

Millennials in Transition

Tiago Filipe Almeida Afonso

Dissertação de Mestrado em Gestão

Orientação: Prof. Doutor Pedro Jorge Nunes Ferreira

Fevereiro, 2018



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

Tiago Filipe Almeida Afonso

Millennials in Transition

Dissertação apresentada na Universidade Portucalense Infante D. Henrique para obtenção do grau de Mestre em Gestão, sob a orientação do Prof. Doutor Pedro Ferreira

Departamento Economia, Gestão e Informática

Fevereiro, 2018



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Jorge Nunes Ferreira, por me ter permitido trabalhar num dos seus projetos e por toda a ajuda prestada.

Um agradecimento aos professores do Mestrado em Gestão que me prepararam para a redação da dissertação.

Não menos importante, à minha família e a todas as pessoas que me ajudaram ao longo deste processo.

MILLENNIALS IN TRANSITION

RESUMO

Atualmente, o mercado de trabalho é constituído por trabalhadores de várias gerações diferentes com características igualmente distintas. Como tal, as estratégias de gestão utilizadas pelas organizações devem ser personalizadas de forma a irem ao encontro das necessidades individuais dos vários colaboradores.

Este trabalho foca-se na geração do milénio, ou seja, a geração de pessoas nascidas entre 1980 e o ano 2000, mais especificamente aquelas que estão quase a entrar no mercado de trabalho, e tem como objetivo identificar as expectativas e perceções destes jovens em relação ao emprego, informação essa que será útil para as organizações pois poderão adequar as suas estratégias de captação e retenção a estes potenciais trabalhadores.

Com este objetivo em mente, foi pedido aos alunos dos 2º e 3º ano dos cursos do DEGI (Departamento de Economia, Gestão e Informática) da UPT (Universidade Portucalense) que preenchessem um questionário em que as perguntas estavam direcionadas para obter informações que permitissem atingir o objetivo deste estudo.

Os resultados obtidos permitiram identificar as expectativas e perceções dos “*late millennials*” em relação ao trabalho e estão de acordo com a revisão de literatura realizada.

Palavras-chave: geração do milénio; expectativas e perceções; estratégias de captação e retenção; *late millennials*.

MILLENNIALS IN TRANSITION

ABSTRACT

Currently, the labour market is made up of workers from several different generations with equally distinct traits. As such, the management strategies used by the organizations must be customized to meet the individual needs of the various employees.

This work focuses on the millennial generation, that is, the generation of people born between 1980 and 2000, more specifically those that are almost entering the labour market, and aims to identify the expectations and perceptions of these young people in regards to their future job. This information will be useful for organizations as they will be able to adapt their recruitment and retention strategies to these potential workers.

With this goal in mind, the students of the 2nd and 3rd year of the DEMC (Department of Economics, Management and Computing) courses of UPT (Portugalense University) were asked to complete a questionnaire in which the questions were directed to obtain information that would allow them to reach the purpose of this study.

The results obtained allowed to identify the expectations and perceptions of the late millennials in relation to the work and are in agreement with the literature review.

Keywords: millennial generation; expectations and perceptions; recruitment and retention strategies; late millennials.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	9
PARTE A - ESTADO DA ARTE	11
1. AS GERAÇÕES E O TRABALHO	11
1.1. A GERAÇÃO DOS “BABY BOOMERS”	11
1.2. A GERAÇÃO X	11
1.3. A GERAÇÃO “MILLENNIAL”	12
2. VALORES DE TRABALHO E EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DOS MILLENNIALS.....	15
3. RECOMENDAÇÕES PARA OS EMPREGADORES	18
4. ORIENTAÇÃO DE CARREIRA.....	20
4.1. CARREIRA TRADICIONAL	20
4.2. CARREIRA PROTEANA E CARREIRA SEM FRONTEIRAS	21
PARTE B – ESTUDO EMPÍRICO.....	24
5. METODOLOGIA.....	24
5.1. OBJETIVOS	24
5.2. PARTICIPANTES.....	25
6. RESULTADOS	28
6.1. ANÁLISE DESCRITIVA E TESTE DE CONFIABILIDADE	28
6.2. ANÁLISE FATORIAL	44
6.2.1. CARREIRA PROTEANA.....	44
6.2.2. CARREIRA SEM FRONTEIRAS	48
7. DISCUSSÃO	53
CONCLUSÃO	56
BIBLIOGRAFIA.....	58
ANEXO – QUESTIONÁRIO.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DEGI – Departamento de Economia, Gestão e Informática

UPT – Universidade Portucalense

KMO – Teste de *Kayser-Meyer-Olkin*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Repartição dos respondentes por ano e curso	25
Figura 2 - Repartição dos respondentes por curso e género	25
Figura 3 - Média das idades dos respondentes.....	26
Figura 4 - Idade dos respondentes.....	26
Figura 5 - Género dos respondentes por ano curricular	27
Figura 6 - Situação profissional dos respondentes.....	28
Figura 7 - Experiência de trabalho remunerado	28
Figura 8 - Aspetos mais atrativos numa organização.....	29
Figura 9 - Estatísticas de confiabilidade da pergunta 9.....	30
Figura 10 – Estatísticas de item-total quando um item é removido	31
Figura 11 - Média e desvio-padrão das respostas à pergunta 9	33
Figura 12 - Grau de importância dos objetivos de longo prazo da carreira dos respondentes.....	34
Figura 13 - Benefícios e recompensas mais importantes na escolha de um empregador.....	35
Figura 14 - Número de empregos que os respondentes esperam ter durante a sua carreira	36
Figura 15 – Alfa de Cronbach da pergunta 13.....	36
Figura 16 - Alfa de Cronbach da pergunta 13, se algum item for excluído.....	37
Figura 17 - Alfa de Cronbach da pergunta 13, depois da remoção de um item	37
Figura 18 - Atitudes dos respondentes face à carreira profissional.....	38
Figura 19 - Alfa de Cronbach das dimensões da carreira proteana	38
Figura 20 - Alfa de Cronbach da pergunta 14	39
Figura 21 - Alfa de Cronbach da pergunta 14, se algum item for excluído.....	40
Figura 22 - Alfa de Cronbach das dimensões da carreira sem fronteiras.....	40
Figura 23 - Alfa de Cronbach da pergunta 15	41
Figura 24 - Alfa de Cronbach da pergunta 15, se algum item for removido	41
Figura 25 - Prioridade dos aspetos do trabalho na escolha de um emprego ...	42
Figura 26 - Valores mais importantes para o sucesso de uma organização, no longo prazo.....	43

Figura 27 - Verificação de conformidade da análise fatorial da pergunta 13 (carreira proteana).....	44
Figura 28 - Comunalidades das variáveis da carreira proteana	45
Figura 29 - Variância total explicada da carreira proteana	45
Figura 30 - Scree plot da carreira proteana.....	46
Figura 31 - Matriz de componente da carreira proteana	47
Figura 32 - Matrix de componente rotativa da carreira sem fronteiras	48
Figura 33 - Verificação de conformidade da análise fatorial da pergunta 14 (carreira sem fronteiras)	49
Figura 34 - Comunalidades das variáveis da carreira sem fronteiras.....	49
Figura 35 - Variância total explicada da carreira sem fronteiras.....	50
Figura 36 - Scree plot da carreira sem fronteiras	50
Figura 37 - Matriz de componente da carreira sem fronteiras	51
Figura 38 - Matriz de componente rotativa da carreira sem fronteiras	52

INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado de trabalho é constituído por trabalhadores de várias gerações diferentes com características igualmente distintas. Como tal, as organizações precisam de criar estratégias adequadas às pessoas com que trabalham. Têm de ser capazes de perceber que os colaboradores não são todos iguais e alguns respondem melhor a um certo tipo de incentivos enquanto outros não se sentem particularmente motivados por essa mesma forma de estímulo.

Este trabalho enquadra-se no mestrado de Gestão e trata-se de um estudo sobre os “*late millennials*”, ou seja, os jovens da geração do milénio que estão a fazer a transição da escola para o mercado de trabalho. As informações daqui resultantes terão utilidade para as organizações que poderão perceber as diferenças geracionais e adaptar as suas estratégias, de forma a terem maior probabilidade de sucesso.

Em primeiro lugar, será feita uma revisão de literatura sobre o estado da arte, nomeadamente, sobre as várias gerações que se encontram no mercado de trabalho (“*Baby Boomers*”, a geração X e a geração Y) e respetivos valores de trabalho, apresentam-se as expectativas profissionais dos *millennials*, são feitas algumas recomendações para os empregadores, de acordo com a literatura, de forma a conseguirem aumentar a captação e retenção de jovens desta geração e, por fim, revêm-se as orientações de carreira tradicional, proteana e sem fronteiras.

De seguida, estabeleceram-se objetivos de investigação para orientar o processamento dos dados resultantes das respostas ao questionário “*Millennials in Transition*” entregue aos alunos dos 2º e 3º anos do DEGI. O tratamento dos dados foi efetuado com a ferramenta estatística “SPSS”. Foram realizadas análises descritivas, análises de confiabilidade, através do teste de alfa de *Cronbach*, e análises fatoriais com os testes de esfericidade de *Bartlett* e de *Kayser-Meyer-Olkin* (KMO).

Posteriormente, compararam-se os resultados obtidos com o SPSS à revisão de literatura realizada e verificou-se que estes estão em conformidade com outros estudos já existentes.

Por fim, foi elaborada uma breve conclusão onde consta uma súmula do trabalho concretizado, as limitações encontradas, os contributos para a área em análise e sugestões para investigações futuras.

PARTE A - ESTADO DA ARTE

1. AS GERAÇÕES E O TRABALHO

1.1. A GERAÇÃO DOS “*BABY BOOMERS*”

Os “*Baby Boomers*” (nascidos entre 1946 e 1964) vivem para trabalhar e respeitam a autoridade e a hierarquia no local de trabalho. São pacientes no que toca a esperar por promoções e recompensas e consideram que a senioridade deve ter maior peso que o mérito. São leais à organização e, como tal, esperam que a organização também lhes seja leal. Esta geração gosta de liderar e de estar associada a tudo o que acontece de positivo na organização. Por outro lado, quando um projeto corre mal, têm tendência a procurar outra pessoa para culpar. Além disso, têm dificuldade em aprender coisas novas e são muito resistentes à mudança, optando por continuar a realizar o seu trabalho da mesma forma de sempre.

Como não cresceram a utilizar computadores, as novas tecnologias apresentam um desafio para esta geração. Precisam de orientações muito específicas se alguma vez tiverem de utilizar um computador (Gursoy, Maier, & Chi, 2008; Park & Gursoy, 2012).

1.2. A GERAÇÃO X

A literatura diz-nos que a geração X (nascidos entre 1965 e 1980) reage a gratificação instantânea, ou seja, quando fazem um bom trabalho, esperam reconhecimento imediato através de prémios, elogios ou honras.

Vêm o trabalho como um meio de subsistência. Dão grande importância à vida pessoal e, por isso, consideram que o trabalho é uma forma de terem os recursos necessários para apreciarem a sua vida. Quando estão no trabalho, fazem apenas as horas que é suposto fazerem e nem mais um minuto pois querem aproveitar o seu tempo livre.

São solitários e trabalham melhor sozinhos. Não gostam de trabalhar em equipa ou ir a reuniões e, por vezes, carecem de aptidões de relacionamento social. Contrariamente aos “*Boomers*”, percebem muito de tecnologia e também a respeitam bastante.

Gostam de ter amigos em posições de poder como forma de poderem participar na definição dos objetivos organizacionais e no planeamento estratégico (Gursoy et al., 2008; Park & Gursoy, 2012).

1.3. A GERAÇÃO “*MILLENNIAL*”

A geração Y, *Millennial*, ou geração ME (geração “EU”), diz respeito às pessoas nascidas entre 1981 e 1999. Contrariamente à geração X, os “*millennials*” preferem trabalhar em grupos e têm um grande espírito de equipa. Gostam de ser reconhecidos e respeitados como resultado do esforço que aplicam no seu trabalho. Esta geração tem tendência a questionar todas as regras do seu local de trabalho e a agir contra elas, nomeadamente, no que diz respeito à forma de vestir, à inflexibilidade do dia de trabalho e às relações entre trabalhador e supervisor. Como resultado de terem crescido na era digital, têm facilidade para trabalhar com as tecnologias e gostam de ter os mais recentes produtos ao seu dispor.

Os *Millennials* não sentem lealdade pela sua empresa e, como tal, são rápidos a procurar melhores alternativas se estiverem descontentes com a sua situação profissional atual. Preferem horários flexíveis que lhes permita dar a atenção devida à família e aos amigos. São ambiciosos e levam o trabalho a sério mas a vida profissional é secundária face à vida pessoal.

O maior problema que a geração Y está a ter no local de trabalho é o facto de acreditarem que ninguém os respeita por causa da sua idade, acham que os colegas e gestores mais velhos não lhes dão o tratamento devido.

Os *Millennials* gostam de ter um mentor que possam admirar e que seja capaz de os orientar. Estão no seu melhor quando existe contacto pessoal, uma forte liderança e um sentido de propósito (Gursoy et al., 2008; Park & Gursoy, 2012).

Num estudo que comparou as gerações *Baby Boomer* às gerações X e Y em três firmas de Tecnologias de Informação, os autores verificaram diferenças em quatro áreas: no estatuto, na necessidade de reconhecimento, no compromisso com o trabalho e no idealismo. Quanto ao estatuto, as gerações X e Y têm maior dificuldade que as gerações mais velhas em fazer horas extraordinárias sem receber compensação e não interagem tão facilmente com a gestão de topo. Por outro lado, verificou-se que sentem uma maior empatia por subordinados, estão mais abertos a mudanças e aparentam ser mais idealistas.

As gerações mais novas consideram que o seu trabalho deve ser reconhecido através da aplicação e validação das suas ideias e da entrega de prémios em cerimónias próprias para tal. Na área de compromisso com o trabalho, preferem não se queixar sobre eventuais problemas que possam ocorrer, sentem maior entusiasmo ao realizar as suas tarefas e não se importam quando a responsabilidade passa de uma pessoa para outra.

Por fim, as gerações X e Y são mais idealistas que os *Baby Boomers*. Principalmente os *Millennials* sentem um forte entusiasmo no trabalho e gostam de liderar projetos (Busch, Venkitachalam, & Richards, 2008). A geração Y dá uma maior importância ao lazer que as gerações anteriores. Esperam ganhar mais dinheiro e trabalhar menos tempo. Como resultado de terem mais tempo livre, não sentem necessidade de criar amizades no trabalho já que têm bastantes oportunidades para isso fora dele e também podem utilizar a tecnologia para interagir de forma impessoal (por exemplo, as redes sociais) (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

Num estudo realizado com trabalhadores de um hotel, os autores concluíram que existem diferenças entre as gerações X, Y e *Baby Boomers* no que diz respeito ao envolvimento profissional. Devido à menor importância que os *millennials* colocam no trabalho e à maior valorização do tempo livre, estes

jovens sentem um menor envolvimento com o seu emprego e têm menor tendência a empenhar-se na realização das suas tarefas. Os autores também verificaram que os *millennials* estão mais dispostos a sair das suas organizações do que as gerações mais velhas quando não se sentem realizados com os seus trabalhos. Têm uma forte necessidade de ter trabalhos desafiantes, significativos e entusiasmantes (Park & Gursoy, 2012).

2. VALORES DE TRABALHO E EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS DOS MILLENNIALS

Num estudo na indústria da hospitalidade foram identificados os valores de trabalho dos trabalhadores e analisadas as diferenças que existem entre as gerações *Baby Boomers*, *X* e *Millennials*. Os autores chegaram à conclusão de que existem várias diferenças entre estas gerações. Quanto à centralidade do emprego, comprovaram que o trabalho é mais importante para a geração dos *Boomers* do que para as outras duas mas a geração *X* é aquela que mais tenta ganhar poder no trabalho ao procurar formas de liderar as equipas e acatar a responsabilidade pela realização das tarefas. Além disso, tanto os *Millennials* como a geração *X* dão mais importância à vida social do que à vida profissional e consideram que o emprego é um meio para um fim, uma forma de sobreviver, contrariamente aos *Baby Boomers* cuja vida gira à volta do trabalho. Por outro lado, a geração *Y* tem mais tendência a desafiar as normas convencionais e os seus superiores hierárquicos. Os autores também verificaram que os *Millennials* são menos autónomos no trabalho e precisam de uma liderança capaz de os orientar enquanto os *Boomers* e a geração *X* são mais independentes. No que toca a tecnologia, o estudo em causa comprovou que a facilidade em utilizar a tecnologia varia inversamente à idade das pessoas, ou seja, a geração *Y* é mais competente nesta área que as outras duas gerações. A última conclusão do artigo diz respeito ao reconhecimento. De acordo com os autores, os *Millennials* sentem que não recebem o reconhecimento devido dos seus colegas por causa da sua idade enquanto as outras gerações já estão no mercado de trabalho há mais tempo e não se deparam com essa situação (Gursoy, Chi, & Karadag, 2013).

Numa comparação entre a geração *X* e *Y*, entre os 18 e os 25 anos, os autores concluíram que os *millennials* dão mais importância às recompensas extrínsecas (como o salário e os bónus), principalmente no início da vida adulta, sentem-se mais intitulados a ter um bom emprego por causa de se esforçarem na escola, e, comparativamente à geração *X*, apesar de o sentido de intitulação dos *millennials* diminuir ao longo dos anos, continua a ser

superior ao da outra geração. Por outro lado, não foram encontradas diferenças relativamente aos valores de trabalho intrínsecos (por exemplo, a satisfação no trabalho ou a realização pessoal) mas reparou-se que a importância atribuída a estes valores aumentava, em ambas as gerações, à medida que os jovens faziam a transição para a vida adulta (Krahn & Galambos, 2014).

Um estudo sobre a geração Y que trabalha no Serviço Público Australiano concluiu que esta geração tem bastante confiança nas suas capacidades e, como tal, tem altas expectativas quanto à sua utilidade numa organização e quanto à empregabilidade futura. Esperam ser promovidos rapidamente e chegar a uma posição de topo sem grande esforço. Se estas expectativas não forem satisfeitas, estes indivíduos procuram outro emprego. Os *millennials* são realistas quanto ao que é esperado deles em termos de horas de trabalho e estão dispostos a abdicar de algum tempo livre em alturas em que a carga de trabalho é maior. Esta geração quer um ambiente de trabalho eficiente onde haja menos burocracia, os supervisores comuniquem diretamente com os trabalhadores e onde tenham a oportunidade de modificar os procedimentos operacionais já existentes. Em termos de ética de trabalho, os *millennials* são entusiásticos e participativos desde que acreditem que podem fazer a diferença no resultado final (Winter & Jackson, 2016).

Em 2010, foi realizado um estudo através de um inquérito respondido por 23 413 estudantes universitários do Canadá para investigar as expectativas de carreira profissional da Geração Y e as suas prioridades de vida. Os autores concluíram que estes jovens valorizam empregos que ofereçam a possibilidade de avançar na carreira mas também têm expectativas realistas quanto ao seu primeiro emprego. Além disso, dão grande importância ao ambiente de trabalho e aos seus colegas e apreciam carreiras que lhes permitam equilibrar a vida profissional e a vida social (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010).

Noutro estudo que procurava comparar as diferenças nos valores de trabalho da Geração Y antes e depois de entrarem no mercado de trabalho, os investigadores chegaram à conclusão que não existem diferenças quanto aos valores de trabalho entre a Geração Y que ainda se encontra a estudar e

aquela que já está no mercado de trabalho. No entanto, os autores descobriram que a importância que esta geração dá ao salário aumenta quando começam a trabalhar enquanto outros aspetos passam a tornar-se menos relevantes, nomeadamente, o interesse que o trabalho proporciona, o sentimento de realização, os colegas de trabalho e o companheirismo (Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015).

Para perceber se os *Millennials* têm expectativas mais baixas em fase de recessão, foi realizado um estudo que comparou as respostas a um questionário de alunos no último ano do curso de Mestrado, em 2006 e em 2009, ou seja, antes e depois da atual crise económica. Os resultados sugerem que os *Millennials* apenas tendem a diminuir as suas expectativas em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida social e à atmosfera social enquanto as expectativas relacionadas com a evolução da carreira se mantêm altas (Hauw & Vos, 2010).

A geração Y espera que os seus supervisores os apoiem na realização das suas tarefas, sejam motivadores e deem valor ao seu trabalho através de *feedback* constante (Kultalahti & Viitala, 2015).

3. RECOMENDAÇÕES PARA OS EMPREGADORES

Com vista a captar os jovens da Geração Y que ainda não começaram a trabalhar, os empregadores devem fazer o seu recrutamento com vista a transmitir a ideia de que o trabalho é interessante e importante, o ambiente de trabalho é semelhante àquele que conheceram na faculdade e a cultura da empresa é socialmente responsável. No entanto, para captar a atenção dos jovens que já têm experiência de trabalho, é necessário utilizar uma estratégia focada nas condições de trabalho e na remuneração (Kuron et al., 2015).

De forma a conseguir motivar esta geração, o trabalho deve ser interessante e desafiante, as tarefas devem ser variadas com um foco no desenvolvimento de competências. Além disso, os gestores devem ter em conta que os *Millennials* não vivem para trabalhar e, como tal, valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Portanto, os horários e os locais de trabalho devem ser flexíveis para permitir satisfazer as necessidades desta geração, caso contrário, pode causar quebras de desempenho no trabalho (Bhatnagar, 2017; Gursoy et al., 2008; Kultalahti & Viitala, 2015; Twenge et al., 2010). No entanto, esta geração está disposta a sacrificar algum do seu tempo livre para ajudar a empresa desde que haja reciprocidade, ou seja, o seu esforço tem de ser reconhecido através de bónus financeiros ou dias extra de folga (Kultalahti & Viitala, 2015; Twenge et al., 2010). Os *Millennials* têm preferência por equipas de trabalho orientadas para a melhoria contínua, com objetivos comuns entre os seus membros e altamente motivadas. O ambiente de trabalho ideal deve ser agradável, produtivo, com colegas entusiásticos e motivantes, propício ao desenvolvimento de competências e deve existir igualdade entre os colegas (Kultalahti & Viitala, 2015).

Além disso, os *Millennials* não gostam de ser controlados pelo que os gestores devem delinear de forma clara os objetivos pretendidos e dar-lhes a autonomia e os recursos necessários para que estes possam cumprir com o que lhes é pedido.

Esta geração trabalha melhor quando tem várias tarefas para fazer sobre as quais pode decidir a qual dar prioridade. No entanto, a geração Y também tem

uma necessidade constante de *feedback* construtivo e de reconhecimento pelo que os gestores têm de investir algum tempo nesta área, de forma a mantê-los satisfeitos.

De forma a aumentar a retenção desta geração num determinado trabalho, pode ser importante investir nas tecnologias mais recentes devido ao facto de estes trabalhadores terem crescido na era digital (Gursoy et al., 2008). Outro aspeto reside no envolvimento dos *Millennials* com o seu trabalho. Estes têm de sentir que o que fazem é importante e significativo (Park & Gursoy, 2012).

No que toca ao desenvolvimento de competências, os *Millennials* devem ser vistos de forma individual e, como tal, deverão ser criados planos de desenvolvimento que lhes permitam progredir de uma tarefa para outra, aumentando, assim, o grau de exigência. Também é recomendada a contratação de supervisores capazes de apoiar estes trabalhadores e de oferecer o *feedback* constante de que precisam para se sentirem apreciados e motivados (Kultalahti & Viitala, 2015).

Como os *Millennials* apresentam maior mobilidade no que diz respeito à sua carreira, as organizações devem focar-se em oferecer recompensas no curto prazo em vez de apostarem nas oportunidades no longo prazo (Lyons, Schweitzer, Ng, & Kuron, 2012).

Devido ao facto dos indivíduos proteanos assumirem maior responsabilidade pela sua carreira, os empregadores devem oferecer mais autonomia no que toca à tomada de decisão sobre a respetiva carreira (Bhatnagar, 2017).

4. ORIENTAÇÃO DE CARREIRA

No seio de uma organização, existem trabalhadores com orientações de carreira diferentes. Podem estar orientados para a carreira tradicional, a carreira proteana ou a carreira sem fronteiras.

4.1. CARREIRA TRADICIONAL

A carreira tradicional foi predominante durante grande parte do século XX e assenta na ideia de que o indivíduo escolhe um determinado emprego e, à medida que vai ganhando experiência, conhecimentos e senioridade, ascende na hierarquia da organização, sem precisar de mudar de empregador para conseguir progredir na carreira (Baruch, 2004; Baruch & Bozionelos, 2011; Hall & Mirvis, 1995; S. Sullivan, 1999; S. E. Sullivan & Baruch, 2009). O sucesso profissional neste tipo de orientação é determinado pela mobilidade vertical, o seu salário e o estatuto (Baruch, 2004).

Vários investigadores defendem que existem menos oportunidades de progressão vertical dentro de apenas uma organização o que faz com que os trabalhadores tomem responsabilidade pelo seu crescimento profissional, em vez de ser a sua própria organização a orientá-los, através da mudança de empregadores e até da própria função de trabalho, ao longo da sua carreira (Arthur & Rousseau, 1996; Baruch, 2004; Baruch & Bozionelos, 2011; Hall & Mirvis, 1995; S. Sullivan, 1999).

A carreira tradicional acabou por se desatualizar face ao nascimento da globalização, à evolução tecnológica, à crescente diversidade da força de trabalho, ao aumento de empregos com base no conhecimento e às tendências para a subcontratação (Baruch & Bozionelos, 2011; Benson & Brown, 2011; Briscoe & Finkelstein, 2009; Burke & Ng, 2006; Cappelli, 1999; Hall & Mirvis, 1995; S. Sullivan, 1999; S. E. Sullivan & Baruch, 2009).

Como consequência, surgiram as carreiras modernas: a “*boundaryless career*” ou carreira sem fronteiras e a carreira proteana (S. E. Sullivan & Baruch, 2009).

4.2. CARREIRA PROTEANA E CARREIRA SEM FRONTEIRAS

O conceito de carreira proteana remonta ao trabalho de Douglas T. Hall, em 1976, em que o autor caracterizou este tipo de carreira como sendo determinada pelo próprio indivíduo, e não pela organização em que se encontra, baseada nos valores pessoais e cujos critérios de sucesso são subjetivos pois cada pessoa tem a sua própria definição de sucesso em vez de se ter apenas em conta a posição da organização ou o rendimento. A carreira proteana implica, então, um grau elevado de mobilidade pois as pessoas não se sentem comprometidas com qualquer organização, agem em conformidade com os seus objetivos e procuram a satisfação profissional. De forma a ajudar as pessoas a serem mais proteanas, foram identificadas duas competências essenciais: a adaptabilidade e a autoconsciência. Por um lado, os trabalhadores precisam de ser capazes de se adaptar a vários ambientes diferentes devido ao elevado grau de mobilidade da carreira proteana. Por outro lado, têm de ter consciência dos seus pontos fortes e fracos para conseguirem identificar as competências que precisam de ser melhoradas (ou adquiridas) de forma a ter sucesso (Hall, 2004).

Douglas T. Hall, juntamente com *Jon Briscoe*, ainda conseguiu identificar dois fatores que estão na base de uma orientação para uma carreira proteana: a orientação por valores, isto é, o trabalhador toma as suas decisões profissionais não com base em fatores extrínsecos, como o salário e as oportunidades de promoção mas, sim, em fatores intrínsecos, orientados para as suas próprias crenças, onde a pessoa sente que os seus valores estão em conformidade com os da organização. O segundo fator que permite identificar se uma pessoa tem uma orientação de carreira proteana assenta no grau de controlo que o indivíduo sente que tem na sua carreira (quanto maior for a autorresponsabilização, maior a orientação para um tipo de carreira proteana) (Hall, 2004).

Verifica-se uma orientação para uma carreira proteana quando as pessoas consideram que o seu sucesso profissional é da sua própria responsabilidade e não da organização em que trabalham. Os valores pessoais que se encontram

no cerne deste conceito foram identificados como sendo a preferência pelo tipo de trabalho com benefícios para a sociedade e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ou seja, o emprego não pode ocupar demasiado tempo livre do indivíduo. Além disso, valorizam as oportunidades de crescimento pessoal e profissional proporcionadas pelas organizações em que trabalham como, por exemplo, o investimento na formação dos trabalhadores, a responsabilidade acrescida quando se é gestor de determinado projeto e horários laborais flexíveis (Sargent & Domberger, 2007).

Apesar de haver mais perspetivas sobre a orientação de carreira, o tipo tradicional ainda é o predominante. A diferença é que a geração Y tem uma maior tendência a mudar de emprego ou de empregador que as gerações anteriores (Lyons et al., 2012).

A carreira proteana assenta em duas dimensões: a autogestão e o direcionamento para os valores (Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth, 2006). Certos aspetos da personalidade podem prever estas características, nomeadamente, a conscienciosidade e o grau de abertura do indivíduo a novas experiências podem prever a autogestão e a capacidade de socialização e o grau de abertura podem prever um direcionamento para valores (Borges & De Andrade, 2014). Outro aspeto essencial para a autogestão da carreira profissional é a estabilidade emocional do indivíduo que o auxilia a comportar-se de forma adequada em ambientes diferentes. O *locus* de controlo interno também se verificou ser um preditor significativo da autogestão. *Locus* de controlo refere-se ao controlo que as pessoas sentem que têm sobre o que acontece nas suas vidas e divide-se em *locus* de controlo interno e externo. Uma pessoa com um *locus* de controlo interno sente que é responsável pelo seu destino e que os seus sucessos ou fracassos se devem às suas próprias ações. Por outro lado, alguém com um *locus* de controlo predominantemente externo, terá uma tendência para responsabilizar o exterior pelo que lhe acontece. Pode achar que as coisas acontecem por acaso ou que as pessoas mais poderosas é que controlam os acontecimentos. Os autores constataram que o *locus* de controlo interno tem uma influência significativa na previsão da autogestão e, aquelas com um *locus* de controlo externo voltado para o poder,

são menos capazes de gerir a sua carreira de acordo com os seus valores pessoais (Borges & De Andrade, 2014).

Indivíduos com orientação para carreira proteana ou para carreira sem fronteiras têm maior facilidade em lidar com a incerteza do atual mercado de trabalho. Atitudes proteanas são mais focadas internamente, o que permite às pessoas serem introspectivas, e as atitudes sem fronteiras estão mais focadas no exterior, assim permitindo aos indivíduos atravessar as fronteiras da organização ao procurarem ajuda e oportunidades (Briscoe, Henagan, Burton, & Murphy, 2012).

Millennials com uma atitude proteana têm maior tendência a mostrarem-se apaixonados pelo trabalho e a serem mais proativos no que diz respeito a atingirem os seus objetivos pessoais e profissionais (Bhatnagar, 2017).

Indivíduos com atitudes proteanas favorecem e utilizam os seus próprios valores para orientarem a sua carreira em vez de seguirem os valores organizacionais e são independentes no que toca a gerirem o seu comportamento vocacional (Briscoe et al., 2006).

A *boundaryless career* ou carreira sem fronteiras é o oposto da carreira tradicional, no sentido em que o indivíduo não progride apenas dentro de uma organização, não está limitado por esta no que toca ao seu desenvolvimento (Arthur & Rousseau, 1996). Refere-se a ultrapassar as dimensões objetivas e subjetivas da carreira em vários níveis de análise, incluindo posição organizacional, mobilidade, flexibilidade, o ambiente de trabalho, e a estrutura de oportunidade e, ao mesmo tempo, reduz a dependência das promoções organizacionais e dos trajetos de carreira (Arthur, 1994). Um indivíduo com uma atitude orientada para uma carreira sem fronteiras tem preferência pela criação de relações profissionais que vão além da sua própria organização. Uma segunda atitude importante deste tipo de carreira é a inclinação para a mobilidade física entre organizações. Alguém com este tipo de atitude sentir-se-ia confortável com uma carreira que fosse além de um único empregador (Briscoe et al., 2006).

PARTE B – ESTUDO EMPÍRICO

5. METODOLOGIA

5.1. OBJETIVOS

Este trabalho teve como objetivo examinar a percepção e as expectativas que a geração Y tem do trabalho e dos futuros empregadores, nomeadamente:

- a) A forma como encaram o trabalho e os valores que consideram importantes numa organização;
- b) A sua futura carreira, ou seja, quais os seus objetivos profissionais, a quantidade de controlo que pensam ter sobre a sua vida profissional e se estão mais orientados para um tipo de carreira “proteana” ou para um tipo de carreira “sem fronteiras”;
- c) Quais os valores que procuram num potencial empregador que o torna mais apelativo em relação a outro;
- d) O que pensam sobre as práticas de Recursos Humanos de uma organização em termos de recompensas, reconhecimento, formação e desenvolvimento e gestão de carreira;
- e) Como candidatos, como procuram e selecionam potenciais empregos e empregadores.

Os resultados deste estudo irão servir para descrever como os *Millennials* que estão quase a entrar no mercado de trabalho percebem o mundo do trabalho e, a partir daí, tentar prever quais as suas decisões futuras, escolhas e comportamentos. Por um lado, este estudo terá implicações para as organizações, que poderão definir práticas de Recursos Humanos mais eficientes de forma a captarem e reterem esta geração de trabalhadores e, por outro lado, as universidades e outras instituições poderão modelar os seus planos e ações para melhor prepararem os *Millennials* para o sucesso profissional.

5.2. PARTICIPANTES

Este estudo consistiu de 154 participantes do 2º e 3º ano dos cursos do Departamento de Economia, Gestão e Economia da Universidade Portucalense, no Porto. Foi distribuído um questionário aos alunos de forma a tentar perceber se já tinham tido experiência profissional ou não e quais as suas expectativas quanto à sua carreira profissional.

As respostas compreendem:

Contagem

		Ano Curricular		Total
		2º ano	3º ano	
Curso	Gestão	50	42	92
	Economia	22	9	31
	Informática	16	4	20
	Gestão de S.I.	1	1	2
	Gestão da Hospitalidade	4	0	4
Total		93	56	149

Figura 1 - Repartição dos respondentes por ano e curso

Os cinco alunos ausentes na tabela não responderam à questão sobre o curso ou o ano que frequentavam mas sabe-se que três são do 3º ano e dois são de Informática.

Contagem

		Género		Total
		Masculino	Feminino	
Ano Curricular	2º ano	49	42	91
	3º ano	34	25	59
Total		83	67	150

Figura 2 - Repartição dos respondentes por curso e género

Os quatro alunos ausentes não responderam à questão sobre o género.

Estadísticas

Idade

N	Válido	153
	Ausente	1
Média		20,72

Figura 3 - Média das idades dos respondentes

Idade

		Frequência	Porcentagem	
Válido	19	43	27,9	
	20	43	27,9	
	21	40	26,0	
	22	9	5,8	
	23	7	4,5	
	24	5	3,2	
	25	1	,6	
	26	1	,6	
	27	2	1,3	
	32	1	,6	
	37	1	,6	
	Total		153	99,4
	Ausente	Sistema	1	,6
Total		154	100,0	

Figura 4 - Idade dos respondentes

Os alunos questionados têm idades compreendidas entre os 19 e os 37 anos, o que é consistente com a data de nascimento dos indivíduos da geração Y, ou seja, as pessoas que nasceram entre 1980 e o ano 2000. Podemos observar que a média das idades é bastante jovem, aproximadamente 21 anos, e as idades predominantes nesta amostra são 19, 20 e 21 anos, com 43, 43 e 40 pessoas, respetivamente, o que equivale a 81,8% da amostra.

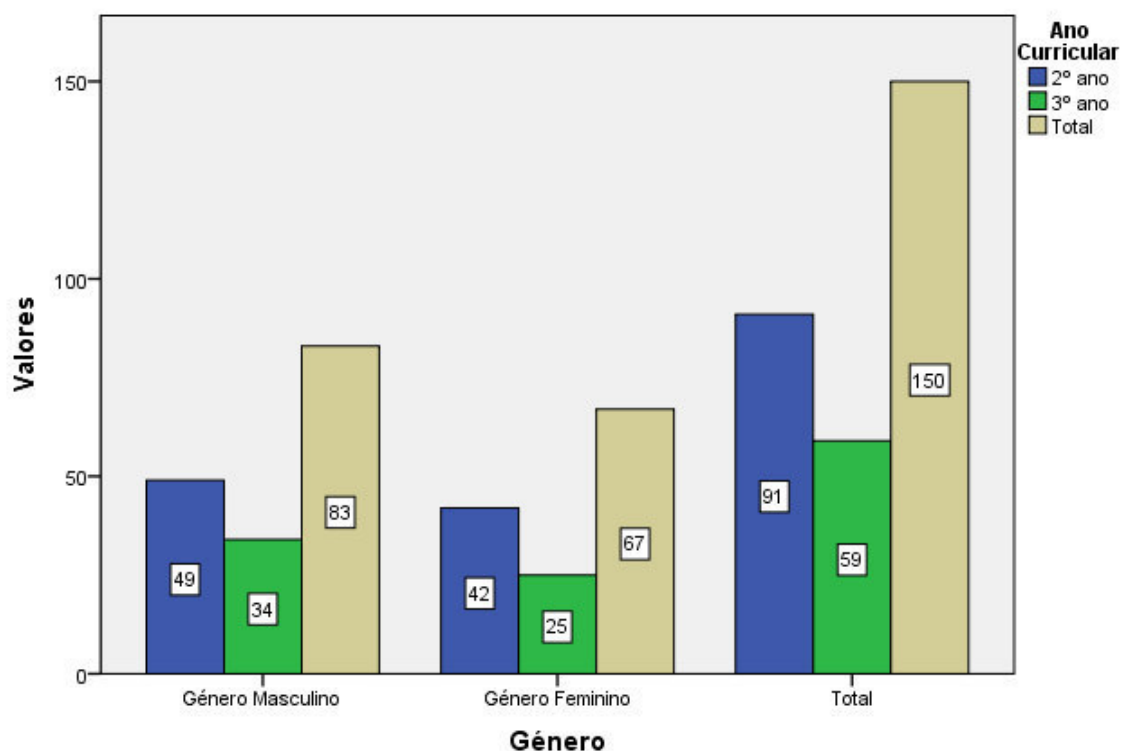


Figura 5 - Género dos respondentes por ano curricular

Na figura 5, temos a distribuição dos indivíduos do sexo masculino e feminino pelos 2º e 3º ano dos cursos do Departamento de Economia, Gestão e Informática (DEGI). Tanto no 2º ano como no 3º, existem mais jovens do sexo masculino do que do feminino, sendo que, aproximadamente 61,7% das pessoas são do sexo masculino e, cerca de 39,3% são do sexo feminino.

6. RESULTADOS

6.1. ANÁLISE DESCRITIVA E TESTE DE CONFIABILIDADE

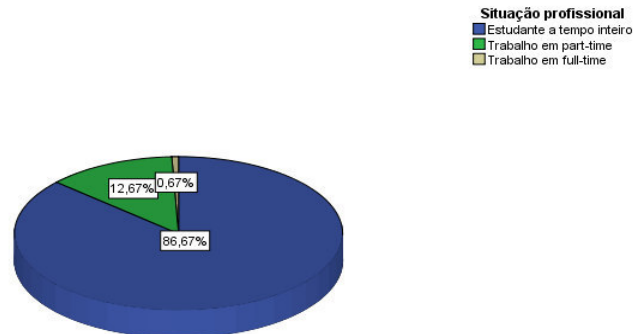


Figura 6 - Situação profissional dos respondentes

A figura 6 mostra-nos que a grande maioria dos jovens questionados é estudante a tempo inteiro (86,67%), alguns não só frequentam uma licenciatura no curso de DEGI como também têm um trabalho em part-time (12,67%) e ainda há uma amostra muito baixa de alunos que têm um trabalho a tempo inteiro (0,67%).



Figura 7 - Experiência de trabalho remunerado

Quanto à experiência de trabalho remunerado, 56% dos jovens nunca tiveram qualquer experiência e 44% já tiveram.

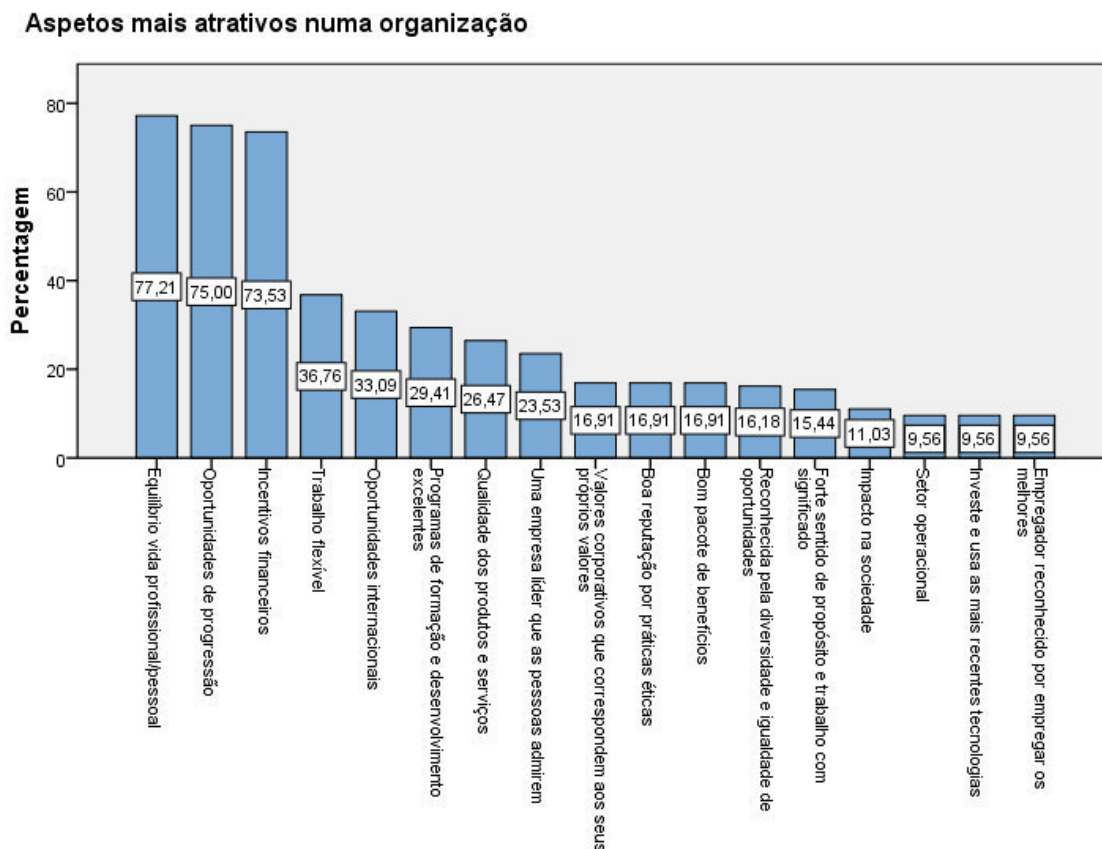


Figura 8 - Aspetos mais atrativos numa organização

Na pergunta 8 do questionário, foi pedido aos alunos que escolhessem os cinco aspetos que consideravam mais atrativos numa organização, de um total de dezassete opções. Podemos ver na figura 8 que há três aspetos que se destacam dos demais: o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (77,21%) é considerado o mais importante para os respondentes, as oportunidades de progressão na carreira (75%) são o segundo fator mais valorizado e os incentivos financeiros (73,53%) encontram-se na terceira posição. De seguida, temos o trabalho flexível (36,76%) e as oportunidades internacionais (33,09%) como os restantes dois aspetos mais atrativos numa organização.

Existe uma diferença bastante significativa entre as três opções mais valorizadas e as três menos valorizadas. Enquanto as três primeiras têm uma percentagem superior a 70%, as três últimas encontram-se abaixo dos 10%, pelo que são pouco procuradas dentro deste leque de preferências. Estas são o setor em que a organização opera, o facto de investir e usar as mais recentes tecnologias e o reconhecimento do empregador por contratar os melhores trabalhadores e têm uma percentagem de 9,56%, cada uma.

A pergunta 9 do questionário mede o conceito de atratividade do empregador (Berthon, Ewing, & Hah, 2005), ou seja, os benefícios que uma pessoa vê em trabalhar para uma certa organização. Nesta questão, pediu-se aos alunos que determinassem a importância de 25 aspetos na sua escolha de um empregador, através de uma escala de *Likert* entre 1 e 7, sendo que o valor 1 é “nada importante” e o valor 7 “muito importante”.

Como tal, e antes de analisar os dados no SPSS, foi feito o teste de “Alfa de Cronbach” para verificar a confiabilidade da escala utilizada. De seguida, são apresentadas as conclusões da realização deste teste.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,922	,924	25

Figura 9 - Estatísticas de confiabilidade da pergunta 9

A figura 9 mostra-nos que o Alfa de *Cronbach* é 0.922, o que significa que, como é superior a 0.9, a escala utilizada tem uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2008, pp. 527-528).

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Reconhecimento pela gestão	137,48	231,015	,508	,398	,920
Ambiente de trabalho divertido	137,63	229,055	,522	,556	,920
Trampolim para outros empregos	137,74	228,191	,555	,506	,919
Sentir-se bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para uma determinada organização	136,72	232,382	,582	,752	,919
Sentir-se mais auto-confiante como resultado de trabalhar para uma determinada organização	136,90	232,899	,613	,723	,919
Ganhar experiência para fortalecer a carreira	136,65	237,382	,488	,430	,920
Ter uma boa relação com os superiores	136,90	234,496	,565	,617	,919
Ter uma boa relação com os colegas	136,75	233,757	,595	,762	,919
Colegas que apoiam e encorajam	137,08	232,285	,487	,479	,921
Trabalhar num ambiente estimulante	136,68	238,107	,483	,449	,921
Empregador inovador	137,14	233,161	,544	,615	,919
Valorização da criatividade	137,08	232,618	,574	,614	,919
Produtos e serviços de alta qualidade	137,24	229,559	,587	,699	,919
Produtos e serviços inovadores	137,28	231,468	,598	,719	,919
Oportunidades de promoção	136,85	235,088	,530	,506	,920
Princípios humanistas	137,35	226,771	,639	,584	,918
Oportunidade de aplicar conhecimentos	137,44	227,109	,569	,614	,919
Oportunidade de ensinar outros	137,46	227,875	,589	,600	,919
Aceitação de pertença	137,22	231,159	,630	,567	,918
Orientação para o cliente	137,39	231,808	,571	,476	,919
Segurança no trabalho	136,97	235,638	,445	,422	,921
Experiência prática interdepartamental	137,39	231,810	,532	,596	,920
Ambiente de trabalho feliz	136,70	234,377	,590	,494	,919
Salário base acima da média	136,83	236,033	,478	,625	,921
Pacote de compensação global atraente	136,97	236,138	,452	,662	,921

Figura 10 – Estatísticas de item-total quando um item é removido

A figura 10 dá-nos duas colunas que nos ajudam a decidir de um item deve ser excluído da escala, de forma a aumentar a fiabilidade. Em primeiro lugar, temos a “correlação de item total corrigida”, que nos diz o grau de correlação de cada item com os outros itens do questionário. Se o valor for inferior a 0.30, então o item apresenta um baixo grau de correlação em relação ao resto da escala. Podemos ver na figura 10 que nenhum item tem um valor inferior a 0.3.

Em segundo lugar, temos o valor do Alfa de *Cronbach*, caso uma das variáveis da escala fosse excluída. Todas as variáveis apresentam um alfa inferior a 0.922, pelo que nenhum dos itens deve ser excluído, caso contrário, a consistência interna da escala diminuiria.

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Reconhecimento pela gestão	5,34	1,221	145
Ambiente de trabalho divertido	5,20	1,305	145
Trampolim para outros empregos	5,08	1,283	145
Sentir-se bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para uma determinada organização	6,10	1,012	145
Sentir-se mais auto-confiante como resultado de trabalhar para uma determinada organização	5,93	,940	145
Ganhar experiência para fortalecer a carreira	6,18	,879	145
Ter uma boa relação com os superiores	5,93	,925	145
Ter uma boa relação com os colegas	6,08	,921	145
Colegas que apoiam e encorajam	5,74	1,189	145
Trabalhar num ambiente estimulante	6,14	,841	145
Empregador_inovador	5,69	1,031	145
Valorização_criatividade	5,74	1,012	145
Produtos_serviços_alta_qualidade	5,59	1,152	145
Produtos_serviços_inovadores	5,54	1,034	145
Oportunidades_promoção	5,98	,946	145
Princípios_humanistas	5,48	1,202	145
Oportunidade_aplicar_conhecimentos	5,39	1,313	145
Oportunidade_ensinar_outros	5,37	1,235	145
Aceitação_pertença	5,61	1,002	145
Orientação_cliente	5,44	1,060	145
Segurança_trab	5,86	1,067	145
Experiência_prática_interdepartamental	5,43	1,129	145
Ambiente_trab_feliz	6,12	,897	145
Salário_base_acima_média	6,00	,979	145
Pacote_compensação_global_atraente	5,86	1,020	145

Figura 11 - Média e desvio-padrão das respostas à pergunta 9

Depois de se fazer o teste do Alfa de *Cronbach*, procedeu-se à análise das estatísticas descritivas da pergunta 9 do questionário. Pela média, podemos ver que todos os fatores têm um certo grau de importância para os respondentes mas aqueles que são mais valorizados na escolha de um empregador são o ganho de experiência para fortalecer a carreira ($\mu = 6,18$), a boa relação com os colegas ($\mu = 6,08$), trabalhar num ambiente de trabalho estimulante ($\mu = 6,14$), trabalhar num ambiente de trabalho feliz ($\mu = 6,10$) e o salário base acima da média ($\mu = 6,00$). Além disso, o desvio-padrão de cada um destes fatores foi inferior a 1, pelo que as várias respostas não estavam muito distantes da média.

A pergunta 10 tinha como objetivo identificar os dois objetivos de longo prazo que os alunos consideravam mais importantes para a sua carreira, de uma lista de dez objetivos.

Importância de objetivos de longo prazo na carreira

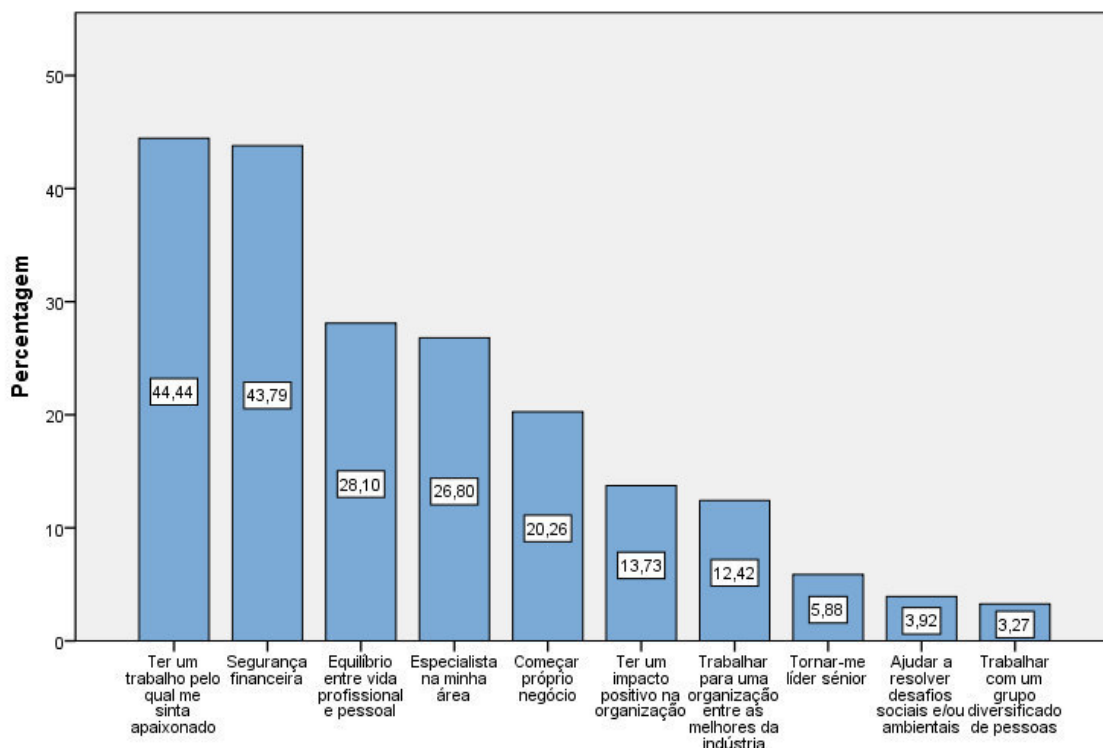


Figura 12 - Grau de importância dos objetivos de longo prazo da carreira dos respondentes

A figura 12 mostra-nos que os dois objetivos de longo prazo mais valorizados pelos inquiridos são ter um trabalho apaixonante (44,44%) e ter segurança financeira (43,79%). Pelo contrário, os dois objetivos menos importantes procurados são trabalhar com um grupo diversificado de pessoas (3,27%) e ajudar a resolver desafios sociais e/ou ambientais (3,92%).

A pergunta 11 pedia para escolher os cinco benefícios e recompensas mais importantes que se esperava/gostava de ter num empregador, numa lista de 16 possibilidades.

Benefícios e recompensas mais importantes na escolha de um empregador

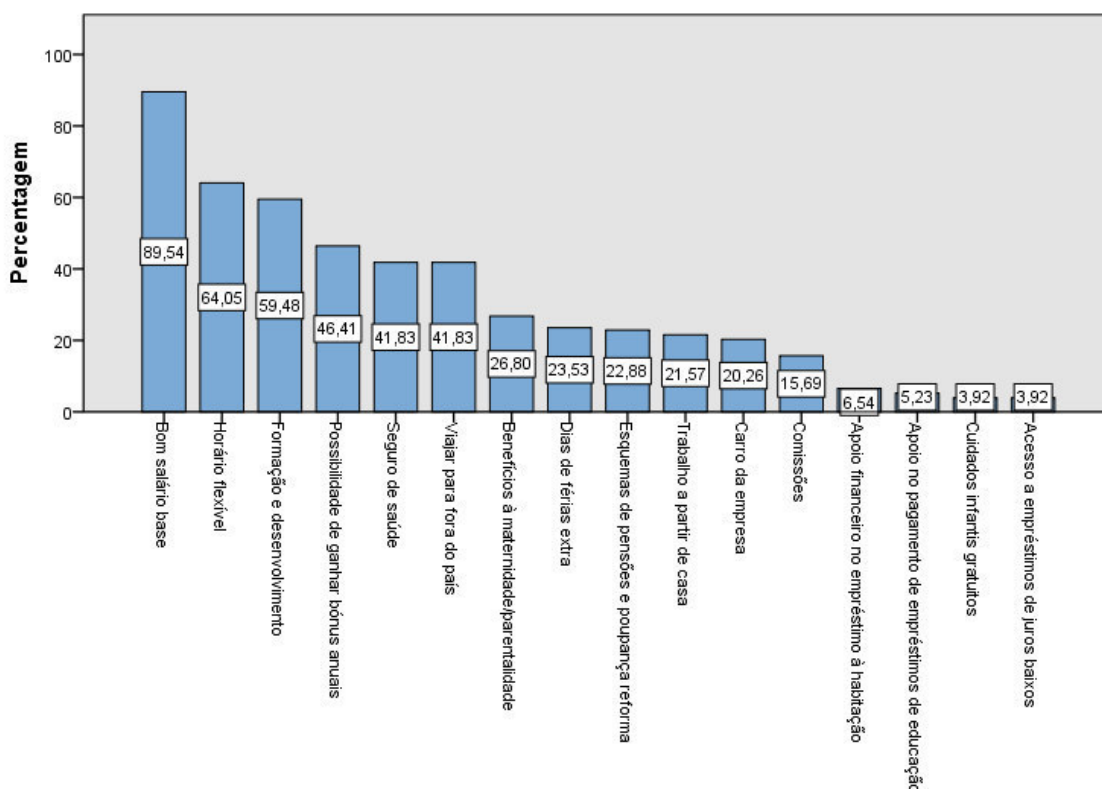


Figura 13 - Benefícios e recompensas mais importantes na escolha de um empregador

Os cinco benefícios e recompensas mais importantes que os respondentes esperam ou gostavam de ter num empregador são um bom salário base (89,54%), um horário flexível (64,05%), a formação e desenvolvimento (59,48%), a possibilidade de ganhar bónus anuais (46,41%) e, com o mesmo número de respostas, viajar fora do país e ter seguro de saúde (41,83%). Os cuidados infantis gratuitos e os empréstimos com juros baixos tiveram um baixo

número de preferência, ambas com 3,92% das respostas. É de realçar a importância que o salário base tem para estes alunos. Quase todos escolheram esta opção.

A pergunta 12 questionava os respondentes sobre o número de empregos que achavam que iam ter durante a sua carreira. Havia quatro respostas possíveis: entre um a três empregos, entre quatro a seis, entre sete a nove e mais de dez.

Número de empregos

		Frequência	Porcentagem
Válido	1-3	74	48,1
	4-6	57	37,0
	7-9	10	6,5
	10+	11	7,1
	Total	152	98,7
Ausente	Sistema	2	1,3
Total		154	100,0

Figura 14 - Número de empregos que os respondentes esperam ter durante a sua carreira

A figura 14 ilustra que a maioria dos alunos espera vir a ter entre um e três empregos (48.1%), 37% espera ter entre quatro e seis empregos, 6.5% entre sete e nove empregos, e 7.1% espera vir a ter mais de dez empregos. Duas pessoas não responderam a esta questão.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,751	,756	7

Figura 15 – Alfa de Cronbach da pergunta 13

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira	31,37	28,568	,276	,149	,758
Dono de mim próprio	31,85	25,717	,529	,359	,709
Carreira independente	31,72	26,258	,496	,404	,716
Liberdade de escolher o meu próprio caminho	31,32	27,005	,499	,383	,718
Indiferente à opinião alheia sobre escolhas profissionais	32,52	23,104	,486	,359	,721
Prioridades pessoais	32,26	22,793	,584	,429	,692
O que sinto sobre o meu sucesso	31,40	25,602	,442	,294	,727

Figura 16 - Alfa de Cronbach da pergunta 13, se algum item for excluído

A pergunta 13 trata-se da versão curta da escala que mede a carreira proteana (Porter, Woo, & Tak, 2016) onde foi pedido aos alunos para classificarem sete afirmações face à sua atitude em relação à carreira, numa escala de 1 a 7 em que o valor mais baixo corresponde a “totalmente em desacordo” e o valor mais alto a “totalmente em acordo”.

Para verificar a confiabilidade da escala utilizada, foi realizado o teste Alfa de Cronbach. Como podemos ver pela figura 15, o alfa foi 0.751 e, como está entre 0.7 e 0.8, a escala tem uma consistência interna razoável.

Na figura 16, podemos constatar que existe um item que, se for excluído da escala, irá aumentar o valor do alfa de Cronbach. Além disso, a correlação de item-total corrigida é de 0.276, o que é abaixo de 0.3, pelo que este item deve ser excluído.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,758	,763	6

Figura 17 - Alfa de Cronbach da pergunta 13, depois da remoção de um item

A nova escala possui 6 itens e o novo Alfa de *Cronbach* é, então, 0.758.

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
Dono de mim próprio	5,23	1,179	151
Carreira independente	5,36	1,151	151
Liberdade de escolher o meu próprio caminho	5,75	1,033	151
Indiferente à opinião alheia sobre escolhas profissionais	4,55	1,636	151
Prioridades pessoais	4,81	1,503	151
O que sinto sobre o meu sucesso	5,67	1,345	151

Figura 18 - Atitudes dos respondentes face à carreira profissional

Podemos concluir que, em média, estes jovens concordam com a afirmação de que são donos de si próprios ($\mu = 5,23$), esperam vir a ter uma carreira independente ($\mu = 5,36$), consideram que um dos seus valores mais importantes é a liberdade de escolher o próprio caminho ($\mu = 5,75$) e dão mais importância ao que sentem sobre o seu sucesso do que ao que as outras pessoas podem pensar ($\mu = 5,67$). As outras duas afirmações tiveram um valor médio inferior a 5, o que significa que os alunos não concordam nem discordam com as afirmações de que são indiferentes à opinião alheia sobre escolhas profissionais ($\mu = 4,55$) e que dirigem a sua carreira com base nas suas prioridades pessoais, e não do seu potencial empregador ($\mu = 4,81$).

Além disso, a pergunta 13 pode dividir-se em duas dimensões: a autogestão e o direcionamento para os valores. Os quatro primeiros itens correspondem à autogestão e os três seguintes ao direcionamento para os valores. Estas dimensões dizem respeito às dimensões da carreira proteana. O alfa de *Cronbach* é então:

Dimensões	Alfa de Cronbach	N.º de itens
Autogestão	0.717	4
Direcionamento para os valores	0.739	3

Figura 19 - Alfa de Cronbach das dimensões da carreira proteana

Ambas as dimensões da carreira proteana têm uma consistência interna razoável.

A pergunta 14 trata-se da versão curta da escala que mede a carreira sem fronteiras (Porter et al., 2016) onde foi pedido aos respondentes que classificassem seis afirmações, numa escala de 1 a 7, em que 1 – totalmente em desacordo e 7 – totalmente de acordo.

As três últimas afirmações foram recodificadas inversamente, ou seja, o valor 1 passou a ser 7, o valor 2 transformou-se no 6, e por aí adiante.

Antes de proceder à análise das respostas, foi realizado o teste alfa de *Cronbach* em que o valor de alfa foi 0.592, pelo que a consistência interna da escala utilizada é inadmissível.

Estadísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,582	,588	6

Figura 20 - Alfa de Cronbach da pergunta 14

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Gosto de tarefas entre departamentos	22,24	16,183	,248	,352	,565
Gostaria de trabalhar em projetos multiorganizacionais	21,76	15,903	,405	,496	,512
Procurarei oportunidades de trabalhar fora da organização	21,99	15,653	,300	,386	,544
Sentir-me-ei perdido se não puder trabalhar na primeira organização que me empregar	23,21	14,475	,307	,216	,544
Gostarei da previsibilidade de trabalhar para a mesma organização	23,77	16,176	,245	,403	,566
Prefiro trabalhar numa empresa que me é familiar	23,38	13,118	,434	,367	,478

Figura 21 - Alfa de Cronbach da pergunta 14, se algum item for excluído

A figura 21 ilustra o Alfa de Cronbach se algum dos itens fosse excluído. Podemos ver que o valor de alfa não iria beneficiar da remoção de qualquer dos itens pelo que nenhum é removido.

A pergunta 14 também pode ser dividida em duas dimensões pois diz respeito à carreira sem fronteiras. As três primeiras afirmações referem-se à mentalidade sem fronteiras e as três últimas à preferência pela mobilidade.

Dimensões	Alfa de Cronbach	N.º de itens
Mentalidade sem fronteiras	0.776	3
Preferência pela mobilidade	0.719	3

Figura 22 - Alfa de Cronbach das dimensões da carreira sem fronteiras

As dimensões da carreira sem fronteiras apresentam alfas entre 0.7 e 0.8 pelo que a consistência interna da escala utilizada é razoável.

Na pergunta 15, pediu-se para classificar vários aspetos do trabalho ao escolherem um emprego potencial, numa escala de Likert em que o valor 1 corresponde a prioridade mínima e o valor 6 a prioridade máxima.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,860	,865	16

Figura 23 - Alfa de Cronbach da pergunta 15

O teste Alfa de *Cronbach* ilustra um valor de alfa igual a 0.860, o que significa que a escala tem uma consistência interna boa.

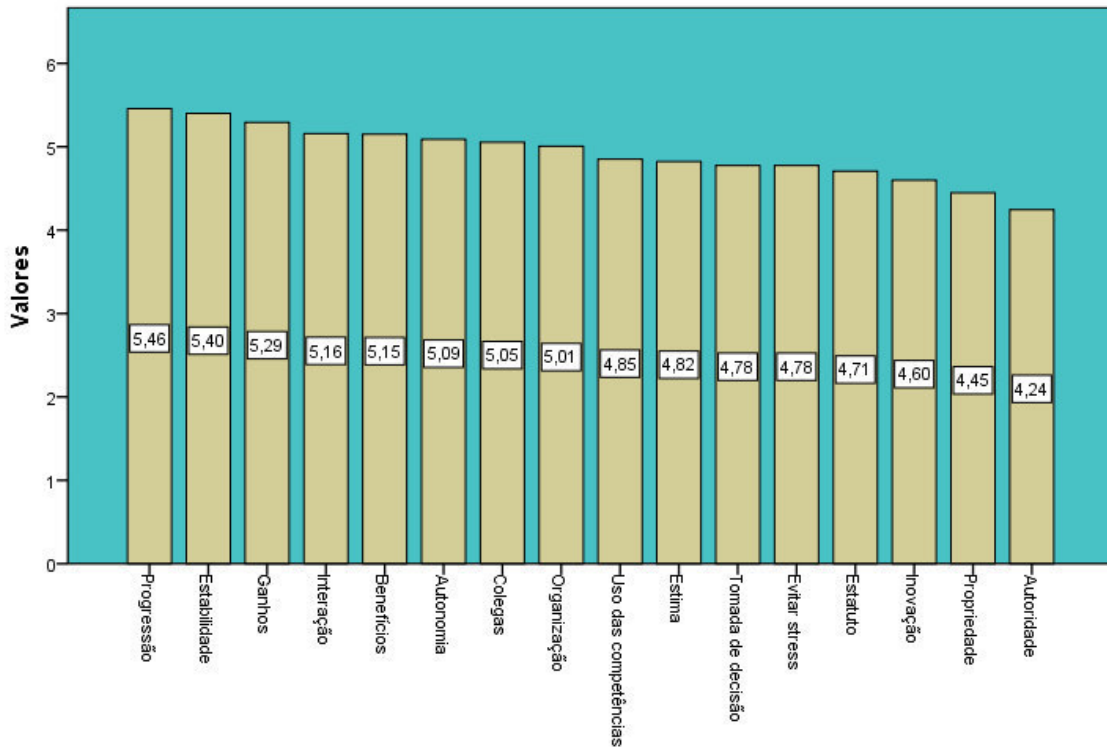
Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Inovação	74,23	61,028	,401	,353	,857
Uso das competências	73,98	62,349	,403	,428	,856
Autonomia	73,74	62,275	,477	,373	,853
Progressão	73,37	62,647	,495	,478	,853
Benefícios	73,68	61,027	,508	,512	,851
Evitar stress	74,05	58,134	,468	,447	,855
Ganhos	73,54	62,387	,451	,464	,854
Estabilidade	73,43	61,205	,510	,383	,851
Autoridade	74,59	59,231	,458	,546	,855
Tomada de decisão	74,05	62,559	,346	,496	,859
Organização	73,82	61,421	,465	,322	,853
Estatuto	74,12	58,999	,569	,463	,848
Propriedade	74,38	58,963	,583	,485	,847
Estima	74,01	58,993	,611	,521	,846
Colegas	73,78	59,490	,536	,598	,850
Interação	73,67	59,975	,628	,687	,846

Figura 24 - Alfa de Cronbach da pergunta 15, se algum item for removido

A figura 24 mostra-nos que não existe nenhum item que possa melhorar o valor do alfa, caso seja removido, pelo que todos os itens se mantêm.

Média



Grau de prioridade dos aspetos de trabalho na escolha de de emprego potencial

Figura 25 - Prioridade dos aspetos do trabalho na escolha de um emprego

Podemos ver pela figura 25 que os aspetos do trabalho que têm maior prioridade na escolha de um emprego são a progressão na carreira ($\mu = 5,46$), a estabilidade profissional ($\mu = 5,40$) e os ganhos salariais ($\mu = 5,29$). Por outro lado, os alunos dão pouca prioridade à sua autoridade na organização ($\mu = 4,24$).

A última pergunta do questionário dizia respeito aos valores mais importantes que uma organização deve adotar para ter sucesso no longo prazo. Os inquiridos tinham de escolher três valores de uma lista de dez.

Valores organizacionais mais importantes para o sucesso no longo prazo

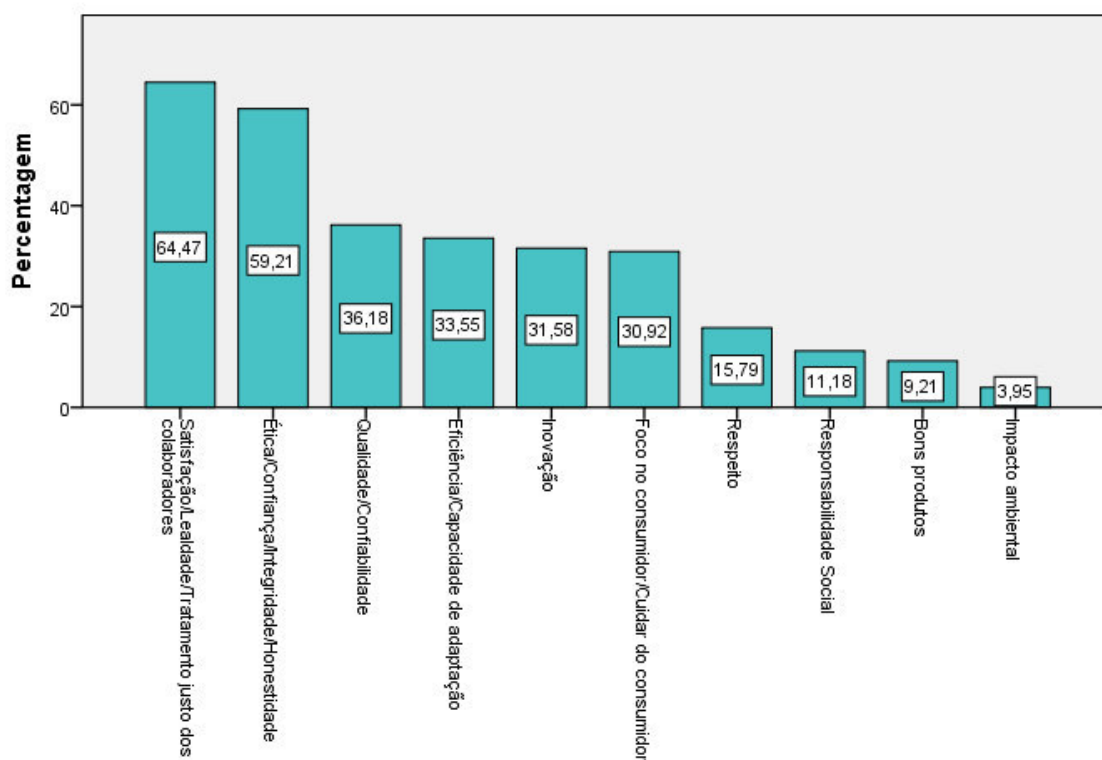


Figura 26 - Valores mais importantes para o sucesso de uma organização, no longo prazo

Os alunos consideraram que a satisfação/lealdade/tratamento justo dos colaboradores é o valor mais importante que uma organização deve adotar de forma a conseguir ter sucesso no longo prazo (64,47%). De seguida, temos a ética/confiança/integridade/honestidade, com 59,21% das respostas. A qualidade/confiabilidade foi o terceiro valor escolhido (36,18%) mas não está muito distante da Eficiência/Capacidade de adaptação (33,55%), da Inovação (31,58%) e do foco no consumidor/cuidar do consumidor (30,92%).

O valor menos importante é o impacto ambiental (3,95%), seguido da aposta em bons produtos (9,21%), da responsabilidade social (11,18%) e do respeito (15,79%).

6.2. ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial é um processo que consiste em agrupar variáveis semelhantes em variáveis hipotéticas, ou fatores, de forma a revelar padrões entre variáveis e determinar se uma combinação menor de variáveis pode explicar o conjunto original de variáveis. A análise fatorial é confirmatória pois parte do princípio que os dados podem ser reduzidos a dimensões inferiores (Laros, 2012, p.3). No caso deste trabalho, o objetivo da análise fatorial é determinar se as afirmações das perguntas 13 e 14 explicam os conceitos de carreira proteana e sem fronteiras, respectivamente (Briscoe et al., 2006).

Antes de dar início à análise fatorial, foram realizados os testes de esfericidade de *Barlett* e a estatística *KMO* (*Kaiser-Meyer-Olkin*). Resultados maiores que 0.5 para a estatística *KMO* e nível de significância menor que 0.05 para o teste de esfericidade de *Barlett* são considerados satisfatórios para a realização da análise fatorial.

6.2.1. CARREIRA PROTEANA

A figura 27 mostra-nos que o valor da estatística *KMO* é 0.758 e o nível de significância do teste de esfericidade de *Bartlett* foi 0.000, ou seja, a análise fatorial pode ser útil.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,758
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	260,132
	df	21
	Sig.	,000

Figura 27 - Verificação de conformidade da análise fatorial da pergunta 13 (carreira proteana)

De seguida, foi feita a análise de comunalidade das variáveis da carreira proteana e verificou-se que nenhuma das variáveis apresentava uma comunalidade inferior a 30%, pelo que todos os fatores têm boa explicação pela solução fatorial.

Comunalidades

	Inicial	Extração
Responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira	1,000	,455
Dono de mim próprio	1,000	,555
Carreira independente	1,000	,648
Liberdade de escolher o meu próprio caminho	1,000	,601
Indiferente à opinião alheia sobre escolhas profissionais	1,000	,659
Prioridades pessoais	1,000	,674
O que sinto sobre o meu sucesso é o mais importante para mim	1,000	,638

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 28 - Comunalidades das variáveis da carreira proteana

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,888	41,261	41,261	2,888	41,261	41,261
2	1,341	19,156	60,417	1,341	19,156	60,417
3	,768	10,975	71,392			
4	,649	9,268	80,661			
5	,561	8,019	88,679			
6	,403	5,760	94,440			
7	,389	5,560	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 29 - Variância total explicada da carreira proteana

A figura 29 mostra-nos que os dois primeiros componentes são responsáveis por aproximadamente 60% da variância total dos dados, pelo que as outras variáveis não são significativas.

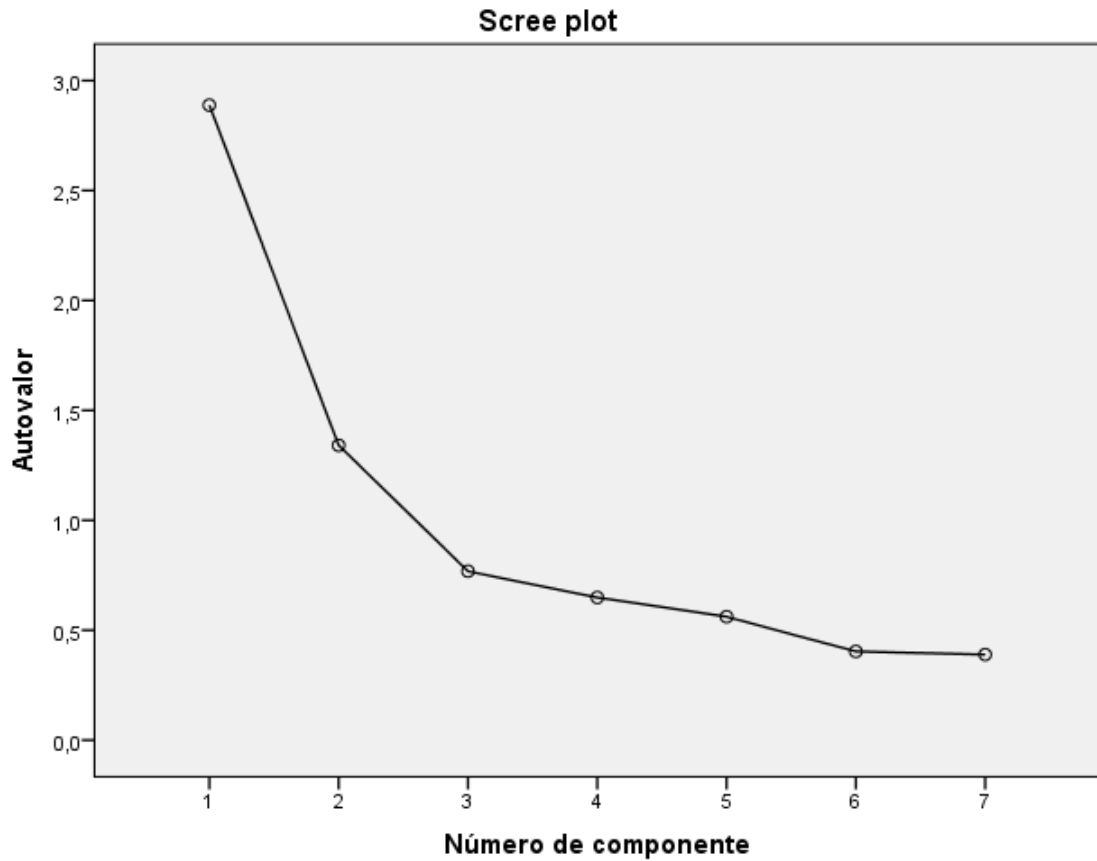


Figura 30 - Scree plot da carreira proteana

A figura 30 suporta as conclusões da figura 29 ao ilustrar que o número de componentes a reter na análise fatorial são dois. Isto verifica-se no ponto de inflexão da curva do componente dois para o três. Na pergunta sobre a carreira proteana, o primeiro componente é constituído pelas quatro primeiras afirmações e o segundo componente pelas últimas três.

Matriz de componente^a

	Componente	
	1	2
Responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira	,441	,510
Dono de mim próprio	,707	,234
Carreira independente	,691	,413
Liberdade de escolher o meu próprio caminho	,683	,366
Indiferente a opiniões alheias sobre as minhas escolhas profissionais	,632	-,509
Prioridades pessoais	,718	-,398
O que sinto sobre o meu sucesso é o mais importante para mim	,578	-,552

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 2 componentes extraídos.

Figura 31 - Matriz de componente da carreira proteana

A partir da matriz de componente, é possível verificar a contribuição de cada fator para os componentes extraídos. De forma a facilitar a interpretação dos resultados, realizou-se a Matriz de Componente Rotativa pelo método “*Varimax*” com Normalização de *Kaiser*.

Matriz de componente rotativa^a

	Componente	
	1	2
Responsável pelo sucesso ou fracasso da minha própria carreira	,671	-,072
Dono de mim próprio	,677	,310
Carreira independente	,787	,169
Liberdade de escolher o meu próprio caminho	,749	,198
Indiferente à opinião alheia sobre escolhas profissionais	,116	,803
Prioridades pessoais	,255	,781
O que sinto sobre o meu sucesso é o mais importante para mim	,047	,798

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Figura 32 - Matrix de componente rotativa da carreira sem fronteiras

Pela figura 32, podemos constatar que as primeiras quatro afirmações têm um maior peso no componente 1, que diz respeito à dimensão “autogestão”, e o componente 2 engloba as restantes afirmações, que correspondem à dimensão “direcionamento para valores”.

6.2.2. CARREIRA SEM FRONTEIRAS

A figura 33 mostra-nos que o valor da estatística KMO é 0.665 e o nível de significância do teste de esfericidade de *Bartlett* foi 0.000, por isso, a análise fatorial pode ser útil.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,665
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	232,631
	df	15
	Sig.	,000

Figura 33 - Verificação de conformidade da análise fatorial da pergunta 14 (carreira sem fronteiras)

Comunalidades

	Inicial	Extração
Gosto de tarefas entre diferentes departamentos	1,000	,642
Gostaria de trabalhar em projetos multiorganizacionais	1,000	,775
Procurarei oportunidades de trabalhar fora da organização	1,000	,669
Sentir-me-ei perdido se não puder trabalhar na primeira organização que me empregar	1,000	,544
Gostarei da previsibilidade de trabalhar na mesma organização	1,000	,731
Prefiro trabalhar numa empresa que me é familiar	1,000	,689

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 34 - Comunalidades das variáveis da carreira sem fronteiras

De acordo com a figura 34, nenhuma das variáveis apresenta comunalidade inferior a 30%, pelo que todos os fatores têm boa explicação pela solução fatorial.

Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,144	35,732	35,732	2,144	35,732	35,732
2	1,905	31,755	67,487	1,905	31,755	67,487
3	,644	10,733	78,220			
4	,545	9,086	87,306			
5	,420	6,992	94,298			
6	,342	5,702	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 35 - Variância total explicada da carreira sem fronteiras

Na figura 35, os dois primeiros componentes são significativos e correspondem a aproximadamente 67% da variância total dos dados.

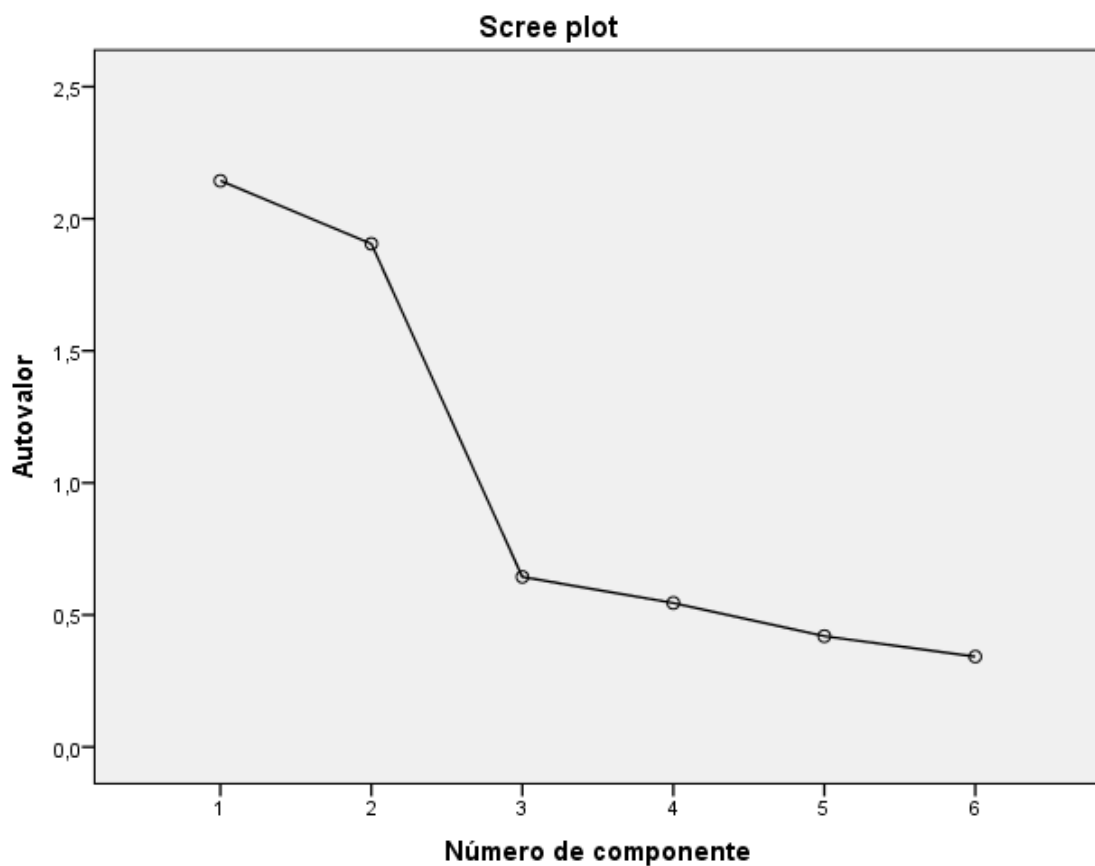


Figura 36 - Scree plot da carreira sem fronteiras

A figura 36 mostra-nos que o número de componentes a reter na análise fatorial são dois. Isto verifica-se no ponto de inflexão da curva do componente dois para o três. O primeiro componente da pergunta sobre a carreira sem fronteiras é constituído pelas três primeiras afirmações e as restantes três fazem parte do segundo componente.

Matriz de componente^a

	Componente	
	1	2
Gosto de tarefas entre departamentos	,799	,052
Gostaria de trabalhar em projetos multiorganizacionais	,863	,172
Procurarei oportunidades de trabalhar fora da organização	,809	,121
Sentir-me-ei perdido se não puder trabalhar na primeira organização que me empregar	-,076	,733
Gostarei da previsibilidade de trabalhar na mesma organização	-,315	,795
Prefiro trabalhar numa empresa que conheça	,021	,830

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 2 componentes extraídos.

Figura 37 - Matriz de componente da carreira sem fronteiras

Matriz de componente rotativa^a

	Componente	
	1	2
Gosto de tarefas entre departamentos	,799	-,060
Gostaria de trabalhar em projetos multiorganizacionais	,879	,049
Procurarei oportunidades de trabalhar fora da organização	,818	,007
Sentir-me-ei perdido se não puder trabalhar na primeira organização que me empregar	,028	,737
Gostarei da previsibilidade de trabalhar na mesma organização	-,200	,831
Prefiro trabalhar numa empresa que conheça	,138	,819

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Figura 38 - Matriz de componente rotativa da carreira sem fronteiras

Tanto a figura 37 como a 38 nos mostram que as três primeiras afirmações têm maior peso no componente 1, enquanto as últimas afirmações têm maior peso no componente 2. Isto vai ao encontro do que já se esperava pois as três primeiras afirmações correspondem à dimensão “mentalidade sem fronteiras” e últimas três à dimensão “preferência pela mobilidade”.

7. DISCUSSÃO

Considera-se que o primeiro objetivo deste estudo foi atingido, ou seja, foram identificados os valores que os *millennials* julgam ser mais importantes numa organização para ter sucesso a longo prazo. Estes são a satisfação/lealdade/tratamento justo dos colaboradores. A geração Y acredita que o sucesso de longo prazo será resultante de um ambiente de trabalho em que haja igualdade entre os colaboradores e as pessoas estejam satisfeitas. Os valores éticos também têm de ser tidos em conta, pois garantem a confiança tanto do público como dos próprios trabalhadores. Por fim, deve investir-se na qualidade dos produtos e na assunção dos compromissos com o cliente de modo a não perder a confiabilidade.

O segundo objetivo de investigação procura identificar os objetivos profissionais desta geração, a quantidade de controlo que pensam ter sobre a sua carreira, a orientação para um tipo de carreira proteana e para uma carreira sem fronteiras. Os objetivos profissionais mais comuns entre os jovens entrevistados foram ter um trabalho apaixonante e atingir a segurança financeira. Ter um trabalho apaixonante também é visível no trabalho de *Park & Guroy* (2012) ao mencionarem a necessidade dos *millennials* de terem trabalhos desafiantes, significativos e entusiasmantes. Para (Kultalahti & Viitala, 2015), tarefas interessantes, desafiantes e variadas constituem um fator motivacional para esta geração.

Por outro lado, também há autores que afirmam que a geração Y vê o trabalho como um meio para um fim (Guroy et al., 2013). A diferença na forma como os *millennials* deste estudo encaram o trabalho pode ter a ver com o facto de serem trabalhadores das áreas operacionais e de recursos humanos de um hotel. A área de recursos humanos lida diretamente com conflitos entre as pessoas e isso pode ser extenuante. A motivação e interesse no trabalho também diminuem ao longo da carreira profissional, enquanto fatores extrínsecos aumentam de importância, como o salário (Kuron et al., 2015). A importância dada ao salário é um aspeto fulcral do segundo objetivo profissional mais importante desta dissertação: a segurança financeira.

Quanto ao *locus de controlo*, este pode ser interno ou externo. A primeira afirmação da pergunta 13 “sou responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira” está diretamente relacionada com o *locus de controlo*. A média das respostas foi 5.71 o que significa que a maioria das pessoas concorda com esta afirmação, ou seja, ao considerarem-se responsáveis pelo próprio sucesso ou fracasso, estão a mostrar que o seu *locus de controlo* é predominantemente interno.

Os resultados da análise fatorial das perguntas 13 e 14 permitem verificar que existem indícios de atitudes proteanas e sem fronteiras entre os jovens da geração Y, constatações também verificadas por Briscoe et al. (2006). Estes demonstram ter características de autogestão, direcionamento para os próprios valores, mentalidade sem fronteiras e preferência pela mobilidade. Apesar de serem dois tipos diferentes de orientações de carreira, são ambos muito úteis para navegar a instabilidade do atual clima socioeconómico pois permitem a estes jovens adaptar-se aos desafios com que se possam defrontar.

O terceiro objetivo também foi atingido pois determinaram-se os aspetos mais atrativos numa organização e num empregador. Estes resultados vão ao encontro da revisão de literatura efetuada, destacando-se o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal como o fator mais importante, estando presente em inúmeros artigos científicos (Bhatnagar, 2017; Gursoy et al., 2008; Kultalahti & Viitala, 2015; Twenge et al., 2010). De seguida, temos as oportunidades de progressão na carreira que constituem uma prioridade para esta geração, de acordo com Ng, Schweitzer, & Lyons, (2010). Estes autores afirmam que é um resultado da natureza ambiciosa e impaciente dos *millennials* e que estes esperam ser promovidos frequentemente e ser cada vez mais bem pagos, o que nos leva ao terceiro aspeto mais importante numa organização identificado neste trabalho: os incentivos financeiros. Os *millennials* aqui focados são aqueles que ainda não terminaram o curso e ainda não têm emprego e, apesar disso, já dão bastante importância ao rendimento. De acordo com Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, (2015), essa relevância só irá aumentar à medida que se vão juntando ao mercado de trabalho. Outro fator

identificado foi o trabalho flexível que está relacionado com o equilíbrio entre a vida profissional e social, na medida em que os *millennials* querem ter alguma liberdade em termos do local de trabalho e do seu horário, de forma a poderem focar-se mais na família e amigos, aspeto também identificado no estudo de *Gursoy et al.* (2008), onde estes especificam a preferência por organizações que ofereçam horários flexíveis, em detrimento de outras que não o fazem. *Kultalahti & Viitala* (2015) acrescentam que os horários flexíveis podem ser uma forma de atrair e motivar esta geração. O quinto ponto com maior peso refere-se às oportunidades internacionais. Isto remete-nos para uma preferência pela mobilidade, que é uma das dimensões de uma orientação para um tipo de carreira sem fronteiras (Briscoe et al., 2006).

Os aspetos mais importantes na procura de um empregador são o ganho de experiência para fortalecer a carreira, a boa relação com os colegas, trabalhar num ambiente de trabalho feliz e ter um salário base acima da média. Esta geração dá muita importância ao salário e, como referem Twenge et al. (2010), esperam ganhar mais dinheiro e trabalhar menos tempo que os demais. Não se sentem apegados a um determinado emprego e estão sempre à procura de melhorar as suas competências, preferindo organizações com um ambiente de trabalho feliz e produtivo e onde exista um bom relacionamento entre os colegas (Kultalahti & Viitala, 2015; Ng et al., 2010).

O quarto objetivo refere-se aos benefícios e recompensas que os *millennials* gostariam de ter num empregador. Ter um bom salário base e a possibilidade de ganhar bónus anuais remetem-nos para a segurança financeira já mencionada. A formação e desenvolvimento tem a ver com a necessidade de melhoria de competências. O horário flexível tem como objetivo conciliar a vida profissional com a pessoal e as viagens para fora do país devem-se à preferência pela mobilidade.

CONCLUSÃO

Irão ser apresentadas algumas conclusões importantes, juntamente com o contributo deste trabalho, as limitações encontradas e sugestões de investigação futura.

Após a realização desta tese, pode-se concluir que os *late millennials* são ambiciosos e têm necessidade de progredir rapidamente na carreira profissional, mesmo que isso implique uma mudança de organização. Procuram o equilíbrio entre a vida profissional e social, através de horários flexíveis, sendo que o trabalho é secundário em relação aos seus amigos e família. Apesar disso, vêem o emprego como uma forma de realização pessoal e desejam ter um trabalho apaixonante onde sintam que fazem a diferença. Preferem trabalhar com pessoas igualmente ambiciosas, motivadas e onde haja companheirismo.

Em termos de orientação de carreira, apresentam indícios de atitudes proteanas e sem fronteiras na medida em que se consideram “donos do seu destino”, isto é, o seu sucesso ou insucesso profissional depende unicamente de si mesmos. Agem em conformidade com os seus próprios valores e preferem trabalhar em organizações onde possam ser eles mesmos sem ir contra os valores organizacionais. Não se sentem vinculados a um determinado empregador e estão dispostos a mudar de emprego se encontrarem algum melhor. Também se interessam bastante por oportunidades de mobilidade em que possam interagir com pessoas de outros departamentos ou, até mesmo, de outras organizações.

Este trabalho contribui para uma maior compreensão desta geração por parte dos gestores que, por sua vez, poderão criar estratégias eficazes de captação e retenção destes trabalhadores.

Duas possíveis limitações encontradas devem-se ao facto de apenas termos reunido respostas de um departamento, o DEGI, e de uma única universidade, a UPT. Alunos de diferentes áreas e universidades podem ter atitudes e

expectativas diferentes em relação ao mercado de trabalho, como tal, uma sugestão para investigação futura seria a realização de uma pesquisa mais abrangente que englobasse os vários departamentos e as várias universidades do Porto, ou mesmo de Portugal, de forma a obter resultados mais fiáveis.

BIBLIOGRAFIA

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. In *The Boundaryless Career - A New Employment Principle for a New Organizational Era*. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Baruch, Y., & Bozionelos, N. (2011). Career issues. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization*. <https://doi.org/10.1037/12170-003>
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bhatnagar, G. (2017). Mediator Analysis of Passion for work in Indian Millennials: Relationship between Protean career attitude and Proactive work behavior. *Career Development International*, 22(1). <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>
- Borges, L. F. L., & De Andrade, A. L. (2014). Preditores da carreira proteana: Um estudo com universitários. *Revista Brasileira de Orientacao Profissional*, 15(2), 153–163.

- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment. *Career Development International*, 14(3), 242–260. <https://doi.org/10.1108/13620430910966424>
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., & Murphy, W. M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308–316. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.008>
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.006>
- Busch, P., Venkitachalam, K., & Richards, D. (2008). Generational differences in soft knowledge situations: status, need for recognition, workplace commitment and idealism. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1002/kpm.298>
- Cappelli, P. (1999). Career Jobs are Dead. *California Management Review*, 42(1), 146–167. <https://doi.org/10.2307/41166023>
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>

- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 269–289. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0004>
- Hauw, S. de, & Vos, A. De. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? Retrieved June 13, 2017, from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=58eaf674-2f21-445a-9801-02e92f9523a9%40sessionmgr4008&vid=1&hid=4103>
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of “Generation X” and “Generation Y.” *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92–112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101–114. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Laros, J. A. (2012). O Uso da Análise Fatorial: Algumas Diretrizes para Pesquisadores. *Análise Fatorial Para Pesquisadores*, (May), 141–160.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S. W., & Kuron, L. K. J. (2012). Comparing apples to apples. *Career Development International*, 17(4), 333–357. <https://doi.org/10.1108/13620431211255824>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. (E. Sílabo, Ed.) (5^a Edição). Lisboa.
- Porter, C., Woo, S. E., & Tak, J. (2016). Developing and Validating Short Form Protean and Boundaryless Career Attitudes Scales. *Journal of Career Assessment*, 24(1), 162–181. <https://doi.org/10.1177/1069072714565775>
- Sargent, L. D., & Domberger, S. R. (2007). Exploring the development of a protean career orientation: values and image violations. *Career Development International*, 12(6), 545–564. <https://doi.org/10.1108/13620430710822010>
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00009-4)
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Winter, R. P., & Jackson, B. A. (2016). Work values preferences of Generation Y: performance relationship insights in the Australian Public Service. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1997–2015. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102161>

ANEXO – QUESTIONÁRIO

MILLENNIALS IN TRANSITION

Este questionário insere-se no projeto *Millennials in Transition* (DEGI/REMIT) e tem como objetivo conhecer as expectativas, atitudes e valores da geração *millennials* que está para entrar no mercado de trabalho. A sua opinião é muito importante. Agradecemos que dispense cerca de 5 minutos para responder a este questionário. Não há respostas certas ou erradas. A informação será tratada estatisticamente e destina-se exclusivamente a este projeto. Obrigado!

1. Número de aluno (apenas para efeitos de controlo dos respondentes)

2. Curso:

- Gestão
- Economia
- Informática
- Gestão de S.I.
- Gestão da Hospitalidade

3. Ano curricular

- 2º ano
- 3º ano

4. Idade

5. Género

- Masculino
- Feminino

6. Situação profissional atual

- Estudante a tempo inteiro
- Trabalho em *part-time*
- Trabalho em *full-time*

7. Alguma vez teve alguma experiência de trabalho remunerado (full-time, part-time, estágio não curricular, ou outro)?

- Sim
- Não

8. Qual dos seguintes aspetos considera que tornam uma organização atrativa para trabalhar? (**escolha 5** dos seguintes aspetos)

- Bom equilíbrio vida profissional/vida pessoal
- Oportunidades de progressão na carreira
- Salários competitivos/outros incentivos financeiros
- Programas de formação e desenvolvimento excelentes
- Bom pacote de benefícios
- Trabalho flexível (horários flexíveis e trabalho remoto por exemplo)
- Forte sentido de propósito e trabalho com significado
- Oportunidades internacionais
- Boa reputação por práticas éticas
- Valores corporativos que correspondem aos seus próprios valores
- Empregador reconhecido por empregar os melhores
- O impacto que tem na sociedade
- Qualidade dos produtos e serviços
- Investe e usa as mais recentes tecnologias
- Uma empresa líder que as pessoas admirem
- Reconhecido pela diversidade e igualdade de oportunidades
- O sector em que a organização opera

MILLENIALS IN TRANSITION

9. Qual o grau de importância dos seguintes aspetos quando considerar potenciais empregadores? (sendo 1=nada importante; 7=muito importante)

	1	2	3	4	5	6	7
Reconhecimento pela gestão							
Ambiente de trabalho divertido							
Trampolim para outros empregos							
Sentir-se bem consigo mesmo como resultado de trabalhar para uma determinada organização							
Sentir-se mais autoconfiante como resultado de trabalhar para uma determinada organização							
Ganhar experiência para fortalecer a carreira							
Ter uma boa relação com os superiores							
Ter uma boa relação com os colegas							
Colegas que apoiam e encorajam							
Trabalhar num ambiente estimulante							
Empregador inovador: novas práticas de trabalho / perspetivas à frente dos outros							
A organização valoriza e faz uso da minha criatividade							
A organização produz produtos e serviços de alta qualidade							
A organização produz produtos e serviços inovadores							
Boas oportunidades de promoção dentro da organização							
Organização com princípios humanistas - devolve à sociedade							
Oportunidade de aplicar o que aprendi na universidade							
Oportunidade de ensinar aos outros o que aprendi							
Aceitação e pertença							
A organização é orientada para o cliente							
Organização proporciona segurança do trabalho							
Experiência prática interdepartamental							
Ambiente de trabalho feliz							
Um salário base acima da média							
Um pacote de compensação global atraente							

10. Escolha **2 (dois)** objetivos de longo-prazo que considera importantes para a sua carreira

- Ter um impacto positivo na organização
- Ajudar a resolver desafios sociais e / ou ambientais
- Trabalhar com um grupo diversificado de pessoas
- Trabalhar para uma organização entre as melhores da indústria
- Ter um trabalho pelo qual me sinta apaixonado
- Tornar-me um especialista na minha área
- Gerir o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal
- Tornar-me um líder sénior
- Atingir segurança financeira
- Começar o meu próprio negócio

MILLENIALS IN TRANSITION

11. Quais são os benefícios e recompensas mais importantes que espera/gostava de ter num empregador?
(escolha 5)

- Bom salário base.....
- Horário flexível.....
- Possibilidade de ganhar bónus anuais.....
- Dias de férias para além dos legais.....
- Trabalho a partir de casa.....
- Viajar para fora do país.....
- Seguro de saúde.....
- Comissões.....
- Formação e desenvolvimento.....
- Benefícios à maternidade/parentalidade.....
- Acesso a empréstimos de juros baixos/esquemas de empréstimo.....
- Cuidados infantis gratuitos.....
- Carro da empresa.....
- Apoio ao pagamento de empréstimos de educação.....
- Apoio financeiro no empréstimo à habitação.....
- Esquemas de pensões e poupança reforma.....

12. Quantos empregos acha que vai ter durante a sua carreira?

- 1-3.....
- 4-6.....
- 7-9.....
- 10+.....

13. Tendo por base as suas atitudes face à sua carreira (hoje e no futuro), classifique as afirmações seguintes numa escala de 1 (totalmente em desacordo) a 7 (totalmente em acordo)

	1	2	3	4	5	6	7
Sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira							
No que diz respeito à minha carreira, sou muito “dono de mim próprio”							
Em geral, espero ter/tenho uma carreira muito independente, autodirigida							
A liberdade de escolher o meu próprio caminho é um dos meus valores mais importantes							
Não me importa muito como outras pessoas avaliam as escolhas que faço na minha carreira							
Dirijo a minha própria carreira, com base nas minhas prioridades pessoais, e não com base nas prioridades do meu (potencial) empregador							
O mais importante para mim é como me sinto sobre o sucesso da minha carreira, não o que as outras pessoas acham							

MILLENIALS IN TRANSITION

14. Tendo por base as suas atitudes face ao seu emprego futuro, classifique as afirmações seguintes numa escala de 1 (totalmente em desacordo) a 7 (totalmente em acordo)

	1	2	3	4	5	6	7
Eu gosto de tarefas no trabalho que exijam que eu trabalhe além do meu próprio departamento							
Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações							
Procurarei oportunidades que me permitam trabalhar fora da organização							
Irei sentir-me muito perdido se não puder trabalhar para a primeira organização que me empregar							
Gostarei previsibilidade de trabalhar para a mesma organização							
Vou preferir ficar numa empresa que me é familiar em vez de procurar emprego noutra lugar							

15. Classifique o grau de prioridade que atribui a cada aspeto do trabalho ao selecionar um emprego potencial (sendo 1=prioridade mínima e 6=prioridade máxima)

	1	2	3	4	5	6
Inovação						
Uso das competências						
Autonomia						
Progressão						
Benefícios						
Evitar o stress						
Ganhos						
Estabilidade						
Autoridade						
Tomada de decisão						
Organização						
Estatuto						
Propriedade						
Estima						
Colegas						
Interação						

16. Na sua opinião, quais os valores mais importantes que uma organização deve seguir se quer ter sucesso no longo prazo? (**escolha 3** dos seguintes)

- Satisfação / Lealdade / Tratamento Justo dos Colaboradores
- Ética / Confiança / Integridade / Honestidade
- Foco no Consumidor / Cuidar do Consumidor
- Qualidade / Confiabilidade
- Impacto Ambiental
- Responsabilidade Social.....
- Bons Produtos.....
- Eficiência / Capacidade de Adaptação.....
- Inovação.....
- Respeito