessoal..."; 2. "Mas gostava de experimentar a realidade de cliente final!"	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] Team Leader! Ou seja, dentro da área de R&S, (...) chefiar um Projeto (...)" ; 2. "[Trabalhar por conta própria] Não. Nunca pensei nisso..."	1. "Daqui a 3 anos... Imagino-me com uma função mais a 360°... mais generalista!"	1. "Daqui a 10 anos, (...) É assim, não sei. (...) imagino-me com um cargo já de gestão de equipa, (...) talvez em cliente final... depois, mais do que isso, não faço ideia (risos)..."	1. "Não. (...) eu, neste momento, estou bem..."; 2. "Mas se vires uma oportunidade em que podes ganhar mais, eu acho que a nossa geração muda logo, salta fora e vai atrás de outras coisas para ganhar mais dinheiro. Já em gerações passadas, por mais 100€ ou 200€, não valeria a pena mudar, porque para eles contava também a lealdade à empresa. Mas sinto que a nossa geração vai mais atrás desse benefício..."; 3. "E sinto que, face ao meu plano, estou no degrau que eu deveria de estar... (sorriu)."	<b>Modelo Moderno - Carreira Proteana:</b> «(...) agindo em conformidade com as suas preferências e expectativas, procurando a satisfação profissional.» [Afonso, 2018]. ; «(...) procuram o bem-estar profissional e o desenvolvimento pessoal.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015] ; «(...) é importante a procura constante por novos desafios (...).» [Rego et al., 2015; Oliveira et al., 2017]. ; «É fundamental a existência de equilíbrio entre a esfera pessoal e o trabalho.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015; Laer et al., 2019].
		E10	1. "(...) é sempre numa lógica, dentro da área de Recursos Humanos, (...) passar por várias organizações, (...) perceber diferentes realidades e também passar por diferentes processos." ; 2. "(...) quero manter os Recursos Humanos, é esse o meu objetivo!"	1. "Se tivesse outra função, seria certamente numa destas áreas! (...) Tenho muito interesse na parte internacional de colaboradores, (...) Formação e (...) em acompanhar todo o processo de desenvolvimento das pessoas – Formação, Avaliação de Desempenho..." ; 2. "[Trabalhar por conta própria] De momento, não. Mas, às vezes, penso. (...) Mas, neste momento, com 4 anos de experiência, não faz sentido..."	1. "Daqui a 3 anos... se calhar, estar noutra organização. (...) não quero estar na mesma função (...)." ; 2. "(...) vejo-me a trabalhar na área de RH, mas noutra organização..."	1. "Olha, eu não me imagino nada a ser Responsável de Recursos Humanos (risos)..." ; 2. "Vai passar mais por experimentar várias áreas, no sentido de uma evolução mais horizontal. (...) deixar a área mais administrativa e passar para a área de desenvolvimento (...)."	1. "Nós, Millennials, não queremos um emprego para a vida toda! E eu vejo pela minha carreira, eu quero mesmo experimentar diferentes áreas..." ; 2. "(...) o meu objetivo é não sair da organização onde estou enquanto estiver a fazer o Mestrado. (...) Portanto, neste momento, não mudaria... Mas, depois, claro que sim (...). Neste momento, tenho de me acomodar um bocado até acabar o Mestrado."	<b>Modelo Moderno - Carreira Proteana:</b> «(...) agindo em conformidade com as suas preferências e expectativas, procurando a satisfação profissional.» [Afonso, 2018]. ; «(...) procuram o bem-estar profissional e o desenvolvimento pessoal.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015] ; «(...) é importante a procura constante por novos desafios (...).» [Rego et al., 2015; Oliveira et al., 2017].

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise					
			Ambições e Perspetivas	Outros Projetos	Objetivos de médio prazo	Objetivos de longo prazo	Mudança no rumo profissional	Tipo de Carreira
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.2. Futuro da Carreira (Cont.)	E11	1. "Eu imagino-me na área dos Recursos Humanos..." ; 2. "Não sei em que área, nem se dentro do Trabalho Temporário ou não..." ; 3. "Inicialmente, evoluir internamente, na área dos RH. (...) E, depois (...), estar, por exemplo, no Departamento de RH de uma empresa..."	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] Neste momento, seria a parte administrativa de Recursos Humanos..." ; 2. "[Trabalhar por conta própria] Neste momento, não. (...) Não sei se numa fase mais sénior ponderarei essa situação, mas, neste momento, isso não me passa pela cabeça."	1. "Honestamente, imagino-me numa área dos Recursos Humanos diferente da qual me encontro atualmente..." ; 2. "Ou seja, (...) numa área de desenvolvimento, numa área administrativa de RH..."	1. "Imagino-me, (...) no Departamento de RH de uma empresa, por exemplo..." ; 2. "Penso que já poderei estar numa função mais de chefia... Pelo menos, era o que gostava!"	1. "Neste momento, mudaria pelo desafio profissional, porque (...) sinto que há uma estagnação, (...) e mudaria nesse sentido, por uma questão de ter um desafio novo..."	<b>Modelo Moderno - Carreira Proteana:</b> «(...) agindo em conformidade com as suas preferências e expectativas, procurando a satisfação profissional.» [Afonso, 2018]. ; «(...) procuram o bem-estar profissional e o desenvolvimento pessoal.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015] ; «(...) é importante a procura constante por novos desafios (...)» [Rego et al., 2015; Oliveira et al., 2017]. ; «É fundamental a existência de equilíbrio entre a esfera pessoal e o trabalho.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015; Laer et al., 2019].
		E12	1. "(...) explorar outras áreas de Recursos Humanos, sim." ; 2. "Eu gosto muito da parte da Formação, do facto de dar Formação (...). E queria, também, mais tarde, (...) investir nisso."	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] Esta de Gestora... eu acho que se aplica, sim. (...) em qualquer lado que a possa exercer..." ; 2. "[Trabalhar por conta própria] Não, acho que não é a minha cena (risos)."	1. "Imagino-me... noutro sítio, numa empresa." ; 2. "Tenho a ideia de exercer a mesma função, aqui, nos Recursos Humanos, mas até já ter a Formação aliada à minha carreira... Por exemplo, em regime de part-time."	1. "Daqui a 10 anos... (risos), espero, muito sinceramente, continuar na empresa em que vou estar daqui a 3 anos..." ; 2. "Por isso, imagino-me igual. (...) Se calhar, ter aqui mais algumas funções e responsabilidades, (...) ter subido um bocadinho o patamar, mas na mesma empresa, sim..."	1. "Sim, sem dúvida alguma! (risos)"	<b>Modelo Moderno - Carreira Proteana:</b> «(...) agindo em conformidade com as suas preferências e expectativas, procurando a satisfação profissional.» [Afonso, 2018]. ; «(...) procuram o bem-estar profissional e o desenvolvimento pessoal.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015] ; «(...) é importante a procura constante por novos desafios (...)» [Rego et al., 2015; Oliveira et al., 2017].
		E13	1. "Eu tenho uma grande curiosidade pela área da Comunicação... E gostaria que fosse a minha próxima área a explorar..." ; 2. "(...) quero estar num Departamento que envolva comunicação e pessoas... Isso é a única coisa que, de todo, não quero perder."	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] A minha ideia (...) seria passar para uma equipa de Comunicação, interna ou externa..." ; 2. "(...) ou equipas de 'Sponsoring', neste caso, aplica-se à empresa onde eu estou..." ; 3. "[Trabalhar por conta própria] Não..."	1. "Ou estou na equipa de Comunicação, isto mantendo-me na mesma empresa! Que é o que eu quero e que gostaria que acontecesse daqui a 3 anos..." ; 2. "(...) ou estarei no Departamento de Recursos Humanos, mas como Business Partner, que dá apoio a diferentes áreas da empresa (...)."	1. "Uih. Não sei (risos). É muito difícil..." ; 2. "(...) imagino-me com funções de chefia... gostava de chefiar uma equipa, ter pessoas a meu cargo..."	1. "Mas não, neste momento, não tenho interesse em mudar de organização..." ; 2. "Eu acho que dependeria da proposta em si, caso surgisse... Porque se for para mudar de empresa para algo pior de onde eu estou, não!" ; 3. "Se fosse uma situação de ser uma empresa melhor em contexto internacional, (...) acho que seria a única proposta que me faria ir embora amanhã."	<b>Modelo Tradicional - Carreira Organizacional:</b> «(...) consegue ascender na hierarquia da organização, sem precisar de mudar de empregador para que a sua carreira evolua. (...) A carreira reflete a noção de progressão vertical na hierarquia de uma empresa (...).» [Maximiano, 2012] ; «(...) caracterizado pela progressão linear (...)» [Dalto & Santos, 2015].

Categoria	Subcateg.	E	Indicadores de Análise					
			Ambições e Perspetivas	Outros Projetos	Objetivos de médio prazo	Objetivos de longo prazo	Mudança no rumo profissional	Tipo de Carreira
3. Planeamento de Carreira (Cont.)	3.2. Futuro da Carreira (Cont.)	E14	1. "Penso que até gostava de conhecer outra realidade sem ser o Trabalho Temporário, gostava de ter essa experiência..." ; 2. "[Evolução da carreira] Na diagonal... Crescer tanto para cima como para a direita. Ou seja, não só um crescimento vertical, mas um crescimento a abranger mais áreas de atuação e aprendizagem dentro dos Recursos Humanos..."	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] Talvez uma gestão de escritório... gestão de equipa..." ; 2. "Trabalhar sempre por conta de outrem, mas surgindo oportunidades [trabalho por conta própria] que possa conciliar com o trabalho... Já pensei nisso... Mas sempre na perspetiva de conciliar com um trabalho fixo (...)."	1. "Neste momento, visualizo-me na mesma organização..."	1. "Uih. É muito tempo 10 anos..." ; 2. "(...) daqui a 10 anos, talvez já possa estar em funções de chefia..."	1. "Não. Gosto do ambiente da empresa, sinto que o meu trabalho é reconhecido (...). Por isso, neste momento, não mudaria."	<b>Modelo Moderno - Carreira Proteana:</b> «(...) agindo em conformidade com as suas preferências e expectativas, procurando a satisfação profissional.» [Afonso, 2018]. ; «(...) procuram o bem-estar profissional e o desenvolvimento pessoal.» [Santos, 2008; Rego et al., 2015] ; «(...) é importante a procura constante por novos desafios (...)» [Rego et al., 2015; Oliveira et al., 2017].
		E15	1. "Eu estou a manter-me aqui ao máximo, (...) para sair para cliente final." ; 2. "Pode ser uma função de Manager de IT, Team Leader... Ou se fosse noutra empresa... Talvez Talent Acquisition Partner." ; 3. "Mas seria tudo para cliente final..."	1. "[Se eu pudesse desempenhar outra função] A nível de funções, gostava de ser Team Leader oficial... tudo o que fosse tomada de decisões e ter um pouco mais de autonomia nos processos." ; 2. "[Trabalhar por conta própria] Sim, já pensei nisso. Até já tive aí uma proposta para ser 'Recruiter Freelancer' (...), mas depois decidiram não avançar..." ; 3. "Mas eu gosto mais do contacto com os colegas, contacto visual, conhecer as pessoas... Trabalhar em casa é muito aborrecido!"	1. "Ou Team Leader da equipa de Recrutamento em cliente final... HR Business Partner..." ; 2. "Gostava de já estar em cliente final..."	1. "Diretor de Recursos Humanos, numa empresa de produto ou de software..."	1. "Eu estava a pensar sair, mas agora com esta situação [Pandemia por COVID-19], os processos de Recrutamento estão todos congelados... Por isso, este ano é inseguro estar a mudar..." ; 2. "(...) prefiro, neste momento, esperar pela oportunidade certa..."	<b>Modelo Moderno - Boundaryless Career:</b> «(...) não está restrito aos limites de uma estrutura hierárquica e de um plano de carreira previamente definido.» [Rego et al., 2015]. ; «(...) reduz-se a dependência das promoções organizacionais e os trajetos de carreira.» [Santos, 2008; Afonso, 2018; Laer et al., 2019]. ; «(...) os indivíduos têm maior inclinação para a mobilidade física entre organizações, em busca do seu real bem-estar profissional.» [Santos, 2008; Afonso, 2018; Laer et al., 2019]. ; «Surge (...) a ideia de "autoemprego" (...)» [Rego et al., 2015].