



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Perceções de Carreira dos *Millennials*: Um estudo em contexto de estágio profissional

Inês Sofia Feijão Caetano Dinis

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:
Doutora Dulce Sofia Mendonça Martins, Investigadora Associada, Centro de Investigação e
Intervenção Social (CIS-IUL)

Outubro de 2018

Ao meu pai, sempre e para sempre.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a todos os participantes neste estudo. Sem o contato que tive com os mesmos, nunca teria sentido a enorme motivação de perceber melhor o que move a geração *Millennial*, uma vez que foi neste processo que fiquei a conhecê-la, através de cada candidato que entrevistei e que de alguma forma me ensinou algo de novo. Nesse sentido agradeço à Dra. Susana Bogalho pela oportunidade que me deu de participar neste projeto e a sua preciosa ajuda na obtenção da autorização de cedência de dados bem como à entidade que - apesar de aqui permanecer anónima - tem o meu enorme apreço pela disponibilidade e confiança na cedência dos dados, reconhecendo o valor que um estudo deste tipo poderia ter na melhoria de processos futuros.

O meu agradecimento às colegas que participaram comigo neste projeto e consequentemente na recolha dos dados utilizados neste estudo: Eva Costa, Daniela Pereira e Mariana Félix. À Letícia Florêncio um agradecimento especial, não só por ter participado comigo no projeto bem como pela disponibilidade para a cooperação na intercodificação dos dados.

À Doutora Dulce Martins, por ter aceite desde o primeiro momento ser minha orientadora. Agradeço a sua disponibilidade em transmitir o seu vasto conhecimento e experiência em investigação, pela aceitação das minhas ideias e sobretudo por encarar esta tese como um trabalho conjunto de crescimento e aprendizagem. Tudo isto só foi possível pela enorme generosidade que a caracteriza.

Por fim, um agradecimento que por ser de índole pessoal é apenas simbólico, aqui expresso nestas breves linhas que jamais farão justiça à sua importância e dimensão para mim: à minha mãe, ao Rafael Rocha, ao Isaac e à Ísis que fazem com que tudo valha a pena.

RESUMO

Este estudo pretendeu explorar as perceções de carreira de um conjunto de jovens cujas idades os enquadram no coorte geracional denominado de *Millennial*. Com esse propósito foi realizada uma análise do conteúdo das suas respostas no que concerne aos seus objetivos profissionais a curto e longo prazo bem como as suas motivações neste âmbito.

A amostra para este estudo é composta por 357 indivíduos, tendo a informação sido recolhida no contexto de uma entrevista para a colocação num estágio profissional a ser realizado fora de Portugal.

Os resultados indicam que o fato de se pertencer à geração Millennial faz com que os jovens millennials portugueses efetivamente partilhem entre si características semelhantes, que vão ter uma influência significativa na forma como formulam os seus objetivos profissionais e nas suas motivações para a carreira.

ABSTRACT

This study aimed to explore the career perceptions of a group of young people, whose ages fit them into the generational cohort of the so-called Millennials. For this purpose, a content analysis was made of their answers, regarding their short- and long-term professional goals as well as their motivations in this field.

The sample for this study is composed by 357 individuals, and the information was collected in the context of an interview for a placement in a professional internship to be carried out outside Portugal.

The results indicate that belonging to the Millennial generation means that the young Portuguese millennials do effectively share similar characteristics that have a significant influence on the way they formulate their career goals and motivations.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE QUADROS	8
INTRODUÇÃO	9
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	11
1.1 Teoria Sociocognitiva da Carreira.....	11
1.2 Motivação Profissional e a Teoria da Autodeterminação	14
1.3 Geração <i>Millennial</i>	18
Capítulo 2 – Metodologia.....	24
2.1 Opção Metodológica	24
2.2 Participantes	25
2.3 Instrumento.....	25
2.4 Procedimento.....	26
Capítulo 3 – Resultados.....	28
3.1 Análise dos Resultados.....	28
3.2 Objetivos Profissionais.....	29
3.3 Motivações Profissionais.....	33
Capítulo 4 – Discussão	36
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS.....	47
ANEXO A – Questionário (Reprodução Parcial)	48
ANEXO B – Comprovativo Escrito de Autorização de Cedência de Dados.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Contínuo da Autodeterminação adaptado de Gagné e Deci (2005, p.336).	17
Figura 2 - Categorias de Codificação dos Objetivos Profissionais a Curto Prazo no Nvivo.	30
Figura 3 - Gráfico com as percentagens dos Tipos de Objetivos Profissionais a Curto Prazo. ..	31
Figura 4 - Categorias de Codificação dos Objetivos Profissionais a Curto Prazo no Nvivo.	31
Figura 5 - Gráfico com as percentagens dos Tipos de Objetivos Profissionais a Longo Prazo. ..	33
Figura 6 - Categorias de Codificação das Motivações Profissionais no Nvivo.	34
Figura 7 - Gráfico com as percentagens dos Tipos de Motivação Profissional.	35

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Características das três gerações, segundo Zemke et al. (2000)	19
Quadro 2 - Objetivos Profissionais a Curto Prazo: categorização de temas, distribuição percentual e exemplos de unidades de análise (n=357)	30
Quadro 3 - Objetivos Profissionais a Longo Prazo: categorização de temas, distribuição percentual e exemplos de unidades de análise (n=357)	32
Quadro 4 - Motivações Profissionais: categorização de temas, distribuição percentual e exemplos de unidades de análise (n=357).....	34

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, coexistem no local de trabalho indivíduos de diversas gerações. Daí que nos últimos anos, a investigação de fatores que levam ao sucesso organizacional tem sido abordada através das diversas gerações coexistentes em contexto organizacional (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Estes autores, abordam três gerações distintas, os *Baby Boomers* (1943-1960), a geração X (1960-1980) e a geração *Millennial* ou também denominada pelos mesmos como geração Y (1980-2000). Cada geração tem características próprias, fruto da partilha do ambiente social e momento histórico que vivem ao mesmo tempo (Howe & Strauss, 1991). A geração *Millennial* emergiu como uma força de trabalho que irá moldar as dinâmicas sociais e económicas da próxima década (Howe & Strauss, 2000).

Na pesquisa teórica acerca da geração denominada *Millennial*, prevalecem os autores americanos (e.g., Howe & Satrauss, 2000; Zemke, Raines & Filipczak, 2000; Gorman, Nelson & Glassman, 2004), foram pioneiros no estudo do impacto das diferenças geracionais nas organizações por forma a criar um melhor clima organizacional que leve à eficácia e sucesso (Smola & Sutton, 2002). Os escassos estudos (e.g., *Millennials at Work*, 2017) que se debruçam sobre este coorte geracional em Portugal foram realizados sobretudo na área do marketing e turismo, com vista a entender os hábitos de consumo desta nova geração, nomeadamente *online* e como se tornarem mais atrativos comercialmente para as mesmas. Tendo em conta a escassez de estudos acerca da geração *Millennials* portuguesas, surgiu a curiosidade e motivação para contribuir para a compreensão desta temática.

Para além da escassez de estudos, a motivação pessoal para a realização deste estudo surgiu na experiência de um estágio profissional numa equipa de consultoras de seleção de um programa de estágios internacionais, promovido por um cliente da consultora de Recursos Humanos. Ao longo de cerca de 100 horas de entrevistas com estes jovens foram recolhidas informações acerca das suas perceções de carreiras, aguçando a vontade pessoal da investigadora em trabalhar estes dados de forma mais aprofundada. O presente trabalho pretende assim contribuir para a compreensão do que percebem os *Millennials* portuguesas acerca das suas carreiras profissionais a médio e longo prazo, nomeadamente em termos de objetivos que traçam e aquilo que os motiva profissionalmente.

Por conseguinte, surgiu a seguinte questão como é que os indivíduos pertencentes à geração *Millennial* percebem a sua carreira em termos de objetivos e motivação? Como forma de encontrar resposta a esta questão de estudo, apresentam-se os seguintes objetivos

da investigação:

- a) entender quais os **objetivos profissionais** destes jovens, no plano concreto e no futuro;
- b) indagar quais as **motivações** destes jovens para a carreira. Este trabalho apresenta um estudo qualitativo com uma amostra de conveniência realizado no âmbito de um processo de seleção para um programa de estágios internacionais para jovens licenciados ou mestres, até aos 28 anos de idade.

A primeira parte do trabalho é composta pelo enquadramento teórico, onde é explicitada a Teoria Sociocognitiva da Carreira (Lent, Brown, & Hackett, 2002) ligada aos objetivos profissionais, a Teoria da Autodeterminação (Gagné & Deci, 2005) referente à motivação profissional e a caracterização da chamada geração *Millennial* e o seu enquadramento no contexto do trabalho e da carreira profissional. Na segunda parte é aplicada o método de análise de conteúdo das respostas dadas pelos 357 sujeitos entrevistados acerca dos seus objetivos e motivações profissionais. A terceira parte é dedicada à apresentação e análise dos resultados do estudo sendo por fim na quarta parte, feita a discussão dos resultados e apresentadas algumas conclusões acerca das evidências empíricas retiradas dos mesmos.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1 Teoria Sociocognitiva da Carreira

Na investigação em Psicologia, acerca do desenvolvimento da carreira, tem ocorrido várias mudanças na forma como se pesquisa e teoriza a mesma ao longo do tempo. Contudo, a importância da componente cognitiva tem se gradualmente sobreposto à componente vocacional (Lent, Brown, & Hackett, 2002). A teoria sociocognitiva da carreira de Lent, Brown e Hackett (1994) surge como uma teoria integradora das perspetivas de diversos autores, acerca da forma como os aspetos cognitivos influenciam a forma como os indivíduos tomam decisões em relação à sua carreira, enquanto agentes ativos na forma como o desenvolvimento desta ocorre. Pretende clarificar questões como a influências dos valores, necessidades, aptidões e interesses de cada um no seu processo de escolhas de ocupação profissional. Os seus autores pretendem com a mesma, evidenciar processos-chave ao nível das aprendizagens e experiências que possam contribuir para uma compreensão mais coesa das escolhas de carreira, bem como do seu desenvolvimento e ajustamento (Lent, Brown &, Hackett, 1994).

A teoria sociocognitiva da carreira assenta os seus fundamentos na teoria sociocognitiva geral de Bandura (1986), incorporando três variáveis da mesma: a autoeficácia, o resultado das expectativas e os objetivos pessoais. Estas variáveis, de índole pessoal interagem com variáveis ambientais (e.g., suporte social) determinado o modo como cada um reflete e autoavalia o seu percurso profissional. A autoeficácia define um conjunto de crenças que o sujeito tem acerca das suas capacidades para organizar e executar um conjunto de ações requeridas para atingir um determinado nível de desempenho (Bandura, 1986). O resultado das expectativas são as crenças pessoais acerca do resultado que dado comportamento terá, sendo adquiridas através das experiências de aprendizagem. Por sua vez, os objetivos pessoais designam a determinação do sujeito em realizar uma atividade ou obter um determinado resultado no futuro. O estabelecimento de objetivos ajuda o sujeito a organizar, guiar e sustentar o seu próprio comportamento constituindo assim um mecanismo pessoal de autocontrolo interno (Lent, Brown, & Hackett, 1994). Apesar dos eventos externos e da história de vida moldarem o comportamento de cada um, este não é totalmente determinado por reforços negativos, genética ou outros fatores externos, sendo em grande parte o resultado dos objetivos traçados pelo próprio sujeito e por outras cognições sociais interrelacionadas com estes (Lent, Brown, & Hackett, 2002).

A teoria sociocognitiva da carreira é composta por três modelos interligados que explicam: a formação dos interesses de carreira; as escolhas vocacionais e o desempenho escolar e profissional. Estes modelos incorporam um conjunto de variáveis pessoais, ambientais e comportamentos que influenciam de forma direta o desenvolvimento acadêmico e da carreira. Lent (2004, 2006) acrescentou recentemente um quarto modelo a esta teoria, onde aplica todos os seus conceitos-chaves, desta feita ao bem-estar sob condições de vida normativas.

1.1.1 Modelo sociocognitivo de formação dos interesses de carreira

Segundo este modelo a formação dos interesses de carreira é influenciada de forma direta pela autoeficácia e pelo resultado das expectativas (Lent, Brown, & Hackett, 2002). O interesse e persistência do sujeito numa determinada atividade vai depender do nível de competência que este crê ter na mesma e da forma como o mesmo antecipa os seus resultados. Se um indivíduo se auto-perceciona como sendo competente numa atividade, as expectativas de resultado serão positivas. Sendo que no sentido inverso, se existirem dúvidas em relação à eficácia na obtenção de resultados, haverá um crescente desinteresse e até mesmo aversão à atividade em causa.

Desta forma, o interesse por enveredar por uma determinada carreira aumenta quando existe a crença de que se pode ser bem-sucedido na mesma por ter capacidade de bom desempenho que conduzirá a resultados positivos. Neste modelo sociocognitivo, aspetos como aptidões e valores são veiculados na autoeficácia e resultado de expectativas. Já variáveis contextuais (e.g., género, contexto social) também são consideradas como influenciadoras dos resultados do desenvolvimento da carreira (Lent, Brown, & Hackett, 2002).

1.1.2 Modelo sociocognitivo de escolhas vocacionais

Este modelo estipula que a escolha de carreira é influenciada pelo desenvolvimento de sentimentos de autoeficácia, das expectativas de resultados e dos interesses e das competências de desempenho em várias áreas. É de salientar que ao longo do percurso de vida académica e profissional de um indivíduo, as suas escolhas são passíveis de mudança uma vez que o próprio indivíduo e o seu contexto são dinâmicos. As experiências de êxito ou fracasso podem levar a uma reavaliação das crenças de autoeficácia e de expectativas de resultado levando à mudança de escolhas (Lent, Brown, & Hackett, 1994).

Neste modelo é explicitada a forma como os fatores contextuais (e.g., circunstâncias e condições culturais) podem influenciar o sujeito durante a formulação dos seus objetivos de carreira. As escolhas individuais e a possibilidade de serem realizadas ao nível da carreira, tem maior probabilidade de serem bem-sucedidas quanto maior for o suporte do contexto externo. As condições ambientais são assim uma variável que modera o processo de transformação de objetivos em ações (Lent, Brown, & Hackett, 1994).

1.1.3 Modelo sociocognitivo de desempenho escolar e profissional

De acordo com o terceiro modelo da teoria sociocognitiva da carreira, o desempenho escolar e profissional resulta da interação entre a capacidade pessoal, as crenças de autoeficácia, as expectativas de resultado e os objetivos de desempenho. A autoeficácia e as expectativas de resultado são grandemente influenciadas pelas experiências passadas. Se estas tiveram uma influência positiva criam-se expectativas de resultado e objetivos mais ambiciosos que ajudarão na mobilização e manutenção de esforços durante o desempenho na escola ou no trabalho, ou seja, contribuem para que haja persistência no desempenho (Lent, Brown, & Hackett, 1994). No entanto, a persistência em si não é um indicador fidedigno da adequabilidade do desempenho, uma vez que o envolvimento do sujeito e determinada tarefa pode ser interrompida por ter surgido uma mudança de interesses ou o surgimento de novas oportunidades de emprego ou carreira.

1.1.4. Modelo de ajustamento e bem-estar sob condições de vida normativas

O quarto e mais recente modelo da teoria sociocognitiva da carreira (Lent, 2004) define que variáveis como a personalidade, a satisfação em aspetos de vida fulcrais, a participação em tarefas que o sujeito valoriza e o sucesso percebido em objetivos de vida relevantes influenciam a satisfação global de vida.

Apesar da promoção da satisfação do sujeito no trabalho não ser o objetivo inicial da teoria sociocognitiva da carreira, com o surgimento deste quarto modelo, esta passou a abordar a promoção do progresso dos objetivos pessoais do sujeito, funcionando assim também como um modelo para a prevenção da insatisfação do indivíduo no contexto académico ou profissional e como promotor da satisfação e desenvolvimento de competências e interesses (Lent & Brown, 2006).

1.2 Motivação Profissional e a Teoria da Autodeterminação

1.2.1 Motivação Profissional

A motivação é um dos temas mais estudados em Psicologia, sendo que no que concerne à componente profissional do indivíduo tem sido um tema em foco, nomeadamente pela importância que tem para a motivação dos colaboradores numa organização (Ferreira & Martinez, 2015). Sendo vista como um fenómeno multifacetado, gerou um conjunto de diferentes modelos teóricos explicativos na sua abordagem, como por exemplo “A Teoria das Necessidades” de McClelland (1982, cit. por Ferreira & Martinez, 2015) ou a “Teoria da Equidade” de Adams (1965, citado por Ferreira & Martinez, 2015).

A motivação pode ser definida como um aspeto da realidade do indivíduo que o movimenta, dando orientação e energia aos seus desejos e intenções, por forma a que este atue no sentido das suas metas (Velez & Martinez-Lugo, 1995). É, assim, um comportamento intencional orientado para a obtenção de metas, estando associado a diversas variáveis dependentes e independentes que condicionam a direção, amplitude e persistência do comportamento individual e mantêm constantes os efeitos da aptidão, capacidade, entendimento da tarefa e restrições do ambiente (Carlotto & Braun, 2014). A motivação é distinta ou variável de pessoa para pessoa, ou seja, o que motiva um indivíduo pode não ter qualquer efeito no outro. E dentro do percurso pessoal de cada um (e.g., história de vida, valores e interesses), o que num dado momento pode trazer motivação, noutra diferente pode não ter o mesmo efeito (Vergara, 2003). Dentro do conceito de motivação há uma divisão entre motivação interna e motivação externa (Carlotto & Braun, 2014). A motivação interna refere-se a um conjunto de perceções que o sujeito tem sobre a sua vida e a forma como este valoriza e avalia os seus pensamentos e comportamentos (Castro, 2002). Alguém intrinsecamente motivado realiza uma ação pelos sentimentos positivos que esta origina. A motivação interna está ligada à responsabilidade, autonomia, desenvolvimento de competências, perceção do trabalho como interessante, desafiador e uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional (Afonso & Leal, 2009). Também existe uma relação entre a motivação interna e as recompensas psicológicas que podem ser dadas pelas ações e comportamentos individuais dos gestores, estando assim associada a uma maior autoeficácia e a expectativas de sucesso. Por sua vez, a motivação externa caracteriza-se por um conjunto de valores, missão e visão de um

determinado ambiente, permitindo boas relações interpessoais e um clima de satisfação por parte dos indivíduos que compõem uma organização, devendo para isso proporcionar estímulos, interesses, motivos, sentidos ou razões para a satisfação no trabalho (Castro, 2002). Outro aspeto importante para a motivação externa é a capacidade de criar relações causa-efeito entre os comportamentos dos indivíduos e os resultados que a organização espera dos mesmos. Esta dinâmica está dependente da forma como é feita a gestão, pelo estilo de liderança e pelos mecanismos de seleção, recrutamento e desenvolvimento dos colaboradores (Castro, 2002).

Na opinião de Ferreira e Martinez (2015) em Portugal, o valor da motivação na vida dos trabalhadores parece ser um fator que tem vindo a ser descurado na sua importância. Os autores fazem referência a um estudo conduzido pela Deloitte e pela *Economist Intelligence Unit* que abrangeu 30 grandes empresas portuguesas. Este estudo revela que em apenas um caso a motivação dos colaboradores é vista como uma prioridade ou referência na gestão de pessoas. O ênfase dos gestores passa por ativos tangíveis e não por aspetos intangíveis como reforço da motivação e produtividade dos trabalhadores. Quem gere os recursos humanos limita-se a operar seguindo um conjunto de processos que facilitam apenas os objetivos da empresa, descurando incentivos motivacionais que podem ser determinantes no sucesso de uma organização (Ferreira & Martinez, 2015)

As várias teorias que procuram estudar e compreender a motivação podem ser divididas em dois tipos: teorias de conteúdo e teorias de processo (Rego, 2000, citado por Ferreira & Martinez, 2015). As teorias de conteúdo procuram compreender que fatores internos associados ao comportamento geram motivação. Já as teorias de processo focam-se na forma que leva um indivíduo a ficar motivado. A adequação de um modelo explicativo sobre motivação profissional depende da sua capacidade de prever resultados em determinadas situações (Carlotto & Braun, 2014). No contexto deste estudo, foi escolhida a teoria da Autodeterminação, uma teoria de processo, uma vez que se procura entender de que forma, a influência de pertencer a uma geração tem impacto nas motivações dos sujeitos da amostra.

1.2.2. A Teoria da Autodeterminação

A teoria da Autodeterminação foi descrita por Gagné e Deci (2005) como uma “teoria de motivação profissional que demonstra uma importância relevante para as teorias de comportamento organizacional” (p.331). Gagné e Deci (2005) começam por fazer uma distinção entre desmotivação e motivação. A desmotivação define a ausência de regulação intencional e de motivação. Dentro da motivação temos a motivação autónoma e motivação controlada. A autonomia envolve agir com volição e sentir que se tem a opção de escolha. Quando alguém pratica uma ação porque a acha interessante fá-lo num esforço deliberado, porque essa foi a sua escolha. Em contraste, ser controlado por forças externas envolve agir sob pressão e com o sentimento do “tem que ser”. A teoria da Autodeterminação refere que a motivação controlada e a motivação autónoma têm na sua origem diferentes processos regulatórios e diferentes experiências inerentes. Dentro da motivação temos a motivação extrínseca e a motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005),

Na motivação extrínseca existe um contínuo em termos de nível de controlo *versus* autonomia, descrevendo assim o nível de internalização da regulação externa de um comportamento. Começa num extremo com o exemplo mais clássico de motivação controlada que é a Regulação Externa, um mecanismo em que o comportamento é apenas motivado por contingências externas ao sujeito como obter uma consequência desejada (recompensa) ou evitar uma indesejada (punição). Outros tipos de motivação extrínseca resultam do chamado processo de Internalização. Este acontece quando a regulação e valor de um comportamento estão associados aos valores, atitudes e estruturas regulatórias do próprio indivíduo de modo a que a regulação externa de um comportamento é transformada em regulação interna, dispensando assim a presença de contingências externas. Dentro da internalização temos três tipos de mecanismos de regulação da motivação extrínseca: a regulação introjetada, a regulação identificada e a regulação integrada. Uma regulação que foi aceite pelo indivíduo, mas não como sua e mantendo-se externa é denominada de introjetada. É como se fosse a regulação que controlasse a motivação. Na regulação identificada o sujeito identifica o valor do comportamento para os seus próprios objetivos. Existe maior liberdade e volição porque o comportamento é mais congruente com a identidade e os objetivos pessoais. O nível mais profundo de internalização é a regulação integrada. Aqui a motivação extrínseca é verdadeiramente autónoma. Esta regulação envolve a integração de aspetos tão fulcrais como os interesses e valores com os quais o indivíduo se identifica, sentindo assim que dado

comportamento faz parte daquilo que é e que determinou para si próprio. Esta é a forma de regulação mais avançada na motivação autónoma dentro do contínuo da motivação extrínseca, acima descrito (Gagné & Deci, 2005)

Por sua vez, a motivação intrínseca insere-se segundo Gagné e Deci (2005) na categoria de motivação autónoma. Os estímulos que despoletam a motivação intrínseca e os mecanismos de internalização são as chamadas necessidades psicológicas básicas: necessidade de competência, autonomia e relação com o outro. Ou seja, subjacente à motivação intrínseca está a necessidade de nos sentirmos competentes e autónomos, bem como de estar conectados com os outros, fazendo parte de um sistema social de suporte.

Os conceitos de motivação autónoma, motivação controlada e desmotivação referem-se à relação do indivíduo com uma atividade ou conjunto de atividades. Daí que os autores desta teoria os classifiquem como conceitos relativamente estanques. Estes consideram que as variáveis motivacionais dependem de aspetos do ambiente social como por exemplo o clima organizacional. Este pode ser mais autónomo, controlador ou mesmo desmotivante. Um Clima Organizacional que promova a satisfação das três necessidades psicológicas básicas aumentará a motivação intrínseca e o processo internalização dos valores organizacionais, levando a resultados mais positivos no desempenho, satisfação e atitudes em relação ao trabalho, ajustamento psicológico e bem-estar. Outro dos fatores mais importantes para a motivação intrínseca e internalização é o contexto social em que o indivíduo se insere. Este pode ou não fornecer o suporte necessário aos processos de regulação da motivação e às necessidades psicológicas básicas. Nomeadamente o suporte da necessidade de autonomia, que segundo denotam os autores, se revelou como o maior fator preditivo dentro do contexto social, para que haja um comportamento autónomo e intrinsecamente motivado (Gagné & Déci, 2005).

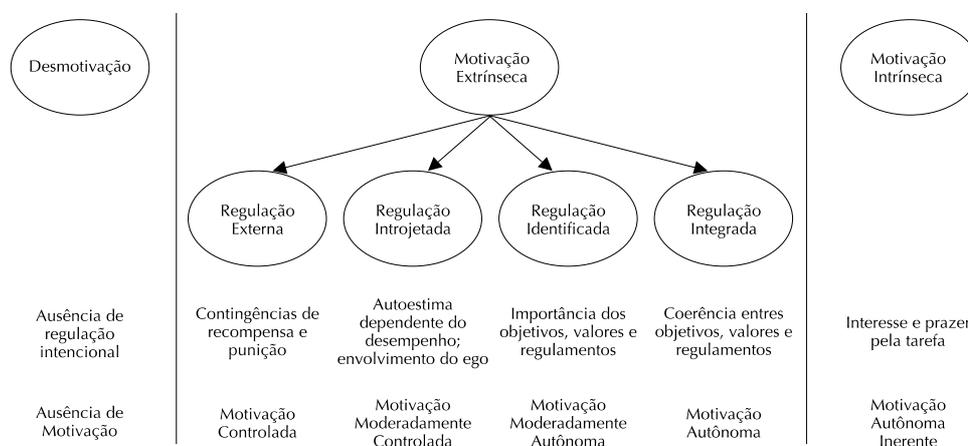


Figura 1. Contínuo da Autodeterminação adaptado de Gagné e Deci (2005, p.336).

1.3 Geração *Millennial*

1.3.1 Definição de Geração

As diferenças geracionais têm sido nos últimos anos alvo de estudo, nomeadamente no contexto laboral (Smola & Sutton, 2002).

Segundo a teoria geracional de Howe e Strauss (1991), uma geração social refere-se a um conjunto de pessoas nascidas num período específico da história no mesmo coorte de anos, que compreende um intervalo definido com uma data de início e outra de fim. De acordo com estes autores, os membros da mesma geração partilham o que estes definem como uma localização etária na história, ou seja, vivenciam eventos históricos e tendências sociais na mesma fase da vida. Desta forma os membros de uma geração partilham certas crenças e comportamentos, pelo impacto que o meio em que cresceram teve no seu desenvolvimento. Também partilham uma noção de identidade de pertença ligada a essa geração. Contudo, características como o género, a cultura, a idade, a fase da carreira e da própria vida do indivíduo fazem com que haja uma variabilidade na forma como as pessoas pertencentes à mesma geração vivenciam os mesmos acontecimentos (Giancola, 2006). Não existe na literatura um consenso rigoroso no que se refere aos intervalos de tempo que distinguem cada geração. O presente estudo terá como referência as definições de Zemke et al. (2013), segundo o qual nos dias que correm a força de trabalho compõem-se por membros de três gerações distintas: Os *Baby Boomers* (nascidos entre 1943-1960), a geração X ou GenX (nascidos entre 1960-1980), e a Geração Y ou *Millennials* (nascidos entre 1980-2000). É sobre esta última que incide este trabalho sendo por isso a que passará a ser o foco principal na revisão de literatura.

Quadro 1

Características das três gerações, segundo Zemke et al. (2000)

<i>Baby Boomers</i> (1943-1960)	<i>Geração X</i> (1960-1980)	<i>Geração Y</i> (1980-2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Defensores da mudança • Trabalhadores compulsivos • Competitivos/enérgicos • Motivados por carreiras sólidas e pelo reconhecimento do seu sucesso • Sentido ético do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Cautelosos e céticos • Expetativas reduzidas em relação às instituições • Autónomos e focados no sucesso • Utilizam a tecnologia disponível • Buscam segurança financeira e uma carreira desafiante • Pragmáticos em excesso 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiantes e determinados • Vivem o momento • Otimistas • Valorizam a aprendizagem • Ambicionam rápida evolução na carreira

1.3.2 Caraterísticas da geração Millennial

A característica mais disruptiva em relação às gerações anteriores, quando falamos da geração *Millennial*, é o fato desta ter sido a primeira a crescer imersa numa era de desenvolvimento digital, com a Internet que permite uma conexão permanente e incessante com os outros e com o mundo da informação e do entretenimento (Howard & Strauss, 2000). O impacto da tecnologia digital é imensuravelmente maior nesta geração do que nas anteriores. Para Zemke et al. (2013): “São os chamados nativos digitais uma vez que cresceram rodeados de computadores, jogos de vídeo, da internet e telemóveis. Tem assim uma forma de pensar e processar a informação fundamentalmente diferente das gerações anteriores” (p.131). Em termos demográficos, são também filhos de pais mais velhos que as gerações anteriores e membros de famílias com um número mais reduzido. São também caracterizados como a geração mais ocupada de sempre. Desde a infância que os seus pais e professores gerem a sua vida deixando-os com muito pouco tempo livre entre estudos, aulas de música, prática de desportos etc. Tal como todas as gerações, também os membros desta foram influenciados na construção da sua personalidade, pelo seu contexto social e histórico. Sobretudo numa era onde

existe um maior enfoque dado ao bem-estar físico e mental da criança e à ascensão das tecnologias digitais. Zemke et al. (2013) caracterizam os *Millennials* como resilientes e otimistas. Admiram valores como a integridade e valorizam a educação, vendo os seus pais como modelos a seguir. As expectativas de futuro são positivas, onde se veem como líderes e defensores da mudança. São tidos como tendo uma perspectiva mais positiva da vida que as gerações anteriores. São ainda colaborativos, tendo sido ensinados a resolver problemas em grupo. Trabalham de forma mais fluída em equipa do que outras gerações, definindo claramente missões coletivas e objetivos ambiciosos. São igualmente orientados para os seus objetivos e concretizações. Sentem-se pressionados pelo exterior e por si próprios para serem bem-sucedidos desde sempre, começando por tirar as melhores notas na escola. Os jovens que cresceram nos últimos 20 anos tiveram uma maior interação com outras etnias que as gerações anteriores. No mundo da globalização, os *Millennials* aparentam uma maior aceitação do multiculturalismo, diversidade de raças, religiões e origens sociais. Vem o mundo de uma forma global e acreditam poder fazer a diferença no mesmo. Isto vai de encontro à sua característica de serem confiantes no seu potencial de crescimento. Foram a geração mais encorajada e elogiada pelos pais e professores, e onde se iniciou a preocupação com o impacto da autoestima no comportamento da criança. Muitas vezes esta sua confiança é vista como arrogância por parte das gerações anteriores (Howard & Strauss, 2000).

1.3.2.1 Os Millennials no contexto profissional

A geração *millennial* representa atualmente e cada vez mais no futuro - a nível global - uma parcela importante da força de trabalho, ocupando já hoje cargos seniores e posições de liderança (Zemke et al., 2013).

De acordo com Howe e Strauss (2000) esta geração chega ao mercado de trabalho com expectativas altas que por vezes podem ser irrealistas. A autoconfiança que esta geração tem nas suas competências profissionais, fá-los esperar um ambiente de trabalho muito estruturado à volta do seu ego, o que não acontece em muitas organizações. Muitos chegam aos seus novos empregos à espera de serem conduzidos de forma muito clara e detalhada acerca do seu plano de carreira com uma cronologia que já prevê aumentos e promoções. Outra das características em relação à geração *Millennial* no contexto profissional é a importância dada às experiências de aprendizagem a par das suas funções. As oportunidades de aprendizagem desempenham muitas vezes um papel crucial na escolha das empresas para onde vão trabalhar e na sua permanência nas mesmas. Outro traço comum aos *Millennials* no trabalho é o seu gosto pelo

trabalho em equipa e a importância que lhe dão. Tem um espírito inclusivo e colaborativo que lhes é inculcado desde a escola, onde desde cedo estão habituados a obter uma nota por um trabalho realizado em grupo (Howe & Strauss, 2000). A apetência para trabalhar em grupo está também ligada ao desejo de comunicação e conexão, e esperam estar em constante comunicação com os restantes colaboradores, criando dentro da organização uma rede de contactos alimentada pelo seu acesso permanente a computadores com internet e a telemóveis, que encaram como apêndices do seu corpo (Howe & Strauss, 2000). Valorizam ainda uma conduta ética onde existe um tratamento justo para todos os colaboradores.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, em 2017 os *millennials* portugueses representavam cerca de 23% da população total ativa. Em Portugal, a temática da carreira profissional dos jovens com o coorte demográfico da geração *Millennial* surge muito associada ao estudo das causas do desemprego (Pais, 2001). Segundo Pais (2001), a passagem destes jovens pela universidade acaba por se tornar num compasso de espera para um futuro profissional que passa pelo desemprego ou pelo trabalho precário. Refere que as carreiras profissionais são trajetórias labirínticas, que denomina de “yô-yô”, feitas de continuidades e ruturas. Em Portugal, os *Millennials* são a geração que mais tem sentido as consequências da crise financeira vivida entre 2008 e 2012 sendo assim a mais afetada pelo desemprego, trabalhos precários e salários baixos (Vicente, 2017). Este flagelo social não deve apenas ao cenário económico bem como ao sistema educacional, que não prepara os jovens de forma adequada - ao nível de aptidões como a comunicação e o trabalho de equipa - para que estes possam enfrentar de forma eficaz o atual mercado de trabalho e ir de encontro às necessidades dos potenciais empregadores.

Em 2017, a BCSD, em parceria com a Deloitte e a Sonae realizaram o estudo: “*Millennials @ Work*” (disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/noticias/millennialswork-expectativas-sobre-as-empresas-e-liderancas-em-portugal>), sobre as expectativas dos *Millennials* portugueses acerca da liderança e das empresas em Portugal, no sentido de conhecer em maior detalhe o perfil dos membros desta geração que se encontram a trabalhar em Portugal, quais as suas aspirações, nível de satisfação com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, condições de trabalho e conduta das empresas. O objetivo principal foi criar uma base de reflexão e discussão acerca da necessidade de as organizações portuguesas renovarem as suas políticas e práticas de gestão de pessoas por forma a acompanhar o ciclo de vida do trabalhador. Os dados foram recolhidos através de um questionário *online* obtendo um total de

1950 respostas consideradas. 55% eram indivíduos do sexo feminino e 45% do masculino. Todos os elementos da amostra possuíam habilitações literárias ao nível do ensino superior: 62% possuíam uma licenciatura e 49% um mestrado. Deste estudo surgiram as principais conclusões acerca dos *millennials* inquiridos: 1) estes ambicionam novas oportunidades e experiências profissionais, já não querendo um emprego para a vida, sendo que apenas 29% pensam ficar mais de 5 anos na atual organização onde trabalham; 2) este coorte etário dá grande importância ao equilíbrio trabalho e vida pessoal; 3) na base da motivação para a permanência num local de trabalho estão fatores de cariz intrínseco como as oportunidades de aplicação de competências, aprendizagem, reconhecimento e variedade de experiências; 4) 81% dos inquiridos aspira tornar-se líder durante a sua carreira ou área de especialidade, sobretudo para os que trabalham em grandes empresas; 5) No momento de tomar decisões no local de trabalho, os *millennials* tentam que haja um compromisso entre os seus valores pessoais e morais, os interesses do cliente e os objetivos da organização; 6) a maioria destes jovens acredita que o setor privado e o governo são os agentes com maior capacidade de influência na criação do bem-estar social e por fim; 7) A sustentabilidade das organizações é bastante valorizada no momento de seleção de uma empresa para trabalhar.

O orador motivacional Simon Sinek numa entrevista dada em 2016 ao programa “Inside IQ Quest with Tom Bilyeu” (disponível em: <https://ochen.com/transcript-of-simon-sineks-millennials-in-the-workplace-interview>), os *millennials* são acusados de acharem que têm direito a tudo, narcísicos, egoístas, sem foco e preguiçosos. Segundo este autor, neste momento as organizações não têm outra escolha a não ser a de se responsabilizar por esta geração como ela é. As empresas devem aproveitar o potencial idealista e fantástico desta geração, ajudando-os a serem mais confiantes, pacientes, a ter mais competências sociais, encontrando um melhor equilíbrio entre vida e tecnologia. Estes nativos digitais, e a sua constante necessidade de estímulo e mudança, representa um novo paradigma com o qual as empresas terão de saber lidar. Outros autores como Gorman, Nelson e Glassman (2004) vêem as novas competências que os *millennials* trazem para as organizações, como uma oportunidade estratégica de criar vantagens competitivas. Nomeadamente, pela sua capacidade de utilizar de forma eficaz e ampla as tecnologias digitais de comunicação, conseguindo realizar mais rapidamente um maior número de tarefas. Uma vez que toda a informação digital pode ser transmitida, combinada e reconfigurada de forma mais rápida e económica que a não digitalizada, ou seja, a que se encontra em papel. No final do estudo “Millennials@Work” de 2017 realizado pela BCSD, Deloitte e Sonae são deixadas algumas considerações para as organizações por forma a

melhor gerirem os *millennials*, indo ao encontro das expectativas evidenciadas no estudo. Consideram, assim, importante (a) repensar o conceito de carreira para além da organização; (b) promover a flexibilidade e o equilíbrio entre o trabalho e a vida social; (c) apostar no desenvolvimento do talento e dos novos líderes (d) inculcar e disseminar objetivos que vão para além do lucro financeiro e (e) fomentar uma estratégia de sustentabilidade.

Capítulo 2 – Metodologia

2.1 Opção Metodológica

Um dos problemas iniciais de um investigador é decidir que procedimento metodológico deve utilizar para responder ao problema e de como justificar a sua escolha durante a recolha e análise dos dados (Bauer & Gaskell, 2012). Desta forma, depois de definido qual o problema e a questão a abordar neste estudo, tornou-se necessário olhar de forma minuciosa para os dados, por forma a optar pela metodologia que melhor se adequaria à sua análise. Segundo Chizzotti (1991), “a descrição minudente, cuidadosa e atilada é muito importante; uma vez que deve captar o universo de perceções, das emoções e das interpretações dos informantes no seu contexto” (p.82). Uma vez que o objetivo do estudo é apurar as perceções de jovens pertencentes à geração *Millennial* em Portugal, acerca da sua carreira, os dados que se apresentavam mais ricos para explorar eram de carácter descritivo. Nesse sentido optou-se por uma metodologia de carácter qualitativa.

A metodologia qualitativa não tem uma definição clara na literatura sendo por vezes apenas classificada de “não quantitativa” ou utilizada para a descrição de fenómenos através de palavras em vez de números (Wiersma, 1995). De acordo com Coutinho (2014), a nível conceptual, na metodologia qualitativa o objeto de estudo da investigação são intenções e situações. O que se pretende é o estudo de ideias e a descoberta de significados, tanto nas ações individuais como nas interações sociais, partindo da perspetiva dos intervenientes no processo. A utilização de uma metodologia de carácter qualitativo é determinada pelo problema em estudo, procuram-se relações contextuais entre as variáveis e os resultados são questionáveis (Pacheco, 1993). “A questionabilidade dos resultados impõem-se porque mais do que o estudo de grandes amostras interessa o estudo de casos, de sujeitos que agem em situações, pois os significados que compartilham são significados-em-ação” (Pacheco, 1993, p. 28). Depois de definido o carácter qualitativo da metodologia impunha-se a escolha do tipo de método qualitativo. Atualmente, o investigador qualitativo enfrenta uma gama desconcertante de opções para conduzir pesquisas qualitativas (Creswell, Hanson, Clark & Morales, 2007).

Neste estudo, o resultado das respostas dos participantes às questões em análise - retiradas do questionário - representavam uma grande quantidade de dados descritivos que precisavam de ser agregados por forma a responder ao problema de estudo. Dado que as respostas de cada participante representam um pequeno discurso registado sob a forma de texto,

foi procurada uma metodologia que se revelasse eficaz na análise de texto. De acordo com Coutinho (2014), a análise de conteúdo tem-se verificado um método com êxito em estudos cujos dados se apresentam sob a forma de texto dito ou escrito, como é o caso do estudo aqui apresentado. Foi assim utilizado o método de análise de conteúdo cuja autora, Bardin (2011), define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (...) a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente de receção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (p.40). A análise de conteúdo é um método que pode ser utilizado com êxito em respostas a perguntas de “tipo aberto” num questionário e que originam dados textuais dos quais é necessário extrair um sentido (Bardin, 2011).

2.2 Participantes

Nesta investigação participaram 357 indivíduos de ambos os sexos: 38% do sexo masculino ($n = 137$) e 62% do sexo feminino ($n = 220$). A média de idades era de 25 anos ($DP = 2.05$). Destes, 57% possuíam como grau académico um Mestrado ($n = 203$) e os restantes 43% ($n = 154$) uma Licenciatura.

2.3 Instrumento

O Instrumento utilizado para a recolha dos dados utilizados neste estudo foi um questionário padrão, aplicado numa entrevista presencial aos candidatos que chegaram à fase final do processo de seleção para um programa de estágios internacionais. Esse questionário era constituído por 48 itens que pretendiam avaliar um conjunto de competências específico, que haviam sido requisitadas pela organização promotora dos estágios. Foi com base nesses mesmos requisitos de competências que antes do início do projeto, dois psicólogos experientes em avaliação construíram o questionário, sendo propriedade intelectual da empresa consultora que ficou responsável pelo processo. Por questões éticas relacionadas com os dados, os autores do questionário, à semelhança de qualquer entidade envolvida neste processo de seleção, permanecem anónimos.

Todos os itens do questionário eram constituídos por questões que remetiam para a avaliação das diferentes competências e intercalavam perguntas de resposta fechada e de resposta aberta (ANEXO A). No presente estudo foi analisado o conteúdo das respostas a duas

perguntas de carácter aberto: 1) “Objetivos Profissionais?” 2) “O que te motiva profissionalmente?”, sendo por esta ordem que surgiam no questionário.

2.4 Procedimento

Os dados para a realização deste estudo foram recolhidos durante o estágio curricular da investigadora deste estudo, que integrou uma equipa que foi selecionada pela empresa onde se encontrava a estagiar, para executar um projeto muito específico e ambicioso: o processo de seleção de candidatos a um Programa de Estágios Internacionais. Este programa tinha como objetivo dar oportunidade a jovens portugueses de realizarem estágios fora do país, em entidades que tivessem uma parceria com a organização que o promovia, ou seja, empresas nacionais ou internacionais que tivessem sucursais ou mesmo a sua sede no estrangeiro e estivessem dispostas a receber estes estagiários. O objetivo principal é a promoção profissional de jovens com qualificação superior – Jovens Quadros – daí que seja dirigido a jovens até aos 28 anos que possuam no mínimo uma licenciatura em áreas diversas como engenharias, marketing, arquitetura, ciências humanas e naturais, entre outras. A seleção dos candidatos foi baseada na avaliação das suas motivações, capacidades técnicas e de traços de personalidade. O processo de Seleção passava por três etapas distintas, todas elas eliminatórias: (1) realização de três provas *on-line*, (2) realização de dinâmicas de grupo e (3) realização de uma entrevista individual. Nesta última fase do processo os candidatos eram entrevistados individualmente por uma consultora, durante uma hora.

A recolha desta fase de dados teve a colaboração da investigadora deste trabalho, uma vez que, no âmbito da realização do estágio curricular, fazia parte do grupo de trabalho de recrutamento e seleção. Nesta etapa realizou 100 de um total de 361 entrevistas. Durante a entrevista o avaliador preenchia de acordo com as respostas dos candidatos, um questionário com perguntas semiestruturadas que tinham como objetivo, alinhado com todo o processo, avaliar as competências pedidas pela organização promotora dos estágios. Foi deste questionário que foram retirados os dados em análise neste estudo, ou seja, as respostas dadas pelos participantes a duas perguntas que constavam do mesmo: quais os objetivos e motivações profissionais.

Uma vez que os dados utilizados para a realização deste estudo não foram inicialmente recolhidos com esse propósito, foi formalmente pedido por escrito à entidade promotora do programa de estágios a cedência das respostas dos candidatos ao mesmo, durante as suas entrevistas finais, o qual foi aprovado na condição de manter o anonimato dos candidatos bem

como da organização (Anexo B). Este procedimento obedece às boas práticas da investigação segundo o *The European Code of Conduct for Research Integrity* (2017), nomeadamente no que se refere aos procedimentos de pesquisa. A publicação do resultado de uma pesquisa deve ser um processo transparente e honesto, respeitando a confidencialidade dos participantes no estudo, quando o mesmo é requerido.

Capítulo 3 – Resultados

3.1 Análise dos Resultados

Foi utilizado o método da análise de conteúdo (Bardin, 2011) para a análise das respostas dos participantes. Seleccionada a fonte de dados para o estudo, procedeu-se de seguida a uma *pré-análise* dos mesmos. Foram extraídos da base de dados resultante do processo de seleção apenas as respostas às questões relacionadas com o problema em estudo, ou seja, quais os objetivos e motivações profissionais. Obteve-se assim um conjunto de textos escritos que necessitavam de ser analisados. Seguiu-se a *exploração do material* que consiste em operações de codificação, decomposição ou enumeração do material (Bardin, 2011). De acordo com Coutinho (2014) os planos qualitativos tendem a produzir uma extensa quantidade de informação descritiva que necessita de ser organizada e reduzida, para que o fenómeno em estudo possa ser descrito e interpretado.

Após a análise e exploração do material os dados foram codificados. Para tal é utilizada como ferramenta a chamada *codificação* em que muitas vezes as categorias emergem dos dados (Wiersma, 1995). Consiste em a partir do texto encontrar padrões na informação textual, ou seja, *sistemas de codificação*, nas quais o investigador busca padrões de pensamento ou comportamento cuja regularidade com que surgem justifiquem uma categorização próprio. O surgimento desses padrões relaciona-se com o objeto analítico escolhido (Bardin, 2011). As *unidades de registo* dos dados foram o *tema*, ou seja, afirmações acerca de um assunto numa frase habitualmente resumida ou condensada. Sendo que a validade do tema não é de ordem linguística, mas sim de ordem psicológica (Berelson, 1971, citado por Bardin, 2011). Bardin (2011) referiu-se ao tema como algo “geralmente utilizado como unidade de registo para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc. As respostas a questões abertas, a entrevistas não directivas ou mais estruturadas, individuais ou de grupo, de inquérito (...) podem ser, e são frequentemente, analisados tendo o tema por base.” (p. 131).

Por fim no tratamento dos dados foi realizada a *inferência e interpretação* (Bardin, 2011). Depois de estabelecidos os temas estes foram introduzidos no software Nvivo 10 que realizou a comparação de enunciados nas categorias e ações entre si, por forma a encontrar conceitos que as unifiquem.

Numa pesquisa qualitativa a fiabilidade assume relevância enquanto critério de avaliação, em contraste com uma investigação tenha como pano de fundo uma teoria específica

sobre o assunto que defina antecipadamente a melhor metodologia para aceder à informação que os dados nos dão (Flick, 2004). Num processo de análise de conteúdo, para que os dados sejam válidos, ou seja, possuam objetividade e fiabilidade é necessário que o mesmo material, ao ser analisado por outro investigador seja codificado através do mesmo sistema de categorias (Coutinho, 2014). No método de análise de conteúdo a fiabilidade pode ser medida através da estabilidade, reprodutividade e precisão (Krippendorff, 1980, citado por Bardin, 2011). A estabilidade (ou “fiabilidade intracodificador”) designa o grau de invariabilidade do processo de codificação. Num momento posterior, o mesmo codificador aplica o mesmo processo de codificação anteriormente usado sem que existam desvios relevantes entre os diferentes períodos de tempo, podendo assim concluir-se que os resultados são fiáveis. A reprodutividade (ou “fiabilidade intercodificadores”) refere-se ao grau em que diferentes codificadores conseguem, em diferentes circunstâncias, recriar um processo de recodificação. Por fim a precisão refere-se ao grau em que um processo de codificação está em conformidade funcional com um padrão já conhecido, previamente estabelecido (Coutinho 2011). No presente estudo o cálculo do indicador de fiabilidade foi medido através da reprodutividade ou “fiabilidade intercodificadores”. Com recurso ao software Nvivo, a codificação realizada para a categoria “Objetivos Profissionais – Curto Prazo” e “Objetivos Profissionais – Longo Prazo” foi recodificada por outro investigador. Foi também no Nvivo 10 que após a realização do procedimento de intercodificação, se procedeu à medição do acordo entre codificadores, procedimento esse que segundo Coutinho (2011) é fulcral para aferir a fiabilidade do processo de análise de conteúdo dos dados. A fórmula de cálculo para esta medição foi o denominado K (kappa) de Cohen (1960, citado por Coutinho, 2011), sendo realizada novamente com recurso ao Nvivo 10. O valor obtido foi de 0,55, ou seja, 55% de concordância, o que sugere um nível de acordo razoável entre codificadores segundo a interpretação de Riffle, Lacy e Fico (1998), utilizada neste estudo.

3.2 Objetivos Profissionais

Partindo das respostas dos elementos da amostra em estudo foram criadas categorias nas quais se inseriam padrões de comunicação das intenções a curto e longo prazo em termos de objetivos profissionais.

3.2.1 Objetivos Profissionais a Curto Prazo

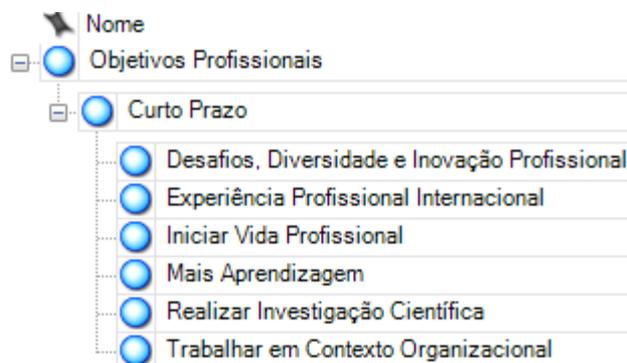


Figura 2. Categorias de Codificação dos Objetivos Profissionais a Curto Prazo no Nvivo.

O quadro 2 resume a informação obtida a partir da análise de conteúdo das respostas dos participantes no que respeita aos seus objetivos profissionais a curto prazo.

Quadro 2

Objetivos Profissionais a Curto Prazo: categorização de temas, distribuição percentual e exemplos de unidades de análise (n=357)

Temas	Categorias (%)	Exemplo de unidades de análise
Objetivos a Curto Prazo	Desafios, Diversidade e Inovação Profissional (2.49%)	“Encontrar um desafio que me estimule”, “Explorar diversas áreas” “desafios que me estimulem”
	Experiência Profissional Internacional (8.02%)	“Experiência Internacional”, “Ter a experiência de trabalhar fora”
	Iniciar Vida Profissional (3.3%)	“Começar a trabalhar”, “Ter um emprego”
	Mais Aprendizagem (5.97%)	“Aprender o máximo possível”, “Continuar a aprender”
	Realizar Investigação Científica (1.37%)	“Trabalhar na área da investigação”, “Trabalhar em laboratório”
	Trabalhar em Contexto Organizacional (4.57%)	“Integrar uma empresa sólida”, “Trabalhar no cenário empresarial”

A figura 3 apresenta o gráfico com a distribuição percentual correspondente às categorizações referentes aos objetivos profissionais a curto prazo dos participantes (N = 357). A categoria com mais destaque é o objetivo de ter uma “Experiência Profissionais Internacional” com 8.02% de percentual. Com 5.97% surge em segundo lugar o objetivo de a curto prazo obter “Mais Aprendizagem”. Seguem-se as categorias “Trabalhar em Contexto Organizacional” com

4.57% de percentagem de codificação das respostas e “Iniciar a Vida Profissional” com 3.30%. Por fim ficaram os temas “Desafios, Diversidade e Inovação Profissional” com 2.49% e a “Realização de Investigação Científica” com um valor de 1.37%.



Figura 3. Gráfico com as percentagens dos Tipos de Objetivos Profissionais a Curto Prazo.

3.2.2 Objetivos Profissionais a Longo Prazo

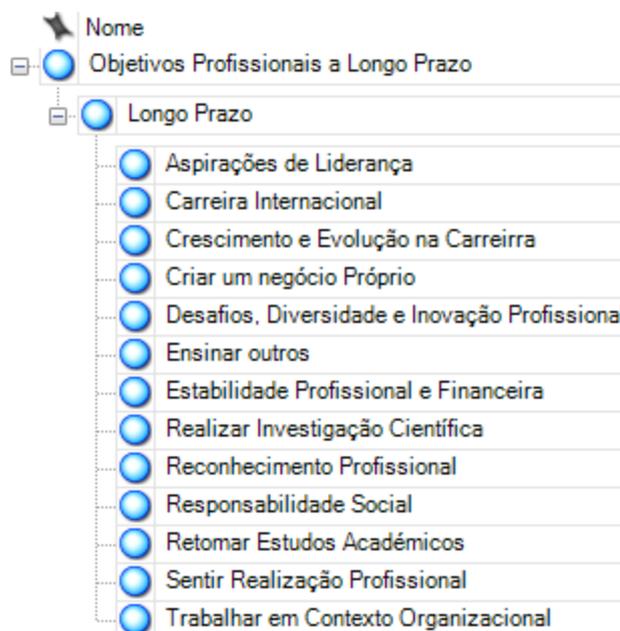


Figura 4. Categorias de Codificação dos Objetivos Profissionais a Curto Prazo no Nvivo.

O quadro 3 resume a informação obtida a partir da análise de conteúdo das respostas dos participantes no que respeita aos seus objetivos profissionais a longo prazo.

Quadro 3

Objetivos Profissionais a Longo Prazo: categorização de temas, distribuição percentual e exemplos de unidades de análise (n=357)

Temas	Categorias (%)	Exemplo de unidades de análise
Objetivos a Longo Prazo	Aspirações de Liderança (4.51%)	“Ambição em chegar a Chefia”, “Alcançar um cargo onde lidere uma equipa”
	Carreira Internacional (4.87%)	“Experiência Internacional”, “Ter a experiência de trabalhar fora”
	Crescimento e Evolução na Carreira (2.89%)	“Ter Crescimento Profissional”, “Ter uma possibilidade de progressão”
	Criar um Negócio Próprio (6.95%)	“Ter a minha própria Star-up”, “Ter um negócio próprio”
	Desafios, Diversidade e Inovação Profissional (2.40%)	“Um trabalho que me desafie, que não me deixe estagnar” “Ter diferentes experiências de carreira em empresas diferentes” “Criar um produto inovador no mercado”
	Ensinar Outros (1%)	“Ensinar e facilitar processos de aprendizagem”, “Transmitir o meu conhecimento a gerações futuras”
	Estabilidade Profissional e Financeira (1.03%)	“Emprego Estável” “Ter um emprego com perspetiva futura e que dê uma boa remuneração”
	Realizar Investigação Científica (1.17%)	“A longo prazo dedicar-me a trabalhos de investigação”
	Reconhecimento Profissional (2.15%)	“Ser reconhecido no que faz” “Ser um exemplo na sua área”
	Responsabilidade Social (6.04%)	“Contribuir para a melhoria da Sustentabilidade Arquitectónica” “Trabalhar para a melhoria dos direitos humanos” “Trabalhar numa comunidade desfavorecida”
	Retomar Estudos Académicos (1.82%)	“Realizar um Doutoramento” “Realizar um Mestrado”
	Sentir Realização Profissional (1.50%)	“Ter um emprego que goste e que me realize” “Sentir-me competente no que faço”
	Trabalhar em Contexto Organizacional (7.03%)	“Trabalhar numa grande empresa” “Trabalhar numa ONG” “Trabalhar numa empresa influente”

No gráfico da figura 5, foram destacados os seis temas que apresentaram os maiores valores em termos de percentagens dentro das treze categorias de análise. O objetivo profissional a longo prazo que apresentou o maior valor percentual de 7.03% foi o de trabalhar em “Contexto Organizacional”, seguido de “Criar um negócio próprio” com 6.95%. Na codificação das respostas surge em terceiro lugar com 6.04% a “Responsabilidade Social”, ou seja, o objetivo a curto prazo de trabalhar nesta área. A frequência de respostas que remetem para o objetivo de ter uma “Carreira Internacional” é de 4.87% representando o quarto maior objetivo expresso. Destacam-se por último as categorias “Aspirações de Liderança” com 4.51% de valor percentual e o objetivo de a longo prazo “Crescer e Evoluir na Carreira” com 2.89%.

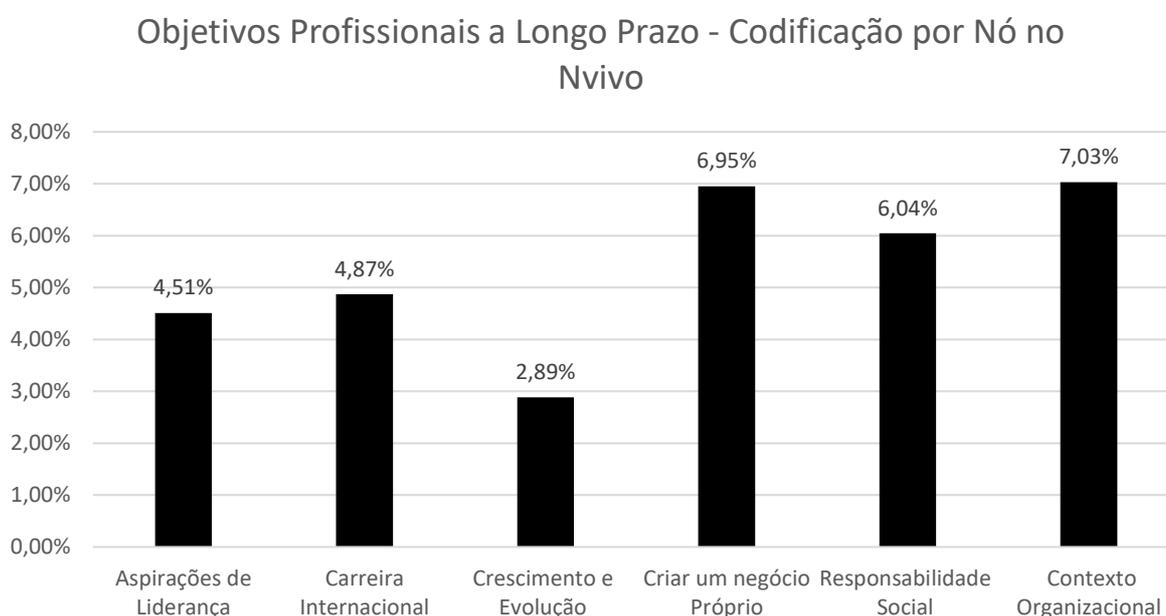


Figura 5. Gráfico com as percentagens dos Tipos de Objetivos Profissionais a Longo Prazo.

3.3 Motivações Profissionais

Para a codificação da motivação foi utilizada como base a Teoria da Autodeterminação de Gagné e Deci (2005) na qual os autores postularam diferentes níveis de motivação profissional. A saber, categoria da Motivação Extrínseca que comporta quatro subcategorias: Regulação Externa, Regulação Introjetada, Regulação Identificada e Regulação Integrada. E a categoria da Motivação Intrínseca.

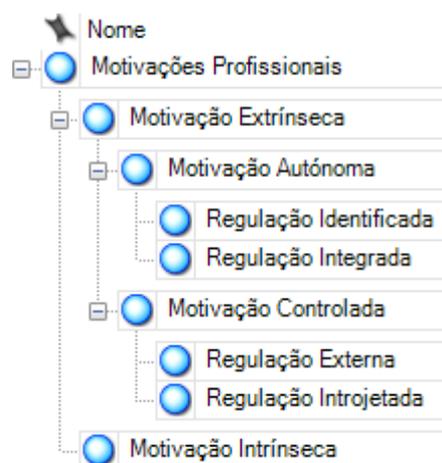


Figura 6. *Categorias de Codificação das Motivações Profissionais no Nvivo.*

O quadro 4 resume a informação obtida a partir da análise de conteúdo das respostas dos participantes no que respeita às suas motivações profissionais.

Quadro 4

Motivações Profissionais: categorização de temas, distribuição percentual e exemplos de unidades de análise (n=357)

Temas	Categorias (%)	Exemplo de unidades de análise
Motivação Extrínseca	Regulação Externa (1.95%)	“O retorno positivo da chefia”, “ter estabilidade financeira”
	Regulação Introjetada (.87%)	“Poder retribuir aos pais o investimento que fizeram em mim”, “Boas condições de trabalho”
	Regulação Identificada (4.78%)	“Projetos desafiantes”, “Conseguir superar objetivos”
	Regulação Integrada (10.93%)	“Estar em constante aprendizagem”, “Bom ambiente de trabalho”
Motivação Intrínseca	Motivação Intrínseca (17.41%)	“Fazer o que gosto”, “Encontrar oportunidades que me satisfaçam profissionalmente e pessoalmente”

Na figura 7 podemos visualizar a incidência dos tipos de motivação profissional dos participantes. Verifica-se que 17.1% dos participantes demonstram motivações profissionais de natureza intrínseca, sendo este o valor mais expressivo em relação aos restantes. Dentro das quatro subcategorias que compõem a Motivação Extrínseca a que mais se destaca é a Relação Integrada com um valor de 10.93%, seguida da Relação Identificada com 4.78%. Por fim,

ficaram a Regulação Externa com uma percentagem de 1,95% na codificação e a Regulação Introjetada com .87%.

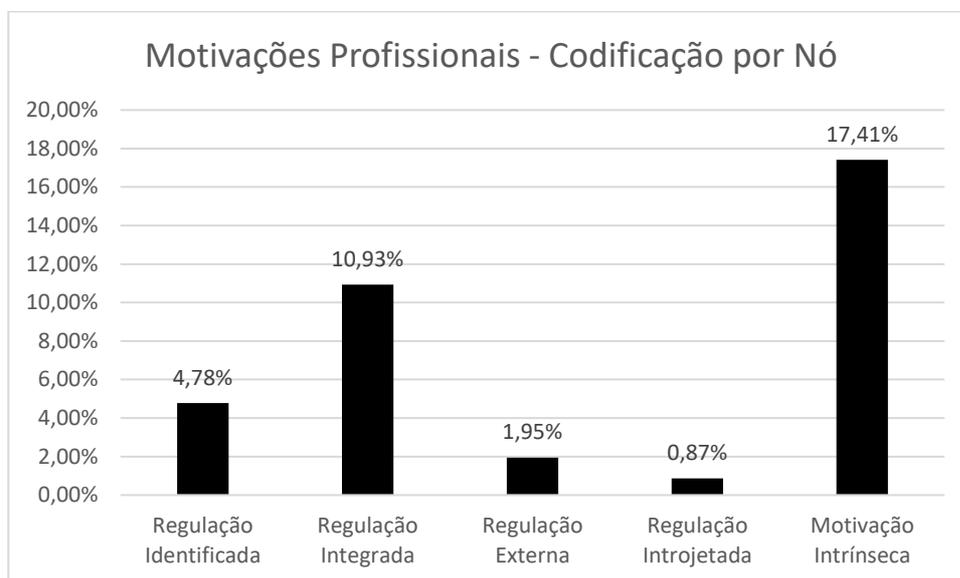


Figura 7. Gráfico com as percentagens dos Tipos de Motivação Profissional.

Capítulo 4 – Discussão

Este estudo teve como objetivo encontrar respostas a uma questão de estudo, que se prendia em conhecer os objetivos profissionais e as motivações para a carreira, de uma amostra de jovens portugueses pertencentes à denominada geração *Millennial*. Tendo por base a teoria geracional de Howe e Strauss (1991), que refere que os elementos de uma mesma geração partilham crenças e comportamentos devido ao impacto que o contexto social envolvente teve no seu desenvolvimento, pretendia-se explorar de que forma os objetivos e motivações apresentadas pudessem sofrer a influência do fato destes indivíduos partilharem o mesmo coorte geracional. Segundo autores como Zemke et al. (2000), os indivíduos pertencentes à geração denominada de *Millennial* partilham um conjunto de características pessoais devido ao facto de partilharem a influência da tecnologia durante o seu crescimento e jovem vida adulta.

No que se refere aos objetivos profissionais a curto prazo, os resultados demonstram que no imediato estes almejam sobretudo ter uma experiência profissional fora do país (8.02%). Já a longo prazo, o objetivo de ter uma carreira internacional surge em quarto lugar em termos de valores percentuais com maior significância, com 4.87% na incidência de respostas. Ao analisar estes dados há que ter em conta algo de muito importante neste estudo: o contexto em que a amostra foi recolhida. As respostas às questões foram dadas no contexto de uma entrevista para um estágio profissional internacional, promovido por uma entidade. Daí que seja expectável que muitos candidatos tenham referido o seu desejo de terem esta oportunidade para a qual concorriam, revelando que esta estava de acordo com o que almejavam para os seus percursos profissionais. A teoria sociocognitiva da carreira refere que variáveis como o contexto social que rodeia o indivíduo tem um papel determinante na forma como este formula os seus objetivos, nomeadamente os profissionais (Lent, Brown, & Hackett, 2002). Segundo autores como Zemke et. Al (2013), a geração *Millennial* é a que teve em comparação com as antecessoras, uma maior interação com outras realidades culturais que vão para além da do seu próprio país. Isto deve-se à presença constante das novas tecnologias nas suas vidas, que os fazem ver o mundo como global, tendo uma maior aceitação de outras etnias, raças, religiões e origens sociais. Pode haver assim uma relação entre estes objetivos de expandirem o seu contexto profissional fora do país de origem e as suas características geracionais que os fazem querer conhecer contextos e metodologias laborais praticadas noutros países.

Obter mais aprendizagem, ou seja, alargar o seu espectro de conhecimentos e competências atuais, surge em segundo lugar nos objetivos a curto prazo (5.87%). Claire Raines (2013) uma das co-autoras do livro “*Managing the clash of veterans, boomers, xers,*

and nexters in your workplace” (Zemke et al., 2013), refere neste livro que “Os *Millennials* veem o trabalho como uma experiência de aprendizagem que os leve a algo melhor” (p.256). Este resultado converge com um dos obtidos no estudo de 2017, *Millennials@Work*, realizado pela BCSD em parceria com a Deloitte e Sonae onde os *Millennials* portugueses expressam que a experiência de trabalho tem mais impacto e significado se lhes for dada a oportunidade de ter tempo para se dedicarem ao desenvolvimento de novas competências, discutindo novas ideias e abordagens, estando por exemplo envolvidos em programas de *coaching* ou *mentoring*.

Trabalhar em contexto organizacional é um tema que surge com mais frequência tanto nos objetivos a curto prazo (ficando em 3º lugar a nível percentual: 4.57%), assim como em primeiro nos objetivos a longo prazo (7.03%). Estes objetivos encontram sustentação nas características que vários autores atribuem aos *millennials* no contexto laboral. Howe e Strauss (2000) destacam como um traço característico desta geração a importância e o gosto dado ao trabalho de equipa. Desde a escola que estão habituados a trabalhar em grupo, sendo-lhes inculcido um espírito inclusivo. As organizações ou empresas são locais de trabalho onde existe essa possibilidade de trabalhar em equipa. É um contexto que vai de encontro ao desejo dos *millennials* de dentro de uma empresa estabelecerem uma rede de contactos, potenciada pelo acesso permanente à Internet, Telemóveis, redes sociais etc. (Howe & Strauss, 2000). Falamos segundo Zemke et. al (2013) e Sinek (2016) de jovens que tem expectativas elevadas em relação à sua carreira. Esperam assim encontrar num contexto organizacional um ambiente bem estruturado, com um plano de carreira bem delineado para cada um, que já abrange um potencial de crescimento, o que muitas vezes não acontece. Os *millennials* foram a geração que recebeu o maior grau de atenção individual, seja em ambiente familiar ou escolar, o que pode resultar numa maior necessidade de atenção e supervisão no ambiente de trabalho (Howe & Strauss, 2000), algo que apenas ocorre se estiverem inseridos num ambiente organizacional estruturado a nível hierárquico.

Em quarto lugar (3.30%) nos objetivos a curto prazo surge o de iniciar a vida profissional. Falamos de jovens recém-licenciados que nunca tiveram oportunidade de entrar no mercado de trabalho, quer num estágio ou função remunerada. Como refere Pais (2001), em Portugal, o percurso universitário dos jovens pertencentes a esta geração antecede muitas vezes o desemprego ou o trabalho precário. Sendo que em Portugal a geração *Millennial* é a que mais tem sentido a crise financeira vivida entre 2008 e 2012 e as suas consequências no mercado de trabalho (Vicente, 2017), não será, pois, de estranhar que uma parte significativa dos

participantes refira que no imediato o seu objetivo a nível profissional seja arranjar um emprego.

Nos objetivos a curto prazo surge em quinto lugar (2.49%) a categoria “Desafios, Diversidade e Inovação Profissional”, que agrega objetivos que passam por ter um trabalho que seja um desafio constante, que ao longo da carreira passem por diversos locais de trabalho e que estes lhes permitem criar algo de inovador. Tal como refere Zemke et. al (2013) o fato da geração Millennial ter crescido rodeada de tecnologias rápidas e imediatistas tornou a forma como estes pensam e processam a informação fundamentalmente diferente das gerações anteriores. O nativo digital tem uma necessidade constante de estímulo e mudança pela sua capacidade de fazendo uso de tecnologias de forma rápida e eficaz, conseguindo assim realizar um maior número de tarefas. Desta forma procuram que os seus objetivos profissionais abarquem não só, desafios constantes que não os façam estagnar, bem como a possibilidade de inovar com as novas ferramentas digitais que tão bem utilizam (Sinek, 2016). Também no estudo “Millennials @Work” realizado em 2017, se verificou que para os *millennials* portugueses uma das principais expectativas em relação à sua carreira profissional era a “procura de novas oportunidades e experiências profissionais, sendo expectável que tenham diferentes empregadores ao longo das suas carreiras” (p.9).

Em último lugar entre as seis categorias de objetivos a curto prazo surge o desejo de realizar investigação científica (1.37%). Este objetivo está alinhado com as expectativas profissionais já descritas acerca dos *millennials*. Neste caso vemos mais uma vez a vontade de obter mais conhecimentos, competências e de contribuir para a inovação com recurso ao que as novas tecnologias tem para oferecer nesta área.

Nos objetivos a longo prazo destaca-se com um valor de 6.04% a vontade de trabalhar na área da Responsabilidade Social, nomeadamente abraçando causas sociais bem como contribuindo para uma maior sustentabilidade económica e ambiental. O acesso alargado à informação global, trazido pelas novas tecnologias, permitiu à geração *Millennial* ter uma maior consciencialização para questões relacionadas com as disparidades sociais, e com os problemas de sustentabilidade no crescimento, seja a nível financeiro ou no impacto para o meio ambiente, tornando-os grandes defensores da mudança (Howe & Strauss, 2000). Para os *millennials* portugueses a preocupação com a sustentabilidade é um dos valores que mais destacam numa organização. No estudo “Millennials@Work” estes jovens afirmaram que a sua perceção sobre o comportamento ético de uma empresa tem um valor determinante na

avaliação que fazem da mesma, revelando ter um elevado sentido de missão no que concerne a políticas e estratégias de sustentabilidade.

Ainda no âmbito dos objetivos a longo prazo surgem em destaque a criação de um negócio próprio (6.04%), as aspirações de ter um cargo de liderança (4.51%) e por fim a vontade de no futuro crescer e evoluir dentro do percurso de carreira (4.87%). Estes resultados vão mais uma vez de encontro aos do estudo “Millennials@Work” (2017) onde a larga maioria dos participantes (81%) considera importante ou muito importante tornar-se líder na sua carreira ou área de especialidade, tendo assim uma crença muito positiva em relação ao seu talento.

Verificamos aqui objetivos ambiciosos tanto a curto como a longo prazo e que vão de encontro à caracterização desta geração como confiante nas suas competências, determinada, otimistas em relação ao futuro e com vontade de ascender rapidamente em termos de carreira (Zemke et. al). O fato de terem sido a geração mais elogiada e encorajada por pais e professores, havendo pela primeira vez uma preocupação com o conceito de autoestima no comportamento da criança, potenciou a sua autoconfiança e expectativas elevadas devido a uma crença no seu potencial de crescimento (Howe & Strauss). Este reforço positivo inculcido pelo contexto social terá provavelmente influenciado positivamente a cognição dos elementos desta geração, relativamente às crenças que tem na sua autoeficácia, resultados de expectativas e objetivos pessoais, as três variáveis pessoais que segundo a teoria da sociocognitiva da carreira (Lent, Brown, & Hackett, 2002) ao interagirem com variáveis ambientais, determinam a forma como o indivíduo reflete e autoavalia a sua carreira profissional. Tal como postula o modelo de formação de interesses de carreira da teoria sociocognitiva da carreira, o interesse que o sujeito revela ter em determinada atividade depende da crença que este tem no seu nível de competência na mesma e da forma como este antecipa os seus resultados. Podemos inferir assim a partir dos nossos resultados que esta amostra de jovens *millennials* têm uma forte crença positiva nas suas competências pessoais e profissionais, o que os leva a almejar em termos de carreira objetivos como a construção do seu próprio negócio, serem líderes na sua área ou ascender a um cargo de chefia numa grande organização de renome.

No que se refere à motivação profissional, cuja análise e categorização tiveram como base a teoria da autodeterminação de Gagné e Deci (2005), verificamos que a maioria das motivações profissionais expressas pelos participantes neste estudo se enquadram na categoria da Motivação Intrínseca com 17.41%. O que indica que as motivações profissionais dos

participantes são maioritariamente autónomas e inerentes aos mesmos. Há um interesse e prazer genuínos na volição do comportamento.

Dentro da Motivação Extrínseca, a Regulação Integrada surge em segundo lugar, com 4.78% de respostas que remetem para este tema na análise de conteúdo. No contínuo da motivação extrínseca, este tipo de regulação é o mais autónomo e o que se aproxima mais da motivação intrínseca. Ou seja, as motivações profissionais dos participantes implicam que haja uma coerência entre os interesses, objetivos e valores com que se identificam, reconhecendo que o que move o seu comportamento está de acordo com o que determinou de forma autónoma para si. Uma das principais conclusões do estudo “Millennials@Work” (BCSD, 2017) foi o de que os *millennials* portugueses pertencentes à sua amostra, na hora de tomar decisões referentes à sua carreira profissional, fazem-no de acordo com os seus valores pessoais, atribuindo importância ao fato de haver um vínculo emocional com a organização. Em terceiro lugar surge a Regulação Identificada (4.78%) que acontece quando no contexto laboral, o indivíduo identifica os valores da organização e o seu comportamento nesta, para a concretização dos seus objetivos próprios. A motivação é moderadamente autónoma uma vez que ainda vê o contexto externo como um meio promotor de comportamentos mais congruentes com a sua identidade (Gagné e Deci, 2005). Por fim verificamos que a Regulação Externa obteve um valor (1.95%) superior à Regulação Introjetada com .87%. No contínuo da motivação extrínseca no extremo mais afastado da motivação intrínseca, está a regulação externa. Temos assim motivações profissionais reguladas por contingências externas de recompensa ou punição, sendo uma motivação controlada pelo meio externo. Este fator pode estar ligado à escassez de emprego ou com o trabalho precário em recém licenciados, flagelo que tem atingido a população de *millennials* portugueses (Pais, 2001). Há assim uma maior valorização de questões que se prendem com a estabilidade, nomeadamente a nível financeiro. A Regulação Introjetada refere-se a uma motivação na qual a auto-estima e sensação de competência do indivíduo dependem do reconhecimento externo do seu desempenho, havendo um envolvimento do ego, o que a torna num tipo de motivação moderadamente controlada (Gagné e Deci, 2005). A razão para que os indivíduos tenham apontado algumas motivações profissionais desta natureza pode relacionar-se com uma das características mais destacadas dos *millennials* no contexto de trabalho: a necessidade de que acreditem no seu potencial e a de obter feedback por parte de quem os gere e uma autoconfiança nas suas competências profissionais que os faz esperar um ambiente de trabalho muito estruturado à volta do seu ego (Zemke et. al, 2013).

Contudo podemos afirmar que de um modo geral, os resultados da motivação no contínuo da motivação profissional extrínseca até à intrínseca revelam que quanto maior é a regulação ou controlo de fatores externos sobre o comportamento, menor é a internalização do comportamento autónomo. No que concerne à motivação em contexto profissional, Gagné e Deci (2005) afirmam que o suporte dado pelo contexto social onde o indivíduo se insere é um dos fatores mais importantes para a regulação dos processos da motivação e consequente satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relação com o outro. A geração *Millennial* é apontada como a mais impulsionada desde sempre, pela atenção e apoio recebidos por parte dos modelos que os rodeiam, sejam pais ou professores, tornando-os assim numa geração de indivíduos confiantes nas suas capacidades (Howe & Strauss, 2000). Daí que o tipo de motivações profissionais aqui expressas se enquadre na sua maioria em categorias em que prevalece a autonomia no que se refere às razões que os movem a investir na sua carreira.

CONCLUSÃO

Do presente estudo podemos retirar conclusões importantes acerca da forma como os *millennials* portugueses percebem a sua carreira. É possível concluir que no que se refere às suas características de personalidade, estes parecem partilhar os mesmos traços, descritos na literatura sobretudo por autores americanos, mesmo em jovens *millennials* com culturas distintas, o que sugere que o impacto do contexto geracional é suficientemente marcante. Estas características podem condicionar grandemente não só os seus objetivos como motivações profissionais, ou seja, a forma como percebem a sua carreira profissional tanto no imediato como no futuro.

A primeira limitação neste estudo prende-se com as características dos participantes. Esta amostra adveio de um conjunto de respostas retiradas de um questionário utilizado para uma entrevista final de um processo de seleção para um estágio internacional. Tratou-se de uma amostra por conveniência, ou seja, tratar dados de um grupo já constituído (Schutt, 1999). Sendo assim, os resultados obtidos neste tipo de estudos dificilmente podem ser generalizados para além do grupo em estudo. A segunda grande limitação no presente estudo foi o fato de uma amostra de respostas de 357 participantes se ter traduzido em percentagens com um nível baixo em termos da categorização dos temas na análise de conteúdo. Apesar de termos um vasto material, este não resultou em percentagens tão significativas como *a priori* seria expectável para uma amostra desta dimensão. Esta segunda limitação pode advir da primeira, ou seja, da especificidade da amostra e do contexto em que foram recolhidas as respostas dos participantes.

O grupo de participantes neste estudo é apenas representativa de uma franja específica de *millennials* portugueses. Neste caso de jovens que frequentaram o ensino superior, tendo pelo menos uma licenciatura e que estavam à procura de um estágio internacional com processo de seleção e recrutamento na zona metropolitana de Lisboa.

Seria então de interesse para um conhecimento mais aprofundado do *millennials* portugueses, futuros estudos em que esta amostra fosse comparada com indivíduos que não possuíssem estudos ao nível do ensino superior, como por exemplo jovens que frequentaram o ensino técnico-profissional com as mesmas características demográficas da amostra desta investigação (idade, sexo), fazendo uso da mesma metodologia ao nível das questões colocadas e da análise de conteúdo das respostas.

Ao nível das implicações práticas deste estudo, foi dado um contributo para um maior conhecimento dos *millennials* portugueses, nomeadamente no que se refere às suas aspirações

no mercado laboral, em particular no contexto organizacional. Este conhecimento pode ser importante para que as empresas portuguesas percebam que desafios enfrentam com a chegada em força ao mercado de trabalho, de jovens pertencentes à geração Millennial. Nomeadamente implementando novas políticas e práticas de gestão de pessoas, que potenciem o que de melhor tem os nativos digitais e como podem estes ser inseridos da melhor forma em contextos laborais, onde atualmente convivem e trabalham em conjunto diferentes gerações, com diferentes características e formas de encarar a carreira profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, J. A. & Leal, I. P. (2009). Escala de Motivação: Adaptação e Validade da Motivation Scale (MS) de Hempel, Holmes e Zanna. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 10 (2), 249-266.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bauer, M.W. & Gaskell, G. (2012). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. RJ: Vozes.
- Carlotto, M. S. & Braun, A. C., Atitudes no Ambiente de Trabalho: Motivação, Satisfação e Implicação Organizacional. In S.P. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas*, (cap. 5, pp: 125-149), Lisboa: Factor.
- Castro, A. P. (2002). Motivação. In G. Boog & M. Boog (Eds.), *Manual de gestão de pessoas e equipes*, (pp. 85-107). São Paulo: Editora Gente.
- Chizzotti, A. (1991). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E, Clark, V.P.C. & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35, (2), pp.236-264.
- Ferreira, A. & Martinez L. (2015). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*. Lisboa: RH Editora.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Bookman.
- Gagné, M. & Déci, E. L., (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, pp. 331-362.
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *Human Resource Planning*, 29(4), pp. 32-37.
- Gorman, P., Nelson, T. & Glassman, A. (2004). The Millennial Generation: A Strategic Opportunity. *Organizational Analysis*, 12 (3), pp. 255-270.
- Leal, E. A., Miranda, G. J. & Carmo, C. R. S. (2012). Teoria da Autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciência contábeis. *Revista de Contabilidade e Finanças – USP, São Paulo*, 24(62), pp. 162-173.

- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior, 45*, 79-122.
- Lent, R., W., Brown, S.D. & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. In D. Brown and Associates. *Career choice and development* (4th ed., p. 255-311). San Francisco: Jossey- Bass.
- Lent, R. W. (2004). Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment. *Journal of Counseling Psychology, 51*(4), 482-509.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2006). Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 236-247.
- Machado Pais, J. (2001). *Ganchos, Tachos e Biscates. Jovens, Trabalho e Futuro*. Porto: Ambar.
- Howe, N. & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Wiersma, W. (1995). *Research methods in Education: An introduction (6^a ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Veléz, L.M. & Martinez-Lugo, M. E. (1995). El mundo del trabajo em Puerto Rico: Perfil motivacional de um grupo de trabajadores. *Revista Latinoamericana de Psicologia, 27* (2), 283-304.
- Vergara, S. C. (2003). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vicente, J. A. (2017, Maio 15). Millennials: uma geração de oportunidades? *Jornal Público*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/05/15/economia/opiniaio/millennials-uma-geracao-de-oportunidades-1771974>
- Riffe, D., Lacy, S., & Fico, F. (1998). *Analyzing media messages: Quantitative content analysis*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schutt, R. K. (1999). *Investigating the Social World: The process and practice of research* (2^a ed.). Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Sinek, S. (2016). *Millennials in the workplace interview*. Disponível em: <https://ochen.com/transcript-of-simon-sineks-millennials-in-the-workplace-interview>
- Smola, W. & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 363-382.

Pacheco, J. A. (1993). *O pensamento e a ação do professor em formação* (Tese de doutoramento). Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga.

Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000). *Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace* (2nd ed.), New York, NY: AMA Publications.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário (Reprodução Parcial)**Ficha de Entrevista Individual**Ficha que deverá ser preenchida para todos os candidatos XXXXXXXXXX.....
13. Quais são os seus hobbies?*

Formação Académica**14 Qualificação ***

15. Instituição de Ensino*

Experiência Profissional**16. Fale sobre suas experiências profissionais ***

Trabalho e/ou estágio. Se participa de alguma atividade extra-curricular, voluntariado...

17. Objetivos Profissionais*

18. **Quais as alternativas tem ponderado?***

19. **Possui experiências internacionais? (estágios, trabalhos, ações de voluntariado) ***

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

20 **Se sim, fale sobre as experiências internacionais.**

21. **Experiências Internacionais (estágios, trabalhos, ações de voluntariado) - Natureza**

.....

26. **Na sua opinião, o que poderia acontecer de mais negativo num estágio fora do seu país?**

* Após o candidato descrever a situação, solicite que este pondere qual seria a sua atitude/postura em relação à mesma. Posteriormente, perceber se numa situação de conflito ou fora do contexto planeado, ele (a) desistiria do estágio.

27. **Se pudesses escolher, quais os países onde gostarias de realizar o estágio? *** Justifique a sua resposta.

28. Se pudesses escolher, para que países não irias? *

Justifique a sua resposta. (Neste momento, entender o nível de insatisfação ou possível desistência).

29. Qual o motivo que te leva a acreditar que possuis o perfil de estagiário [REDACTED] *

30 De acordo com as respostas do candidato, avalie a disponibilidade para residir no estrangeiro. *

Avaliar os candidatos de acordo com as escalas: 1 - Nenhum 2 - Pouco 3 - Suficiente 4 - Bom 5 Excelente

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhum	<input type="radio"/>	Excelente				

Competências Comportamentais

Avaliar as competências exigidas pela [REDACTED].

31. Motivação

Identifique uma situação em que, independente da dificuldade que encontrou para concretizar algo, se manteve motivado até ao final. O que te levou a não desistir?

32. Motivação

O que te motiva profissionalmente?

33. Motivação: Avaliar os candidatos de acordo com as escalas: 1 - Nenhum 2 - Pouco 3 Suficiente 4 - Bom 5 - Excelente * Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

34. Responsabilidade Corporativa (Ética e Social)

Descreve uma situação em que assumiste a responsabilidade por uma tarefa que não fazia parte de tuas atribuições. *DICA: pedir ao candidato para detalhar a situação, avaliar comprometimento e seriedade.

35 Responsabilidade Corporativa (Ética e Social)

Descreve uma situação em que não cumpriste uma regra (contexto académico ou organizacional). *DICA: pedir ao candidato para detalhar a situação, avaliar responsabilidade e respeito.

36. **Responsabilidade Corporativa (Ética e Social): Avaliar os candidatos de acordo com as escalas: 1 - Nenhum 2 - Pouco 3 - Suficiente 4 - Bom 5 - Excelente** * Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

37. **Estabilidade Emocional e Maturidade**

Descreve uma situação onde precisaste de realizar tarefas diferentes (com elevada importância) ao mesmo tempo. * DICA: Pedir ao candidato para apresentar quais eram as tarefas, como é que se organizou e se o objetivo foi alcançado.

38. **Estabilidade Emocional e Maturidade**

Descreve a situação mais desafiadora que consideras ter vivido até ao momento. *DICA: Pedir ao candidato para detalhar a situação e como lidou com a mesma. Observar comportamentos e sentimentos.

39. **Estabilidade Emocional e Maturidade: Avaliar os candidatos de acordo com as escalas: 1 Nenhum 2 - Pouco 3 - Suficiente 4 - Bom 5 - Excelente** * Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

- 40 **Capacidade de Adaptação (Flexibilidade)**

Descreve uma situação onde algo não correu conforme planeado. E o que é que fizeste para contornar a situação? *DICA: Avaliar a capacidade de adaptação à mudança, resistência ao stress, resiliência...

41. Capacidade de Adaptação (Flexibilidade)

Descreve uma situação em que o teu ponto de vista não foi considerado e que mesmo assim tiveste de participar na realização da tarefa. *DICA: Avaliar a flexibilidade, a atitude direcionada para o trabalho em equipa e a dedicação para atingir os objetivos do grupo.

42. Capacidade de Adaptação (Flexibilidade): Avaliar os candidatos de acordo com as escalas:

1 - Nenhum 2 - Pouco 3 - Suficiente 4 - Bom 5 - Excelente * Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

43. Dinamismo / Espírito Empreendedor

Identifica uma situação onde precisaste de realizar várias tarefas ao mesmo tempo num prazo reduzido. *DICA: Avaliar a capacidade de organização e foco no resultado.

44. Dinamismo / Espírito Empreendedor

Descreve uma situação em que conseguistes identificar uma oportunidade ou uma solução para um problema.

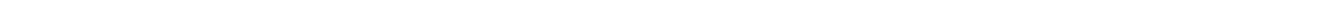
45. Dinamismo / Espírito Empreendedor: Avaliar os candidatos de acordo com as escalas: 1 Nenhum 2 - Pouco 3 - Suficiente 4 - Bom 5 - Excelente * Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

46. Aponte três pontos positivos que consideras possuir. *

47. Aponte três pontos negativos que consideras possuir. *

48. Avaliação Geral do Candidato*



ANEXO B – Comprovativo Escrito de Autorização de Cedência de Dados

From: Susana Bogalho [REDACTED]
Sent: quinta-feira, 18 de janeiro de 2018 09:38
To: [REDACTED]
Subject: Pedido de cedência de dados [REDACTED]

Bom Dia Dra. [REDACTED]

Espero encontra-la bem e que esteja tudo a correr pelo melhor com o grupo dos selecionados para o programa!

Como conversado na nossa ultima reunião, remeto o pedido de uma estagiária que participou na seleção do programa para poder ter acesso a alguma informação no âmbito da sua tese de mestrado. Todos os detalhes estão no pedido e, claro está, os resultados serão partilhados convosco.

Fico a aguardar a vossa aprovação e em caso de dúvidas não hesite em contactar-me.

Com os melhore cumprimentos,

[REDACTED]

Susana Bogalho
Diretora [REDACTED]

[REDACTED]

De: [REDACTED] >
Data: quinta-feira, 1 de fevereiro de 2018, 18:18
Para: Susana Bogalho [REDACTED]
Assunto: FW: Pedido de cedência de dados [REDACTED]

Boa tarde Susana,

Pedido autorizado em linha com o proposto, ou seja sem dados pessoais.
Ficamos a aguardar os resultados do estudo com expetativa.
Abraço e Obrigada

[REDACTED]
