

Orientações de carreira na Geração Z

Miguel Ângelo Freire Veríssimo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientadora

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

novembro 2019

Agradecimentos

A conclusão deste trabalho representa a súpula de vários projetos e desafios aceites ao longo dos últimos anos. Em cada um destes, diferentes atores desempenharam um papel crucial, deste a génese, à direção e opções tomadas. Ciente que será impossível mencionar todos, resumo aqui os mais próximos, salvaguardando os demais, que certamente se identificarão nestas curtas palavras.

Agradeço, em primeiro lugar a Cristina Fezas Vital, João Paulo Alpendre e Margarida Suzano, a confiança e apoio na frequência de tão importante mestrado.

À Professora Generosa de Nascimento, pela disponibilidade, suporte e referência.

A José Ferreira Santos, Nuno Cristino, Alexandre Caninhas, Filipa Rodrigues, Lara Santos, Diogo Brites e Carlos Vitorino, parceiros num projeto hospitalar único, agradeço o permanente desafio, influência e suporte.

Jorge Sousa, Andreia Mares, Carla Vasques, Helena Alves, Rui Pardal, Vanessa Nascimento e Vanda Deus, verdadeiros líderes, por elevarem o nome da instituição e da Enfermagem.

A todos os profissionais que direta ou indiretamente participaram e/ou contribuíram para esta investigação.

A Cátia Carvalho e Luis Reis, eternos amigos, pelo companheirismo, compreensão e apoio constantes.

A Margarida e Carlos Mendes, Luísa e Francisco Baptista, minha família, pelos valores, oportunidades e amor incondicional.

A Eunice e Alice, meu porto seguro e inspiração. Cada palavra escrita tem a vossa presença e em cada projeto assumido a vossa força, perseverança e beleza. Este trabalho é vosso.

Resumo

O presente estudo procura identificar as orientações de carreira de enfermeiros pertencentes à Geração Z, num grupo de saúde privado português, mediante uma metodologia mista, com desenho paralelo convergente. Foram avaliados, numa vertente quantitativa ($n=201$) os instrumentos Inventário de Orientações de Carreira (COI), Escala Atitudes de Carreira Proteana e sem Fronteiras (PCAS e BCAS, respetivamente), aliados a uma análise de conteúdo decorrente da entrevista semi-estruturada ($n=10$).

Os resultados apontam para a versatilidade, atualidade e validade do COI e inadequação dos restantes instrumentos para a amostra em estudo.

O estudo sugere a coexistência e compatibilidade de orientações tradicionais e contemporâneas, expressando, por um lado, metacompetências proteanas, mobilidade psicológica, a presença das âncoras que privilegiam a conciliação trabalho-família e a busca por oportunidades de aprendizagem e, do outro, contrastam a premente necessidade de segurança e uma mobilidade física enquadradas numa Geração Z económica, social e ecologicamente preocupada. O padrão Cidadão Sólido sugerido, aliado à manifestação de impaciência e necessidade de progressão rápida, característicos desta *coorte* geracional, colocam sobre as organizações a responsabilidade acrescida de proporcionar oportunidades de carreira e desafios, assegurando uma mobilidade interna, antes que a externa se manifeste.

Palavras-chave: Geração Z, âncoras de carreira, orientação de carreira proteana, orientação de carreira sem fronteiras, Enfermagem.

Abstract

The present study seeks to identify the career orientations of Generation Z nurses, in a portuguese private health setting, through a mixed methods with convergent parallel design. Career Orientation Inventory (COI), Protean and Boundaryless Career Attitudes (PCAS and BCAS, respectively) quantitative instruments were evaluated ($n=201$) together with a content analysis, resulting from the semi-structured interview ($n=10$).

The results point to the versatility, timeliness and validity of the COI and inadequacy of the remaining instruments for the present sample.

The study suggests the coexistence and compatibility of traditional and contemporary orientations, expressing, on the one hand, protean metacompetences, psychological mobility, the presence of anchors that favor work-family conciliation and the continuous search for learning opportunities and, on the other, contrast the pressing need for security and physical mobility within an economically, socially and ecologically concerned Generation Z. The suggested Solid Citizen profile, coupled with the manifestation of impatience and the need for rapid progress, characteristics of this generational cohort, places on organizations the increased responsibility for providing career opportunities and challenges, ensuring internal mobility before external mobility manifests itself.

Keywords: Generation Z, career anchors, protean career orientation, boundaryless career orientation, Nursing.

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão da literatura.....	4
2.1.	As gerações.....	4
2.1.1.	<i>Coortes</i> geracionais.....	4
2.1.2.	Geração Z.....	6
2.2.	Carreira.....	9
2.2.1.	Conceito.....	9
2.2.2.	A carreira num mundo em mudança.....	10
2.2.3.	A perspetiva conciliadora.....	12
2.3.	Orientações de carreira.....	14
2.3.1.	Modelo de âncoras de Edgar Schein.....	16
2.3.2.	Orientações de carreira proteana e sem fronteiras.....	19
2.4.	Contexto - Breves considerações sobre a carreira de Enfermagem.....	27
2.5.	Objetivos operacionais.....	30
3.	Método.....	33
3.1.	Metodologia.....	33
3.2.	Amostra.....	35
3.3.	Técnica de recolha de dados.....	37
3.4.	Técnicas de análise de dados.....	40
4.	Resultados.....	42
4.1.	Procedimentos de análise estatística.....	42
4.2.	Análise fatorial exploratória e consistência interna.....	47
4.3.	Análise de correlações e comparações de médias.....	52
4.4.	Procedimentos de análise de conteúdo.....	57
5.	Discussão.....	68
5.1.	Efetuar a análise comparativa entre as características da amostra e da Geração Z.....	68
5.2.	Identificar as orientações de carreira dos enfermeiros pertencentes à Geração Z.....	72
5.2.1.	Identificar as principais âncoras de carreira dos enfermeiros pertencentes à Geração Z....	72
5.2.2.	Validar a presença de orientações proteana e sem fronteiras nos enfermeiros pertencentes à Geração Z.....	78
5.3.	Avaliar diferentes instrumentos de avaliação de orientações de carreira no grupo profissional de Enfermagem.....	83
6.	Conclusões.....	85
7.	Referências Bibliográficas.....	89
8.	Anexos.....	102
	Anexo 1. Pedido de autorização à Comissão de Ética.....	103
	Anexo 2. Parecer Comissão de Ética.....	104
	Anexo 3. Parecer Comissão de Investigação Científica.....	105
	Anexo 4. Consentimento informado.....	106
	Anexo 5. Questionários.....	108
	Anexo 6. Guião entrevista semi-estruturada.....	112
	Anexo 7. Grelha de Codificação de Análise de Conteúdo.....	113

Índice de Tabelas

Tabela 1. Âncoras de carreira de Schein	18
Tabela 2. Combinações de carreira proteana e sem fronteiras	26
Tabela 3. Principais documentos no estabelecimento da atual carreira de Enfermagem em Portugal	28
Tabela 4. Estratificação da amostra para a entrevista	36
Tabela 5. Caracterização da Amostra 1	42
Tabela 6. Estatística descritiva para o Inventário de Orientação de Carreira	44
Tabela 7. Estatística descritiva para a escala PCAS	45
Tabela 8. Estatística descritiva para a escala BCAS	47
Tabela 9. Resultados da análise fatorial exploratória e da consistência interna dos itens do COI	49
Tabela 10. Confiabilidade e médias do Inventário de Orientação de Carreira	50
Tabela 11. Correlações entre as âncoras de carreira	50
Tabela 12. Análise fatorial exploratória PCAS	51
Tabela 13. Análise fatorial exploratória BCAS	51
Tabela 14. Correlações entre as orientações de carreira e as variáveis demográficas	53
Tabela 15. Médias (desvio padrão) das âncoras de carreira de acordo com a Área de Residência	55
Tabela 16. Médias (desvio padrão) das orientações de carreira de acordo com o Serviço	55
Tabela 17. Médias (desvio padrão) das orientações de carreira de acordo com o Setor de Atividade	56
Tabela 18. Médias (desvio padrão) das orientações de carreira de acordo com o 2.º Setor de Atividade	56
Tabela 19. Características demográficas e profissionais da Amostra 2	57
Tabela 20. Dimensão Geração Z - Categorias, subcategorias e Unidades de Contexto	58
Tabela 21. Dimensão Carreira - Categorias, subcategorias e Unidades de Contexto	62
Tabela 22. Unidades de Registo contemporâneas (a)	79
Tabela 23. Unidades de Registo contemporâneas (b)	80

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Scree plot</i> para os resultados do Inventário de Orientações de Carreira	48
Figura 2. Âncoras de carreira: média	50
Figura 3. Âncoras de carreira: âncora principal	50

1. Introdução

As pessoas constituem o ativo mais importante das organizações e um dos seus principais recursos estratégicos diferenciadores (Martinez, 2015). Para a sustentação destas organizações, a sociedade contemporânea exige a adoção e desenvolvimento de modelos e práticas de gestão de recursos humanos que as capacitem para a atração, manutenção e desenvolvimento destes ativos, já que deles depende a capacidade para responder e adaptar, de forma eficiente, às alterações do meio envolvente e incerteza de um mundo globalizado e tecnologicamente em transformação. Talvez por isso, o conceito e gestão de carreira tenham assistido, nas últimas décadas, a uma evolução e transferência do papel central de decisão das organizações para o indivíduo, de um contrato estável, previsível e seguro, para a flexibilidade, adaptação e empregabilidade, ultrapassando os aspetos objetivos e abarcando o desenvolvimento de competências, a subjetividade e idiosincrasia dos colaboradores, como a satisfação ou a conciliação trabalho-família.

Apesar da resultante clivagem tradicional vs contemporâneo ser defendida por vários autores, permanecem aqueles que sustentam uma visão conciliadora e a coexistência necessária entre ambas. Nesta perspetiva, promove-se um equilíbrio e partilha entre as necessidades, aspirações e exigências organizacionais e individuais, mantendo o indivíduo como proprietário da sua carreira, mas balanceada por uma responsabilidade partilhada com a organização empregadora, aqui com um papel “*apoiantes, facilitador, e desenvolvimentista*” (Baruch, 2006: 130). É neste contexto balanceado que encontramos a importância e importância do conhecimento profundo das orientações que guiam e motivam o indivíduo, adequando-as às necessidades e ambições da organização, promovendo o desenvolvimento do potencial de ambos. De acordo com os estudos incluídos na revisão de literatura, as orientações de carreira estão associadas às decisões de carreira e comportamentos (e.g. Tremblay *et al.*, 2014), podendo constituir instrumentos poderosos no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos dirigidas, na satisfação, *commitment* organizacional e diminuição nas intenções de *turnover* (e.g. Guan *et al.*, 2014).

O estudo das orientações de carreira tem recaído sobre diferentes grupos profissionais, géneros, culturas e gerações, onde tem evidenciado características muito específicas para as *coortes* avaliadas e proporcionado intervenções dirigidas a essas populações. No presente trabalho, o estudo procura captar essas orientações em dois grupos específicos e com características próprias, desafiando a atualidade e adequabilidade de alguns dos mais

utilizados instrumentos na sua captura. Por um lado a Geração Z, a mais recente geração a entrar no mercado de trabalho e num mundo caracterizado pelo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*) - conforme descrito por Bennet e Lemoine (2014) e por outro, os profissionais de saúde, nomeadamente os enfermeiros, balanceados entre uma carreira significativamente regulada e profissional e a necessidade de manifestação das características contemporâneas, subjetivas e pessoais de carreira.

Apesar da escassa literatura sobre esta nova *coorte*, ainda incipiente e cinzenta, os estudos parecem apontar para uma Geração Z que aprende, trabalha, comunica, socializa, compra e cria comunidades de uma forma muito diferente às anteriores (e.g. Shatto e Erwin, 2017). Sugerem ainda tratar-se de uma geração mais realista, pragmática e empreendedora (e.g. Stillman e Stillman, 2017), que valoriza significativamente a segurança e estabilidade profissional (e.g. Chicca e Shellenbarger, 2018b). Esta geração tem um foco e urgência na evolução de carreira (e.g. Schwieger e Ladwig, 2018), pelo que a sua lealdade e *commitment* são positivamente afetados pela oportunidade de evoluir pessoal e profissionalmente, ser envolvidos em novos desafios e dispor de uma formação contínua e constante (e.g. Iogurlesco, 2016).

Apesar da sua expressão numérica e reconhecimento social, os profissionais de saúde dispõem de escassos estudos relativos às suas orientações de carreira, aparente consequência de algumas características específicas, como a carreira profissional. O grupo profissional de Enfermagem, por exemplo, encontra a sua carreira altamente regulada pela sua associação profissional, conferindo o estatuto e reputação conferidos pela posse de um conhecimento socialmente valorizado mas, por outro lado, impedindo uma heterogeneidade de percursos ou opções, tornando os percursos individuais homogêneos e quase indistinguíveis (DiMaggio e Powell, 1983, *in* Jeong e Leblebici, 2019). Além disso, a natureza desta profissão secular reflete uma prática altruísta e de dedicação (Paúl e Fonseca, 2001), ainda influenciada por valores tradicionais e socioculturais relativos ao género e *status* profissional (e.g. Degazon *et al.*, 2015) que, segundo alguns autores, promovem a manutenção de barreiras físicas e psicológicas, que limitam as oportunidades de carreira e a sua autonomia (e.g. Glerean *et al.*, 2017). Não obstante, a nova geração destes profissionais é caracterizada pela mesma *coorte* geracional Z, está a penetrar no mesmo VUCA e enfrenta as mesmas dicotomias entre uma carreira mais tradicional e contemporânea, o papel do indivíduo e da organização, reforçando a pertinência do seu estudo.

A pertinência da temática divide-se por isso, na resposta à parca literatura existente, na identificação de necessidades e manifestações contemporâneas em carreiras mais tradicionais e profissionais e, por outro, na oportunidade que a mesma fornece ao esboço de novas carreiras, especialmente no contexto nacional, onde um mercado privado de saúde em significativo crescimento e posicionamento, procura ainda desenhar e implementar as suas carreiras. Diante do exposto, assumem-se o seguinte problema de pesquisa e respetivos objetivos específicos:

- Quais são as orientações de carreira dos indivíduos pertencentes à Geração Z?
 - Identificar as orientações de carreira dos enfermeiros pertencente à Geração Z, num grupo privado de saúde português;
 - Avaliar diferentes instrumentos de orientação de carreira em enfermeiros pertencentes à Geração Z, num grupo privado de saúde português.

Assim, o presente documento encontra-se dividido em cinco partes distintas. Na primeira, revisão de literatura, procuramos enquadrar a Geração Z, respetivas forças e limitações, num mundo em constante mudança económica, sociocultural e tecnológica. Enquadramos igualmente o impacto desta evolução sobre carreira e progressiva transição de uma visão mais tradicional e organizacional, para uma contemporânea, mais centrada no indivíduo e nas suas necessidades. As orientações de carreira, fruto desta carreira mais individual e subjetiva são aqui abordadas à luz das carreiras proteana, sem fronteiras, bem como através do modelo de âncoras de carreira de Edgar Schein, balanceando o contributo destes constructos, no papel dos indivíduos e das organizações. Abordamos ainda o contexto, situando a carreira de Enfermagem e respetiva evolução, nas implicações que a mesma pode representar sobre as orientações dos seus membros. O método, segunda parte, descreve e justifica a opção metodológica quali-quantitativa, os instrumentos de colheita de dados, caracterização da amostra e, por fim, o tratamento e análise dos dados. A terceira parte resume os procedimentos de análise de conteúdo, respetiva categorização e de análise estatística, onde a estatística descritiva, análise fatorial exploratória, consistência interna das escalas e exploração da associação entre as dimensões serão expostos. Na quarta parte promove-se a discussão dos resultados onde, mediante a triangulação dos dados quali-quantitativos, se procura responder às questões propostas e identificar a ponte com literatura descrita na primeira. Por fim, são expostas as conclusões e recomendações, implicações para a teoria e prática, limitações e sugestões de investigação futura.

2. Revisão da literatura

2.1. As gerações

2.1.1. Coortes geracionais

Teremos de recuar até ao século XIX para encontrar os primeiros estudos científicos sobre gerações. Na altura, Auguste Comté, matemático e filósofo, efetuou uma revisão da literatura para examinar as gerações entre 1830 e 1840, onde verificava as influências destas na evolução histórica e social das sociedades (Radford e Shacklock, 2012). A sua abordagem positivista, mais matemática e quantitativa do tempo das gerações, viria a colidir com uma abordagem mais qualitativa de Dilthe, e dessa divergência nasceriam as bases para as reflexões subsequentes no século XX. Em 1929, Karl Mannheim publica um ensaio pioneiro, “*The problem of generations*”, ainda hoje considerado como uma das mais relevantes tentativas de explicação do tema (Connolly, 2019; Ng e Parry, 2016), onde defende uma visão histórica e cultural, em que pessoas nascidas em diferentes períodos históricos e vivido contextos sociais únicos (localização social) teriam acesso a experiências específicas que condicionariam a sua forma de estar e agir (Ng e Parry, 2016).

Desde Comté até hoje, o tema da diversidade geracional tem sido amplamente estudado, estando porém a sua definição, divisão e linha temporal longe de um consenso (Reeves e Oh, 2007; Gursoy *et al.*, 2008, Williams e Page, 2011; Chicca e Shellenbarger, 2018b). Reeves e Oh (2007) descrevem geração como “*um conceito que identifica as pessoas nascidas num intervalo aproximado de 20 anos, que partilharam um conjunto de características comuns ao nível de experiências históricas, condições económicas e sociais, avanços tecnológicos, bem como outras mudanças sociais que tenham em comum.*” (Reeves e Oh, 2007: 295). Embora o intervalo sugerido pelos autores seja considerado como o fator menos importante do conceito (Connolly, 2019; Parry e Urwin, 2017), a sua descrição é corroborada pela maior parte da literatura, especialmente na ênfase atribuída aos eventos sociais e históricos comuns - *espaço social* de Mannheim (Ng e Parry, 2016) - e ao seu impacto, estabilidade e importância na formação da personalidade de cada geração, ou forma como esta interage com os outros e com as organizações (Kupperschmidt, 2000; Smola e Sutton, 2002).

Independentemente da definição, a salvaguarda da individualidade é consensual e, apesar do papel e impacto das gerações, é unânime que estas não caracterizam, *per si*, cada indivíduo (Reeves e Oh, 2007; Palfrey e Gasser, 2011).

Assim, e para efeitos do presente trabalho consideremos geração como os indivíduos que partilhem a mesma *coorte* geracional, que tenham experienciado eventos de vida idênticos (sejam estas alterações económicas, guerras, mudanças políticas ou a inovação tecnológica), que influenciarão a sua atitude, comportamento, crenças e valores ao longo da vida (Schewe e Noble, 2000; Chen e Choi, 2008).

A generalidade da literatura parece reconhecer 6 gerações: a “Geração Silenciosa” (indivíduos nascidos antes de 1946 ou final da Segunda Guerra Mundial), os “*Baby Boomers*” (filhos dos sobreviventes pós-guerra e nascidos entre 1946 e 1960), a “Geração X” (nascidos entre 1960 e 1980), a “Geração Y” ou “*Millennials*” (filhos dos *Baby Boomers* e nascidos entre 1980 e 1995), a Geração Z (filhos da Geração X e corresponde aos nascidos entre 1995 e 2010) e, por último, a Geração Alpha, nascidos desde então (Howe e Strauss, 2010; Reeves e Oh, 2007; Cho *et al.*, 2018; Stillman e Stillman, 2017; Koulopoulos e Kelden, 2014). Apesar do consenso relativo ao número, a designação e cronologia atribuída a cada geração estão longe de unanimidade e a divergência relativa aos períodos e anos exatos de cada *coorte* geracional têm constituído uma das maiores críticas à teoria das gerações (Reeves e Oh, 2007; Parry e Urwin, 2017).

Além da ausência de consenso acima referido, as diferenças encontradas nos estudos devem ainda implicar a consideração de outros aspetos relevantes na avaliação de diferenças geracionais. A constituição das *coortes*, por exemplo, pode obedecer a critérios emanados pelas entidades oficiais dos países promotores desses estudos, nem sempre coincidentes com os restantes. Por outro lado, os contextos socioeconómicos podem assumir uma relevante importância na medida em que vários dos estudos são centrados apenas em profissões que implicam uma formação superior ou carreiras de trabalhadores do conhecimento (Reeves e Oh, 2007). A fase ou ritmo de desenvolvimento de diferentes nações (e.g. o acesso à internet) pode aumentar ainda as divergências entre os resultados obtidos (Palfrey e Gasser, 2011), informação especialmente relevante atendendo ao facto que maior parte dos estudos foram realizados em países ocidentais (Reeves e Oh, 2007). Os eventos históricos também, apesar de constituírem um papel central na influência das respetivas gerações, poderão não coincidir, seja no seu número ou dimensão, entre países, ou estar circunscritos a regiões, nações ou continentes (Noble e Schewe, 2003). As questões culturais, por último, sejam os valores familiares, profissionais, as normas culturais, sociais ou as crenças religiosas, podem igualmente divergir consideravelmente. No estudo realizado por Susaeta *et al.* (2011), por exemplo, verificaram-se diferenças na identificação de valores de trabalho entre os países da

América Latina, e entre estes e Espanha. O estudo de Radford e Shacklock (2012) destaca igualmente a influência cultural, e a forma como este se reflete na realidade australiana e impacta na formação dos grupos geracionais.

Outro fator a ser considerado na avaliação dos diferentes estudos concerne aos indivíduos identificados como *cuspers*. Os *cuspers* são os indivíduos nascidos nos limites dos intervalos geracionais definidos, acumulando características de dois grupos geracionais e divergindo dos traços e evidências apontadas a uma determinada geração (Lancaster e Stillman, 2005). Estas diferenças reforçam a falta de consistência na designação e respetiva cronologia dos grupos estabelecidos, anteriormente referida assumindo, no presente estudo especial importância, conforme descrito adiante.

2.1.2. Geração Z

À semelhança da diversidade de designações e períodos atribuídos a cada geração, a Geração Z não tem um consenso alargado (Chicca e Shellenbarger, 2018b; Iorgulescu, 2016). Contudo, parece existir um maior número de abordagens que a situam entre 1995 - altura em que a *world wide web* se tornou publicamente disponível - e 2010 (Cho *et al.*, 2018; Stillman e Stillman, 2017; Koulopoulos e Kelden, 2014), razão pela qual será a considerada para o presente trabalho.

A Geração Z corresponde à mais recente geração a entrar no mercado de trabalho e aprende, trabalha, comunica, compra e cria comunidades de uma forma muito diferente às das anteriores gerações (Stillman e Stillman, 2017; Shatto e Erwin, 2017; Williams e Page, 2011). Cresceu num ambiente particularmente tenso, nas sequelas do 11 de setembro, uma escalada de tensão política e uma crise financeira à escala mundial (Schwieger e Ladwig, 2018). Corresponde ainda à primeira geração global (*Homo Globalis*), afetada e formada pelos mesmos impactos, interconectada com o mundo e redes sociais (Iorgulescu, 2016; Chicca e Shellenbarger, 2018b). É uma geração que não conheceu o mundo sem internet. Estão acostumados à alta tecnologia e a múltiplas fontes de informação, onde revelam elevadas competências (Iorgulescu, 2016; Chicca e Shellenbarger, 2018b). Ultrapassam os “Y” em termos de competências multitarefa (Adecco, 2015 e Addor, 2015 *in* Iorgulescu, 2016; Shatto e Erwin, 2017), já que dispuseram de todos os meios tecnológicos desde uma idade muito precoce.

Em termos de características, estilo de vida e atitudes, os indivíduos da Geração Z são os novos conservadores, esboçando traços da Geração *Boom* (Schwieger e Ladwig, 2018), abraçando crenças e valores mais tradicionais (Seemiller e Grace, 2016 *in* Eberhardt, 2017), valorizando a unidade familiar, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, revelando maior autocontrole e responsabilidade econômica (Williams e Page, 2011; Stillman e Stillman, 2017). Valorizam autenticidade, honestidade e transparência (Williams e Page, 2011; Stillman e Stillman, 2017; Koulopoulos e Kelden, 2014; Chicca e Shellenbarger, 2018b). A lealdade e aceitação pelos pares são muito importantes e têm necessidade de sentimento de pertença (Tulgan, 2013 *in* Iorgulescu, 2016; Williams e Page, 2011; Seemiller e Grace, 2016 *in* Eberhardt, 2017). São autoconfiantes e otimistas (Adecco 2015 *in* Iorgulescu, 2016; Cho *et al.*, 2018), apesar de aparentarem uma visão mais realista e pragmática relativamente às expectativas no local de trabalho que a geração anterior (Iorgulescu, 2016; Tulgan, 2013 *in* Iorgulescu, 2016; Stillman e Stillman, 2017; Chicca e Shellenbarger, 2018b). Acreditam que podem ter impacto no mundo, mas preferem sobreviver e prosperar, sendo competitivos (Stillman e Stillman, 2017) e prezando a sua autonomia (Cho *et al.*, 2018).

Representam uma geração de grande diversidade, de múltiplas origens, diferentes *backgrounds*, experiências e ideias (Shatto e Erwin, 2017, Cho *et al.*, 2018). São inclusivos, têm uma grande abertura relativa à diferença, consideração em relação ao próximo e em relação a causas sociais (Seemiller e Grace, 2016 *in* Eberhardt, 2017; Chicca e Shellenbarger, 2018b).

Talvez pelo ambiente de instabilidade em que cresceu, a Geração Z valoriza a segurança acima de tudo (Williams e Page, 2011; Tulgan, 2013 *in* Iorgulescu, 2016; Stillman e Stillman, 2017; Wood, 2013; Chicca e Shellenbarger, 2018b). São aversos ao risco (Tulgan, 2013 *in* Iorgulescu, 2016; Loveland, 2017 e Twenge, 2017 *in* Chicca e Shellenbarger, 2018b), pelo que procurarão uma rápida evolução na carreira, estabilidade financeira (Stillman e Stillman, 2017) e uma maior lealdade enquanto trabalhadores (Twenge, 2017 e Seemiller e Grace, 2016 *in* Chicca e Shellenbarger, 2018b).

São inovadores (Iorgulescu, 2016; Stillman e Stillman, 2017) e, provavelmente, a geração mais criativa de sempre (Williams e Page, 2011). São autodidatas (Schwieger e Ladwig, 2018) e empreendedores (Addeco, 2015 *in* Iorgulescu, 2016, Stillman e Stillman, 2017; Schwieger e Ladwig, 2018; Schroth, 2019), acreditando que terão de trabalhar mais arduamente que as gerações anteriores (Iorgulescu, 2016, Schwieger e Ladwig, 2018).

São significativamente influenciados pelos novos *media*, amigos virtuais e o poder que advém da tecnologia (Cho *et al.*, 2018). O contacto com outros é feito, essencialmente, através de plataformas digitais, contudo, também dão uma grande importância à comunicação frente-a-frente (Stillman e Stillman, 2017). Enquanto a tecnologia está a permitir-lhes o acesso a material educativo mais customizado, o ritmo acelerado do mundo digital encurtou-lhes o tempo de capacidade de manter atenção e aumentou a sua compreensão do visual (Williams e Page, 2011; Chicca e Shellenbarger, 2018b). A simplificação, eficiência e o conceito “*less is more*” são fundamentais para esta geração (Stillman e Stillman, 2017). As suas fontes de informação são obtidas *online* e no imediato, em detrimento dos livros e revistas. Os professores são orientadores, que triam e completam a informação obtida (Stillman e Stillman, 2017). A aprendizagem ocorre especialmente através da observação e prática (Shatto e Erwin, 2017), preferindo aprender autonomamente e ao seu ritmo (Cho *et al.*, 2018; Pousson e Myers, 2018).

Em termos profissionais, o estudo conduzido por Iorgulesco (2016), indica que os indivíduos desta geração preferem trabalhar em empresas de dimensão internacional e em grupo, contradizendo Stillman e Stillman (2017), que referem uma preferência pelo trabalho independente. No mesmo estudo (Iorgulesco, 2016), é dada uma evidente importância à rápida evolução de carreira, seguido da oportunidade de auferir um salário generoso, dados corroborados por Wood (2013), Stillman e Stillman (2017) e Schwieger e Ladwig (2018). O seu trabalho em equipa pode ser condicionado pela sua capacidade de manter a concentração, e as suas competências interpessoais, de socialização e escrita (Addor, 2011 e Tulgan 2013 *in* Iorgulescu, 2016; Chicca e Shellenbarger, 2018b), bem como pela impaciência/imediatismo (Stillman e Stillman, 2017; Chicca e Shellenbarger, 2018b) ou “*FOMO – the fear of missing out*” (Seemiller e Grace, 2016 *in* Eberhardt, 2017). Necessitam de *feedback* e um reconhecimento do seu trabalho constantes (Iorgulescu, 2016, Chicca e Shellenbarger, 2018a) e dão importância ao *mentoring* (Iorgulesco, 2016; Stillman e Stillman, 2017; Koulopoulos e Kelden, 2014). Veem a aprendizagem contínua e o adquirir de novas competências como instrumentos para progredir na sua carreira (Iorgulescu, 2016; Pousson e Myers, 2018; Schwieger e Ladwig, 2018; Cho *et al.*, 2018), pelo que necessitam constantemente desses estímulos, mesmo que isso implique ter diferentes funções/projetos na mesma organização (Stillman e Stillman, 2017), ou realizar voluntariado (Cho *et al.*, 2018). A sua lealdade e *commitment* são positivamente afetados pela oportunidade de evoluir profissionalmente, alcançar posições de responsabilidade ou de ser envolvidos em novos desafios (Iogurlesco,

2016). Têm expectativas digitais elevadas e preferem um ambiente profissional tecnologicamente sofisticado (Stillman e Stillman, 2017). A Geração Z tem interesse em customizar o seu próprio percurso profissional, prezando a flexibilização do horário de trabalho e a oportunidade de trabalhar a partir de casa/externo (Stillman e Stillman, 2017; Schwieger e Ladwig, 2018).

2.2. Carreira

2.2.1. Conceito

As raízes do termo carreira remontam ao latim “*carraria*”, expressão que esteve na base do francês “*carrière*” e que pressupõe uma imagem de percurso, caminho ou estrada. Acredita-se que só no século 19 iniciaria a sua associação à trajetória de vida profissional, quando o Duque de Wellington o incluiu na descrição de “carreira diplomática” (Gunz *et al.*, 2007). Desde a sua origem até hoje o termo tem sido diferentemente interpretado de acordo com o autor ou contexto de utilização (Sullivan e Baruch, 2009; Baruch *et al.*, 2015). A variabilidade encontrada tem sido mitigada, cabendo a Hall (2002), Arthur *et al.* (1989) ou Arnold (1997) alguns dos esforços na abordagem ao conceito. Arthur, Hall e Lawrence, por exemplo, descreveram carreira como “ [...] a sequência evolutiva das experiências de trabalho do indivíduo ao longo do tempo” (Arthur *et al.*, 1989, in Arthur *et al.*, 2005), realçando o seu aspeto temporal e sequencial. Arnold (1997) enfatizou a subjetividade associada, alargando o seu conceito além do emprego, ocupação ou promoções: “ [...] a sequência de posições, papéis, atividades e experiências encontradas pelo indivíduo, relacionadas com o trabalho” (Arnold, 1997 in Gubler, 2011). Esta posição com maior enfoque no indivíduo acabaria por ultrapassar os contextos meramente tradicionais, implicando inclusive desenvolvimentos após a reforma (Schein, 1990). Baruch e Rosenstein consideraram as múltiplas organizações nesta sequência, descrevendo “um processo de desenvolvimento pelo trabalhador ao longo de um percurso de experiências e papéis numa ou mais organizações” (Baruch e Rosenstein, 1992 in Baruch *et al.*, 2015). Para efeito da presente dissertação, e na consequência dos vários temas a abordar ao longo deste estudo, consideremos esta última como a que melhor traduz o conceito.

Embora inicialmente fosse estudada num ponto de vista mais intra-organizacional, estável e hierárquico, iniciou nos anos 80 uma abordagem mais multidisciplinar, compreendendo a dinâmica das relações entre os indivíduos, organizações e sociedade. Esta mudança permitiu

abranger organizações de menor dimensão, bem como a inclusão de estudos demográficos, o *commitment*, ou o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Hoje a carreira é estudada numa perspetiva multidisciplinar e ciências como a antropologia, economia, gestão, educação, história, política e geografia preocupam-se com o seu significado e desenvolvimento (Arthur *et al.*, 1989 in Baruch e Peiperl, 2000; Lee *et al.*, 2014).

Não obstante, tal diversidade conceptual e metodológica constitui igualmente um obstáculo a uma evolução agregadora (Lee *et al.*, 2014; Baruch *et al.*, 2015), razão pela qual a pesquisa das carreiras ainda enfrenta algumas dicotomias relevantes para a sua discussão e que devem ser consideradas no seu estudo: a aplicabilidade universal *versus* particular do conceito (que questiona o impacto da influência cultural, nomeadamente a transversalidade de resultados obtidos essencialmente ao nível de países ocidentais); a permeabilidade da carreira à adaptação *versus* uma carreira estática; a extensão do papel institucional *versus* individual e a extensão de um produto estrutural *versus* a ação individual (Gunz *et al.*, 2007).

2.2.2. A carreira num mundo em mudança

O choque petrolífero de 1973 está simbolicamente associado ao início de uma das maiores transformações no estudo das carreiras (Rego *et al.*, 2018; Sullivan e Crocitto, 2007). O *downsizing* e desemprego consequentes, a desregulamentação, abertura de novos mercados, uma nova visão da mulher na sociedade e influência de novos *stakeholders* alterariam para sempre a realidade social, política e global. Desde então, a globalização, as mudanças ambientais e as evoluções científicas, técnicas e tecnológicas têm constituído um motor de mudança, cujo ritmo acelerado tem impactado significativamente na sociedade, no mundo organizacional e na dinâmica entre trabalhadores e organizações (e.g. Friedman, 2016 in Hall *et al.*, 2017; Rodrigues *et al.*, 2013). O mundo organizacional mudou, apresentando hoje volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade - VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*) - conforme descrito por Bennet e Lemoine (2014). Com a mudança, aumentaram as diferenças entre o mundo “tradicional” e o novo mundo “contemporâneo”, hiato largamente presente na literatura (e.g. Sullivan, 1999; Sullivan e Arthur, 2006).

Numa visão mais tradicional, são as organizações e não os indivíduos a deter o principal papel em todo o processo de gestão de carreira (Orpen, 1994). Procuram assegurar o trabalhador certo para executar a tarefa certa, e que a longo prazo lhes garantam manter-se na vanguarda,

com elevados níveis de produtividade e competitividade. O contrato psicológico de trabalho - termo introduzido por Levinson nos anos 60 para explicar o compromisso não escrito entre o indivíduo e organização (Baruch, 2001) - compensa aqui um trabalhador leal e com um compromisso para toda a vida, em troca de um emprego estável e economicamente confortável (Sullivan, 1999). A progressão na carreira está apenas contemplada dentro dos limites da hierarquia organizacional, seguindo um sentido habitualmente vertical, linear, unidirecional, previsível e sendo frequentemente deliberada por um superior (Baruch, 2004; Sullivan, 1999).

O nível de sucesso na carreira é determinado por critérios objetivos (e.g. número promoções obtidas, responsabilidade ou valor salarial) e está muito associado à progressão alcançada dentro da organização (Correia e Passos, 2015). Assim, o contexto organizacional tradicional caracteriza-se, essencialmente, por uma relação paternalista (Clarke, 2017), onde as organizações têm a responsabilidade pela criação de condições necessárias para uma gestão eficaz da carreira dos seus trabalhadores, cabendo ao trabalhador a responsabilidade de aproveitar os recursos e as estratégias empreendidas pela organização.

Porém, apesar da importância do seu legado, os eventos dos anos 70 e respetivas consequências nas décadas seguintes, levaram vários autores a colocar em causa a capacidade da visão tradicional de refletir satisfatoriamente as várias experiências individuais de carreira (Arthur e Rousseau, 1996; Hall, 2002, 2004; Baruch e Peiperl, 2000). Talvez por isso, as últimas décadas tenham assistido ao seu declínio (Katz e Krueger, 2017) ou, como anunciado por alguns autores, à “morte” da carreira tradicional, burocrática ou organizacional (Cappelli, 1999; Hall *et al.*, 1996, *in* Inkson *et al.*, 2012), substituída por um conjunto de novos e diversificados tipos de carreira contemporânea, mais adaptados à realidade atual e mudança.

Nesse mundo organizacional contemporâneo enaltece-se a determinação dos indivíduos em assumir o controlo pela gestão da sua própria carreira. Contrapondo o descrito por Orpen (1994), Hall e associados consideram que são os indivíduos e não as organizações a deter o principal papel em todo o processo de gestão de carreira (Inkson *et al.*, 2012). As competências do candidato ultrapassam o “trabalhador certo para executar a tarefa certa”, procurando incluir a capacidade do indivíduo para se adaptar e transferir para contextos em constante evolução. O novo contrato psicológico de trabalho, menos relacional e mais transacional é agora caracterizado pelo anseio de oportunidades de aprendizagem, treino e desenvolvimento, que assegurem a criação de opções de carreira, afastando-se da segurança,

estabilidade, e previsibilidade por parte da organização e da lealdade e compromisso por parte do trabalhador (Clarke, 2017). Alguns autores referem o termo “empregabilidade” como a solução de balanceamento neste novo contrato psicológico (Baruch, 2001; Clarke, 2017).

Estas alterações trazem profundas e inevitáveis implicações para a percepção de progresso e sucesso de carreira. O progresso na carreira, por um lado, passa a depender de múltiplas motivações, com diversos sentidos e formas além do vertical e linear, e sem um alinhamento necessário aos objetivos da organização. O sucesso, por outro, passa a ultrapassar os fatores meramente objetivos, incorporando critérios do sucesso de carreira subjetivo ou psicológico, como a satisfação, o grau de autonomia/confiança pelo empregador ou o estilo de vida (Seibert e Kramer, 2001; Ng *et al.*, 2005; Shockley *et al.*, 2016). Nesta visão contemporânea, onde se espera flexibilidade, adaptabilidade e uma gestão mais proativa das carreiras pelos próprios indivíduos (Volmer e Spurk, 2011), as organizações detêm o desafio adicional de gerir as idiosincrasias dos seus trabalhadores, investindo no seu desenvolvimento e proporcionando-lhes empregabilidade, com um novo e imprevisível tempo de permanência dentro da organização – o paradoxo de gestão da carreira (De Vos e Cambré, 2017; De Cuyper e De Witte, 2011).

2.2.3. A perspectiva conciliadora

Apesar do relativo consenso literário nesta dicotomia entre o “tradicional” e o “contemporâneo”, alguns autores (e.g.: Baruch, 2006; Clarke, 2013 e 2017; Abessolo *et al.*, 2017; De Vos e Dries, 2013) têm criticado a divisão das perspectivas. Collin (1998, *in* Pringle e Mallon, 2003), por exemplo, anuncia o risco de se perder “ [...]a oportunidade de conceptualizar a qualidade multidimensional da carreira”. Baruch (2006: 125), por outro lado considera que as visões extremadas não permitem “ [...] captar verdadeiramente a natureza das atuais realidades de carreira”. O mesmo autor recorre à metáfora do pêndulo para demonstrar que a sociedade foi desenvolvendo uma visão pendular da evolução das carreiras, extremada entre o papel do indivíduo e da organização, e que não transmite a realidade experienciada nos contextos organizacionais (Baruch, 2006).

Na visão de Baruch e outros (e.g. Sommerlund e Boutaiba, 2007; Clarke, 2013), a alternativa a esta dicotomia falaciosa passa por adotar uma posição mais integrativa e balanceada, que considere as consequências das mudanças ocorridas na sociedade geral nas organizações, e consequentemente, nas carreiras, sem porém desconsiderar a importância e continuidade de

uma perspectiva mais tradicional. De facto, a investigação empírica continua a evidenciar uma forte permanência das carreiras tradicionais (e.g. Gunz *et al.*, 2007; Gerber *et al.*, 2009a; Sommerlund e Boutaiba, 2007; Ituma e Simpson 2006; Currie *et al.*, 2006; Abessolo *et al.*, 2017), especialmente em grupos profissionais específicos, estruturas mais burocráticas, organizações do setor público ou instituições financeiras de grande dimensão (Clarke, 2013).

De Vos e Dries (2013), baseando-se no estudo da gestão de talentos, salientam a necessidade das organizações compreenderem as carreiras como um propósito estratégico, razão pela qual poderão ter de adotar ou manter uma abordagem mais tradicional, paternalista e formal na continuidade de elementos chave, valiosos e únicos. Alguns autores (e.g. Lips-Wiersma e Hall, 2007; Briscoe e Finkelstein, 2009; Gerber *et al.*, 2009a; Abessolo *et al.*, 2017; Baruch, 2014) defendem ainda que as carreiras contemporâneas não são incompatíveis com os valores tradicionais de carreira, chegando a sugerir um papel de moderação, nomeadamente através da cultura organizacional ou implementação de práticas de gestão de recursos humanos (Baruch, 2014; Baruch e Peiperl, 2000; Zeitz *et al.*, 2009; Sargent e Domberger, 2007; De Cuyper e De Witte, 2011; Lips-Wiersma e Hall, 2007; Briscoe e Finkelstein, 2009; Arnold *et al.*, 2017).

A “empregabilidade”, conceito apresentado como alternativa ao *trade-off* tradicional de lealdade por segurança pode, por outro lado, também não conseguir substituir a necessidade desse sentimento de segurança (Bernstrøm *et al.*, 2019; Zeitz *et al.*, 2009). Mesmo do ponto de vista das organizações, poderá não existir um total cumprimento da sua parte no novo contrato psicológico, mantendo o seu principal investimento nos colaboradores com um maior compromisso, de quem esperam um maior retorno do seu investimento (Bernstrøm *et al.*, 2019).

Assim, as carreiras tradicionais continuam e continuarão a existir (Baruch, 2006; Inkson *et al.*, 2012; Clarke, 2013). Apesar de aceitarem que as carreiras se tornaram mais dinâmicas, flexíveis e sem fronteiras, vários autores (e.g. Baruch, 2004 e 2006; Baruch e Peiperl, 2000; Clarke, 2013 e 2017; De Vos e Dries, 2013) ressaltam a importância e validade dos percursos tradicionais de carreira em muitos contextos, razão pela qual não deverão ser descartados.

Clarke (2013) refere-se, inclusive, ao emergir de uma “nova carreira organizacional”, onde se reúnem as necessidades individuais e organizacionais, com um novo foco de carreira que é simultaneamente interno e externo à organização. A autora substitui a expressão *morte da carreira tradicional*, proposta por Cappelli (1999), por um “*a necessitar de redefinição*”,

onde uma gestão eficaz da carreira só será possível através da colaboração de ambos, na busca por um equilíbrio entre as suas necessidades, aspirações, e exigências (Clarke, 2013). Também baseado nesta visão balanceada da carreira, Baruch desenvolveu o seu próprio processo de gestão da carreira, assente na ideia de gestão de carreira partilhada. Neste modelo, o indivíduo é o único proprietário da sua carreira, mas a responsabilidade pela gestão da mesma recai tanto sob o si, como sob a organização empregadora, aqui com um papel “*apoiantes, facilitador, e desenvolvimentista*” (Baruch, 2006: 130), sempre em estreita colaboração com o indivíduo.

Edgar Schein, e o seu modelo de desenvolvimento de carreira em cone será, provavelmente, dos poucos a refletir de forma balanceada o percurso de desenvolvimento individual e o sistema organizacional, salvaguardando basear-se numa perspetiva estática e usar como quadro de referência apenas uma organização (Baruch e Peiperl, 2000; Baruch 2004 e 2006). A importância da visão conciliadora de Schein, nomeadamente através do seu modelo de âncoras de carreira (Arnold *et al.*, 2017) será novamente abordada no capítulo seguinte.

2.3. Orientações de carreira

Os eventos decorrentes nos anos 70 redirecionaram a literatura para os aspetos mais subjetivos da carreira. Especialmente a partir dos anos 90, as novas carreiras, mais focadas no indivíduo como “agente de carreira” (Arnold *et al.*, 2017; Hall *et al.*, 2017), na sua proatividade, flexibilidade e empregabilidade, obrigaram a um foco especial nas suas idiosincrasias, motivações, valores, necessidades e interesses (Arthur *et al.*, 2005). Acresce a esse facto que em tempos de incerteza ou crise económica as características pessoais revelam-se essenciais e críticas nas escolhas realizadas e são determinantes na estabilidade, sucesso e bem-estar profissionais (Abessolo *et al.*, 2017).

Talvez por isso, já em 1976 e em plena transformação social e política, Hall propôs que os aspetos subjetivos pudessem, inclusivamente e em termos de importância, ultrapassar os objetivos. Alinhados com essa importância, Van Maanen e Schein propõem um conceito externo-interno da carreira, atribuindo à carreira externa a visão organizacional de sucesso, mais objetiva, a curto prazo, e fora do controlo do indivíduo. A carreira interna, por outro lado, compreenderia uma definição individual de carreira de sucesso, mais subjetiva, estável e a longo prazo, representando os objetivos profissionais e o significado atribuído ao trabalho. A dicotomia interna e externa da carreira serviria de base para Driver, Schein, DeLong e Derr

reconceptualizarem a relação entre o indivíduo e a organização, os papéis de cada um e respectivas consequências na carreira, como o desenvolvimento, a motivação e as orientações (Derr e Briscoe, 2007; Chapman e Brown, 2014).

A base conceptual de uma carreira interna prevalece, e ainda hoje pode ser encontrada nos modelos mais contemporâneos, como a carreira proteana e sem fronteiras (Derr e Briscoe, 2007). Hoje referimo-nos mais a uma perspectiva de carreira objetiva (externa, pública e observável) e carreira subjetiva (interna). A primeira é proporcionada pela sociedade e as suas instituições (Barley, 1989 *in* Khapova *et al.*, 2007), estando associada a uma posição pública, como os títulos profissionais, as promoções, o estatuto social ou o salário. A segunda está associada à percepção individual da própria carreira (Arthur *et al.*, 2005). Embora distintas, existe uma dualidade e interdependência entre ambas (Arthur *et al.*, 2005).

Reconhecendo a sua importância, muitos investigadores têm tentado capturar a carreira subjetiva usando uma sobreposição de conceitos e classificações de aspirações de carreira (Mayrhofer *et al.*, 2005), orientações de carreira (Mallon *et al.*, 2005) e âncoras de carreira (Schein, 1990 e 1996).

Igbaria *et al.* (1999) consideram os conceitos de orientação de carreira e carreira subjetiva sinónimos. Contudo, e apesar da importância da dimensão subjetiva na carreira, o termo “orientação” poderá estar associado a um significado mais amplo e estável (Derr e Laurent, 1989, *in* Chapman e Brown, 2014), ultrapassando a percepção individual dos eventos, as experiências e conquistas, abarcando a atitude face à carreira, e a influência desta nas preferências e decisões futuras (Gerber *et al.*, 2009b; Chapman e Brown, 2014). Da mesma forma, é frequente a sobreposição do conceito com Âncoras de Carreira (e.g. Igbaria *et al.*, 1999; Wang *et al.*, 2019). Porém, e apesar da evidente aproximação dos conceitos, o termo “âncora de carreira” deverá exclusivamente referir-se ao conceito desenvolvido por Schein (*vd.* capítulo 2.3.1). Para efeitos desta dissertação, as orientações de carreira serão definidas de acordo com a interpretação de Gerber *et al.* (2009a: 780), onde refere: “*são atitudes relativas à carreira do indivíduo. Consistem em componentes cognitivas, afetivas e comportamentais, expressas em intenções superordenadas do indivíduo e que irão influenciar as decisões de carreira*”.

As orientações podem desempenhar um importante papel na conciliação entre as necessidades individuais e profissionais (Schein e Van Maanen, 2016; McGuire *et al.*, 2017; Costigan *et*

al., 2018), na avaliação do *commitment* organizacional, a satisfação, efetividade pessoal e retenção (e.g. Verquer *et al.*, 2003; Danziger e Valency, 2006; Ituma e Simpson, 2007; Igbaria *et al.*, 1999; Chapman e Brown, 2014) e na análise da resposta dos indivíduos perante diferentes oportunidades de carreira (Coetzee e Schreuder, 2014). Ao suportarem as decisões de carreira, as orientações permitem ainda uma visão mais alargada dos valores individuais em torno da mesma, e que devem ser considerados pelas organizações (Yarnall, 1998; Abessolo *et al.*, 2017). Uma adequada análise da orientação permite otimizar a alocação dos recursos, desenvolver práticas de gestão de recursos humanos dirigidas ou planos de sucessão. Além disso, tão importante quanto os próprios indivíduos conhecerem as suas orientações de carreira são as organizações compreenderem se estão a adequar a sua oferta, modelos de gestão de recursos humanos e práticas (Schein e Van Maanen, 2016) às exigências dos novos contextos de trabalho, carreiras contemporâneas e novas gerações de colaboradores. O próprio desenho de um perfil profissional deve incluir as expectativas de todos os *stakeholders* (Schein e Van Maanen, 2016).

As orientações de carreira têm ganho alguma popularidade, razão pela qual a literatura relativa ao tema tenha acompanhado as últimas décadas (e.g. Mayrhofer *et al.*, 2007; Gerber *et al.*, 2009a e b; Gubler, 2011, Gubler *et al.*, 2013; Herrmann *et al.*, 2015; Waters *et al.*, 2014; Hall *et al.*, 2017) e alguns investigadores advoguem a adoção destas orientações como parte do processo de aconselhamento e gestão de carreira (Waters *et al.*, 2014; Chapman, 2015). Em seguida abordaremos duas perspetivas distintas de orientações de carreira: uma concebida ainda num clima tradicional, mas com uma abordagem já conciliadora – as âncoras de carreira – e outra concebida na emergência das carreiras contemporâneas – as orientações de carreira proteana e sem fronteiras.

2.3.1. Modelo de âncoras de Edgar Schein

O conceito de âncoras de carreira surgiu nos anos 70, com Edgar Schein, na sequência de um estudo longitudinal, cujo objetivo era compreender os valores subjacentes à evolução da carreira de gestão. Nesse estudo, focando-se no histórico profissional e nos motivos subjacentes às tomadas de decisões e escolhas de carreira realizadas, observou-se, não uma consistência ao nível do percurso, mas sim ao nível das motivações que o conduzem (Schein, 1990 e 1996). Surgiu, deste modo, a metáfora “âncoras de carreira”, uma força interna que condiciona as decisões de carreira, sustentada em motivos, atitudes e valores que orientam o percurso profissional numa direção crescentemente estável (Schein 1990 e 1996; Costigan *et*

al., 2018). Conforme definido pelo próprio Schein (1990 e 1996), as âncoras constituem um conjunto de autopercepções relativas a talentos e habilidades, motivos e necessidades, e atitudes e valores que as pessoas têm em relação ao trabalho que desenvolvem ou que buscam desenvolver. Argumentando que o fenômeno pode ser encontrado em todas as profissões (Schein, 1990 e 1996), começa por definir cinco âncoras de carreira, acrescentando, nos anos 80 e mediante estudos posteriores, mais três (Tabela 1).

O autor defende ainda que, para a maioria dos indivíduos, é possível identificar uma única âncora de carreira, que atua como uma força estabilizadora e evolui em função da experiência adquirida, tanto a nível pessoal como profissional (Schein e Van Maanen, 2016). Esta orientação, aparentemente estável mas não estanque (Schein, 1990 e 1996, Schein e Van Maanen, 2016), constrói-se ao longo da vida do indivíduo, desde as suas expectativas de juventude, passando por todas as fases e processos de desenvolvimento da vida adulta, sendo que só estará consolidada quando o indivíduo tiver acumulado experiência suficiente para conhecer os seus talentos, competências, motivações e valores (Danziger *et al.*, 2008; Igbaria *et al.*, 1999). Assim, e conforme descrito pelo autor, os indivíduos sem âncora dominante identificável poderão carecer ainda da formação de uma identidade ocupacional (Schein, 1990 e 1996). Uma vez formada, servirá como uma “âncora” estabilizadora, conduzindo os sujeitos nas escolhas de carreira e respetivo desenvolvimento, em torno da sua orientação (Guan *et al.*, 2014).

O modelo proposto por Schein tem sido desafiado e adequado às novas carreiras, mais contemporâneas. Em 1996, Feldman e Bolino lançaram a controvérsia ao questionar, teórica e empiricamente, o número de âncoras dominantes, apontando para multiplicidade das mesmas. Outros estudos têm igualmente questionado esse número (e.g. Igbaria *et al.*, 1999, Danziger *et al.*, 2008), onde a análise fatorial parece apontar para uma variedade de soluções, entre 4 e 11. Embora a inconsistência entre achados de diferentes estudos seja expectável, a generalização das categorias definidas deve ser cautelosa quando aplicada noutras classes profissionais, nomeadamente “não-gestores” (Mallon *et al.*, 2005) ou outros contextos internacionais (Ituma e Simpson, 2007). Além disso, o próprio autor, quando confrontado com novos estudos, acrescentou novas âncoras (passando de 5 para 8), refletindo uma visão mais contemporânea (Rodrigues *et al.*, 2013). Desde então, a contemporaneidade das âncoras tem sido debatida, especialmente pela pertinência de itens atualmente relevantes como a empregabilidade, propósito espiritual (Baruch, 2004) ou internacionalização (Lazarova *et al.*, 2014; Suutari e Taka, 2004).

Tabela 1. Âncoras de carreira de Schein

Competência Técnica/ Funcional	Valorizam a oportunidade de aplicar as suas competências numa área técnica, no desenvolvimento das mesmas e ser reconhecido pelo seu talento, competência e especialidade na área (Feldman e Bolino, 1996; Schein e Van Maanen, 2016). Evitarão cargos de gestão, na medida em que os mesmos poderão implicar um afastamento da área técnica ou funcional (Schein, 1996; Chapman, 2015).
Competência em Gestão Global	Valorizam a oportunidade para progredir até ao topo da organização (Bravo <i>et al.</i> , 2015; Schein e Van Maanen, 2016), preparando-se com competências relacionais, emocionais, interpessoais e analíticas. Desejam elevados níveis de responsabilidade, identificando o seu sucesso com o da organização, e receber reconhecimento pelos objetivos estabelecidos (Schein, 1996).
Autonomia/ Independência	Valorizam a oportunidade para definir o seu trabalho segundo as suas próprias regras e ritmo (Schein e Van Maanen, 2016). Procuram flexibilidade em termos de prazos, ritmo de trabalho e metodologia. Poderão abdicar de promoções se estas interferirem com a sua autonomia ou vida pessoal. Preferem trabalhar por objetivos, com retorno imediato (Schein, 1996; Chapman, 2015).
Segurança/ Estabilidade	Mais preocupados com a segurança e estabilidade laboral do que com os desafios do trabalho (Bravo <i>et al.</i> , 2015), privilegiando relações a longo prazo com a organização (Chapman, 2015) em quem delegam grande parte da responsabilidade da carreira (Schein, 1990).
Criatividade Empreendedora	Valorizam a oportunidade para criar o seu próprio projeto, demonstrando predisposição para correr riscos e ultrapassar os obstáculos necessários (Felman e Bolino, 1996; Schein e Van Maanen, 2016). Não conseguem permanecer em organizações tradicionais, de forma duradoura, ou se o fizerem, será pelo financiamento parcial do seu próprio plano (Schein, 1990).
Serviço e Dedicção a uma Causa	Valorizam a oportunidade para realizar algo que represente os valores que consideram importantes (Schein e Van Maanen, 2016) ou uma causa que considerem primordial, mesmo que isso implique mudar de organização. Não aceitam transferências ou promoções que os afastem da oportunidade de atingir esses valores e os conciliar com o contributo à sociedade. (Schein, 1996).
Desafio Puro	Valorizam a oportunidade para encontrar soluções em obstáculos aparentemente intransponíveis, independentemente da sua origem (Schein e Van Maanen, 2016). Assim, a variedade e a dificuldade de uma tarefa tornam-se fins em si mesmas, pelo que algo percecionado como fácil, tornar-se-á rapidamente aborrecido (Schein, 1996).
Estilo de Vida	Valorizam o equilíbrio e conciliação entre as necessidades pessoais, familiares e de carreira (Schein e Van Maanen, 2016), privilegiando e exigindo alguma flexibilidade no trabalho para adquirir essa integração. Poderão estar dispostos a sacrificar alguns aspetos da sua carreira, definindo o sucesso num formato menos objetivo (Schein, 1996; Bravo <i>et al.</i> , 2015; Chapman, 2015).

Contrariando o conceito de relativa permanência defendido por Schein, Feldman e Bolino (1996) afirmaram ainda que as âncoras de carreira podem mudar ao longo do tempo (McGuire *et al.*, 2017). A conotação de estabilidade e “imobilidade” da(s) âncora(s) tem originado críticas na medida em que pode, por um lado, condicionar a sua aplicabilidade nas carreiras contemporâneas, física e psicologicamente sem fronteiras (Rodrigues *et al.*, 2013) e, por outro, não prever diferentes prioridades ou motivações ao longo das diferentes fases da vida (Smola e Sutton, 2002).

Por último, para efeitos de estudo, deve ser considerada a perspetiva individualista das carreiras, na medida em que os papéis da sociedade e respetivo contexto e cultura, as relações familiares, as pressões institucionais ou de grupos profissionais são pouco evidenciados na teoria de Schein (Rodrigues *et al.*, 2013; Ituma e Simpson, 2007). A título de exemplo, a âncora “Serviço e Dedicção a uma Causa” surge como ausente num estudo efetuado na Nigéria (Ituma e Simpson, 2007).

Não obstante as críticas previamente apresentadas, a literatura sugere a sua aplicação e importância mesmo nas carreiras contemporâneas, sendo reflexo disso vários estudos recentes (e.g. Tuononen, *et al.*, 2016, Gong, *et al.*, 2018). A literatura sugere também que as âncoras de carreira são um instrumento importante na conciliação entre as necessidades individuais e profissionais (Schein e Van Maanen, 2016; McGuire *et al.*, 2017; Costigan *et al.*, 2018) e que quando os indivíduos atingem uma congruência entre a sua âncora e o trabalho estarão mais suscetíveis a obter *outcomes* positivos, como estabilidade e satisfação (Costigan *et al.*, 2018; Danziger *et al.*, 2008; Feldman e Bolino, 1996; Igbaria *et al.*, 1999; Schein, 1996). Pela mesma lógica, os indivíduos que se afastarem da sua âncora central, sofrerão um desalinhamento dos talentos, necessidades e valores, com conseqüente tensão e insatisfação (Chapman e Brown, 2014). A longevidade e atualidade da teoria assentam na sua capacidade de prever o *commitment* organizacional e a satisfação (Danziger e Valency, 2006; Ituma e Simpson, 2007; Igbaria *et al.*, 1999; Chapman e Brown, 2014) e na análise da resposta dos indivíduos perante diferentes oportunidades de carreira (Coetzee e Schreuder, 2014).

2.3.2. Orientações de carreira proteana e sem fronteiras

As mudanças registadas no mundo organizacional e, conseqüentemente, nas carreiras, estimularam a proliferação, um pouco por todo o mundo, de novos conceitos de carreira que conseguissem transparecer uma visão fidedigna acerca daquilo a que muitos autores chamam simplesmente de nova carreira, por oposição a um modelo de carreira mais tradicional, burocrático ou organizacional (Gubler *et al.*, 2013). No âmbito deste tópico são aqui apresentados dois dos mais relevantes: a carreira proteana (Briscoe e Hall, 2006; Hall, 2004), a carreira sem fronteiras (Arthur, 1996; Sullivan e Arthur, 2006).

Carreira proteana

O conceito de carreira proteana surge pela primeira vez em 1976, numa publicação desenvolvida por Douglas Hall, num momento em que as novas realidades de carreira já se opunham ao conceito tradicional. Segundo o autor, corresponde a uma carreira “ [...] no qual o indivíduo, não a organização, está no comando, os valores fundamentais são a liberdade e crescimento, e os principais critérios de sucesso são subjetivos (sucesso psicológico) versus objetivos (posição, salário)” (Hall, 2004: 4).

Com origem na mitologia grega, o deus do mar Proteus caracteriza-se pela sua capacidade de metamorfose, usando as modificações da sua aparência como vantagem para escapar ileso aos

seus inimigos (Fernandez e Enache, 2008). A escolha da personagem mítica parece adequar-se a uma realidade de carreira em transformação, incerta, instável – a *VUCA* de Bennet e Lemoine (2014) - e que exige dos indivíduos uma forte capacidade de adaptação, versatilidade e flexibilidade face aos novos e constantes desafios.

Para compreensão do conceito, Hall (2002) introduz o conceito das metacompetências - *competências tão poderosas que afetam a capacidade do indivíduo em adquirir novas competências* (Hall, 2002: 160) - destacando duas como a base de uma orientação proteana: a adaptabilidade e o sentido de identidade/autoconsciência. Na sua visão, a adaptabilidade constitui a capacidade para responder a uma disrupção ambiental e saber lidar com os obstáculos relacionados (Hall 2002, Savickas 1997), constituindo o elemento chave para superar a adversidade num ambiente onde a autonomia, autodirecionamento e um comportamento proativo estão em crescente importância (Hall, 2002; Hall *et al.*, 2017). A identidade ou autoconsciência, por outro lado, proporciona uma direção (ou bússola interna) às decisões de carreira, através da percepção dos próprios valores, identidade vocacional, motivações, habilidades e interesses (Hall, 2002). O padrão de carreira proteana surge por uma conjugação de elevados níveis de ambas, adaptabilidade e o sentido de identidade/autoconsciência, representando os indivíduos que assumem a responsabilidade por efetuar a gestão da sua carreira – agentes de carreira (Hall *et al.*, 2017) - tendo consciência de que este processo exige de si uma atitude autodirigida, independente, proativa, e flexível (Briscoe e Hall, 2006; Hall, 2004; Vos e Soens, 2008; Hall *et al.*, 2017), guiada pelos seus valores intrínsecos na busca pelo sucesso psicológico (Hall *et al.*, 2017; Briscoe *et al.*, 2006).

Pouco tempo depois e baseando-se nas metacompetências inicialmente definidas por Hall (2002), Briscoe e Hall (2006) reconceptualizaram a carreira proteana em duas atitudes predominantes: o autodirecionamento e a orientação pelos valores intrínsecos. O autodirecionamento constitui “*a vontade*” (Hall *et al.*, 2017) e refere-se ao grau em que o indivíduo assume responsabilidade pelo seu percurso (Briscoe *et al.*, 2006). A orientação pelos valores intrínsecos constitui “*o significado*” (Hall *et al.*, 2017) e refere-se ao papel destes valores como motor e motivação das decisões individuais na carreira, na avaliação de sucesso de carreira do indivíduo e respetiva independência de influências ou controlos externos (Briscoe *et al.*, 2006). Assim, indivíduos com uma orientação proteana definem as prioridades e identidade das suas carreiras de forma proativa, autodirigida, orientada por valores pessoais e avaliando o sucesso de carreira baseado nos seus critérios subjetivos (Briscoe e Hall, 2006).

A orientação proteana parece apresentar uma relação positiva relativamente a vários *outcomes* e comportamentos importantes, nomeadamente a satisfação de carreira (e.g. Baruch e Quick, 2007; De Vos e Soens, 2008; Volmer e Spurk, 2011; Gasteiger, 2007 *in* Volmer e Spurk, 2011), o sucesso subjetivo de carreira (e.g. Hall e Chandler, 2005; Sargent e Domberger, 2007; Volmer e Spurk, 2011; Herrmann *et al.*, 2015; Kuron *et al.*, 2016), adaptabilidade (Chan *et al.*, 2015), a motivação (Quigley e Tymon, 2006), a conciliação com a vida pessoal (DiRenzo *et al.*, 2015), criatividade (Baruch e Quick, 2007), abertura a novas experiências (Briscoe *et al.*, 2006) uma resposta mais positiva na transição entre empregos ou menor período de espera entre empregos (Baruch e Quick, 2007; Waters *et al.*, 2014), na transição para a reforma (Kim e Hall, 2013) ou na compreensão da cultura e clima organizacionais (Hall e Yip, 2016). Está igualmente descrita a relação positiva com um comportamento proativo (Herrmann *et al.*, 2015; Briscoe *et al.*, 2006; Hirschi *et al.*, 2017), a motivação para uma aprendizagem contínua, autodidata e para o desenvolvimento pessoal, comportamentos de autogestão como a autorregulação, auto-eficácia, definição de objetivos, perseverança e otimismo (De Vos e Soens, 2008; DiRenzo *et al.*, 2015).

Em termos de *commitment*, encontramos o paradoxo proteano (Hall *et al.*, 2017). Embora uma natureza autodirigida e assente nos valores possam ser entendidas como pouco orientadas para a organização, tal não significa que sejam contra os objetivos organizacionais. Na realidade, as orientações de carreira proteana podem estar associadas ao *commitment* afetivo (Fernandez e Enache, 2008; Briscoe e Finkelstein, 2009), embora dependentes do tipo de cultura organizacional presente e da presença de um ambiente proteano (Baruch, 2014). De igual forma, Supeli e Creed (2016) sugerem a importância desse ambiente proteano na relação com as intenções de *turnover*.

Não obstante, estão igualmente descritas críticas ao modelo proposto por Douglas Hall. Por um lado, pode constituir uma frustração para aqueles que passam a maior parte da sua carreira num ambiente organizacional tradicional (Baruch, 2004). Por outro, ao nível do domínio ocupacional, quanto maior o grau de profissionalismo, maior a homogeneidade e menor será a margem de variabilidade dentro da carreira, já que a mesma se encontra limitada por estruturas ou contratos sociais (Jeong e Leblebici, 2019). Já Inkson (2006) se referia à contradição entre a necessidade de flexibilidade para a adaptabilidade, antagonizada pela necessidade de estabilidade em torno de uma identidade.

Além disso, e tomando como princípio a própria metáfora de Hall, é importante reconhecer

que “*Proteus*” muda a sua forma, mas apenas em resposta à ameaça (Baruch e Vardi, 2015; Inkson, 2006), assumindo, por vezes, formas assustadoras, com o objetivo de ludibriar os outros. Gerber *et al.* (2009) argumentam que os indivíduos com uma orientação proteana podem deter elevados níveis de adaptabilidade, mas resultantes apenas da insatisfação com a organização ou ambiente profissional, afastando-se do autodirecionamento e dos valores propostos por Hall. Questiona ainda a capacidade e clareza na mensuração do conceito “ser” proteano, fenómeno agravado na dicotomia simplista entre o “ser” ou “não ser” proteano.

Acresce a dicotomia referida anteriormente no estudo das carreiras, relativa ao predomínio de estudos contextualizados para uma realidade americana ou ocidentalizada, cujos valores e normas poderão não assegurar a sua transversalidade (Gasteiger e Briscoe, 2007; Baruch, 2014; Clarke, 2013), ou contextos socioculturais que não permitam tais comportamentos proteanos (Zeitz *et al.*, 2009). O próprio autor (2017) sugere ainda estudos futuros relativos à estabilidade individual do conceito ao longo do tempo, dados os resultados apresentados por Waters *et al.* (2014), Supeli e Creed (2016) ou Sargent e Domberger (2007), sugestivos de variações.

Carreira sem fronteiras

O conceito de carreira sem fronteiras (“*boundaryless career*”) surgiu na década de 90, aliado ao tema “*The Boundaryless Organization*” da Conferência promovida pela Academia de Gestão de Atlanta em 1993. Inspirados pelo tema, Robert DeFillipi e Michael Arthur apresentariam posteriormente um simpósio já com o seu novo conceito, que viria a dar origem a uma edição especial do *Journal of Organizational Behavior* e ao livro de Arthur e Rousseau (1996).

Arthur e seus colaboradores definiram carreira sem fronteiras como “*o oposto das carreiras organizacionais*” (concebidas para se desenrolar num único contexto) (Arthur e Rousseau, 1996: 5). Como o próprio termo adjetivo indica, o conceito remete para uma carreira que é desenvolvida fora dos limites tradicionais, mais dinâmica, permeável, e com movimento dos indivíduos entre várias organizações. De acordo com os autores, o conceito de carreira sem fronteiras abarca seis significados que a caracterizam: 1) mobilidade que transpõe as fronteiras de empregadores distintos; 2) que se afasta do tradicional padrão de hierarquia e progresso (vertical, rígido e unidirecional); 3) quando a mobilidade existe por si mesma, é valorizada no mercado de trabalho, além do atual empregador; 4) quando é sustentada por

redes de relacionamento ou informação; 5) quando privilegia as razões pessoais ou familiares em detrimento do papel profissional; 6) onde o indivíduo assume o controlo pela determinação do seu futuro, sem se deixar restringir por eventuais obstáculos estruturais (Arthur e Rousseau, 1996: 5).

Contudo, o conceito alastrar-se-ia rapidamente, abarcando outros fenómenos como a reforma, a conciliação com a vida pessoal, renovação de carreira, aprendizagem e desenvolvimento, expatriação ou migração, dotando-o de uma multiplicidade de contextos que dificultam a sua adequada definição, ressaltando o princípio subjacente da mobilidade (Feldman e Ng, 2007; Guan *et al.*, 2019).

Alguns autores abordaram o conceito considerando unicamente a mobilidade física entre empregadores, como a mobilidade de papéis, funções, ocupações, organizações, geográfica (Guan *et al.*, 2019). Briscoe *et al.* (2006), por seu lado, enfatizam a atitude psicológica da carreira sem fronteiras, demonstrando duas orientações: o *mindset* sem fronteiras e a preferência por uma mobilidade organizacional. Para estes, o *mindset* caracteriza-se por uma especial abertura ao mundo, onde existe conforto e entusiasmo na criação de relações ativas além das fronteiras organizações e na busca por oportunidades de aprendizagem. A preferência por uma mobilidade organizacional, por outro lado, refere-se ao conforto e inclinação de permanecer num único (ou múltiplos) empregador(es) (Lazarova e Taylor, 2009; Briscoe *et al.*, 2006).

Sullivan e Arthur (2006) procuraram clarificar o constructo da carreira sem fronteiras, devolvendo-o às definições iniciais e compreendendo a mobilidade numa perspetiva física e psicológica, duas dimensões que representam os diferentes graus de mobilidade que o indivíduo pode experienciar entre as sucessivas situações de emprego (Sullivan e Baruch, 2009). Assente nesse princípio, desenvolveram uma matriz, em função do grau de mobilidade física e psicológica, alcançado ao longo do curso de vida de trabalho. Nesta tipologia, a mobilidade física (objetiva) é entendida como o movimento efetivo de transposição de fronteiras (seja este profissional, organizacional, ocupacional ou nacional) e a mobilidade psicológica (subjativa) é entendida como a atitude do indivíduo relativamente à sua capacidade para iniciar e concretizar uma transição entre fronteiras (Sullivan e Arthur, 2006).

Em termos de *outcomes*, há uma aparente associação entre a carreira sem fronteiras e o sucesso objetivo de carreira (Volmer e Spurk, 2011; Kovalenko e Mortelmans, 2014),

especialmente em grupos específicos (homens, raça caucasiana, em início de carreira, com contratos permanentes ou salários previamente elevados) (Guan *et al.*, 2019). Está ainda positivamente associada à satisfação com a carreira, bem como a níveis mais elevados de adaptabilidade (Guan *et al.*, 2014) e empregabilidade (Forrier *et al.*, 2015).

Relativamente ao *commitment*, onde se poderia prever uma ameaça ou diminuição resultante deste tipo de orientação, Fernandez e Enache (2008), De Cuyper e De Witte (2011) e Briscoe e Finkelstein (2009) não encontraram quaisquer relações com o *mindset* sem fronteiras, tendo porém Briscoe e Finkelstein (2009) encontrado uma associação negativa com a preferência por uma mobilidade organizacional. O *mindset* sem fronteiras parece estar ainda positivamente associado à reintegração laboral (McArdle *et al.*, 2007) e a mobilidade inter-organizacional poderá estar associada a um menor nível de *burnout* (Liljegren e Ekberg, 2009) e maior satisfação com o emprego (Latzke *et al.*, 2016), embora dependente da profissão (Latzke *et al.*, 2016) e contexto nacional (Fasang *et al.*, 2012).

À semelhança da carreira proteana, também a carreira sem fronteiras é alvo de críticas. A própria origem do termo, como *banner* numa conferência, apelativo e marcante, poderá ter conduzido a um prolongar mediático de um conceito que poderá não refletir o seu verdadeiro significado (Inkson *et al.*, 2012). Conforme descrito por Sullivan (1999), o termo poderá ser inadequado uma vez que os sistemas organizacionais e profissionais necessitam de fronteiras para se definirem e trivializá-las pode comprometer a definição e compreensão das carreiras (Gunz *et al.*, 2007; Baruch e Vardi, 2015). Outros autores referem a importância da existência de fronteiras, nomeadamente na necessidade de estabilidade ou proteção social dos seus colaboradores (e.g. Pringle e Mallon, 2003; Sullivan, 1999; Zeitz *et al.*, 2009; Inkson *et al.*, 2012), salientando ainda o impacto negativo (confusão, ansiedade e desespero) associado à incerteza e insegurança (Baruch e Vardi, 2015; Inkerson *et al.*, 2012), especialmente entre os menos qualificados e minorias (Currie *et al.*, 2006; Pringle e Mallon, 2003, Zeitz *et al.*, 2009; Sullivan, 1999).

Feldman e Ng (2007) e Guan *et al.* (2019) alertam para o facto de o conceito não ter sido introduzido ou clarificado enquanto constructo e porém estar continua e largamente a ser tratado como tal, podendo ser interpretado de variadas formas, ou como Feldman e Ng (2007: 368) ironizam, poder estar, ele próprio, sem fronteiras. A própria definição original, como oposição à carreira tradicional, e com seis significados, mantém-se ambígua e inespecífica, segundo Inkson *et al.* (2012), nunca clarificando que reais fronteiras são ultrapassadas, razão

pela qual a literatura privilegia os movimentos entre fronteiras organizacionais sobre todos os outros (e.g. Inkson *et al.*, 2012; Lazarova e Taylor, 2009). Os mesmos autores questionam ainda o caráter definitivo desta tipologia, o que poderá não representar o complexo a trajetória e experiências, quer tradicionais, quer sem fronteiras, ao longo dos percursos individuais de carreira.

Por último, os constrangimentos institucionais/organizacionais não poderão ignorados (Inkson *et al.*, 2012). Uma perspectiva mais ampla deverá considerar que as forças institucionais como a classe social, género, educação, regulamentação governamental e ambiente sociocultural poderão limitar mesmo o mais livre “agente” de carreira (Mayrhofer *et al.*, 2007; Clarke, 2013). À semelhança do referido na carreira proteana, ao nível do domínio ocupacional, quanto maior o grau de profissionalismo, maior a homogeneidade e menor será a margem de variabilidade dentro da carreira (Jeong e Leblebici, 2019). No estudo de Currie (Currie *et al.*, 2006), por exemplo, a especialização ocupacional revelou uma relação negativa com mobilidade ocupacional.

Orientações de carreira proteana e sem fronteiras

Os conceitos de carreira proteana e sem fronteiras partilham várias semelhanças, razão pela qual a sua interpretação superficial ou sobreposição de conceitos seja ainda frequente (e.g. Smith-Ruig, 2008; Segers *et al.*, 2008). De facto, ambos partilham um antagonismo face à visão tradicional, o país e contexto sociocultural de origem (Estados Unidos da América) ou a importância que atribuem às redes de relacionamento ou informação (Arthur e Rousseau, 1996; Hall, 1996). Ambos os conceitos estão ainda sujeitos a uma interpretação que poderá afastar-se do conceito original de cada uma, razão pela qual poderão ser considerados vagos ou confusos, mesmo pelos seus próprios autores (Briscoe e Hall, 2006; Briscoe *et al.*, 2006).

Compreendendo as semelhanças e as diferenças, alguns autores procuraram reconceptualizar os conceitos (Briscoe e Hall, 2006; Briscoe *et al.*, 2006; Sullivan e Arthur, 2006), existindo porém algum consenso no benefício de manter ambas as orientações como distintas, mas relacionadas, oferecendo um entendimento mais holístico e moderado das carreiras contemporâneas (Briscoe *et al.*, 2006; Segers *et al.*, 2008; Sullivan e Baruch, 2009; Volmer e Spurk, 2011; Kuron *et al.*, 2016; Briscoe e Finkelstein, 2009).

Assim, Briscoe e Hall (2006), na busca por uma imagem mais precisa do perfil contemporâneo de carreira, compreenderam que a combinação de ambas as matrizes poderia

ser benéfica, ao intervir na dicotomização “ter ou não ter orientação de carreira proteana ou sem fronteiras” e respetiva lacuna de diferenciação conceptual, reduzindo os conceitos a uma só interpretação. Para tal, procederam à combinação das matrizes proteana e sem fronteiras, da qual resultariam dezasseis perfis. Os perfis foram avaliados de acordo com a probabilidade de serem encontrados em contextos reais, resultando em oito com média ou elevada probabilidade, que os autores descreveram como os “ [...] híbridos entre as carreiras proteana e sem fronteiras e arquetípico das combinações de carreira mais prováveis” (Briscoe e Hall, 2006: 10). A cada um dos perfis encontrados foi associado um nome metafórico (Tabela 2), bem como características e desafios de desenvolvimento.

Tabela 2: Combinações de carreira proteana e sem fronteiras

Perfil de carreira	Proteana		Sem fronteiras		Principais Características (Correia e Passos, 2015; Briscoe <i>et al.</i> , 2006)
	OV	AD	MF	MP	
Perdido	-	-	-	-	Indivíduos com dificuldade em perceber os seus próprios valores, limitando a direção da sua carreira ou reconhecimento de oportunidades, às apresentadas por terceiros, sobre as quais não detêm controlo.
Fortificado	+	-	-	-	Valores pessoais bem definidos, mas inflexíveis/incapazes de os aproveitar no direcionamento da carreira ou reconhecimento de oportunidades. O sucesso de carreira está alicerçado nos seus valores e estabilidade.
Viajante	-	-	+	-	Preferência por uma carreira flexível em termos de mobilidade, porém sem valores ou direcionamento bem definidos. Assim, o seu percurso é controlado apenas pelas oportunidades.
Idealista	+	-	-	+	Guiados por valores e mobilidade psicológica, porém incapazes/inflexíveis de deter a iniciativa necessária para agarrar oportunidades profissionais que impliquem ultrapassar barreiras físicas e organizacionais.
Homem/Mulher Organizacional	-	+	-	+	Forte capacidade para gerir a sua carreira e proceder à mobilidade, mas pouco claros em relação aos seus valores, pelo que dirigem as suas carreiras (e sucesso) de forma a servir as necessidades dos outros, normalmente a organização.
Cidadão sólido	+	+	-	+	Autodirigidos e orientados por valores na gestão da sua carreira, com forte capacidade de adaptação e autonomia, mas imobilizados, seja por preferência ou circunstância, inibindo a aceitação de oportunidades que impliquem mobilidade física.
Mercenário	-	+	+	+	Aproveitam todas as oportunidades desde que cumpram os requisitos dos seus objetivos profissionais, mesmo que isso implique adaptar-se. Contudo, têm dificuldade em definir ou responder aos seus próprios valores (“o significado” das suas decisões).
Proteano	+	+	+	+	Combinam o potencial das perspetivas proteana e sem fronteiras, pelo que ativamente dirigem a gestão da sua carreira, alicerçada nos seus valores, estando disponíveis para aproveitar todas as oportunidades, mesmo que isso implique mobilidade física.

Legenda: “+” = elevado; “-” = baixo
 OV: Orientação por valores; AD: Autodirecionamento; MF: Mobilidade Física; MP: Mobilidade Psicológica

Contudo, e apesar da presente reconceptualização constituir um importante passo contra uma utilização exclusiva e redutora das carreiras proteana e sem fronteiras (Inkson *et al.*, 2012), apresenta, ainda assim, algumas fragilidades, nomeadamente ao nível da ambiguidade terminológica, herdada das carreiras que lhe deram origem e que lhe conferem a mesma

subjetividade (Inkson *et al.*, 2012). Inkson alerta ainda para a natureza transversal dos estudos, que captam as atitudes subjetivas de carreira num dado ponto no tempo e não de toda a carreira, ou para a escassa operacionalização da matriz, que carece ainda de uma forte evidência empírica, que sustente as dimensões e os oito perfis apresentados.

2.4. Contexto - Breves considerações sobre a carreira de Enfermagem

A Enfermagem é uma profissão secular, uma ciência e uma arte (Hesbeen, 2000; Nightingale, 2005) que faz do conceito de *cuidar* o “operador central na estruturação da sua matriz ideológica” (Lopes, 2001: 165), de onde derivam os cuidados de Enfermagem, cerne da sua atividade profissional, e que refletem a sua prática altruísta, holística e de dedicação (Paúl e Fonseca, 2001).

Talvez por isso, a vocação, embora em declínio enquanto motivo de escolha de profissão (Carvalho, 2010; Lopes, 2001; Serra, 2012), ainda assuma um papel relevante em termos de identificação profissional. Esta ideologia, presentes desde a fundação histórica da profissão e com uma motivação mais altruísta, centra-se na dimensão moral e humanitária das práticas, centrando-se mais nas características pessoais do enfermeiro e menos no seu conhecimento técnico-científico (Serra, 2012).

A evolução da identificação profissional afastar-se-ia, porém, de uma ideologia unidimensional, acompanhando o avanço tecnológico e da própria profissão, passando a abarcar um perspectiva profissional mais científica, de gestão ou de profissionalização (Carvalho, 2010; Lopes, 2001). A ideologia profissional, mais científica, é especialmente focada na valorização das componentes e complexidades técnicas e cognitivas, bem como nas práticas de aquisição de saberes e competências formalmente certificadas. Na gestão, identificam-se os enfermeiros que valorizam como referências centrais a coordenação e gestão de atividades e serviços. Na ideologia da profissionalização ocorre um investimento na demarcação do campo médico, revalorizando tarefas tradicionais de Enfermagem (e.g. contacto com o doente), delegando a outros grupos profissionais as atividades exteriores a essas tarefas (Lopes, 2001).

Esta multidimensionalidade de ideologias, apesar de longe de consenso, antagonismo ou dicotomia está fortemente associada a uma evolução histórica da profissão, que assistiu no século XX a uma revolução científica, tecnológica, social e política. A “*nova Enfermagem*” (Carvalho, 2010) nasce no mundo ocidental associada aos anteriormente referidos anos 70,

onde as mudanças estruturais na sociedade, nomeadamente relativa ao papel da mulher, aliado ao avanço da medicina, permitiram à Enfermagem aceder ao Ensino Superior, o que em Portugal só ocorreria em 1988.

Na década de 90 cria-se o Regulamento do Exercício Profissional dos Enfermeiros (Decreto-Lei n.º 161/96 de 4 de setembro e em 1998), e surge a Ordem Profissional dos Enfermeiros (Decreto-Lei n.º 104/98 de 21 de abril), que permitiriam a regulação, autonomia e defesa da profissão (Carvalho, 2010).

Tabela 3 – Principais documentos no estabelecimento da atual carreira de Enfermagem em Portugal

Decreto-Lei n.º 305/81 de 12 de novembro	Aprova a carreira de Enfermagem. Determina uma estrutura por categorias e escalões, diferenciadas por âmbito natureza e nível remuneratório, correspondendo a uma carreira tradicional e vertical. Constam o conteúdo funcional de cada categoria, os escalões (Enfermeiro, Enfermeiro Graduado, Especialista, Chefe e Assistente), condições de acesso, progressão e promoção.
Decreto-Lei n.º 437/91 de 8 de novembro	Atualização da carreira de Enfermagem, decorrente da entrada no Ensino Superior. As categorias são revistas (Enfermeiro, Enfermeiro Graduado, Especialista, Chefe e Supervisor).
Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 7, 22/02/1992	Determina para a Hospitalização Privada uma estrutura por categorias e escalões, semelhante ao setor público, diferenciadas por âmbito natureza e nível remuneratório, correspondendo a uma carreira tradicional e vertical.
Decreto-Lei n.º 247/2009, de 22 de setembro	Define o regime legal da carreira aplicável aos enfermeiros nas entidades públicas empresariais e nas parcerias em saúde, em regime de gestão e financiamento privados, integradas no Serviço Nacional de Saúde, bem como os respetivos requisitos de habilitação profissional e percurso de progressão profissional e de diferenciação técnico-científica.
Decreto-Lei n.º 248/2009, de 22 de setembro	Define o regime da carreira especial de Enfermagem, bem como os respetivos requisitos de habilitação profissional. A carreira de enfermagem é pluricategorial e estrutura-se em categorias: Enfermeiro e Enfermeiro Principal, respetiva diferenciação de conteúdos funcionais e regras de transição para as novas categorias.
Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 1, 8/1/2010	Reclassificação das categorias: prestação de cuidados (Enfermeiro interno, Enfermeiro, Enfermeiro sénior e Enfermeiro perito) e gestão (Responsável, Coordenador e Diretor), respetiva diferenciação de conteúdos funcionais e regras de transição.
Decreto-Lei n.º 122/2010, de 11 de novembro	Estabelece o número de posições remuneratórias das categorias da carreira especial de Enfermagem, identifica os respetivos níveis da tabela remuneratória única, define as regras de transição para a nova carreira e identifica as categorias que se mantêm como subsistentes.
Portaria n.º 242/2011, de 21 de junho	Adapta o subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) aos trabalhadores integrados na carreira especial de Enfermagem.
Portaria n.º 250/2014, de 28 de novembro	Regulamenta a tramitação do procedimento concursal de recrutamento para os postos de trabalho em funções públicas, no âmbito da carreira especial de Enfermagem, nos termos do n.º 2 do artigo 37.º da LTFP, e do n.º 2 do artigo 13.º do Decreto -Lei n.º 248/2009, de 22 de setembro.
Decreto-Lei n.º 18/2017, de 10 de fevereiro	Estabelece os princípios e regras aplicáveis às unidades de saúde que integram o SNS com natureza de entidade pública empresarial e integradas no setor público administrativo, bem como às entidades integrantes do SNS afetas à rede de prestação de cuidados de saúde.
Decreto-Lei n.º 71/2019, de 27 de maio	Altera o regime da carreira especial de enfermagem, bem como o regime da carreira de enfermagem nas entidades públicas empresariais e nas parcerias em saúde, incluindo na carreira a categoria b) Enfermeiro especialista.

Em termos de carreira, a aprovação de uma Carreira de Enfermagem ocorre em 1981 (Decreto-Lei n.º 305/81 de 12 de novembro), que em conjunto com a alteração ocorrida em 1991 e 2009, através do Regime de Carreira Especial de Enfermagem (Tabela 3), dotariam formalmente a Enfermagem de uma carreira tradicional e profissional.

Os trabalhadores pertencentes ao grupo profissional de enfermagem são regulados por dois regimes distintos: Carreira Especial de Enfermagem, cuja relação jurídica é definida como de emprego público e Carreira de Enfermagem, cuja relação jurídica de emprego é enquadrada pelo Código do Trabalho. Embora esta diferenciação tenha relevância jurídica e prática, os respetivos requisitos de habilitação profissional e percurso de progressão profissional e de diferenciação técnico-científica são os mesmos.

Com mais de 70 000 profissionais ativos (Ordem dos Enfermeiros, 2018), a Enfermagem detêm, hoje, o reconhecimento de uma licenciatura (pós-Bolonha) e um percurso opcional e livre para a aquisição de competências acrescidas, especialização (título de mestre) e competências diferenciadas. A sua área de intervenção acompanha os três níveis de cuidados de saúde (primários, secundários e terciários), estando ainda fortemente presente no ensino, investigação e gestão, em percursos desenhados dentro da função pública, privada ou conciliando ambos.

Contudo, independentemente da presença de orientações contemporâneas de carreira dos enfermeiros, estes estão fortemente condicionadas por uma carreira profissional, assente no estatuto e reputação conferidos pela posse de um conhecimento socialmente valorizado (Kanter, 1989 *in* Rego *et al.*, 2018) e cujos requisitos são ditados e legitimados pela sua associação profissional, a Ordem dos Enfermeiros (OE). Como tal, e à semelhança de outras carreiras profissionais, estes profissionais não seguem percursos aleatórios, mas antes percursos de carreira socialmente aceites, uma vez que os *outcomes* de carreira deles dependem (Abbott, 1988 *in* Jeong e Leblebici, 2019). Estes percursos e o estabelecimento de fronteiras são desenhados por normas e práticas culturais e sociais (Dany *et al.*, 2011; Gunz *et al.*, 2007), atuando o profissionalismo como elemento chave, ao estabelecer um controlo exclusivo sobre a ocupação, nomeadamente as qualificações necessárias (Dunn e Jones, 2010), as diferentes categorias profissionais (Reay *et al.*, 2006, *in* Jeong e Leblebici, 2019) e até sobre os critérios de progressão e promoção (Park *et al.*, 2011). Como consequência, quanto maior o grau de profissionalismo, menor será a variedade de carreiras para a mesma ocupação, tornando os percursos individuais isomórficos, homogéneos e quase indistinguíveis (DiMaggio e Powell, 1983, *in* Jeong e Leblebici, 2019).

Independentemente das fronteiras físicas e objetivas, a profissão ainda é significativamente influenciada por valores tradicionais e normas socioculturais relativas ao género e *status* profissional (DeMeis *et al.*, 2007; Seago *et al.*, 2006; Yeager e Cheever, 2007; Dante *et al.*,

2013; Degazon *et al.*, 2015; Norman, 2015.), inclusive pelos próprios profissionais (Liu, 2010; Dahlborg-Lyckhage e Pilhammar-Anderson, 2009). Numa profissão fortemente representada pelo género feminino (78% do total de profissionais ativos, segundo dados da O.E., 2018), tal pode ser especialmente relevante, nomeadamente ao nível das orientações de carreira, condicionadas pela importância da conciliação do trabalho-família ou limitação na mobilidade física de uma carreira sem fronteiras (Mainiero e Sullivan, 2005; Sullivan e Arthur, 2006; Segers *et al.*, 2008; Kuron *et al.*, 2016).

Talvez este conjunto de fronteiras físicas e psicológicas justifique a Enfermagem ser ainda observada como uma profissão com oportunidades limitadas de carreira (Ben Natan e Becker 2010; Glerean *et al.*, 2017, Paúl e Fonseca, 2001), ou com baixa autonomia (Fagermoen, 1997). Apesar disso, a escolha de Enfermagem como profissão mantém-se focada no contacto pessoal, na ajuda ao próximo (Mooney *et al.*, 2008; Ben Natan e Becker, 2010) e na segurança que transmite (Yeager e Cheever, 2007).

2.5. Objetivos operacionais

Ao longo da revisão da literatura aprofundou-se uma manifesta escassez de literatura relativa ao estudo da mais recente geração a entrar no mercado de trabalho ou das orientações de carreira dos profissionais de saúde portugueses, nomeadamente os enfermeiros. Tal escassez ampliou o hiato relativo à compreensão dos ambos os fenómenos, seja na manifestação de características das *coortes* geracionais, seja na importância das orientações como instrumento de conciliação entre as necessidades individuais e da organização.

De facto, na realidade portuguesa, os poucos estudos relativos à Geração Z, ressalvando-se alguma literatura cinzenta (e.g. iGen, 2018; Randstad, 2019), sugerem uma congruência com os estudos internacionais acima descritos. Contudo, quando consideradas as críticas e ausência de consenso relativo aos intervalos temporais atribuídos a cada geração adensa-se o risco de precipitar uma avaliação sobre um grupo demasiado heterogéneo, que agrega contributos enviesados de gerações anteriores. Assim, e apesar na inevitável limitação relativa a estudos prévios, e cujo *gap* pretendemos minimizar, assumimos como primeiro objetivo operacional o efetivo enquadramento com a presente geração:

- 1) Efetuar a análise comparativa entre as características da amostra e da Geração Z.

O estudo relativo às orientações de carreira para a realidade portuguesa, por outro lado, é igualmente raro, agravado quando analisado à luz dos profissionais de saúde. A escassa abordagem, até na literatura cinzenta, remete-nos para contextos socioculturais bastante distintos e distantes, cuja extrapolação carece de ponderação, ou para a ausência das variáveis aqui em estudo, como a geração ou os enfermeiros. Não obstante, o contributo das mesmas sugere uma importância nada negligenciável e que aqui assume especial importância ao constituir uma oportunidade de contribuição para o esboço de novas carreiras, especialmente no contexto privado de saúde, onde um significativo crescimento e posicionamento do setor procura ainda encontrar as estratégias de atração, retenção e desenvolvimento dos seus ativos mais importantes.

Identificado o significativo *gap* e oportunidade, compreendemos a necessidade dotar as organizações, por um lado, da fotografia inicial das orientações que guiam e motivam os seus colaboradores e, por outro, de instrumentos válidos e fiáveis, que permitam traduzir, doravante, a essência tão pessoal e subjetiva dessas orientações, independentemente do contexto sociodemográfico em estudo. Como tal, assumimos como segundo e terceiro objetivos operacionais:

- 2) Identificar as orientações de carreira dos enfermeiros pertencentes à Geração Z:
 - a) Identificar as principais âncoras de carreira dos enfermeiros pertencentes à Geração Z;
 - b) Validar a presença de orientação proteana nos enfermeiros pertencentes à Geração Z;
 - c) Validar a presença de orientação sem fronteiras nos enfermeiros pertencentes à Geração Z;
 - d) Identificar a relação entre os dados demográficos, as âncoras de carreira, as orientações proteana e sem fronteiras nos enfermeiros pertencentes à Geração Z.

- 3) Avaliar diferentes instrumentos de avaliação de orientações de carreira no grupo profissional de Enfermagem:
 - a) Validar a utilização do Inventário de Orientações de Carreira (Schein, 1990) para o grupo profissional de Enfermagem;
 - b) Validar a utilização da Escala de Atitudes relativa à Orientação para a Carreira Proteana (Briscoe e Hall, 2006) para o grupo profissional de Enfermagem;
 - c) Validar a utilização da Escala de Atitudes relativa à Orientação para Carreira sem Fronteiras (Briscoe e Hall, 2006) para o grupo profissional de Enfermagem.

Consideramos que o presente trabalho poderá, além de preencher importantes *gaps* numa escassa literatura sobre os diferentes fenómenos em estudo, acrescentando valor científico aos temas, dotar as organizações de instrumentos que permitam a alocação dos recursos e práticas de gestão de recursos humanos personalizadas e dirigidas às necessidades dos seus colaboradores e das novas gerações, das exigências dos novos contextos de trabalho, das carreiras contemporâneas, ou mesmo como parte do processo de aconselhamento e gestão de carreira, conforme sugerido por Waters *et al.* (2014) ou Chapman (2015).

3. Método

O modelo de investigação seguido foi misto, quanti-qualitativo, mediante desenho paralelo convergente (Creswell e Clark, 2011 *in* McKim, 2017). Nos próximos pontos, detalharemos as opções metodológicas tomadas, os instrumentos utilizados e respetivos participantes.

3.1. Metodologia

A filosofia positivista de Comté influenciou fortemente as abordagens das pesquisas em ciências humanas e sociais, impulsionado pela amplitude e aceitação que obteve na comunidade científica. Tal aceitação teve como base a capacidade de explicar, predizer e controlar os fenómenos, através da procura do rigor científico, objetividade, evidência e neutralidade do investigador, desconsiderando o entendimento das causas ou qualquer tipo de aspeto subjetivo enquanto dado científico (Bergin, 2018). Esta abordagem quantitativa procura o estabelecimento de regras que regem os objetos investigados, a replicabilidade e a possibilidade generalização, a partir de critérios que podem ser demonstrados por factos visíveis e experimentais, de forma objetiva, clara e mensurável, o que lhe confere uma elevada validade externa (Bergin, 2018).

Porém, esta metodologia dispõe de limitações, especialmente no campo das ciências humanas, resultante da especial complexidade dos fenómenos e objetos estudados. De facto, o uso de uma linguagem matemática está associado a descrições e modelos idealizados que, na prática, serão observados apenas parcialmente (Bergin, 2018). A realidade não é estática, fotográfica, singular ou mensurável, pelo que a utilização isolada destes métodos pode implicar posições mais reducionistas, especialmente na explicação do conhecimento humano e respetivas dinâmicas e interações. Além disso, a sua validade interna pode ser condicionada pela ausência da perspectiva do sujeito, induzindo alguma ambiguidade quanto ao que é medido (Mason, 2017).

No outro extremo, o investigador qualitativo estuda os fenómenos no seu *habitat* natural, procurando interpretá-los de acordo com os significados e valores que as pessoas lhes atribuem. Tal só é possível através de uma captura holística de conteúdos, que descrevam os momentos da vida desses indivíduos, interpretados na tentativa de aumentar a compreensão sobre o alvo de estudo (Bergin, 2018; Mason, 2017). A opção metodológica qualitativa está enquadrada pelo interesse na complexidade, descrição e compreensão de um processo, permitindo aceder à diversidade da realidade em estudo, de forma flexível, contextualizada e

enriquecida pelos significados que lhe são atribuídos pelos participantes, conferindo-lhe uma elevada validade interna, já que se focaliza nas especificidades do grupo social estudado (Bergin, 2018).

Apesar dos progressos nos campos epistemológico e metodológico (Mason, 2017), a metodologia qualitativa mantém-se fortemente questionada pelos defensores do paradigma quantitativo, do qual resultam importantes limitações, que devem ser consideradas. A impossibilidade de generalização dos resultados, limitados a analogias e padrões comuns ou a imprecisão dos dados, fruto da sua subjetividade, colocam sobre o investigador uma responsabilidade acrescida como instrumento de análise fiel à realidade dos sujeitos em estudo (Mason, 2017). Além disso, a necessidade de contextualização e profundidade condicionam o tamanho das amostras, habitualmente mais pequenas ou isoladas.

Ainda que parte da literatura aponte para uma clivagem entre ambos os métodos atrás explorados, extremando os primeiros nas ciências físicas e os segundos nas ciências humanas, existem autores que encontram uma complementaridade ou mesmo simbiose entre si (Bergin, 2018). Alguns estudos têm demonstrado que a combinação ou utilização de vários métodos e fontes (triangulação) podem constituir um importante veículo no aumento da complexidade, riqueza e rigor da compreensão do objeto/fenómeno de estudo, aliando (ou compensando) as forças e as limitações de cada um dos métodos (Bergin, 2018). Como consequência, obtém-se um relevante grau de validade interna e externa, assegurando intervenções mais adequadas aos setores em estudo.

As orientações de carreira são, *per si*, revestidas de subjetividade, o que sugere uma análise mais exploratória e sensível, especialmente relevante quando enquadradas numa população emersa num contexto profissional específico e especialmente regulado, conforme descrito no ponto 2.4. Contudo, a possibilidade de implementar instrumentos que permitam às organizações identificar estas orientações, de forma alargada, representativa, célere económica, sugere uma opção quantitativa, aqui especialmente relevante na validação desses instrumentos.

Deste modo, optámos pela presença planeada de ambas as metodologias, de forma complementar, recorrendo ao questionário e à entrevista semi-estruturada como métodos de recolha de dados. Ambas as investigações foram conduzidas de forma independente e paralela - desenho paralelo convergente (Creswell e Clark, 2011 *in* McKim, 2017), com igual valor e

peso, com os achados de ambas posteriormente sintetizados e comparados, na busca por uma mais ampla conclusão (Bergin, 2018; Schoonenboom e Johnson, 2017, McKim, 2017).

Não obstante, o presente método contém igualmente limitações, seja ao nível de perda de informação, paradoxo descrito na literatura especialmente associado à quantificação dos dados qualitativos, seja ao nível da existência de barreiras práticas, como a incompatibilidade do método com dados específicos (passíveis apenas de uma análise quantitativa ou qualitativa), ou ao nível da produção de estudos mistos de qualidade, dada a dedicação, custos e recurso temporal necessários (Bergin, 2018).

3.2. Amostra

No presente estudo e atendendo à metodologia em curso, recorreu-se a duas amostras distintas, uma relativa à perspetiva quantitativa (Amostra 1) e outra à qualitativa (Amostra 2).

3.2.1. Amostra 1 (Questionário)

Ao ser destinado a análise estatística, a amostra de respondentes ao questionário (Amostra 1) deverá assumir um número para garantir a sua significância e representatividade. Aqui recorreu-se à técnica de amostragem não-probabilística, por conveniência, frequentemente adotada quando existe facilidade no acesso à amostra (Hill e Hill, 2008). Para tal, incluíram-se todas as unidades de um grupo privado de saúde português, com um significativo *footprint* geográfico, que apenas não abrange a região natural do Algarve e o arquipélago dos Açores, com um *target* inicial de 250 participantes. O esforço de desmultiplicação dos questionários foi conseguido através da técnica “*Snowball*”, recorrendo aos Enfermeiros Diretores, Coordenadores, Responsáveis e participantes de cada unidade, tendo a distribuição do questionário ocorrido de forma presencial. Esta técnica consiste no contacto de um conjunto de pessoas relevantes para o estudo, que por sua vez, estabelecem contacto com outras, solicitando a sua participação. O acesso à amostra foi facilitado pelo facto do investigador, na altura da aplicação dos questionários ser, também ele, colaborador numa das unidades, o que permitiu a divulgação dos questionários através da rede de contactos profissional.

As premissas para elegibilidade dos indivíduos foram inicialmente asseguradas através da colaboração dos Diretores e Coordenadores de cada unidade, que definiram a amostra através da data de nascimento, elemento reforçado na segunda questão do questionário de Dados

Demográficos (ano de nascimento). Caso não cumprissem com uma destas premissas, o questionário terminava de imediato.

O preenchimento ocorreu em papel, no período compreendido entre maio e outubro de 2019. A taxa de retorno dos questionários correspondeu a 83,2%, com a obtenção de apenas 208 questionários, 201 destes válidos. Os 7 excluídos (3,36%) correspondem ao não cumprimento dos critérios de inclusão no estudo (14,3%, $n=1$) e omissão de respostas, completamente aleatória (85,7%, $n=6$). A amostra final do estudo é constituída por 201 participantes, estratificados entre as três áreas de implantação do grupo de saúde em questão, área norte ($n=52$), área centro ($n=81$) e área sul ($n=64$) e ilhas ($n=4$).

3.2.2. Amostra 2 (Entrevista)

A amostragem para a realização da entrevista (Amostra 2) foi realizada por conveniência, englobando um total de 10 sujeitos, no mesmo contexto da Amostra 1, e de acordo com a estratificação descrita na Tabela 4. A dimensão da amostra foi condicionada pelo constrangimento temporal, ficando clara a não-saturação na recolha de dados, nomeadamente ao nível das âncoras de carreira e características da Geração Z. A seleção dos entrevistados foi da responsabilidade dos Enfermeiros Diretores, Coordenadores e/ou Responsáveis, que mediante o cumprimento dos requisitos estabelecidos para a amostra, os auscultaram relativamente ao interesse em colaborar na investigação.

Tabela 4: Estratificação da amostra para a entrevista (N=10)

Região	Norte	Centro	Sul	Ilhas
n	3	3	3	1
Código identificativo	N1, N2 e N3	C1, C2 e C3	S1, S2 e S3	I1

Legenda: as Iniciais N, C, S e I indicam a Região (Norte, Centro, Sul e Ilhas) e o número (1, 2 ou 3) identifica o número da entrevista.

Confirmada a colaboração, o agendamento das entrevistas realizou-se em função da disponibilidade dos participantes. A realização das mesmas decorreu entre agosto e setembro de 2019, presencialmente (40%; $n=4$), ou por videochamada (60%; $n=6$), nas respetivas unidades de origem, em local reservado e silencioso, em comum acordo com os entrevistados, obtendo-se uma duração aproximada compreendida entre os 21 e os 34 minutos. Todas as entrevistas foram registadas em áudio e posteriormente transcritas *verbatim*.

3.3. Técnica de recolha de dados

3.3.1. Questionário

Os questionários são instrumentos organizados e previamente estruturados de colheita e conversão da informação comunicada diretamente pelo sujeito em dados. Seja através de entrevista pessoal, por telefone ou via questionário autopreenchido, esta conversão está programada para aceder a dimensões internas, desde informação, valores ou crenças, a experiências passadas ou atuais (Hill e Hill, 2008).

Este instrumento está associado a baixos custos, a um número significativo de sujeitos abrangidos, à garantia do anonimato e a uma elevada uniformidade de mensuração (Hill e Hill, 2008). Contudo, e de forma a assegurar uma elevada fidelidade, torna-se pouco versátil e rígido ao nível da personalização, não permitindo a adequação das questões ao sujeito, ao contexto e ao decorrer do discurso, dispondo ainda de uma baixa taxa de resposta, presa ainda à capacidade de expressão escrita de cada indivíduo. Este compromisso da riqueza e profundidade dos dados, em prol de uma análise estatística e robusta dos dados, está balanceada, neste estudo, pela opção por uma metodologia mista, que nos permite contornar as limitações de cada um dos métodos através da sua conciliação.

Para a avaliação das orientações de carreira recorreu-se a três questionários distintos, com exaustiva aplicação numa esfera internacional (e.g. Briscoe *et al.*, 2006; Segers *et al.*, 2008; Abessolo *et al.*, 2017; Costigan *et al.*, 2018, Rodrigues *et al.*, 2013; Bravo *et al.*, 2015; Kuron *et al.*, 2016): o Inventário de Orientações de Carreira (COI), a Escala de Atitudes relativa à Orientação para a Carreira Proteana (PCAS) e a Escala de Atitudes relativa à Orientação para Carreira sem Fronteiras (BCAS).

O COI, originalmente desenvolvido por Schein (1990) pretende medir as autoperceções dos indivíduos relativamente aos seus talentos, capacidades, motivações, atitudes, necessidades e valores face às suas carreiras. O objetivo final é identificar a âncora de carreira com maior relevância em cada indivíduo. O COI é constituído por quarenta itens, divididos em oito escalas e cotado numa escala de *Likert* de 6 pontos que corresponde ao grau de veracidade de cada afirmação para o indivíduo, entre o 1, que representa o “A afirmação nunca é verdadeira para si” e o 6 que simboliza o “A afirmação é sempre verdadeira para si”. Um exemplo de um item do questionário COI é o seguinte: “Procuro organizações que me deem sensação de segurança e estabilidade”.

As escalas PCAS e a BCAS, ambas com origem no estudo de Briscoe, Hall e DeMuth (2006), visam compreender as tendências proteanas e sem fronteiras da população em estudo, respetivamente. A primeira consiste numa escala de 14 itens, sendo a resposta a cada um dos itens realizada numa escala de *Likert* de cinco pontos, entre o 1, que representa o Discordo Totalmente e o 5, que simboliza o Concordo Totalmente. Um exemplo de um item do questionário PCAS é o seguinte: “Eu sou o responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira”. A segunda consiste numa escala com 13 itens onde as respostas são medidas com base na mesma escala de pontos de *Likert* e um exemplo de um item do questionário BCAS é o seguinte: “Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora do meu próprio departamento”. No caso específico desta segunda escala, os itens 9 a 13 são invertidos *a posteriori*.

Apesar da seleção de instrumentos previamente traduzidos e amplamente aplicados na realidade nacional, o que nos permitiu atingir um razoável número de respondentes, dentro do custo e horizonte temporal possíveis, é importante ressaltar que a nossa pesquisa revelou que, até à data, nenhum dos instrumentos viu, em Portugal, a sua aplicabilidade dirigida aos profissionais de saúde, nomeadamente enfermeiros, ou a sua validade adequadamente testada.

Como tal, para a presente investigação, foi reunida o máximo de informação possível sobre as escalas de medida, recorrendo a literatura internacional, nacional e cinzenta, onde decorreu a sua aplicação a nível nacional. Seguidamente, os questionários foram sujeitos a um conjunto de procedimentos estatísticos em função da análise da sua validade, de forma a garantir a qualidade dos dados extraídos, conclusões a retirar e contribuir para o conhecimento das suas propriedades métricas.

Para a análise descritiva e compreensão da distribuição das âncoras de carreira e orientações de carreira da amostra, o questionário incluiu uma Ficha de Dados Pessoais, essencial para a caracterização dos participantes e para o estudo do impacto destas variáveis independentes sociodemográficas: Idade, mediante o ano de nascimento e consequente critério de inclusão no estudo, Género, Experiência Profissional, Área de Residência, Serviço, Setor de Atividade, Duplo Emprego, Setor de Atividade do duplo emprego e Funções de Chefia. Todas as possibilidades de resposta foram categorizadas. A não inclusão deliberada do estado civil, existência ou não de filhos e habilitações académicas esteve relacionada com a faixa etária dos inquiridos, todos entre os 22 e 24 anos, e sua recente entrada no mercado de trabalho, que apontou para resultados marginais nesses campos.

3.3.2. Entrevista

A interação e comunicação humana são constituintes de relevo na entrevista, dotando o investigador de dados especialmente ricos. Neste percurso, o investigador guia o participante numa discussão abrangente, explorando profunda e detalhadamente diferentes tópicos, promovendo o seguimento e desenvolvimento das respostas obtidas. A relação estabelecida tem implícita a singularidade de cada entrevista, já que as perguntas são costumizadas ao que cada participante partilha com o investigador (Bergin, 2018).

No caso da entrevista semi-directiva ou semi-estruturada, conforme opção para o presente estudo, o percurso está orientado pela presença de um guião de perguntas encadeado, porém flexível na sua possibilidade de reformulação ou ordem. As principais vantagens da entrevista, face ao questionário, estão relacionadas com a possibilidade de personalizar as questões ao sujeito e de aprofundar temas sugeridos por este. Além disso, as maiores taxas de resposta e um menor requisito em termos de expressão escrita facilitam a sua aplicação a quase todos os contextos socioculturais. Contudo, a entrevista está associada a amostras e fiabilidade limitadas (Bergin, 2018), constituindo estes os aspetos de desvantagem mais relevantes.

O guião de entrevista (Anexo 6) foi elaborado a partir da revisão da literatura, parcialmente suportado no guião previamente desenvolvido por Schein (1990) e exploração de itens específicos das Escalas PCAS e BCAS, descritos no ponto anterior. Como tal, teve a sua estrutura assente em dois grupos específicos de questões: a primeira dirigida às características específicas e diferenciadoras da Geração Z, numa esfera pessoal, profissional, e mais especificamente, na forma como a mesma pode influenciar ou condicionar o exercício da Enfermagem; e a segunda, dirigida à carreira, e respetiva exploração das orientações dos participantes, nomeadamente o seu enquadramento nas perspetivas contemporâneas e não contemporânea da carreira. O guião privilegiou e valorizou o fluxo das respostas dadas pelos entrevistados, não obedecendo a uma sequência formal.

Atendendo à dimensão da amostra e limite temporal disponíveis, não foi possível proceder-se a um pré-teste. Contudo, e mediante a avaliação da reação dos entrevistados e respostas obtidas, sugere-se uma aparente inteligibilidade das questões, verificando-se um adequado direcionamento das respostas, e satisfação dos entrevistados ao longo de todos os temas apresentados.

Os entrevistados foram informados dos objetivos da investigação e consentiram a gravação da entrevista. Para a proteção dos seus dados, os nomes dos entrevistados foram substituídos por códigos identificativos (N para Norte, C para Centro, S para Sul e I para Ilhas, seguidos de 1, 2, ou 3, para indicar o número da entrevista), e foi omitida qualquer informação que pudesse condicionar o seu anonimato. Não se verificou nenhuma recusa de participação dos elementos inicialmente contactados, nem nenhuma recusa de resposta a qualquer questão. De modo a limitar o efeito do entrevistador, todas as entrevistas foram realizadas pela mesma pessoa (o investigador), gravadas em áudio, transcritas *verbatim* e posteriormente sujeitas a análise de conteúdo.

3.4. Técnicas de análise de dados

No presente estudo, recorreremos a diferentes análises atendendo às características das metodologias. Num plano quantitativo, todas as análises foram efetuadas usando o *software Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS®*, v. 25), encontrando-se o detalhe dos procedimentos efetuados no ponto 4.1. (Procedimentos de Análise Estatística). No plano qualitativo, recorreu-se à análise de conteúdo para a análise dos dados obtidos através da entrevista semi-estruturada, que aqui será detalhado.

Bardin (2007) define a análise de conteúdo como um conjunto diversificado de instrumentos metodológicos, que se aplicam a discursos, cujo fator comum é a inferência e o raciocínio dedutivo. Esta análise pressupõe três fases: a pré-análise, que consiste na leitura dos documentos a serem submetidos a análise, na formulação das hipóteses, dos objetivos e na elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final; a exploração do material e respetiva codificação e enumeração; e o estabelecimento de inferências e interpretação (Bardin, 2007: 121).

Do conjunto de técnicas defendidas por Bardin, o processo de categorização é, provavelmente, dos mais relevantes, já que é através dele que os dados pertinentes são classificados e reduzidos, reconfigurando assim o material ao serviço dos objetivos de investigação (Bergin, 2018). Como tal, este processo está sujeito a um conjunto de requisitos, essenciais à sua prossecução: a exclusão mútua, onde cada elemento só pode pertencer a uma única categoria; a homogeneidade, onde as categorias são criadas a partir de um único princípio de categorização; a pertinência face aos objetivos da investigação; a fidelidade, que implica que, dentro do mesmo quadro de referências teórico, o mesmo material seja

codificado do mesmo modo por vários codificadores; e a produtividade (Bardin, 2007). No presente estudo, a categorização foi um processo realizado de forma dedutiva, com categorias criadas a partir da revisão da literatura e objetivos do trabalho. Apesar desta criação de categorias *a priori* facilitar a classificação em função dos objetivos ou modelos de análise adotados (Bardin, 2007), a mesma não foi estanque, existindo a necessidade do seu reajuste a longo da análise, nomeadamente ao nível das características pessoais da Geração Z.

Após transcrição das entrevistas recortaram-se as unidades de registo (UR), constituídas por uma frase, fração desta ou conjunto de frases, desde que representativas de uma ideia única e completa. Uma vez sintetizadas as unidades de registo, definiram-se as unidades de contexto (UC), que por sua vez foram agrupados em subcategorias e estas em categorias, as quais foram inseridas nos temas que constavam no guião das entrevistas.

Apesar da estratégia inicial verificou-se a reformulação das categorias e subcategorias pela introdução de novos indicadores decorrentes da análise das entrevistas seguintes. Esta reformulação foi repetida até à obtenção de um quadro adequado aos objetivos estabelecidos (ver anexo 7). Assim, o processo de categorização adota características mistas, uma vez que parte das categorias emergiram do material em análise, apesar de agrupadas em temas predefinidos. Toda a categorização foi discutida entre dois juízes e os desacordos resolvidos *pro* consenso. Estes temas, categorias e subcategorias serão apresentados no capítulo seguinte.

4. Resultados

Ao longo do presente capítulo propomos apresentar, de forma rigorosa e independente, os dados obtidos mediante a aplicação dos instrumentos de recolha de dados.

4.1. Procedimentos de análise estatística

Para os procedimentos de análise estatística foi elaborada uma análise exploratória dos dados, seguida de uma análise fatorial exploratória (AFE). Analisou-se, ainda, a consistência interna das escalas dos diferentes inventários, após aplicação da AFE. No final, explorou-se a associação, assim como a diferença de médias, entre as diferentes orientações e os dados demográficos. Paralelamente, testaram-se para os procedimentos estatísticos aplicados, os seus principais pressupostos (e.g. distribuição normal, homogeneidade de variâncias).

A Amostra 1 é constituída por 201 participantes, com idades compreendidas entre os 22 e os 24 anos ($M_{idade}=23.6$, $DP=.56$). Em termos de experiência profissional verifica-se um intervalo

Tabela 5 – Caracterização da Amostra 1 (N=201)

Variável Independente (abreviatura)		n	%
Género	Feminino (Fem)	177	88,10%
	Masculino (Masc)	24	11,90%
Área Residência	Norte (N)	52	25,90%
	Centro (C)	81	40,30%
	Sul (S)	64	31,80%
	Ilhas (I)	4	2,00%
Setor Principal	Privado (Priv)	144	71,60%
	Público (Publ)	31	15,40%
	Parceria Público Privada (PPP)	19	9,50%
	Rede Nacional Cuidados Continuados (RNCCI)	7	3,50%
Serviço	Internamento (Intern)	78	38,80%
	Bloco Operatório/Partos (BO)	47	23,40%
	Urgência/Atendimento Permanente (Urg)	23	11,40%
	Unidade Cuidados Continuados (UCCI)	16	8,00%
	Ginecologia/Obstetrícia (Ginec)	9	4,50%
	Hospital Dia Cirúrgico (HDC)	8	4,00%
	Unidade Cuidados Intensivos (UCI)	5	2,50%
	Pediatria (Ped)	3	1,50%
	Consulta Externa (CE)	3	1,50%
	Hospital Dia Médico (HDM)	2	1,00%
	Outros (Out)	7	3,50%
Duplo Emprego	Sim (S)	98	48,80%
	Não (N)	103	51,20%
Setor Secundário	Privado (Priv)	74	36,80%
	Público (Publ)	6	3,00%
	Parceria Público Privada (PPP)	10	5,00%
	Rede Nacional Cuidados Continuados (RNCCI)	7	3,50%
Funções de Chefia	Sim (S)	10	95,00%
	Não (N)	191	5,00%

compreendido entre os 1 e 26 meses ($M_{\text{Experiência Profissional}}=16.49, DP=7.37$). A restante caracterização da amostra encontra-se espelhada na Tabela 5.

4.1.1. Inventários de Orientações de Carreira (COI)

Neste primeiro ponto fornecemos uma descrição da análise e resultados relativos ao Inventário de Âncoras de Carreira (Schein, 1990). Esta primeira análise irá também permitir responder à questão de investigação 2a que visa identificar as principais âncoras de carreira dos enfermeiros pertencentes à Geração Z.

Através da leitura da Tabela 6 podemos observar as medidas de tendência central e de dispersão para cada item deste inventário, assim como os valores de assimetria, curtose e respetivos erros padrão. De referir que pela análise dos gráficos $Q-Q$, 10 itens apresentaram desvios face à distribuição normal, ultrapassando ligeiramente 1 desvio-padrão e um máximo de desvio face à normal de 1.40. Assumindo como limite os 2 desvios-padrão, este pressuposto não está comprometido (Miller, 1991).

Verificamos que o item 16 (“*Sonho com uma carreira que me permita conciliar as necessidades pessoais, familiares e profissionais*”) apresenta a média mais elevada entre itens, correspondendo ainda à média mais expressiva para as variáveis sociodemográficas Género ($M_{\text{Fem}}=5.40, DP=.85; M_{\text{Masc}}=5.42, DP=.83$), Área de Residência ($M_{\text{N}}=5.63, DP=.71; M_{\text{C}}=5.37, DP=.86; M_{\text{S}}=5.20, DP=.89; M_{\text{I}}=6.00, DP=.00$), Setor ($M_{\text{Priv}}=5.35, DP=.86; M_{\text{Publ}}=5.65, DP=.71; M_{\text{PPP}}=5.47, DP=.84; M_{\text{RNCCI}}=5.14, DP=1.07$), Duplo Emprego ($M_{\text{S}}=5.59, DP=.72; M_{\text{N}}=5.21, DP=.91$), Funções de Chefia ($M_{\text{S}}=5.00, DP=1.05; M_{\text{N}}=5.42, DP=.83$) e Serviço ($M_{\text{Urg}}=5.70, DP=.76; M_{\text{Intern}}=5.47, DP=.75; M_{\text{BO}}=4.91, DP=.97; M_{\text{HDM}}=6.00, DP=0.00; M_{\text{Ginec}}=5.89, DP=.33; M_{\text{UCI}}=5.80, DP=.45; M_{\text{CE}}=6.00, DP=0.00; M_{\text{HDC}}=5.50, DP=.53; M_{\text{Ped}}=6.00, DP=0.00$), ressaltando, para este último as exceções apresentadas pelos Serviço Unidade de Cuidados Continuados, (item 17, $M=5.19, DP=.91$) e Serviço Outros (itens 12 e 36, $M=5.86, DP=.58$). No outro extremo, contrasta o item 26 (“*Tornar-me um gestor é mais atraente para mim do que tornar-me um perito técnico na minha área de especialização.*”) com a média mais baixa. O mesmo item representa o mais baixo valor para as variáveis Género Feminino ($M=1.74, DP=.97$), Área de Residência Norte ($M=1.75, DP=.95$) e Centro ($M=1.91, DP=1.00$), Serviço Urgência/AMP ($M=1.87, DP=1.10$), Internamento ($M=1.87, DP=1.02$), Ginecologia/Obstetrícia ($M=1.67, DP=.50$), UCI ($M=1.60, DP=1.34$), UCCI ($M=1.81, DP=.75$), HDC ($M=1.50, DP=.58$), Pediatria ($M=1.67, DP=.58$) e Outros ($M=1.43, DP=1.13$), Setor Privado ($M=1.85, DP=1.03$) e Público ($M=1.61, DP=.88$), Duplo Emprego ($M_{\text{S}}=1.87, DP=1.04; M_{\text{N}}=1.80, DP=.97$) e participantes com Funções de Chefia ($M_{\text{S}}=2.00, DP=1.15; M_{\text{N}}=1.82, DP=1.00$). Os itens

34, 18, 5 e 29 surgem associados às médias mais baixas para as restantes variáveis.

Tabela 6 – Estatística descritiva para o Inventário de Orientação de Carreira (N=201)

Item	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mín.	Máx.	Assimetria		Curtose	
						Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
1.*	4,58	1,07	5	1	6	-,54	,17	,61	,34
2.*	2,93	,95	3	1	6	1,21	,17	2,27	,34
3.	3,68	1,17	4	1	6	,20	,17	-,42	,34
4.	4,39	1	5	1	6	-,87	,17	,93	,34
5.*	2,41	1,14	2	1	6	,41	,17	-,49	,34
6.	4,3	1,09	4	1	6	-,38	,17	-,41	,34
7.	4,25	,89	4	2	6	-,13	,17	-,34	,34
8.*	4,65	,99	5	1	6	-1,26	,17	2,01	,34
9.*	4,23	,86	4	1	6	-,57	,17	2,45	,34
10.	2,33	1,19	2	1	6	,66	,17	-,04	,34
11.	3,41	1,03	3	1	6	-,11	,17	-,33	,34
12.	4,62	1,08	5	1	6	-,75	,17	,36	,34
13.	2,23	1,11	2	1	6	,66	,17	-,21	,34
14.*	4,68	1,02	5	1	6	-,62	,17	,37	,34
15.	3,65	1,01	4	1	6	-,29	,17	-,15	,34
16.	5,4	,84	6	3	6	-1,17	,17	,28	,34
17.	4,78	,93	5	2	6	-,18	,17	-,59	,34
18.	1,88	1,07	2	1	5	1,14	,17	,66	,34
19.	3,31	1,16	3	1	6	,22	,17	-,30	,34
20.	4,91	1,02	5	2	6	-,66	,17	-,18	,34
21.	2,73	1,06	3	1	6	,52	,17	,38	,34
22.*	4,73	,99	5	1	6	-,63	,17	,24	,34
23.	4,01	,99	4	2	6	,11	,17	-,33	,34
24.	5,01	,88	5	2	6	-,74	,17	,41	,34
25.*	4,1	,87	4	1	6	-,21	,17	2,36	,34
26.	1,83	1,01	1	1	5	,94	,17	-,20	,34
27.	2,78	1,02	3	1	5	-,08	,17	-,51	,34
28.	4,75	,96	5	2	6	-,53	,17	-,33	,34
29.	2,4	1,1	2	1	6	,50	,17	-,04	,34
30.*	4,79	,97	5	1	6	-,52	,17	,04	,34
31.	4,17	,87	4	2	6	-,02	,17	-,45	,34
32.	5,11	,88	5	3	6	-,70	,17	-,32	,34
33.	4,69	,93	5	2	6	-,20	,17	-,16	,34
34.	2,02	1,01	2	1	5	,58	,17	-,60	,34
35.	3,38	1,07	3	1	6	,31	,17	,26	,34
36.	4,96	,97	5	2	6	-,62	,17	-,44	,34
37.	2,37	1,2	2	1	6	,68	,17	,00	,34
38.	4,41	1,05	5	1	6	-,41	,17	-,18	,34
39.	3,77	,96	4	1	6	,17	,17	-,26	,34
40.*	4,74	1,04	5	1	6	-1,19	,17	2,00	,34

* Itens com desvio superior a 1 desvio-padrão face à distribuição normal

4.1.2. Escala de Atitudes de Carreira Proteana (PCAS)

O segundo ponto fornece uma descrição da análise e resultados relativos à PCAS (Briscoe *et al.*, 2006), respondendo à questão 2b que visa validar a presença de orientações proteanas nos enfermeiros pertencentes à Geração Z. À semelhança do COI, a análise dos gráficos *Q-Q* revelou 3 itens com desvios face à distribuição normal, ultrapassando ligeiramente 1 desvio-

padrão desvio-padrão (máximo de desvio face à normal de 1.55) e não comprometendo este pressuposto (Miller, 1991).

A Tabela 7 indica que os participantes apresentam uma média favorável à orientação proteana, com todos os itens acima do ponto de corte. Revela ainda que o item 6 (“*Em última análise, eu dependo de mim para impulsionar a minha carreira.*”) apresenta a média mais elevada entre itens, correspondendo ainda à média mais expressiva para as variáveis sociodemográficas Género ($M_{Fem}=4.36$, $DP=.87$; $M_{Masc}=4.38$, $DP=.92$), Área de Residência ($M_C=4.31$, $DP=1.10$; $M_S=4.63$, $DP=.63$; $M_I=4.50$, $DP=.58$), ressaltando o Norte, Setor Privado ($M=4.40$, $DP=.83$) e RNCCI ($M=4.57$, $DP=.53$), Serviços ($M_{Intern}=4.36$, $DP=.82$; $M_{BO}=4.56$, $DP=.75$; $M_{HDM}=5.00$, $DP=0.00$; $M_{Ginec}=4.33$, $DP=.71$; $M_{Ped}=3.67$, $DP=1.53$; $M_{Out}=3.86$, $DP=1.07$), ressaltando Urgência, UCI, CE e HDC, Duplo emprego ($M_S=4.23$, $DP=.98$) e exercer funções de Chefia ($M_S=4.10$, $DP=.88$). As exceções estão associadas a médias mais elevadas dos itens 12 (“*Sigo a minha própria consciência, se a minha empresa me pedir para fazer algo que vai contra os meus valores.*”), nomeadamente na Área de Residência ($M_N=4.23$, $DP=1.00$) e Serviço ($M_{Urg}=4.34$, $DP=.71$; $M_{UCI}=4.80$, $DP=.45$; $M_{CE}=4.00$, $DP=1.72$; $M_{HDC}=4.25$, $DP=.46$), e item 2 (“*Eu sou responsável pelos sucessos e fracassos da minha carreira.*”), no que concerne à inexistência de Duplo Emprego ($M_N=4.05$, $DP=.81$) ou Funções de Chefia ($M_N=4.14$, $DP=.79$).

Tabela 7 – Estatística descritiva para a escala PCAS (N=201)

Item	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mín.	Máx.	Assimetria		Curtose	
						Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
1.	3,99	,53	4,00	3	5	-,02	,17	,57	,34
2.	4,25	,74	4,00	2	5	-,59	,17	-,40	,34
3.	3,22	,87	3,00	1	5	-,14	,17	-,29	,34
4.	3,91	,74	4,00	2	5	-,22	,17	-,31	,34
5.*	4,22	,91	4,00	1	5	-1,18	,17	1,09	,34
6.*	4,36	,87	5,00	1	5	-1,33	,17	1,18	,34
7.	3,40	,83	3,00	1	5	-,53	,17	,51	,34
8.	3,86	,68	4,00	2	5	-,10	,17	-,23	,34
9.	3,25	,93	3,00	1	5	-,03	,17	-,10	,34
10.	3,45	,89	3,00	1	5	-,16	,17	-,39	,34
11.	3,89	,94	4,00	1	5	-,83	,17	,24	,34
12.*	4,14	,79	4,00	1	5	-1,06	,17	1,94	,34
13.	3,66	,91	4,00	1	5	-,65	,17	,51	,34
14.	3,84	,81	4,00	1	5	-,20	,17	-,27	,34

* Itens com desvio superior a 1 desvio-padrão face à distribuição normal

No extremo oposto encontramos os itens 3 e 9 (“*No geral, eu tenho uma carreira autodirigida e independente.*” e “*Oriento a minha carreira com base nas minhas prioridades pessoais e não nas prioridades do meu empregador.*”, respetivamente). O primeiro surge associado a médias mais baixas para as variáveis sociodemográficas Género Feminino ($M=3.20$,

DP=.88), Área de Residência Centro ($M=3.15$, $DP=.87$) e Sul ($M=3.36$, $DP=.74$), Serviço de Urgência/AMP ($M=3.13$, $DP=.92$), Setor Público ($M=3.19$, $DP=.98$), PPP ($M=3.05$, $DP=.97$) e RNCCI ($M=2.86$, $DP=.90$), Duplo Emprego ($M_S=3.23$, $DP=.91$; $M_N=3.21$, $DP=.85$) e Funções de Chefia ($M_S=2.90$, $DP=.99$; $M_N=3.24$, $DP=.87$). O segundo surge alocado ao Género Masculino ($M=3.13$, $DP=.90$), Área de Residência Norte ($M=3.02$, $DP=1.02$), Serviços de Internamento ($M=3.17$, $DP=.96$), BO ($M=3.23$, $DP=.84$), UCCI ($M=3.13$, $DP=.50$), CE ($M=2.00$, $DP=1.00$), HDC ($M=3.50$, $DP=.93$) e Pediatria ($M=3.67$, $DP=.58$), e ao Setor Privado ($M=3.21$, $DP=.95$). As demais variáveis surgem associadas a médias mais baixas dos itens 1, 4, 7 e 10.

4.1.3. Escala de Atitudes de Carreira sem Fronteiras (BCAS)

Este último ponto fornece uma descrição da análise e resultados relativos ao BCAS (Briscoe *et al.*, 2006), respondendo à questão de investigação 2c com o intuito de validar a presença de orientações sem fronteiras nos enfermeiros pertencentes à Geração Z.

Os resultados presentes na Tabela 8 indicam que os participantes apresentam médias distintas entre os itens da escala, com valores acima do ponto de corte nos primeiros oito e abaixo nos restantes, que por sua vez, correspondem aos itens invertidos. Todos os indicadores apresentaram desvios face à normal até 1 desvio-padrão.

Verificamos ainda que o item 1 (“*Procuro tarefas no trabalho que me permitem aprender algo novo diariamente.*”) apresenta a média mais elevada entre itens, correspondendo ainda à média mais expressiva para as variáveis sociodemográficas Género ($M_{Fem}=4.61$, $DP=.53$; $M_{Masc}=4.58$, $DP=.65$), Área de Residência ($M_N=4.79$, $DP=.41$; $M_C=4.46$, $DP=.61$; $M_S=4.64$, $DP=.52$; $M_I=4.75$, $DP=.50$), Setor de atividade ($M_{Priv}=4.58$, $DP=.52$; $M_{Publ}=4.84$, $DP=.52$; $M_{PPP}=4.47$, $DP=.61$; $M_{RNCCI}=4.57$, $DP=.79$), Duplo Emprego ($M_S=4.65$, $DP=.56$; $M_N=4.56$, $DP=.54$), Funções de Chefia ($M_S=4.20$, $DP=.79$; $M_N=4.63$, $DP=.53$) e Serviço ($M_{Urg}=4.70$, $DP=.47$; $M_{Intern}=4.58$, $DP=.55$; $M_{BO}=4.53$, $DP=.50$; $M_{HDM}=4.00$, $DP=1.41$; $M_{UCI}=4.40$, $DP=.89$; $M_{CE}=5.00$, $DP=0.00$; $M_{HDC}=5.00$, $DP=0.00$; $M_{Ped}=5.00$, $DP=0.00$; $M_{Out}=4.86$, $DP=3.38$), ressaltando neste último o HDM (itens 2,6,7,8, $M=4.50$, $DP=.71$) e Ginecologia/Obstetrícia (item 8, $M=4.11$, $DP=.60$).

No outro extremo, contrasta o item 13 (“*O que penso que é o correto para a minha carreira é mais importante para mim do que o que a minha empresa pensa.*”) com a média mais baixa. O mesmo item representa o mais baixo valor para as variáveis Género ($M_{Fem}=2.18$, $DP=1.16$; $M_{Masc}=1.96$, $DP=1.30$), Área de Residência ($M_N=2.04$, $DP=1.28$; $M_C=2.26$, $DP=1.16$; $M_S=2.08$, $DP=1.15$), ressaltando as Ilhas (item 9, $M=2.00$, $DP=0.00$), Serviços ($M_{Urg}=2.09$, $DP=1.24$; $M_{Intern}=2.36$, $DP=1.15$; $M_{BO}=1.98$, $DP=1.19$; $M_{HDM}=2.00$, $DP=1.41$; $M_{UCI}=2.19$, $DP=1.33$; $M_{CE}=1.67$, $DP=.58$; $M_{Ped}=1.33$, $DP=.58$;

$M_{Out}=1.29$, $DP=.49$), ressaltando a UCI (item 10, $M=3.00$, $DP=1.58$) e HDC (item 9, $M=1.50$, $DP=.53$), Setor ($M_{Priv}=2.10$, $DP=1.11$; $M_{Publ}=2.32$, $DP=1.40$; $M_{PPP}=2.21$, $DP=1.27$; $M_{RNCCI}=2.29$, $DP=1.50$), Duplo Emprego ($M_S=2.14$, $DP=1.27$; $M_N=2.16$, $DP=1.09$) e Funções de Chefia ($M_S=2.60$, $DP=1.26$; $M_N=2.13$, $DP=1.17$).

Tabela 8 – Estatística descritiva para a escala BCAS (N=201)

Item	Média	Desvio Padrão	Mediana	Mín	Máx	Assimetria		Curtose	
						Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
1.	4,61	,55	5	3	5	-,99	,17	-,06	,34
2.	4,06	,8	4	2	5	-,53	,17	-,22	,34
3.	3,24	1,07	3	1	5	-,07	,17	-,53	,34
4.	3,07	1,15	3	1	5	-,04	,17	-,66	,34
5.	3,62	,9	4	1	5	-,29	,17	,08	,34
6.	3,75	,89	4	1	5	-,71	,17	,98	,34
7.	2,97	1,28	3	1	5	-,19	,17	-1,06	,34
8.	4,38	,57	4	3	5	-,24	,17	-,75	,34
9.	2,54	,94	2	1	5	,33	,17	-,16	,34
10.	2,96	1,08	3	1	5	,13	,17	-,3	,34
11.	2,92	1,04	3	1	5	,23	,17	-,45	,34
12.	3,11	1,07	3	1	5	,00	,17	-,43	,34
13.	2,15	1,18	2	1	5	,69	,17	-,53	,34

4.2. Análise Fatorial Exploratória e Consistência Interna

Após uma primeira análise exploratória dos itens de cada escala, procedeu-se, num segundo momento, à redução da sua dimensionalidade através da aplicação da AFE. Esta técnica permite reduzir o número de indicadores agregando-os em fatores. A aplicação da AFE tem subjacente o pressuposto teórico de que existem fatores latentes identificados *a priori* que irão representar os diferentes itens em análise (AI, CE, SE, DP, SD, EV, GG e TF, para o COI; AD e OV para a PCAS; MP e MF para a BCAS)¹. A AFE foi, assim, aplicada através do método de fatoração pelo eixo principal, com rotação ortogonal *Varimax*, no caso do COI e oblíqua simples (*Oblimin*) no caso da PCAS e BCAS, de acordo com os métodos usados originalmente pelos autores. A adequabilidade dos dados para aplicação desta técnica foi avaliada com base no índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) superior a .70. A extração de fatores decorreu da análise cumulativa dos seguintes critérios: 1) de Kaiser (*Eigenvalues* superiores a 1); 2) da percentagem de variância explicada pelos fatores; e 3) da análise do *scree plot*. Considerou-se, ainda, um valor mínimo para as comunalidades de .40 e a exclusão de itens com *cross-loadings* superiores a .40 em dois ou mais fatores (Tabachnick e Fidell, 2007). No final, para cada fator extraído, foi calculada a sua consistência interna através do alfa de Cronbach considerando-se que valores de alfa entre .60 e .70 sugerem níveis de

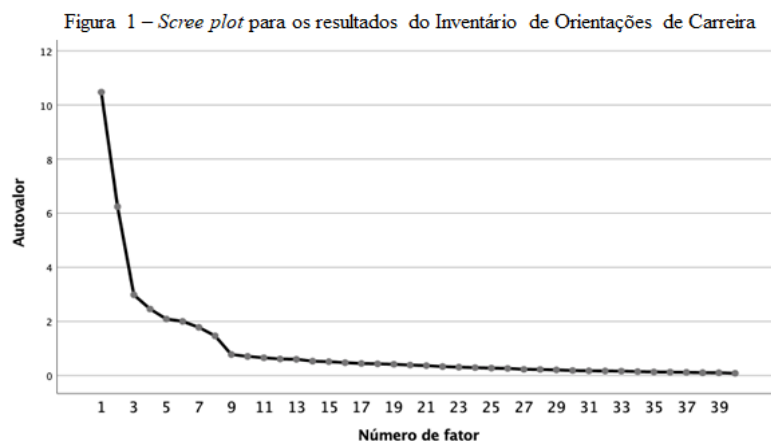
¹ Vd. ponto 4.2.1

consistência interna aceitáveis, sendo esta adequada quando os valores superam .70 (Nunnally e Bernstein, 1994).

4.2.1. Redução da dimensionalidade para o Inventário de Orientações de Carreira

Os resultados obtidos no COI confirmam os pré-requisitos necessários para a realização da análise fatorial exploratória, após obtenção de um valor de KMO de 0,86 ($X^2(780) = 6143.399, p < .001$). Todos os itens apresentaram uma comunalidade $> 0,40$. Ao nível da extração, os resultados da AFE mostraram a existência de 8 fatores com *eigenvalues* superiores a 1, dados igualmente suportados com base no *scree plot* (Figura 1).

O conjunto de 8 fatores identificados explica uma percentagem da variância observada nos resultados de 67,33%. As saturações fatoriais são, em geral, muito elevadas, com valores superiores a 0,50 para todos os itens, excetuando o item 25, muito aproximado (0,498). Além disso, os itens saturam nos fatores de acordo com o observado na versão original da escala (Schein, 1990), com os itens 1, 9, 17, 25 e 33 a integrarem um fator de orientação Técnica/Funcional (TF), os itens 2, 10, 18, 26 e 34 num fator de orientação de Gestão Geral (GG), os 3, 11, 19, 27 e 35 em orientação Autonomia e Independência (AI), os 4, 12, 20, 28 e 36 em Segurança e Estabilidade (SE), os 5, 13, 21, 29 e 37 em Criatividade Empreendedora (CE), os 6, 14, 22, 30 e 38 em Serviço e Dedicção a uma Causa (SD), os 7, 17, 23, 31 e 39 em Desafio Puro (DP) e os itens 8, 16, 24, 32 e 40 num fator Estilo de Vida (EV). O valor de



alfa de Cronbach é muito elevado em cada uma das escalas, indicando um elevado nível de consistência interna.

A Tabela 9 resume as saturações fatoriais de cada item no respetivo fator, bem como o valor de consistência interna. Na Tabela 10 encontram-se as médias e desvios padrão das âncoras

deste inventário. Esta tabela indica, ainda, a percentagem correspondente a cada âncora como principal. Nessa coluna, é possível verificar que a soma excede os 100%, justificada pelo facto de serem contabilizadas as âncoras principais múltiplas.

Tabela 9 – Resultados da análise fatorial exploratória e da consistência interna dos itens do COI (N=201)

Item	Fator								h ²
	1 (AI)	2 (IE)	3 (SE)	4 (DP)	5 (SD)	6 (EV)	7 (GG)	8 (TF)	
1.	,85	,18	,06	,09	,05	,05	,12	,12	,80
2.	,83	,16	,14	,14	,09	,02	,12	,12	,79
3.	,78	,17	,16	,09	,23	,15	,18	,04	,78
4.	,77	,16	,05	,13	,10	,03	,15	,06	,67
5.	,70	,10	,02	,15	,04	,10	,23	,16	,61
6.	,12	,82	,03	,14	-,10	-,04	,21	-,01	,76
7.	,13	,82	,02	,02	,09	,02	,21	,04	,74
8.	,20	,81	,02	,04	,10	,10	,22	,03	,76
9.	,19	,79	-,01	,05	,05	,00	,24	,00	,72
10.	,08	,69	-,07	,16	-,08	,08	,11	,03	,53
11.	,06	-,08	,82	,02	,16	,27	-,08	,08	,79
12.	,06	,07	,82	,11	,21	,21	-,08	,10	,79
13.	,06	-,07	,79	,04	,13	,25	-,08	,08	,72
14.	,06	,06	,75	,07	,03	,09	,00	,10	,59
15.	,15	-,04	,69	,08	,24	,18	-,01	,13	,62
16.	,13	,09	,09	,84	,17	,06	,12	,12	,80
17.	,10	,05	,15	,82	,17	,16	-,05	,05	,76
18.	,18	,06	,06	,81	,16	,10	,11	,15	,76
19.	,10	,22	,07	,76	,08	,16	,11	,14	,70
20.	,08	,04	-,01	,66	,10	-,01	,17	,14	,50
21.	,15	,02	,10	,11	,80	,17	,12	,06	,73
22.	,14	-,04	,20	,05	,76	,15	,05	,13	,68
23.	,04	,01	,21	,23	,75	,19	-,16	,23	,78
24.	,05	,04	,21	,24	,70	,17	,01	,27	,69
25.	,11	,02	,12	,17	,67	,03	,02	,31	,60
26.	,09	,00	,20	,07	,08	,79	-,05	,02	,69
27.	-,01	,00	,18	,09	,21	,77	-,13	,25	,75
28.	,11	,07	,21	,05	,14	,75	,05	,10	,66
29.	,01	,01	,33	,08	,09	,74	,01	,15	,70
30.	,10	,08	,09	,15	,11	,74	,07	,08	,62
31.	,13	,33	,02	,12	-,12	-,04	,81	,06	,82
32.	,21	,21	-,05	,13	,11	-,03	,76	,17	,72
33.	,21	,29	-,08	,02	-,02	-,04	,71	,02	,65
34.	,15	,27	-,04	,10	-,07	,06	,64	-,11	,54
35.	,14	,08	-,08	,15	,22	,01	,64	,08	,51
36.	,12	-,01	,20	,16	,16	,17	,04	,69	,61
37.	,02	,06	,15	,07	,23	,17	-,30	,65	,63
38.	,05	,03	,19	,19	,27	,01	,18	,56	,50
39.	,23	-,03	,06	,17	,29	,20	,17	,50	,49
40.	,26	,05	-,01	,17	,14	,16	,17	,50	,42
Valor único (<i>Eigenvalue</i>)	10,48	6,24	2,98	2,46	2,09	2,0	1,78	1,47	
% Variância explicada	9,19	9,09	8,98	8,93	8,69	8,66	8,04	5,75	
Alpha de Cronbach	,92	,91	,91	,91	,91	,90	,88	,80	

Os resultados permitem concluir que os participantes apresentam uma assinalável variedade de âncoras de carreira, remetendo ainda para uma multiplicidade de Âncoras (25,37% duplas

e 3,48% triplas), em detrimento de uma Âncora dominante, sustentando a posição defendida por Friedman e Bolino (1996) e crítica ao modelo original.

Tabela 10 – Confiabilidade e médias do Inventário de Orientação de Carreira (N=201)

Âncora	Média	Desvio Padrão	Âncora Principal
TF – Técnica/Funcional	4,48	,70	11,41%
GG - Gestão Geral	2,20	,86	,49%
AI – Autonomia/Independência	3,31	,95	2,67%
SE - Segurança e Estabilidade	4,73	,87	16,99%
CE - Criatividade Empreendedora	2,43	,97	5,58%
SD - Serviço e Dedicção	4,58	,87	16,02%
DP - Desafio Puro	3,97	,81	8,01%
EV - Estilo de Vida	4,98	,79	38,83%

Figura 2 – Âncoras de carreira: média

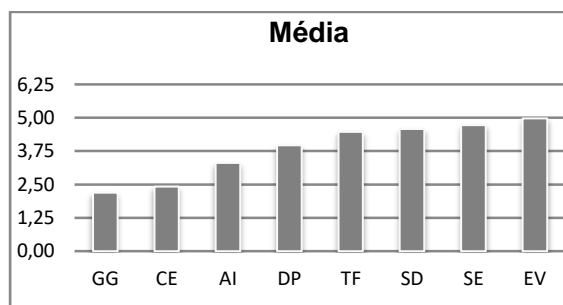
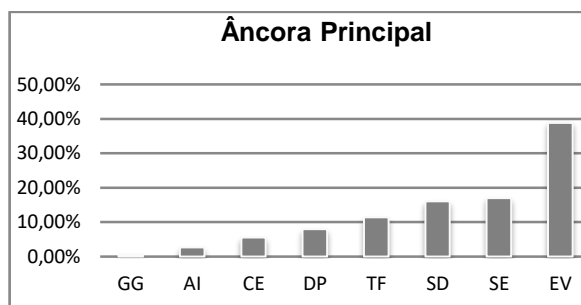


Figura 3 - Âncoras de carreira: âncora principal



A representação gráfica (Figura 2) ilustra a importância atribuída pelos participantes às âncoras EV, SE, SD, TF e DP, todas com resultados acima da média do grupo. O hiato para as restantes é significativo, especialmente a GG e CE. Por outro lado, é igualmente importante compreender as âncoras assumidas como principais (Figura 3), que conforme podemos verificar, se encontram alinhadas com as médias, destacando porém as âncoras EV, SE e SD, especialmente a primeira sobre as restantes.

Tabela 11 – Correlações entre as âncoras de carreira (N=201)

	TF	GG	AL	SE	IE	SD	DP	EV
TF – Técnica/Funcional	1							
GG - Gestão Geral	,17*	1						
AI – Autonomia/Independência	,35**	,41**	1					
SE - Segurança e Estabilidade	,3**	-,06	,22**	1				
CE - Criatividade Empreendedora	,12	,51**	,37**	,01	1			
SD - Serviço e Dedicção	,56**	,08	,29**	,41**	,07	1		
DP - Desafio Puro	,41**	,27**	,34**	,22**	,24**	,38**	1	
EV - Estilo de Vida	,38**	,02	,21**	,47**	,09	,38**	,26**	1

* A correlação é significativa no nível 0,05
 ** A correlação é significativa no nível 0,01

Finalmente foram analisadas as correlações entre as âncoras de carreira (Tabela 11). Os resultados revelam que a maior parte das correlações são estatisticamente significativas,

destacando-se as correlações moderadas e positivas entre as âncoras SD e TF, IE e GG. Tais resultados poderão sugerir a relação entre a importância de adquirir/aperfeiçoar as competências técnicas por parte daqueles que veem a profissão como uma causa e o empreendedorismo junto daqueles que apostam numa vertente de gestão.

4.2.2. Redução da dimensionalidade para a Escala de Atitudes de Carreira Proteana

Ao nível da Escala de Atitudes de Carreira Proteana (PCAS), a avaliação dos pré-requisitos necessários para a realização da análise fatorial exploratória revelou um valor de KMO de 0,79 ($X^2(91) = 856,943, p < .001$). Contudo, a presença de um elevado número de itens (1, 3, 4, 7, 8, 9, 12 e 14) com nível do ponto de corte de comunalidade entre itens $< 0,40$ condicionou, severamente, a continuidade da análise (Tabela 12). Além disso, os resultados da AFE para uma solução com 2 fatores, conforme a presente no original de Briscoe *et al.* (2006), revelaram uma percentagem da variância total explicada de apenas 36,21%, sugerindo, mediante os critérios de Kaiser (*Eigenvalues* superiores a 1) e critério da percentagem de variância explicada, uma solução com 4 fatores.

Tabela 12 – Análise fatorial exploratória PCAS (N=201)

Item	Fator		h ²
	1 (AD)	2 (OV)	
5.	,77	,30	,60
2.	,76	,25	,59
6.	,67	,24	,45
3.	,55	,28	,31
7.	,54	,39	,32
4.	,48	,36	,26
8.	,40	,17	,16
1.	,37	,33	,17
11.	,39	,67	,45
13.	,16	,63	,42
10.	,43	,61	,41
9.	,28	,56	,31
5.	,20	,55	,31
2.	,31	,55	,31
Valor único (<i>Eigenvalue</i>)	4,42	1,833	
% Variância explicada	27,25	8,96	
Alpha de Cronbach	,80	,77	

Tabela 13 – Análise fatorial exploratória BCAS (N=201)

Item	Fator		h ²
	1 (MP)	2 (MF)	
3.	,84	,17	,71
5.	,82	-,07	,70
4.	,81	,09	,65
6.	,78	,02	,61
2.	,63	,09	,40
8.	,37	,21	,17
1.	,33	-,04	,12
7.	,33	,21	,14
11.	,24	,72	,55
12.	,11	,66	,44
10.	,20	,60	,38
13.	-,13	,40	,19
9.	,00	,31	,10
Valor único (<i>Eigenvalue</i>)	4,01	2,19	
% Variância explicada	27,48	12,20	
Alpha de Cronbach	,82	,67	

De forma a obter uma estrutura alicerçada nos critérios anteriormente mencionados, estaríamos a condicionar uma solução final de 5 itens, que apesar de uma variância explicada de 57,59%, se afastaria, sobremaneira, do instrumento inicial. Acresce o facto que, atendendo à dimensão da amostra deste estudo, e à necessidade de poder estatístico para efetuar uma validação aprofundada deste instrumento, a robustez da mesma ficaria condicionada. Assim, e

em resposta ao objetivo n.º 3, verificamos que a estrutura desta escala se revelou inadequada à amostra analisada.

4.2.3. Redução da dimensionalidade para a Escala e Atitudes de Carreira sem Fronteiras

Ao nível da Escala de Atitudes de Carreira sem Fronteiras (BCAS), a avaliação dos pré-requisitos necessários para a realização da análise fatorial exploratória revelou um valor de KMO de 0,74 ($X^2(78) = 1020,206, p < .001$). Contudo, a presença de um elevado número de itens (1, 7, 8, 9, 10 e 13) com nível do ponto de corte de comunalidade entre itens $< 0,40$ condicionou, severamente, a continuidade da análise (Tabela 13). Além disso, os resultados da AFE para uma solução com 2 fatores, conforme a presente no original de Briscoe *et al.* (2006), revelaram uma percentagem da variância total explicada de apenas 39,69%, sugerindo, mediante os critérios de Kaiser (*Eigenvalues* superiores a 1) e critério da percentagem de variância explicada, uma solução com 4 fatores. De forma a obter uma estrutura alicerçada nos critérios anteriormente mencionados, estaríamos a condicionar uma solução final de 7 itens, que apesar de uma variância explicada de 59,88%, se afastaria, sobremaneira, do instrumento inicial. Acresce o facto que, atendendo à dimensão da amostra deste estudo e à necessidade de poder estatístico para efetuar uma validação aprofundada deste instrumento, a robustez da mesma ficaria condicionada.

Assim, e em resposta ao objetivo n.º 3, verificamos que a presente escala, na sua estrutura inicial, se revela inadequada à amostra analisada.

4.3. Análise de correlações e comparações de médias

A resposta à questão de investigação 2d que visa identificar a relação entre características demográficas, as âncoras de carreira, as orientações proteanas e sem fronteiras nos enfermeiros pertencentes à Geração Z foi analisada tendo por base, por um lado, a correlação entre estas variáveis e, por outro, a comparação de médias entre grupos. Especificamente, a relação entre as variáveis foi estimada através de correlações de Pearson e Bisserial por Pontos. Ao nível da comparação de médias, aplicou-se a Análise de Variância a Um Fator.

Conforme anteriormente explanado, as orientações proteana e sem fronteiras não foram consideradas para a presente análise, devido ao seu resultado fatorial inadequado.

4.3.1. Correlação de Pearson

Na avaliação da relação entre as variáveis contínuas e dicotômicas procedeu-se à Correlação de Pearson e Correlação Bisserial por Pontos. Para tal, Género, Idade, Experiência Profissional, Duplo Emprego e Cargo de Chefia foram submetidos à verificação dos pressupostos inerentes: as variáveis são contínuas, as amostras são provenientes de populações com distribuição aproximadamente normal, a associação entre as variáveis é linear e as amostras são independentes (Bergin, 2018).

A distribuição normal foi testada com recurso aos testes Kolmogorov-Smirnov ou Shapiro-Wilk, para cada grupo, rejeitando-se a H_0 em todos os casos e concluindo-se que as variáveis não seguem a distribuição normal. Contudo, com base no Teorema do Limite Central, e através do recurso aos gráficos Q-Q, que sugerem apenas ligeiros desvios face à distribuição normal, encontrando-se a maior parte dos dados observados até 1 desvio-padrão, assumiu-se a existência de distribuição normal.

Na Tabela 14 estão refletidas as correlações entre as orientações de carreira e as variáveis sociodemográficas.

Ao nível do Género, os homens têm um nível de GG e de DP mais elevado do que as mulheres, refletindo a correlação positiva entre ambas as âncoras (vd. Tabela 11).

O Ano de Nascimento refletiu uma correlação positiva com a âncora SD, e negativa para a CE. Estes resultados apontam para uma descida dos valores médios da âncora SD ao longo dos primeiros anos de atividade e para níveis de CE mais elevados no início da atividade profissional, ressaltando-se que nos referimos a correlações, e não casualidade.

Tabela 14 - Correlações entre as orientações de carreira e as variáveis demográficas (N=201)

	Género	Ano Nascimento	Experiência Profissional	Duplo Emprego	Funções Chefia
TF – Técnica/Funcional	,05	,09	-,10	,21**	-,04
GG - Gestão Geral	,24**	-,07	,01	,09	,03
AI – Autonomia/Independência	,08	-,00	,02	,05	-,04
SE - Segurança e Estabilidade	,08	,13	-,12	,07	-,05
CE - Criatividade Empreendedora	,09	-,16*	,12	,08	-,03
SD - Serviço e Dedicção	-,05	,21**	-,22**	,07	-,13
DP - Desafio Puro	,21**	,07	-,03	,12	-,17*
EV - Estilo de Vida	-,01	,07	-,02	,28**	-,14

* A correlação é significativa no nível 0,05
** A correlação é significativa no nível 0,01
Nota Categorias: Género (Fem=1; Masc=2); Duplo Emprego (Não=1; Sim=2); Func. Chefia (Não=1; Sim=2)

A Experiência Profissional, por seu lado, alinhada com a variável anterior, sugeriu uma correlação negativa com a âncora SD. Assim, a experiência surge associada a uma descida dos valores médios da âncora SD ao longo do tempo, ressaltando-se que nos referimos a uma correlação, e não casualidade.

O Duplo Emprego apresentou uma correlação positiva com âncoras Técnica/Funcional e Estilo de Vida. Estes resultados sugerem a importância de diversidade de experiências na aquisição e reforço de competências e, no relativo à âncora Estilo de Vida apontam, por um lado, para o eventual impacto da acumulação de empregos na conciliação vida pessoal-profissional e, por outro, para necessidade económica inerente à satisfação dos desejos e aspirações pessoais/familiares destes jovens profissionais, dados que serão adequadamente discutidos em capítulo próprio.

Por último, a Função de Chefia surge negativamente relacionada com a âncora DP. Contudo, atendendo ao desequilíbrio nesta variável ($n=10$), a presente relação foi ignorada.

Ressalvamos ainda que todas as correlações apresentadas foram fracas, pelo que a sua interpretação deverá ser prudente, atendendo ao cariz exploratório do trabalho.

4.3.2. Análise de comparações de médias

Para a avaliação da diferença das médias nas âncoras de carreira em função das características sociodemográficas, procedeu-se à análise Anova a um fator. Aqui, a Área de Residência, Setor de Atividade e Serviço foram igualmente submetidos à verificação dos respetivos pressupostos: as amostras são provenientes de populações com distribuição normal (procedimento descrito no ponto anterior), existe homogeneidade de variâncias e as amostras são independentes.

A homogeneidade de variâncias foi avaliada mediante o teste de Levene, pressuposto não verificado em três das dimensões (TF, SE e SD). Pela desigualdade na dimensão das amostras e violação da homogeneidade de variâncias procedeu-se, para essas dimensões, a uma correção da significância através do Teste de Welch. Adicionalmente, realizam-se testes de comparações múltiplas para identificar em que grupos as diferenças médias encontradas estavam a ocorrer. Os testes de comparações múltiplas aplicados foram de Tukey e de Games-Howell, este último aplicado para as variáveis onde o pressuposto de homogeneidade de variâncias não foi cumprido (Tabachnick e Fidell, 2007).

Tabela 15 – Médias (desvio padrão) das âncoras de carreira de acordo com a Área de Residência (N=201)

Variável	Área Residência								F	sig.	Welch sig.
	Norte		Centro		Sul		Ilhas				
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP			
TF	4,68	(,50)	4,40	(,87)	4,38	(,56)	4,95	(,19)	2,92*	,04	<.001
GG	2,13	(,93)	2,27	(,90)	2,20	(,76)	1,65	(,64)	,80	,49	NA
AL	3,36	(,90)	3,26	(,95)	3,30	(,96)	3,85	(1,64)	,56	,65	NA
SE	5,06	(,66)	4,58	(,90)	4,60	(,91)	5,40	(,43)	4,93**	,00	<.003
IE	2,29	(1,04)	2,56	(,95)	2,43	(,92)	1,65	(,72)	1,71	,17	NA
SD	4,69	(,75)	4,39	(1,0)	4,68	(,75)	5,50	(,48)	3,526*	,02	,01
DP	4,13	(,85)	3,70	(,78)	4,15	(,74)	4,45	(,72)	5,66***	,00	NA
EV	5,01	(,81)	5,02	(,78)	4,90	(,80)	5,10	(,48)	,35	,79	NA

*p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

A Área de Residência (Tabela 15) identificou diferenças nas médias relativas às orientações TF, SE, SD e DP. Mais especificamente, os testes *post-hoc* revelaram uma média mais elevada na região Norte, quando comparada com a região Centro nas âncoras TF, SE e DP, ou com a região Sul, na âncora SE.

Ao nível da âncora DP, verificam-se igualmente médias mais elevadas na região Sul, quando comparada com o Centro.

Tabela 16 – Médias (desvio padrão) das orientações de carreira de acordo com o Serviço (N=201)

Variável	TF	GG	AL	SE	IE	SD	DP	EV
Urgência/AMP	Média	4,48	2,26	3,4	4,68	2,3	4,45	5,18
	DP	(-,83)	(-1,06)	(-1,23)	(-,84)	(-,78)	(-,97)	(-,68)
Internamento	Média	4,57	2,23	3,39	4,78	2,46	4,66	4,98
	DP	(-,58)	(-,89)	(-,96)	(-,83)	(-1)	(-,92)	(-,74)
BO/BP	Média	4,17	2,22	3,25	4,35	2,29	4,31	4,63
	DP	(-,88)	(-,85)	(-,90)	(-,93)	(-,92)	(-,88)	(-,91)
Hospital Dia	Média	5,1	3,3	4,3	5,5	2,7	4,9	5,5
	DP	(-,42)	(-,42)	(-1,84)	(-,14)	(-1,84)	(-,42)	(-,42)
Ginec. /Obst.	Média	4,84	1,93	3,51	5,16	2,78	5,09	5,56
	DP	(-,68)	(-,42)	(-,88)	(-,78)	(-1,27)	(-,67)	(-,41)
UC. Intensivos	Média	4,44	2,52	2,84	4,76	2,6	4,2	5,28
	DP	(-,59)	(-1,15)	(-,59)	(-,71)	(-,92)	(-1,01)	(-,41)
UC. Continuados	Média	4,64	2,19	3,31	4,65	2,65	4,65	4,76
	DP	(-,49)	(-,57)	(-,84)	(-,83)	(-,98)	(-,66)	(-,91)
C.Externa	Média	4,8	1,47	3	4,8	1,6	4,6	5,27
	DP	(-,60)	(-,12)	(-,40)	(-,1,4)	(-,69)	(-1,04)	(-,70)
HD. Cirúrgico	Média	4,28	1,78	3,05	4,9	3,1	4,68	5,2
	DP	(-,50)	(-,41)	(-1,02)	(-,69)	(-,75)	(-,74)	(-,45)
Pediatria	Média	4,13	2,33	2,67	5,47	2,33	4,87	5,53
	DP	(,24)	(-,81)	(-,7)	(-,23)	(-1,22)	(-,61)	(-,31)
Outros	Média	4,71	2,09	3,03	5,63	1,91	5	5,51
	DP	(-,38)	(-1,12)	(-,72)	(-,24)	(-,84)	(-,50)	(-,32)
F		1,95*	,93	,75	2,50**	1,22	1,22	2,65**
sig.		,04	,5	,68	,01	,29	,29	,01
Welch sig.		,11	NA	NA	0	NA	,35	NA

*p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001; NA: não aplicado.

O Serviço (Tabela 16) apresentou diferenças de médias pontuais, verificados ao nível da GG

(Internamento sobre Outros, BO sobre CE, UCCI sobre CE), SE (HDM sobre Urgência/AMP e BO, Pediatria sobre BO, Outros sobre Urgência/AMP, Internamento, BO e UCCI) e EV (Ginec./Obstet. sobre BO, Outros sobre BO). Contudo, atendendo ao desequilíbrio nestas variáveis ($n < 10$), foram ignoradas as relações verificadas nos testes *post-hoc*.

Ao nível do Setor de atividade (Tabela 17), os testes *post-hoc* revelaram médias mais elevadas relativas à âncora Estilo de Vida no setor público, quando comparadas com as do privado. Estes resultados estão previsivelmente alinhados com a Acumulação de empregos, uma vez que todos os participantes em funções no setor público estão a acumular.

Na amostra específica do segundo Setor de atividade (Tabela 18) encontram-se apenas os participantes com duplo emprego ($n=97$). Para o presente grupo a homogeneidade de variâncias foi avaliada mediante o teste de Levene, pressuposto verificado todas as dimensões.

Tabela 17 – Médias (desvio padrão) das orientações de carreira de acordo com o Setor de Atividade (N=201)

Variável	Setor de Atividade								F	sig.	Welch sig.
	Privado		Público		PPP		RNCC/Outro				
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP			
TF	4,49	(,69)	4,57	(,58)	4,24	(,95)	4,49	(,65)	,90	,44	,63
GG	2,21	(,86)	2,03	(,89)	2,34	(,87)	2,37	(,72)	,68	,57	NA
AL	3,36	(,90)	3,19	(1,04)	3,09	(1,20)	3,46	(,98)	,67	,57	NA
SE	4,72	(,89)	4,68	(,89)	4,73	(,72)	5,06	(,73)	,37	,77	,70
IE	2,42	(,98)	2,45	(,94)	2,42	(,95)	2,57	(1,13)	,06	,98	NA
SD	4,61	(,87)	4,67	(,69)	4,23	(1,13)	4,51	(,89)	1,20	,31	,53
DP	3,97	(,82)	4,08	(,76)	3,83	(,76)	3,83	(1,11)	,43	,73	NA
EV	4,91	(,81)	5,31	(,62)	5,12	(,63)	4,63	(,92)	2,94	,03	NA

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; NA: não aplicado.

Identificaram-se diferenças nas médias relativas à âncora TF, porém as comparações múltiplas ilustram igualdade das médias entre os grupos.

Tabela 18 – Médias (desvio padrão) das orientações de carreira de acordo com o 2.º Setor de Atividade ($n= 97$)

Variável	Setor de Atividade								F	sig.	Welch sig.
	Privado		Público		PPP		RNCC/Outro				
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP			
TF	4,64	0,62	4,83	0,53	4,78	0,43	4,03	0,70	2,77	0,046*	NA
GG	2,15	0,88	2,83	0,78	2,52	0,90	2,43	1,23	1,53	0,212	NA
AL	3,28	0,96	3,80	1,39	3,78	0,93	3,14	1,15	1,26	0,294	NA
SE	4,79	0,87	4,73	0,83	4,88	0,85	4,49	0,86	0,33	0,805	NA
IE	2,46	0,98	2,83	1,13	2,60	0,77	2,40	1,23	0,32	0,809	NA
SD	4,68	0,76	4,90	0,86	4,64	0,64	3,97	1,25	1,89	0,137	NA
DP	4,11	0,80	3,93	0,64	4,10	0,55	3,49	0,92	1,46	0,232	NA
EV	5,24	0,64	5,40	0,72	5,18	0,81	4,66	0,94	1,73	0,167	NA

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; NA: não aplicado.

4.4. Procedimentos de análise de conteúdo

No que concerne aos resultados da Amostra 2 verificamos que 80% dos entrevistados correspondem ao género feminino ($n=8$) e com idades compreendidas entre os 22 e 24 anos ($M_{idade}=23.2$, $DP=7.89$). Apresentam uma experiência profissional compreendida entre os 2 e os 24 meses ($M_{exp. prof.}=12.4$, $DP=7.99$), sempre no setor Privado. Em termos de Serviço, verificam-se 60% em Internamento, 20% em Bloco Operatório e 20% em Consulta Externa. 50% têm Duplo Emprego, todos no setor privado. Nenhum participante se encontra em funções de chefia. As principais características demográficas e profissionais dos participantes encontram-se resumidas na Tabela 19.

Tabela 19: Características demográficas e profissionais da Amostra 2 (N=10)

Entrevista	Idade	Sexo	Região	Setor	Serviço	Contrato	Duplo Emp.	2.º Setor	Função de Chefia
N1	24	F	Norte	Privado	Internamento	CPS	Não	NA	Não
N2	23	F	Norte	Privado	C. Externa	CIT	Sim	Privado	Não
N3	23	F	Norte	Privado	Internamento	CIT	Não	NA	Não
C1	24	F	Centro	Privado	Internamento	CIT	Não	NA	Não
C2	24	M	Centro	Privado	Bloco Op.	CIT	Sim	Privado	Não
C3	24	M	Centro	Privado	C. Externa	CIT	Sim	Privado	Não
S1	23	F	Sul	Privado	Internamento	CIT	Sim	Privado	Não
S2	23	F	Sul	Privado	Internamento	CIT	Sim	Privado	Não
S3	22	F	Sul	Privado	Bloco Op.	CIT	Não	NA	Não
II	22	F	Sul	Privado	Internamento	CIT	Não	NA	Não

Com base no guião de entrevista e atendendo aos objetivos da investigação, foi possível delinear grelhas de análise (Tabelas 20, 21 e Anexo 7) para as entrevistas realizadas. A partir destas será estruturada a apresentação dos dados, ilustrada pela frequência encontrada para as diferentes Unidades de Contexto (UC), bem como por excertos elucidativos das posições assumidas pelos entrevistados em relação a cada uma das categorias e sub-categorias consideradas.

No total, das 193 UC obtidas, verificamos que 51 (26.4%) provêm da região Norte, 57 (29.5%) do Centro, 70 (36.3%) do Sul e 15 (7.78%) das Ilhas. Em relação à distribuição de UC por género, esta revelou uma esperada superioridade para género feminino ($n=161$, 83,42%), destacando-se uma média de UC de 20,1, contra os 16 registados no género masculino.

4.4.1. Dimensão Geração Z

Ao longo do presente ponto far-se-á a apresentação dos conteúdos dos discursos dos participantes relativos às suas crenças e perceções da sua geração, nomeadamente no que

concerne às características específicas e diferenciadoras que a constituem, numa esfera pessoal, profissional, e mais especificamente, na forma como a mesma pode influenciar ou condicionar o exercício da Enfermagem.

Para esta dimensão de análise identificou-se uma única categoria - Percepções e opiniões relativas às características da Geração Z (A) - e da categoria analisada emergiram três subcategorias: Características Pessoais (A1), Características Profissionais (A2) e Impacto na Enfermagem (A3), detalhadamente especificadas na Tabela 20 assim como a frequência absoluta e relativa das respetivas UC.

Tabela 20: Dimensão Geração Z - Categorias, subcategorias e Unidades de Contexto (N=10)

Categoria	Sub-Categoria	Unidade Contexto	F_i	fr_i
Percepções e opiniões relativas às características da Geração Z (A)	Pessoais (A1)	A necessidade do desafio	4	4,26%
		A relação com as novas tecnologias	11	11,70%
		A aversão ao risco financeiro	10	10,64%
		A imaturidade	3	3,19%
		A impaciência	5	5,32%
	Profissionais (A2)	A necessidade de segurança e estabilidade	9	9,57%
		A referência por uma progressão rápida	12	12,77%
		O regresso do compromisso	2	2,13%
		A importância da formação/estimulação contínua	6	6,38%
		A conciliação com a vida pessoal como prioridade	6	6,38%
		Uma geração empreendedora	4	4,26%
		Uma geração inovadora	1	1,06%
	Um mercado impreparado para a geração	3	3,19%	
	Impacto na Enfermagem (A3)	Impacto neutro	10	10,64%
		Impacto negativo	4	4,26%
Impacto positivo		4	4,26%	

A1. Características Pessoais

Realçamos, a nível das Características Pessoais (A1) identificadas pelos entrevistados, a pequena diversidade encontrada na descrição da geração. Através da análise global das diferentes Unidades de Registo foi possível identificar apenas cinco Unidades de Contexto: “Necessidade do desafio” (A1a), “Relação com novas tecnologias”(A1b), “Aversão ao risco financeiro”(A1c), “Imaturidade” (A1d) e “Impaciência” (A1e).

A característica mais frequentemente registada corresponde à “Relação com as novas tecnologias” (n=11, 11,70%), abarcando um significativo acesso à informação, a dependência das redes sociais e domínio da tecnologia. Esta característica é seguida da “Aversão ao risco financeiro” (n=10, 10,64%), que centraliza as referências à crise de 2007, a apreensão relativa a créditos e empréstimos e a presença de uma preocupação precoce com a reforma. Entre a segunda e terceira características assinala-se um evidente hiato, cabendo à “Impaciência”

($n=5$, 5,32%) a tradução da necessidade de respostas imediatas e a presença de um baixo intervalo de concentração. A “Necessidade do desafio” ($n=4$, 4,26%), descrita *ipsis verbis* e a “Imaturidade” ($n=3$, 3,19%), que reúne a própria imaturidade, a infantilidade e uma excessiva proteção dos progenitores, correspondem à quarta e quinta característica, respetivamente. É importante frisar a necessidade de inclusão posterior desta última UC, ausente na revisão de literatura, porém abordada por dois dos participantes.

A1a	Necessidade do desafio	“Há uma necessidade de desafio” (I1); “(...) Era preciso haver algo espetacular.” (S1)
A1b	Relação com novas tecnologias	“Somos tecnologicamente muito avançados” (S1) “Temos acesso a toda a informação e tudo o que se passa no mundo (...)” (C1)
A1c	Aversão ao risco financeiro	“Tenho muito receio dos empréstimos” (S2) “(…) levámos com o choque da Troika e do endividamento e isso cresceu connosco.” (S1)
A1d	Imaturidade	“Somos mais infantis (...)”; “(...) os pais têm vindo a ser mais protetores.” (S2) “Falta responsabilidade e maturidade.” (S3)
A1e	Impaciência	“Podem ser um pouco mais impacientes, quando não conseguem obter essa informação.” (I1)

Não se encontraram quaisquer relações entre as respostas e os dados demográficos, género ou vínculo contratual.

A2. Características Profissionais

No tocante às Características Profissionais (A2), verificou-se uma maior dispersão de respostas, permitindo a identificação de oito UC: “Preferência por uma progressão rápida” (A2a), “Necessidade de segurança e estabilidade” (A2b), “Importância da formação/estimulação contínua” (A2c), “Conciliação com a vida pessoal como prioridade” (A2d), “Geração empreendedora” (A2e), “Regresso do compromisso” (A2f), “Mercado impreparado para a geração” (A2g) e “Geração inovadora” (A2h).

Nesta sub-categoria, a característica mais frequentemente registada corresponde à “Preferência por uma progressão rápida” ($n=12$, 12,77%), abarcando a impaciência no percurso profissional, a frustração de uma progressão lenta ou o receio pela estagnação. Esta característica é seguida da “Necessidade de segurança e estabilidade” ($n=9$, 9,57%), que centraliza a importância de um contrato sem termo e o condicionalismo de projetos pessoais, profissionais ou mesmo a manifestação de outras características (e.g. “Necessidade do desafio”) na sua ausência. A “Importância da formação/estimulação contínua” e a “Conciliação com a vida pessoal como prioridade” (ambos $n=6$, 6,38%) correspondem à terceira e quarta característica, *ex aequo*. A primeira traduz a necessidade de um

desenvolvimento de competências permanente e contínuo, a presença de um projeto de formação formal e a importância da introdução de novos projetos/desafios. A segunda engloba a necessidade de satisfazer as suas necessidades e aspirações pessoais, flexibilização e equilíbrio entre o desenvolvimento pessoal e profissional. A quinta característica em termos de frequência corresponde à “Geração empreendedora” ($n=4$, 4,26%), UC que reúne uma maior motivação/propensão para a criação de projetos pessoais e profissionais, estabelecimento de um negócio, ou o mercado dos *influencers*.

As diferentes características identificadas abordam ainda diferentes pontos de vista, nomeadamente do indivíduo e da organização. A UC “Mercado impreparado para a geração” ($n=3$, 3,19%), incluída posteriormente e ausente na revisão de literatura, abrange as limitações organizacionais à manifestação e desenvolvimento das características da geração. A UC “Regresso do compromisso”, embora com uma baixa frequência ($n=2$, 2,13%) e abordada apenas por um dos participantes, traduz a diferenciação da Geração Y, nomeadamente no posicionamento e *commitment* relativo às organizações. Por último, encontramos a UC “Geração inovadora” ($n=1$, 1,06%), descrita *ipsis verbis* e também abordada por apenas um dos participantes.

A2a	Preferência por uma progressão rápida	"Há a necessidade de progredir rapidamente."; "As pessoas ficam muito frustradas quando não é rápido"; "(...) a geração tem medo de ficar estagnada." (S2)
A2b	Necessidade de segurança e estabilidade	"Estabilidade, estar estáveis num trabalho, é importante a segurança (...)" (I1)
A2c	Importância da formação/estimulação contínua	"Têm de se sentir estimulados (...); "Acho que esta geração (...) cresceu com um medo intrínseco de estagnação e medo de não sair daqui."; "É uma mentalidade até um bocado claustrofóbica." (S1)
A2d	Conciliação com a vida pessoal como prioridade	"(...) conseguir conciliar a vida profissional e pessoal também é muito importante"; "Em termos de contrato, as pessoas procuram isso, e até atingi-lo estão insatisfeitas." (I1)
A2e	Geração empreendedora	"Somos mais empreendedores. Já há aquela tentativa de criar negócio, influencers, essas coisas." (S2)
A2f	Regresso do compromisso	"O pessoal da minha idade voltou a ter algum compromisso, como os Baby Boomers"; Pessoas que perderam emprego e os seus bens foram penhorados e nós que passámos na adolescência, o crescimento psicológico e social de quem passou por isso, acho que notaram isso e de certeza que tem mais a coisa da segurança... estão mais afetos ao compromisso." (C2)
A2g	Mercado impreparado para a geração	"(...) na parte tecnológica, esta geração está muito avançada em relação as anteriores, mas não se dá voz à criatividade" (N1)
A2f	Geração inovadora	"(...) mais inovadora, ter mais disponibilidade para os conhecimentos." (N2)

Não se encontraram quaisquer relações entre as respostas e os dados demográficos ou género, verificando-se, porém, uma assimetria relativa ao vínculo contratual, sobretudo ao nível da

UC A2b (Necessidade de Segurança e Estabilidade), com um especial impacto na frequência deste item ($n=3$, 33,33% do item) associado à presença de um contrato precário (N1).

A3. Impacto na Enfermagem

Ao nível do “Impacto na Enfermagem” (A3) registou-se uma interessante diversidade de respostas, permitindo a identificação de três Unidades de Contexto: “Impacto neutro” (A3a), “Impacto negativo” (A3b) e “Impacto positivo” (A3c).

Aqui, a UC mais frequentemente registada corresponde ao “Impacto neutro” ($n=10$, 55,6%), que centraliza o papel das escolas, do profissionalismo e dos valores da profissão como ferramentas de imunidade e/ou conciliação relativamente à geração. Seguidamente, e *ex aequo*, surgem o “Impacto negativo” e o “Impacto positivo” (ambos $n=4$, 22,22%), abordando, nos dois casos, a relação com as novas tecnologias, porém com impactos determinantemente opostos, extremados entre o risco e a segurança clínica, conforme presente nos seguintes excertos das entrevistas:

A3a	Impacto neutro	"Acho que é compatível e até ajuda haver um balanço. A geração impaciente ter de ganhar paciência por ser enfermeiro." (C2) "Temos de nos adaptar. É uma junção das duas coisas, as minhas, pessoais e as da geração. Sou lutadora, tal como a geração e tenho sonhos a atingir. Mas entrar nesta profissão também nos leva a ambicionar outros sonhos e assistir a um mundo de doença, que nos dá o outro lado." (N3)
A3b	Impacto negativo	"O acesso à informação pode conduzir ao Google para retirar uma dúvida clínica e isso tem riscos para os cuidados." (S1) "(...) para alguns, por causa das redes sociais, a comunicação diminui e a capacidade de comunicar também, e na nossa profissão é importante o saber comunicar." (N3)
A3c	Impacto positivo	"Aprendemos mais rapidamente porque temos o mundo ao alcance da palma da mão."; "Estar interconectado é ter a experiência de milhares de colegas que já passaram pela mesma situação, mesma dificuldade." (C3)

Não se encontraram quaisquer relações entre as respostas e os dados demográficos, género ou vínculo contratual. Contudo, para a presente dimensão, verificamos que a amostra de entrevistas não permitiu saturar a categorização efetuada *a priori*, na medida em que não foram identificadas e/ou diferenciadas algumas UC previstas, nomeadamente as causas sociais e respeito pela diferença, claramente destacadas na literatura.

4.4.2. Dimensão Carreira

Na dimensão Carreira foram exploradas as orientações dos participantes relativamente à sua carreira, nomeadamente o seu enquadramento nas perspetivas contemporâneas e não

contemporânea da carreira. É através desta dimensão que exploramos a subjetividade das orientações, e as situamos nos contextos descritos na literatura, tradicional, conciliador ou contemporâneo, triangulando com a informação obtida através da metodologia quantitativa, e enriquecendo a mesma.

Para esta dimensão identificaram-se duas categorias: “Orientações contemporâneas” (B) e “Orientações não contemporâneas” (C), confrontando as diferentes perspectivas presentes na revisão. As categorias e sub-categorias encontram-se detalhadamente especificadas na Tabela 21 assim como a frequência relativa das respetivas UC.

Tabela 21: Dimensão Carreira - Categorias, subcategorias e Unidades de Contexto (N=10)

Categoria	Sub-Categoria	Unidade Contexto	F_i	fr_i
Orientações contemporâneas (B)	Autodirigida (B1)	Assume a responsabilidade pelo seu percurso	8	8,08%
		Busca adaptabilidade num ambiente em mudança	4	4,04%
		Independente de influências ou controlos externos	7	7,07%
	Orientação por valores (B2)	As decisões individuais na carreira assentam nos valores pessoais, necessidades e motivações	13	13,13%
		Avalia subjetivamente o sucesso de carreira	10	10,10%
	Mobilidade psicológica (B3)	Busca oportunidades de aprendizagem	17	17,17%
		Deseja estabelecer redes de contacto externas à organização	2	2,02%
		Rejeita oportunidades de carreira por motivos pessoais	12	12,12%
		Mobilidade física (B4)	Aversão à permanência prolongada numa organização	0
		Preferência pela mudança de ambiente de trabalho	9	9,09%
Orientações não contemporâneas (C)	Perspetiva tradicional (C1)	Preferência por segurança e estabilidade	12	12,12%
		A organização assume a responsabilidade pelo seu percurso	2	2,02%
	Perspetiva conciliadora (C2)	Indivíduo e organização assumem a responsabilidade pelo seu percurso	3	3,03%

B. Orientações contemporâneas

A categorização das orientações contemporâneas assentou nas respetivas orientações proteana e sem fronteiras, descritas ao detalhe no respetivo capítulo (3), e nas suas respetivas dimensões. Se para a orientação proteana se destacam as metacompetências definidas por Briscoe e Hall (2006), “autodirecionamento” (B1) e a “orientação para os valores intrínsecos” (B2), para a sem fronteiras observamos as dimensões “mobilidade psicológica” (B3) e “mobilidade física” (B4) de Sullivan e Arthur (2006) e que a seguir detalhamos.

B1. Autodirigida

Conforme descrito por Hall (Hall *et al.*, 2017), o autodirecionamento constitui “a vontade” e refere-se ao grau em que o indivíduo assume responsabilidade pelo seu percurso (Briscoe *et*

al., 2006). Nesta sub-categoria, “Autodirigida” (B1), a análise global das unidades de contexto permitiu a identificação de três UC: “Assume a responsabilidade pelo seu percurso” (B1a), “Busca adaptabilidade num ambiente em mudança” (B1b) e “Independente de influência ou controlos externos” (B1c).

Aqui, a UC mais frequentemente registada corresponde ao “Assume a responsabilidade pelo seu percurso” ($n=8$, 8,08%), abordando a responsabilidade do indivíduo e da organização no percurso de carreira individual, bem como na criação de oportunidades. Seguidamente, surge “Independente de influência ou controlos externos” ($n=7$, 7,07%), que reúne a motivação na escolha da Enfermagem como profissão e o papel de terceiros nesta decisão. Por último, a “Busca adaptabilidade num ambiente em mudança” ($n=4$, 4,04%), compreende as Unidades de Registo dirigidas à adaptabilidade, empregabilidade e outras estratégias de ajustamento a um mundo “VUCA” (Bennet e Lemoine, 2014) em constante transformação.

B1a	Assume a responsabilidade pelo seu percurso	"Somos nós que desenhamos o nosso percurso e não podemos estar à espera dela sem nos mexermos. Nós somos responsáveis!" (N3) "Sou eu, a 100%. Porque sou eu que me empenho e o que quero aprender. A organização pode dar-me os meios, mas sou eu que escolho usá-los ou não" (S2)
B1b	Busca adaptabilidade num ambiente em mudança	"Falo por mim, estou pronto para o que vier, e tenho de estar! Não tenho muito medo do diferente e assim consigo batalhar em várias frentes e se vier algo diferente, arranjar estratégias para controlar e colocar essa situação à minha maneira." (C2) "(...) manter-me informado e preparar-me para a incerteza e evolução do mundo. Hoje tudo acontece muito depressa e tenho de acompanhar o ritmo." (C3)
B1c	Independente de influência ou controlos externos	"Foi uma escolha (...). Não houve influências nem ninguém contra." (N2) "(...) achei que devia afastar-me um pouco mais e escolher um caminho que me satisfizesse, portanto foi uma escolha"; " (...) sem qualquer influência." (S1)

B2. Orientação pelos valores

A orientação pelos valores intrínsecos constitui “o significado” (Hall *et al.*, 2017) e refere-se ao papel destes valores como motor e motivação das decisões individuais na carreira, na avaliação de sucesso de carreira do indivíduo e respetiva independência de influências ou controlos externos (Briscoe *et al.*, 2006). Como sub-categoria, a “Orientação pelos valores” (B2) reúne duas UC: “As decisões individuais na carreira assentam nos valores pessoais, necessidades e motivações” (B2a) e “Avalia subjetivamente o sucesso de carreira” (B1b), ambas com frequências importantes.

A UC mais frequentemente registada corresponde ao “As decisões individuais na carreira assentam nos valores pessoais, necessidades e motivações” ($n=13$, 13,13%), que engloba a

prioridade destas grandezas nas opções tomadas ao longo do percurso, desde a opção pelo curso, à atualidade profissional. A UC “Avalia subjetivamente o sucesso de carreira“ (n=10, 10,10%), acumula os registos relativos a um sucesso de carreira traduzido por motivações menos remuneratórias e mais subjetivas, internas ou psicológicas.

B2a	As decisões na carreira assentam nos valores pessoais, necessidades e motivações	"Sinto que tenho uma missão, algo a cumprir e ajudar o outro realiza-me também." (C3) [O que nunca abdicaria]: "Valores contra quais eu... valores que não concordasse."; "Ou baseada apenas em fins monetários, pondo em causa o... despreocupar-se em relação utente ou a segurança dos cuidados." (N1)
B2b	Avalia subjetivamente o sucesso de carreira	"Ter um projeto, estar envolvido e com poder de decisão. Sermos ouvidos e dar o contributo."; "O reconhecimento é tão importante como um bom salário." (C3) "(...) sentir que estou num bom ambiente de trabalho, isso para mim é importante ter bom ambiente dentro da equipa e ter autonomia própria." (N1)

Ao nível das subcategorias proteanas, não encontramos quaisquer relações entre as respostas e os dados demográficos, género ou vínculo contratual.

B3. Mobilidade psicológica

Correspondendo à perceção que os indivíduos têm acerca da sua capacidade para iniciar, concretizar e concluir uma transposição entre fronteiras (Sullivan e Arthur, 2006; Forret, Mainiero e Sullivan, 2005), a mobilidade psicológica (B3) permitiu reunir três UC: “Busca oportunidades de aprendizagem” (B3a), “Deseja estabelecer redes de contacto externas à organização” (B3b) e “Rejeita oportunidades de carreira por motivos pessoais” (B3c).

A UC mais frequentemente registada corresponde à “Busca oportunidades de aprendizagem (n=17, 17,7%), com evidente distanciamento das restantes. Esta unidade concentra todas as unidades de registo referentes à procura ativa por um aumento de competências e/ou especialização, bem como a preocupação com a formação contínua, disponibilidade e acessibilidade a esta. A UC “Rejeita oportunidades de carreira por motivos pessoais” surge em seguida (n=12, 12,12%), referindo-se à prioridade atribuída às motivações de ordem pessoal e familiar em detrimento das profissionais, como sejam a aquisição de casa, flexibilização horária e conciliação pessoal-profissional, proximidade e capacidade de assistência à família. A UC “Deseja estabelecer redes de contacto externas à organização” (n=2, 2,02%), remete-nos para um entusiasmo na criação de relações ativas além das fronteiras organizacionais, embora com um propósito de aprendizagem e partilha de conhecimento.

B3a	Busca oportunidades de aprendizagem	"Para mim o tempo ideal numa organização é enquanto eu me sentir que me estou a desenvolver"; "(...) desenvolvimento de competências e desenvolvimento académico."; "(...) desenvolver o maior número de competências"; "(...) optaria por tirar a especialidade."; [Motivo de saída] "(...) no momento em que senti que estagnei ou (...) ambicionar outro tipo de conhecimento." (S1)
B3b	Deseja estabelecer redes de contacto externas à organização	"Aprende-se muito com os pares e é-me muito estimulante partilhar experiências com pares de outras organizações, realidades e problemas (...)." (C3)
B3c	Rejeita oportunidades de carreira por motivos pessoais	"Num horizonte de 5 anos faz-me sentido fazer uma pós-graduação e depois a especialidade. (...) Mas comprar uma casa também é prioridade (...) temos de fazer escolhas. Talvez a casa."; "Se não conseguisse conciliar, ou acontecesse alguma coisa a alguém da minha família, tipo problemas de saúde... Aí iria novamente para o Algarve." (S3)

B4. Mobilidade física

A transposição de limites entre empresas, organizações, funções e áreas profissionais, também conhecida como mobilidade física (Sullivan e Arthur, 2006; Forret, Mainiero e Sullivan, 2005) – B4 - permitiu identificar duas UC: “Aversão à permanência prolongada numa organização” e “Preferência pela mudança de ambiente de trabalho” ($n=0$ (0%) e $n=9$ (9,09%), respetivamente). A nulidade da primeira e o evidente destaque para a segunda remetem-nos para uma preferência, não consumada, do conhecer diferentes realidades e acumular experiências, com o propósito de aprendizagem. Não foi identificada qualquer intenção de consumir uma efetiva mobilidade física.

B4a	Preferência pela mudança de ambiente de trabalho	"(...) mudar faz sempre bem, nem que seja dentro da mesma organização". (S2) "A acumulação faz-me sentido."; "(...) a possibilidade de mudar de serviços e até estar num serviço e fazer horas noutra, diversificar, fazer uma temporada noutra serviço e ter outras realidades." (C2) "Eu acho que é bom, no nosso caso, como generalistas, passar por diferentes áreas."; "(...) acho que é importante mudar para não estar confinado." (I1)
-----	--	--

Ao nível das orientações sem fronteiras, não encontramos quaisquer relações entre as respostas e os dados demográficos ou género. Contudo, observamos um eventual impacto do vínculo contratual na manifestação destas orientações, expresso na frequência, francamente escassa, e Unidades de Registo atribuída ao único contrato de Prestação de Serviços:

“O principal agora é a estabilidade. A partir do momento em que consiga um contrato é começo a olhar mais além porque neste momento é dia após dia e nem tenho feito grandes planos a longo prazo, como não tenho estabilidade, não faço grandes planos. Com contrato estaria sempre à procura de novos conhecimentos.” (N1)

C. Orientações não contemporâneas

Da segunda categoria (C), emergem duas sub-categorias, “Perspetiva tradicional” (C1) e “Perspetiva conciliadora” (C2), cujo conteúdo abarca as opções não incluídas na primeira. Esta categorização assentou no reconhecimento da atualidade e pertinência da perspetiva tradicional pela literatura (e.g. Baruch, 2004 e 2006; Baruch e Peiperl, 2000; Clarke, 2013 e 2017; De Vos e Dries, 2013), mas também na importância da posição conciliadora que prevê a sua coexistência com a contemporânea (e.g. Baruch, 2006; Clarke, 2013 e 2017; Abessolo *et al.*, 2017; De Vos e Dries, 2013).

C1. Perspetiva Tradicional

A existência de uma perspetiva onde a organização determina o processo de gestão de carreira, seguindo um sentido linear, previsível e com um sucesso determinado por critérios objetivos permitiu a identificação de duas UC: “A preferência por segurança e estabilidade” (C1a) e a “A organização assume a responsabilidade pelo percurso de carreira” (C1b).

Aqui, a UC mais frequentemente registada corresponde à “Preferência por segurança e estabilidade” ($n=12$, 12,12%), que reúne uma visão de emprego para a vida, um vínculo estável e preocupação com um sucesso objetivo de carreira. A segunda UC “A organização assume a responsabilidade pelo percurso de carreira” ($n=2$, 2,02%), incide sobre uma visão paternalista da organização (Clarke, 2017) em termos de progressão e oportunidades.

C1a	A preferência por segurança e estabilidade	<i>"O contrato iria sempre sobrepor-se, mesmo que ganhasse menos, é um contrato, é mais estável."; "Tenho muitos anos para chegar à área que gosto."; "(...) vejo-me focada num emprego estável, conseguir fazer a minha vida. (N1) "Estabilidade e segurança"; "(...) nos próximos 5 anos me vejo mais a amealhar algum dinheiro. A segurança e estabilidade é muito importante." (I1)</i>
C1b	A organização assume a responsabilidade pelo percurso de carreira	<i>"(...) sei que organização tem um percurso para os seus funcionários, pelo que só tenho de ser muito boa nesse percurso." (S3) "(...) Se conseguir nessa área melhor, mas se não conseguir, aproveitar as oportunidades que me derem." (N1)</i>

Não se encontraram quaisquer relações entre as respostas e os dados demográficos, género ou vínculo contratual.

C2. Perspetiva Conciliadora

A “Perspetiva conciliadora”, que procura adotar uma posição mais integrativa e balanceada, considera as consequências das mudanças ocorridas na sociedade geral nas organizações, e

consequentemente, nas carreiras, sem porém desconsiderar a importância e continuidade de uma perspectiva mais tradicional (e.g. Baruch, 2006; Sommerlund e Boutaiba, 2007; Clarke, 2013). Nesta perspectiva identificou-se uma única UC - C2a - “O indivíduo e organização têm responsabilidade pelo percurso de carreira” ($n=3$, 3,03%), conciliando o papel de ambos no desenho, percurso e oportunidades criadas.

C2a	O indivíduo e organização têm responsabilidade pelo percurso de carreira	[Quem é responsável pelo percurso?] <i>"São ambos, porque também envolve o fator remuneratório, a organização também interfere e bastante na carreira do profissional e depende das ofertas que organização dispõe, nomeadamente formações e outros tipos." (I1)</i> <i>"Ambos. Acho que a organização em que estou e o ambiente de trabalho vai fazer com que eu... tenha a motivação. Daí que ache que o organização tem um pouco mais impacto que a parte pessoal." (N1)</i>
-----	--	--

Não se verificaram quaisquer UC neste campo atribuídas à região sul ou género masculino. Os dois tipos de vínculos contratuais estão presentes.

Consideramos ainda importante esclarecer a ausência de categorização das âncoras de carreira nesta dimensão, risco assumido dada a eventual sobreposição de UC e conseqüente comprometimento da exclusividade defendida por Bardin (2007). Na realidade, o Desafio Puro (Iogurlescu, 2016) e a Criatividade Empreendedora (Iorgulescu, 2016; Stillman e Stillman, 2017; Williams e Page, 2011), por exemplo, são características igualmente identificadas na Geração Z (A1a e A2e, respetivamente). A Segurança/Estabilidade, por outro lado, estão já delimitados numa das UC (C1a) da categoria Perspetiva Tradicional (C1). A Autonomia/Independência enquadram-se na metacompetência proteana autodirigida (B1). A Competência Técnica/Funcional está igualmente presentes na Busca por oportunidades de aprendizagem (B3a) e o Serviço e Dedicção a uma Causa na Orientação por Valores (B2). Como demonstraremos, esta opção não condicionou, contudo, a sua identificação ou triangulação com a análise quantitativa, salvaguardando-se algumas limitações, que descreveremos no capítulo 5 (Discussão).

5. Discussão

Na discussão dos resultados procuraremos responder aos objetivos propostos na introdução à presente tese, articulando entre os resultados encontrados e os contributos teóricos analisados. Assim, a organização deste capítulo segue a lógica dos objetivos delineados, pelo que, de seguida, deter-nos-emos sobre a tentativa de resposta aos objetivos operacionais 1) Efetuar a análise comparativa entre as características da amostra e da Geração Z, 2) Identificar as orientações de carreira dos enfermeiros pertencentes à Geração Z e 3) Avaliar diferentes instrumentos de avaliação de orientações de carreira no grupo profissional de Enfermagem, que em seguida detalharemos.

5.1. Efetuar a análise comparativa entre as características da amostra e da Geração Z

A importância do primeiro objetivo reflete-se, sobretudo, na capacidade para situar os participantes no contexto geracional, assegurando, desta forma, a compatibilidade com a literatura e ultrapassando as limitações referidas por Reeves e Oh (2007), Palfrey e Gasser (2011) ou Parry e Urwin (2017), segundo a qual, cronologicamente, podemos assistir a uma assimetria mundial, nomeadamente em relação ao seu início, constituído esta divergência uma das maiores críticas à teoria das gerações. Estas limitações podem ser especialmente relevantes atendendo ao facto que não são conhecidos estudos relativos à Geração Z para a realidade portuguesa, ressaltando-se alguma literatura cinzenta (e.g. iGen, 2018; Randstad, 2019), onde ocorre, manifestamente, uma congruência com os estudos internacionais anteriormente descritos (vd. capítulo 2.1.2).

Os dados recolhidos apontam o cumprimento do objetivo e enquadramento esperado, verificando-se, na análise das categorias das características pessoais e profissionais, igual consonância.

Em termos de características pessoais, a análise de conteúdo exacerba uma clara aversão ao risco financeiro, com múltiplas referências à crise de 2007 e consequente apreensão relativa a créditos e empréstimos, ou mesmo uma preocupação precoce com a reforma. A esta característica pessoal, associa-se uma necessidade profissional de segurança e estabilidade, dado o impacto que a mesma tem sobre as restantes características, condicionando-as. Tais resultados, que representam em conjunto mais de 20% das UC registadas, estão em harmonia com a literatura que refere uma Geração Z que valoriza a segurança acima de tudo (Williams e Page, 2011; Tulgan, 2013 in Iorgulesco, 2016; Stillman e Stillman, 2017; Wood, 2013;

Chicca e Shellenbarger, 2018b), é avessa ao risco (Tulgan, 2013 *in* Iorgulescu, 2016; Loveland, 2017 e Twenge, 2017 *in* Chicca e Shellenbarger, 2018b), pelo que procurará estabilidade financeira e evolução na carreira (Stillman e Stillman, 2017). De facto, se resumirmos a definição de geração à experiência de eventos de vida idênticos, que influenciarão a atitude, comportamento, crenças e valores ao longo da vida dos elementos dessa *coorte* geracional (Schewe e Noble, 2000; Chen e Choi, 2008), não poderemos ignorar o impacto que atravessar uma crise económica mundial, o crescimento do terrorismo ou a presença de cenários de guerra dispersos pelo globo terão tido sobre a presente geração.

Aversão ao risco financeiro	"(...) levámos com o choque da Troika e do endividamento e isso cresceu connosco."; "Eu não posso ir por ai e pedir qualquer empréstimo ou gastar"; "(...) preferem ter dois ou três trabalhos (...) em vez de terem um empréstimo, mais facilitador, mas não querem ter esse endividamento tão prolongado." (S1)
Necessidade de segurança e estabilidade	"Tenho muito receio dos empréstimos"; "Na crise houve muita gente a pedir empréstimos, e nas notícias aparecia muita gente a perder a casa e a ficar sem emprego (...); "(...) nós ficámos vacinados". (S2) "No emprego procuram segurança, é a principal." (C2)

Da mesma forma, o facto da Geração Z ser a primeira geração global (*Homo Globalis*), afetada, formada e interconectada com o mundo e redes sociais (Iorgulescu, 2016; Chicca e Shellenbarger, 2018b), traduz-se em elevadas competências ao nível das novas tecnologias, e no acesso múltiplas fontes de informação (Iorgulescu, 2016; Chicca e Shellenbarger, 2018b), características igualmente presentes na análise das entrevistas, constituindo a segunda UC nas características pessoais e a sexta nas características profissionais. Curioso é o impacto desta relação com as novas tecnologias na Enfermagem, onde encontramos um antagonismo extremado entre o risco e a segurança clínica. Se por um lado, o domínio e acesso facilitado a um *Google*[®] e/ou *YouTube*[®] se poderão sobrepor à consulta de uma fonte fidedigna e segura, por outro, asseguram uma disponibilidade de informação atualizada e imediata, que pode determinar o tempo de resposta numa situação limite e de risco de vida.

Relação com novas tecnologias	"Nota-se o nosso à vontade em relação a outras gerações, o acesso à informação, por exemplo. As gerações anteriores... para nós é muito fácil, rápido, no momento." (C2) "(...) têm mais facilidades, dada a tecnologia."; A nível social são (...) mais tímidos, influenciados pelas redes sociais." (N3) "O uso de novas tecnologias tem riscos, e sim, é possível recorrer-se ao telemóvel para tirar uma dúvida." (N2) "(...) numa situação limite, basta uma app para fazer o cálculo da dose a administrar." (C3)
-------------------------------	--

A Necessidade do desafio, outra característica de relevo destacada pelos participantes, enquadra-se igualmente na descrição literária desta geração, estando amplamente presente no

estudo Iogurlesco (2016). Também a “Impaciência” - traduzindo para os participantes a necessidade de respostas imediatas e a presença de um baixo intervalo de concentração - é largamente descrita na literatura. Segundo Williams e Page (2011) e Chicca e Shellenbarger (2018b), o ritmo acelerado do mundo digital encurtou-lhes o tempo de capacidade de manter atenção e aumentou a sua compreensão do visual. Não obstante, quando confrontados com o impacto desta característica na segurança dos cuidados de Enfermagem, encontramos referência a uma responsabilidade e profissionalismo que se sobrepõem, atuando a profissão como variável de atenuação e neutralidade ao ímpeto geracional.

Necessidade do desafio	<i>"Eu acho que procuram em primeiro lugar o desafio." (I1)</i> <i>"Eu preciso do desafio para crescer." (C1)</i>
Impaciência	<i>"(...) há uma preocupação com a satisfação imediata, do agora.";</i> <i>"Algumas no emprego outras num relacionamento, mas há uma preocupação com a satisfação imediata, do agora." (S3)</i> <i>"Podem ser um pouco mais impacientes, quando não conseguem obter essa informação.";</i> <i>"Como querem estar sempre a atingir os seus objetivos, se não atingirem, acabam por ficar mais impacientes e frustrados." (I1)</i>

É igualmente ao nível profissional que encontramos um forte enquadramento com a teoria e na manifestação simultânea de características tradicionais e contemporâneas. Além da segurança e estabilidade anteriormente mencionadas, a preferência por uma progressão rápida e remuneração adequada, assumem um especial destaque ao nível das entrevistas. De acordo com Stillman e Stillman (2017), estes indivíduos acreditam que podem ter impacto no mundo, mas preferem sobreviver e prosperar, sendo competitivos e autónomos (Cho *et al.*, 2018). No estudo de Iogurlesco (2016), é dada uma evidente importância de evolução de carreira, seguido da oportunidade de auferir um salário generoso, dados corroborados por Wood (2013), Stillman e Stillman (2017) e Schwieger e Ladwig (2018). A sua lealdade e *commitment* são afetados pela oportunidade de evoluir profissionalmente, alcançar posições de responsabilidade ou de ser envolvidos em novos desafios (Iogurlesco, 2016).

Preferência por uma progressão rápida	<i>"Há pessoas que têm muita pressa (...);" (...)</i> <i>uma progressão muito rápida em que consigam progredir de forma muito eficiente até atingir o querem". (S1)</i> <i>"... mas há pressa e sinto isso, quero sempre mais e mais rápido"; "Estou apenas há dois anos a trabalhar, mas já quero progredir." (C1)</i> <i>"Tenho colegas que têm o objetivo principal em chegar a determinada meta.";</i> <i>"(...) um colega que sempre disse "não descanso enquanto não chegar ali" e conseguiu, batalhou e conseguiu." (N1)</i> <i>"Têm pressa em atingir o topo, especializar-se, etc.";</i> <i>"Poucos pensam em ganhar calo e estabilizarem-se. Há sempre mais." (C3)</i>
---------------------------------------	---

A formação/estimulação contínua constituiu outro item de destaque pelos participantes, nomeadamente ao nível da necessidade de um desenvolvimento de competências permanente e contínuo, a presença de um projeto de formação formal e a importância da introdução de

novos projetos/desafios. Esta característica é corroborada por vários autores (e.g. Iorgulescu, 2016; Pousson e Myers, 2018; Schwieger e Ladwig, 2018; Cho *et al.*, 2018), que defendem a aquisição de novas competências como um instrumento para progredir na sua carreira, pelo que necessitam constantemente desse estímulo, mesmo que tal implique ter diferentes funções/projetos na mesma organização (Stillman e Stillman, 2017).

Formação/ estimulação contínua	<p>"Têm de se sentir estimulados (...)"; "Acho que esta geração (...) cresceu com um medo intrínseco de estagnação e medo de não sair daqui."; "É uma mentalidade até um bocado claustrofóbica." (S1)</p> <p>"É algo que queremos para a vida, desenvolver conhecimentos, atualizarmo-nos, uma aprendizagem contínua, e não só para nós, mas para os outros, é dar continuidade e passar ao seguinte, partilha de conhecimentos." (S3)</p> <p>"(...) se não houver nada para nós de formação ou aprender, a carreira torna-se aborrecida." (C1)</p> <p>"(...) mas também o desenvolvimento contínuo, tanto pessoal, como profissional (...)" (N2)</p>
--------------------------------------	---

A conciliação com a vida pessoal englobou, para os participantes, a necessidade de satisfazer as suas necessidades e aspirações pessoais, flexibilização e equilíbrio entre o desenvolvimento pessoal e profissional. A literatura indica-nos que os indivíduos da Geração Z valorizam a unidade familiar, têm maior autocontrolo e são mais responsáveis (Williams e Page, 2011; Stillman e Stillman, 2017). Têm, igualmente, interesse em costumizar o seu próprio percurso profissional e horário de trabalho (Stillman e Stillman, 2017; Schwieger e Ladwig, 2018).

A conciliação com a vida pessoal como prioridade	<p>"(...) o desenvolvimento pessoal: o que é consigo retirar mais a partir da profissão para me desenvolver e conciliar pessoalmente." (S1)</p> <p>"Uns é a adrenalina e o desafio, desafios todos os dias, outros é mais estabilidade, outros aproveitar a vida"; "(...) equilibrar com a vida pessoal, como eu." (S3)</p> <p>"(...) conseguir conciliar a vida profissional e pessoal também é muito importante."; "Em termos de contrato, as pessoas procuram isso, e até atingi-lo estão insatisfeitas." (I1)</p>
---	---

O compromisso, embora abordado por apenas um dos participantes, traduz a diferenciação da Geração Y, nomeadamente no posicionamento e *commitment* relativo às organizações. Esta diferenciação é descrita por vários autores (e.g. Iorgulescu, 2016; Tulgan, 2013 *in* Iorgulescu, 2016; Stillman e Stillman, 2017; Chicca e Shellenbarger, 2018b), que defendem que a Geração Z aparenta uma visão mais realista e pragmática relativamente às expectativas no local de trabalho que a geração anterior. Em termos de características, estilo de vida e atitudes, os indivíduos da Geração Z são os novos conservadores, abraçando crenças e valores mais tradicionais (Seemiller e Grace, 2016 *in* Eberhardt, 2017).

A descrição da geração como empreendedora e inovadora está igualmente descrita na literatura, nomeadamente nos trabalhos de Iorgulescu (2016) e Stillman e Stillman (2017).

Williams e Page (2011) acrescentam que serão, provavelmente, a geração mais criativa de sempre.

Cientes de uma óbvia conciliação com a literatura disponível, não podemos deixar de referir alguns achados isolados, com uma fundamentação teórica menos evidente. É o caso da referência a uma imaturidade, infantilidade e uma excessiva proteção dos progenitores, que embora apenas abordada por dois dos participantes, condicionou as suas restantes respostas. De igual forma, a alusão a um mercado impreparado para a geração, que abrange as limitações organizacionais à manifestação e desenvolvimento das características da geração, manifestada por três dos participantes.

5.2. Identificar as orientações de carreira dos enfermeiros pertencentes à Geração Z

O segundo objetivo procura dar a conhecer as orientações de carreira dos enfermeiros pertencentes à Geração Z, mergulhando para tal na triangulação obtida através da metodologia mista onde, em paralelo, dados quantitativos e qualitativos se apresentam e complementam. O presente capítulo divide-se em três temas, acompanhando os objetivos específicos delineados, e que de seguida detalhamos.

5.2.1. Identificar as principais Âncoras de Carreira dos enfermeiros pertencentes à Geração Z

A literatura sugere que as âncoras de carreira são um instrumento importante na conciliação entre as necessidades individuais e profissionais (Schein e Van Maanen, 2016; McGuire *et al.*, 2017; Costigan *et al.*, 2018) e que quando os indivíduos atingem uma congruência entre a sua âncora e o trabalho estarão mais suscetíveis a obter *outcomes* positivos (Costigan *et al.*, 2018; Danziger *et al.*, 2008; Feldman e Bolino, 1996; Igbaria *et al.*, 1999; Schein, 1996).

Sugere ainda que o estudo relativo às orientações de carreira para a realidade portuguesa é escasso, agravado quando analisado à luz das diferentes gerações ou da Enfermagem. A abordagem das âncoras de carreira ocorre apenas na literatura cinzenta (e.g. Lemos, 2011; Borges, 2016), sugerindo o predomínio das âncoras Desafio Puro e Estilo de Vida, sustentando a multiplicidade de âncoras de Friedman e Bolino (1996). Estes resultados estão alinhados com outros estudos internacionais (e.g. Silva *et al.*, 2016; Ferreira *et al.*, 2018, Ribeiro *et al.*, 2018), que demonstram um sustentado aumento destas âncoras nas mais recentes gerações, nomeadamente a Y e Z, especialmente a Estilo de Vida, contrapondo com

o declínio da âncora Gestão Global, mais comum nas gerações anteriores (Felman e Bolino, 1996; Schein, 1996; Chapman, 2015).

O estudo relativo a âncoras de carreira entre enfermeiros remete-nos ainda para contextos socioculturais bastante distintos e distantes como o Brasil (Messias *et al.*, 2017), Japão (Kubo *et al.*, 2016) ou Israel (Kaplan *et al.*, 1999), cuja extrapolação carece de ponderação. Messias *et al.* (2017), por exemplo, num estudo recente com enfermeiros brasileiros, identificaram o Estilo de Vida como âncora claramente predominante, seguida da Serviço e Dedicção a uma Causa. Curiosamente, em estudos realizados há duas e três décadas atrás e em contextos socioculturais notoriamente diferentes, se identificavam as mesmas duas âncoras predominantes (Aune, 1983; McLee, 1988 e Jackle, 1993 *in* Nowak e Booner 2013). Tais resultados estão alinhados com o ascender de uma carreira mais subjetiva, onde as recompensas intrínsecas e a conciliação trabalho-família ganharam destaque, especialmente evidente em ocupações fortemente caracterizadas pelo género feminino (Mainiero e Sullivan, 2005; Valcour e Ladge, 2008; Pachilicz *et al.*, 2008).

A nossa abordagem às âncoras de carreira previu uma metodologia mista, alinhando a profundidade e subjetividade atribuída às orientações ao instrumento quantitativo desenhado pelo autor. A concordância encontrada entre ambos conferiu uma importante robustez, especialmente relevante numa amostra tão jovem e a iniciar o seu percurso. De facto, quer a abordagem quantitativa, quer qualitativa, permitiram-nos identificar a maior parte das âncoras propostas inicialmente por Edgar Schein (1990) e identificada nos estudos anteriores: Estilo de Vida, Competência Técnica/Funcional, Serviço e Dedicção a uma Causa, Segurança/Estabilidade, Autonomia/Independência, Criatividade Empreendedora e Desafio Puro. A Competência em Gestão Geral, contudo, revelar-se-ia ausente nas unidades de registo e escassa nos resultados dos questionários, apresentando a média mais baixa das oito, alinhada com os estudos de Felman e Bolino (1996), Schein (1996) e Chapman (2015).

De igual forma, ambas as abordagens nos remetem para a multiplicidade de âncoras, em detrimento de uma âncora dominante, sustentando a posição defendida vários autores (e.g. Friedman e Bolino, 1996; Chapman e Brow, 2014) e crítica ao modelo original. Porém, enquanto a metodologia quantitativa permite sugerir um especial destaque para o Estilo de Vida, seguido da Segurança/Estabilidade, Serviço e Dedicção a uma Causa e Competência Técnica/Funcional, a qualitativa, mais profunda e exploratória, observa uma presença mais heterogénea das sete, com eventual destaque para quatro (Segurança/Estabilidade, Estilo de

Vida, Serviço e Dedicção a uma Causa e Competência Técnica/Funcional), e que deve implicar especial precaução na atribuição da(s) âncora(s) dominantes. Na realidade, não podemos ignorar, por um lado, a opção por uma entrevista semi-estruturada não submetida a pré-teste, não se excluindo por isso, uma possível inadequação relativa à temática e, por outro, a eventual limitação referida pelo próprio autor, relativamente à sedimentação de uma orientação mais tardia, especialmente crítico atendendo à amostra, com um tempo médio de experiência profissional de 16,5 meses. Não obstante, consideramos ter encontrado uma evidente concordância entre os resultados obtidos pela via quantitativa e qualitativa, que seguidamente confrontaremos com a literatura.

A âncora predominante neste estudo e imune a qualquer dado demográfico corresponde ao Estilo de Vida. De acordo com Schein e Van Maanen (2016), os indivíduos que privilegiam esta âncora valorizam o equilíbrio e harmonia entre necessidades pessoais, familiares e de carreira, necessitando de flexibilidade no trabalho para alcançar essa integração. Por conseguinte, poderão ter de sacrificar alguns aspetos da sua carreira, definindo sucesso em termos mais latos (Schein, 1996; Bravo *et al.*, 2015), consequências perfeitamente alinhadas com os nossos resultados e ao longo de toda a análise de conteúdo:

Estilo de Vida	<p><i>"Percorreria grandes distâncias, mas se fosse, por exemplo, Coimbra, procuraria primeiro mais perto de casa.";</i> <i>"Se tal não existisse, teria de ser uma grande opção, onde teria de pesar os fatores familiares e pessoais.";</i> <i>"Flexibilidade de horário também é importante."</i> (S1)</p> <p><i>"Conciliar a vida pessoal e profissional ajuda muito.";</i> <i>"Estar perto da família traz bem-estar."</i> (C1)</p> <p><i>" (...) comprar uma casa também é prioridade (...) temos de fazer escolhas. Talvez a casa. (...) Se não conseguisse conciliar (...) se interferisse com a gestão da minha vida pessoal, ponderaria sair."</i> (S3);</p> <p><i>"(...) quando tiver família, e uma idade diferente, uma empresa que favoreça um horário vantajoso, também é importante."</i> (N3)</p>
----------------	--

De igual forma, o Estilo de Vida remete para as necessidades e exigências da Geração Z (Williams e Page, 2011; Stillman e Stillman, 2017; Schwieger e Ladwig, 2018), onde esta conciliação é uma condição e a customização do percurso profissional e horário de trabalho são preferências evidentes.

Contudo, e conforme verificado na análise de resultados, este equilíbrio e flexibilidade nem sempre significam o desinvestimento profissional. Por um lado, o Duplo Emprego, dado presente em quase metade da amostra, surge estatisticamente associado a esta âncora, aparente paradoxo cuja explicação encontramos nas entrevistas realizadas. Na realidade, a integração no mercado de trabalho e a acumulação de empregos permitem atingir uma relativa autonomia financeira e, com esta, a satisfação de desejos e aspirações pessoais/familiares,

como o viajar ou comprar casa, objetivos bastante realçados pelos participantes, enquadráveis nas necessidades descritas pelo autor (Schein, 1990). Por outro, o facto de vários dos entrevistados assumirem uma atual superioridade de necessidades de carreira face à vida pessoal, sem que isso represente um conflito ou oposição à sua âncora.

Não obstante, não podemos ignorar a possibilidade dessa manifestação estar associada a uma maior indisponibilidade e dificuldade na conciliação desejada, com conseqüente impacto na presente âncora.

O Serviço e Dedicção a uma Causa, outra âncora principal no nosso estudo, integra as âncoras específicas para profissões com especial identidade e valores, tal como descrito pelo próprio Schein (1990 e 1996). De facto, a dimensão altruística do serviço ao doente está amplamente presente na literatura (Carvalho, 2010; Lopes, 2001; Serra, 2012), seja na Enfermagem ou noutros grupos profissionais da saúde e claramente espelhada na escolha programada da profissão, presente na nossa análise de conteúdo. Tais dados são corroborados por Şenyuva (2018), que defende existir uma concordância para os valores profissionais exigidos para a Enfermagem independentemente da geração, pelo que é expectável a sua manutenção mesmo nas gerações mais recentes.

	[A Enfermagem como Opção]
Serviço e Dedicção a uma Causa	"Sinto que tenho uma missão, algo a cumprir e ajudar o outro realiza-me também." (C3) "Sempre pensei na área na saúde e queria algo que fosse o mais próximo das pessoas." (N1) "Foi uma escolha. Andava muito dividida. Queria algo na área da saúde. Sabia que queria o contacto com as pessoas." (N2) "Escolhi pelo contacto com as pessoas, o poder ajudar (...)." (I1) "(...) precisamos de ajudar o outro. Eu sempre quis ajudar quem não está bem... Poder ser eu a ter um papel na vida do outro. Ter impacto (...)." (N3)

Não obstante, dois resultados obtidos no nosso estudo, alinhados entre si, mas afastados da literatura, carecem de posterior investigação longitudinal, especialmente atendendo à sua relevância na profissão: a Idade e a Experiência Profissional apresentam uma relação negativa, embora fraca, com a âncora Serviço e Dedicção a uma Causa. Estes resultados parecem apontar para uma descida dos valores médios desta âncora ao longo dos primeiros anos de atividade e respetivo aumento de experiência. Apesar de não nos podermos debruçar sobre a causalidade, estes dados contradizem os registados por Kaplan *et al.* (2009), que identificaram a âncora como transversal, independentemente do tempo de carreira. Neste estudo, as "Competências de Gestão" estavam igualmente presentes nos "veteranos" e a "Segurança/Estabilidade" nos indivíduos com menor tempo de carreira, aqui possivelmente

alinhados com os nossos resultados.

Noutros estudos internacionais encontramos igualmente a relevância das outras duas âncoras principais do nosso estudo: Segurança/Estabilidade e Competência Técnica/Funcional. Asano (Asano *et al.*, 2012, *in* Kubo *et al.*, 2016), por exemplo, identificaram “Estilo de Vida”, “Segurança/Estabilidade” e “Serviço e Dedicção a uma Causa” num estudo conduzido no Japão. Sakaguchi (Sakaguchi *et al.*, 2004 *in* Kubo *et al.*, 2016) identificaram “Competência Técnica/Funcional”, “Segurança/Estabilidade” e “Serviço e Dedicção a uma Causa” entre enfermeiros de serviços de urgência japoneses. Um estudo conduzido por Lin e Xu (2012) encontrou as âncoras “Competência Técnica/Funcional”, “Serviço e Dedicção a uma Causa” e “Segurança/Estabilidade” em enfermeiros chineses. Outro estudo identificou as âncoras “Segurança/Estabilidade” e “Serviço e Dedicção a uma Causa” a enfermeiros da marinha (Mukri, 1999 *in* Wang *et al.*, 2019). O alinhamento destes estudos com os nossos resultados é evidente, enaltecendo a importância das mesmas quatro âncoras na Enfermagem.

De facto, de acordo com os nossos dados qualitativos, corroborados por Yeager e Cheever (2007), a Segurança/Estabilidade constitui um dos pilares nos critérios de escolha profissional, nomeadamente em termos do vínculo contratual. O nosso estudo aponta para valores médios superiores na região norte do país, que estão em consonância com os dados obtidos nas entrevistas, onde verificamos uma perceção de maior nível de desemprego e de presença de trabalho precário para esta região. Os dados recolhidos junto da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2018) confirmam esta perceção relativamente aos inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) como desempregados.

Segurança e Estabilidade	<i>"Ah! E a segurança! A segurança também é importante"; "A estabilidade e segurança teriam de ser balanceados com a parte monetária" (S3)</i> <i>"Estabilidade e segurança"; "(...) nos próximos 5 anos me vejo mais a amalhar algum dinheiro. A segurança e estabilidade é muito importante." (I1)</i> <i>"(...) vejo-me focada num emprego estável, conseguir fazer a minha vida. (N1)</i> <i>"O gosto que temos pelo serviço e se gostamos de onde estamos, até poderia ser para vida. A nossa vida não é monótona e há sempre doentes diferentes, pelo que nunca nos vamos cansar da prestação de cuidados." (N3)</i>
--------------------------------	---

Por outro lado, a forte presença da Competência Técnica/Funcional está perfeitamente enquadrada numa profissão onde é valorizada a oportunidade de adquirir/desenvolver competências numa área técnica e ser reconhecido pelo talento, competência e experiência na área (Feldman e Bolino, 1996; Schein e Van Maanen, 2016). Não nos surpreende, por isso, a relação encontrada entre a presente âncora e o Duplo Emprego, dada a oportunidade de

diversificar, diferenciar ou acumular experiências e consequentes competências. A análise qualitativa revelou uma clara preocupação com este desenvolvimento de competências permanente e contínuo, aliados à presença de um projeto de formação formal e à importância da introdução de novos projetos/desafios, características sonantes na Geração Z (e.g. Iorgulescu, 2016; Pousson e Myers, 2018; Schwieger e Ladwig, 2018; Cho *et al.*, 2018).

Segundo Schein (1996), este percurso para a aquisição de competências poderá justificar a fuga a cargos de gestão, na medida em que podem conduzir a um afastamento da área técnica ou funcional, reforçando os nossos resultados.

Competência	<i>"O primeiro objetivo era, assim que pudesse, tirar a especialidade depois ir para área dessa especialidade"; "Neste momento é a parte profissional... neste momento é o mais importante, porque na minha idade.... o resto pode esperar"; "Mais conhecimento, mais formações, aquele serviço onde poderia crescer mais profissionalmente (...)." (N2)</i>
Técnica / Funcional	<i>"(...) nos próximos 5 anos, gostava de me especializar na área onde estou. Mas gostava de ter outras experiências."; [Mobilidade interna] "É importante ter a oportunidade de conhecer outras experiências e realidades e isso poderia ser uma boa estratégia para reter."; " O fomento da formação e apostar na formação dos colaboradores acho muito importante." (C2)</i>

Os resultados verificados para as restantes âncoras (Autonomia/Independência, Criatividade Empreendedora, e Desafio Puro), apesar de consonantes com a análise de conteúdo e vários dos estudos apresentados (e.g. Silva *et al.*, 2016; Ferreira *et al.*, 2018, Ribeiro *et al.*, 2018, Chapman, 2015), ficaram aquém dos esperados para uma Geração Z empreendedora (Addeco, 2015 *in* Iorgulescu, 2016, Stillman e Stillman, 2017; Schwieger e Ladwig, 2018; Schroth, 2019), autónoma (Cho *et al.*, 2018) e com necessidade de desafio (Iogurlesco, 2016). Apesar de não dispormos da informação necessária, este evento poderá, no caso da Enfermagem, estar associado a uma carreira especialmente organizacional e regulamentada, bem como de um forte profissionalismo, cujo contrato social e necessidade de legitimação profissional limitam outras aspirações (e.g. Gunz *et al.*, 2007, DiMaggio e Powell, 1983 *in* Jeong e Leblebici, 2019).

Por último, consideramos ainda interessante verificar que, em média, os homens apresentaram um nível de GG e de DP mais elevado do que as mulheres, fator eventualmente associado a uma visão mais objetiva do sucesso de carreira (e.g. remuneração, status e promoção) ainda prezado pelo género masculino (Inceoglu *et al.*, 2008 *in* Segers *et al.*, 2008; Segers *et al.*, 2008). Apesar do primeiro achado ser corroborado por outros estudos (Schein, 1996; Gomes *et al.*, 2013), a presente interpretação deverá ser prudente, atendendo ao desequilíbrio nesta

variável dependente.

Assim, e apesar das importantes diferenças socioculturais identificadas na literatura, parece existir um relativo padrão e estabilidade em relação às principais âncoras de carreira na Enfermagem, destacando-se o “Estilo de Vida”, a “Serviço e Dedicção a uma Causa”, a “Competência Técnica/Funcional” e a “Segurança/ Estabilidade”, dados perfeitamente alinhados com o presente estudo, que além de solidificar a presença simultânea de âncoras mais tradicionais e mais contemporâneas, sugerem que as mesmas poderão ultrapassar as *coortes* geracionais e os dados demográficos. É ainda importante destacar que este padrão parece não ocorrer isoladamente na Enfermagem, sugerindo ser igualmente identificado noutras carreiras profissionais (e.g. Rodrigues *et al.*, 2013; Wang *et al.*, 2019; Tounonen *et al.*, 2016), onde as competências técnicas e científicas estão alinhadas com um nuclear profissionalismo e contrato social, como a carreira médica ou farmacêutica, motivo pela qual este tema voltará a ser abordado na sugestão para trabalhos futuros.

5.2.2. Validar a presença de orientações proteana e sem fronteiras nos enfermeiros pertencentes à Geração Z

A confirmação da presença de orientações proteana e sem fronteiras nos enfermeiros pertencentes à Geração Z surge igualmente mediante a triangulação dos dados obtidos de forma quantitativa e qualitativa. Contudo, é importante ressaltar que os resultados provenientes da primeira metodologia assentam numa estrutura cuja capacidade explicativa fica aquém do esperado, sugerindo ser inadequada à amostra em estudo. Esta limitação não pode, por isso, ser ignorada, na presente discussão e condicionou, significativamente, as análises subsequentes.

Não obstante, do ponto de vista qualitativo as orientações contemporâneas foram claramente expostas na análise de conteúdo, onde, mediante uma categorização *a priori*, se procurou, com sucesso, saturar as quatro dimensões descritas pelos respetivos autores, para a orientação proteana e sem fronteiras (Tabela 22). Apesar da identificação de ambas as metacompetências proteanas (autodirecionamento e orientação por valores) com variações marginais na sua frequência de UC ($n=19$ (19,19%) e $n=23$ (23,23%), respetivamente), o mesmo não ocorreu relativamente às dimensões da orientação sem fronteiras, nomeadamente no que se refere à mobilidade física ($n=9$, 9,09%), francamente abaixo da psicológica ($n=31$, 31,31%).

Estes resultados estão perfeitamente alinhados com a análise quantitativa, onde, apesar da incapacidade de reproduzirmos a estrutura defendida pelos autores, se verifica um estatística descritiva que sugere um Padrão Cidadão Sólido, constituído por elevado autodirecionamento, orientação por valores e mobilidade psicológica (todos os itens acima do ponto de corte) e uma baixa mobilidade física (todos os itens invertidos abaixo do ponto de corte).

Tais resultados parecem remeter para um enquadramento com a geração, que concilia as suas prioridades e projetos pessoais com a escolha e definição do seu percurso e ritmo (Cho *et al.*, 2018; Pousson e Myers, 2018), numa necessidade contínua de desafios, aprendizagem e desenvolvimento de competências (Iorgulescu, 2016; Pousson e Myers, 2018; Schwieger e Ladwig, 2018; Cho *et al.*, 2018).

Tabela 22 – Unidades de Registo contemporâneas (a) (N=10)

UC		Unidade de Registo
Autodirigida	Assume a responsabilidade pelo seu percurso	[Quem é responsável pelo percurso?] S1 "(...) é uma opção. (...) Sou eu, definitivamente!" N2 "O próprio, porque somos nós que temos de procurar as oportunidades."; "Gosto mais de ter a mão e decisão." C3 "Somos nós que fazemos o nosso caminho."
	Busca adaptabilidade num ambiente em mudança	C2 "Falo por mim, estou pronto para o que vier, e tenho de estar! Não tenho muito medo do diferente e assim consigo batalhar em várias frentes e se vier algo diferente, arranjar estratégias para controlar e colocar essa situação à minha maneira." C3 "(...) manter-me informado e preparar-me para a incerteza e evolução do mundo."; "Hoje tudo acontece muito depressa e tenho de acompanhar o ritmo."
	Independente de influências ou controlos externos	S2 "A liberdade de escolha! Se não tivesse autonomia para fazer o meu trabalho, procuraria essa liberdade noutra sítio." I1 "(...) queira algo na área da saúde, mas quando tive de escolher foi logo opção. Não houve influências." N2 "Foi uma escolha (...). Não houve influências nem ninguém contra." C3 "A minha mãe, que até é enfermeira, ficou triste e chegou a dizer-me: um rapaz com tantas aptidões vai para isto."
Orientação por valores	As decisões assentam nos valores pessoais, necessidades e motivações	S2 "(...) nos próximos 5 anos (...) divertir-me e viajar"; "(...) em primeiro lugar seria arranjar uma casa, a seguir tirar a especialidade. (...) conseguir ir para meu serviço de eleição." C3 "Sinto que tenho uma missão, algo a cumprir e ajudar o outro realiza-me também." I1 [A Enfermagem como opção]"Escolhi pelo contacto com as pessoas, o poder ajudar (...)."
	Avalia subjetivamente o sucesso de carreira	N1 "(...) sentir que estou num bom ambiente de trabalho, isso para mim é importante ter bom ambiente dentro da equipa e ter autonomia própria." N2 "Para mim uma das coisas principais é sentir-me bem no local onde estou e ter uma equipa que me ajude." C3 "Ter um projeto, estar envolvido e com poder de decisão. Sermos ouvidos e dar o contributo."; "O reconhecimento é tão importante como um bom salário."

UC		Unidade de Registo (cont.)
Mobilidade psicológica	Busca oportunidades de aprendizagem	N2 "O primeiro objetivo era, assim que pudesse, tirar a especialidade depois ir para área dessa especialidade"; "Neste momento é a parte profissional... neste momento é o mais importante, porque na minha idade.... o resto pode esperar"; "(...) podia ser para a vida, mas no caso de aparecer alguma coisa onde podia ter mais conhecimento, aí já ponderava."; "(...) Mais conhecimento, mais formações, aquele serviço onde poderia crescer mais profissionalmente (...)." C2 "(...) nos próximos 5 anos, gostava de me especializar na área onde estou. Mas gostava de ter outras experiências."; "É importante ter a oportunidade de conhecer outras experiências e realidades e isso poderia ser uma boa estratégia para reter." N3 "O meu objetivo é saber cada vez mais, obter novas informações, ser reconhecida por isso e ser a V. (nome deliberadamente omissa) e não apenas a enfermeira."; "Nem ponho em causa os custos, o percurso profissional agora está em primeiro."
	Deseja estabelecer redes de contacto externas à organização	C1 "Haver interação entre unidades do mesmo grupo." C3 "Aprende-se muito com os pares e é-me muito estimulante partilhar experiências com pares de outras organizações, realidades e problemas (...)."
	Rejeita oportunidades de carreira por motivos pessoais	S1 "Percorreria grandes distâncias, mas se fosse, por exemplo, Coimbra, procuraria primeiro mais perto de casa."; "Se tal não existisse, teria de ser uma grande opção, onde teria de pesar os fatores familiares e pessoais." S3 "(...) se acontecesse alguma coisa a alguém da minha família, tipo problemas de saúde... aí iria novamente para o Algarve." C1 "Conciliar a vida pessoal e profissional ajuda muito."; "Estar perto da família traz bem-estar." N3 [motivo de saída] "(...) quando tiver família, e uma idade diferente, uma empresa que favoreça um horário vantajoso, também é importante."

Por outro lado, a fraca mobilidade física (Tabela 23), além de fortemente associada ao projeto formativo e de aprendizagem, sugere aqui ser igualmente condicionada pela presença de características menos contemporâneas, onde a segurança e estabilidade se sobrepõem, fenómeno anteriormente descrito na Geração Z (Williams e Page, 2011; Tulgan, 2013 *in* Iorgulesco, 2016; Stillman e Stillman, 2017; Wood, 2013; Chicca e Shellenbarger, 2018b), ou forte presença de âncoras mais tradicionais na Enfermagem como o Serviço e Dedicção a uma Causa.

Tabela 23 – Unidades de Registo contemporâneas (b) (N=10)

Mobilidade física	Preferência pela mudança de ambiente de trabalho	S1 "Uma mudança de serviço podia ser uma opção, por exemplo."; "Somos um pouco como os Millennials e podemos saltar até encontrar um local onde nos sintamos bem, ou melhor". Tem sempre de haver um projeto associado"; "É uma mentalidade até um bocado claustrofóbica"; "(...) se eu ficar sempre aqui, o que é que estou aqui a fazer?". C2 [Mobilidade interna] "(...) a possibilidade de mudar de serviços e até estar num serviço e fazer horas noutra, diversificar, fazer uma temporada noutra serviço e ter outras realidades." I1 "Eu acho que é bom, no nosso caso, como generalistas, passar por diferentes áreas."; "(...) acho que é importante mudar para não estar confinado."
-------------------	--	---

Quando procuramos confrontar os resultados com literatura verificamos, que a abordagem das orientações de carreira proteana e sem fronteiras é escassa (Kuron *et al.*, 2016; Segers *et al.*,

2008; Cordeiro *et al.*, 2017) e decorre independentemente das *coortes* geracionais (Kuron *et al.*, 2016; Segers *et al.*, 2008) ou apenas de gerações anteriores, nomeadamente a Y (e.g. Cordeiro *et al.*, 2017; Lyons *et al.*, 2015), sem qualquer referência à Enfermagem.

Na parca literatura existente, estudos realizados sem uma perspetiva geracional confirmam a presença simultânea de características contemporâneas e tradicionais de carreira. No estudo de Segers *et al.* (2008), por exemplo, foi igualmente encontrado o perfil Cidadão Sólido, mas também o Perdido (sem orientações proteanas ou sem fronteiras). Quase uma década mais tarde, Kuron *et al.* (2016) encontraram os perfis Perdido, Cidadão Sólido e Proteano (elevada orientação proteana e sem fronteiras), reforçando a presença de ambas as perspetivas. Mesmo quando avaliados em termos da variável profissional, nomeadamente em termos de profissionais de saúde, verificamos a existência de estudos que identificam a presença de atitudes proteanas e sem fronteiras, mesmo nas culturas mais tradicionais, coletivistas e com maior foco na segurança profissional (Sullivan e Arthur, 2006; Okurame e Fabunmi, 2014). Salvaguardamos porém os contextos socioeconómicos e culturais bastante distintos (Brasil e Nigéria, respetivamente) onde estudos foram conduzidos.

Contudo, quando dirigidos às gerações, nomeadamente a Y, os estudos sugerem uma prevalência especial das características contemporâneas, sejam proteanas ou sem fronteiras (Lyons *et al.*, 2015; Hofstetter e Rosenblatt, 2016; Cordeiro *et al.* 2017). No estudo de Cordeiro, nomeadamente, este padrão surge especialmente associado a indivíduos solteiros, empregados, com elevadas qualificações, estando habitualmente representados por posições de liderança ou recém-formados, várias características igualmente presentes na nossa amostra. Apesar de ser importante ressaltar que os estudos internacionais estão significativamente condicionados pelo seu contexto (Gerber *et al.*, 2009a; Okurame e Fabunmi, 2014; Hofstetter e Rosenblatt 2016), razão pela qual a sua utilização deve ser cautelosa, em Portugal, os únicos estudos relativos às carreiras contemporâneas (e.g. Afonso, 2018; Nunes, 2013) remetem-nos para os mesmos resultados, ressaltando estarem cingidos à literatura cinzenta.

Assim, e apesar de exigirem um aprofundamento rigoroso, tais resultados sugerem uma possível demarcação do padrão presente na nossa amostra e a geração que a antecede (Y), especialmente ao nível da mobilidade física, o que se reveste de especial importância,

atendendo à significativa participação de *cuspers*² no estudo, cujo impacto prevíamos representativo. Não obstante, a escassez relativa à mobilidade física carece de alguma prudência interpretativa e que a seguir expomos.

Em primeiro lugar não podemos excluir a limitação defendida por Schein e Van Maanen (2016), segundo o qual as orientações evoluem em função das experiências pessoais e profissionais adquiridas pelos indivíduos, pelo que poderão não estar profundamente consolidadas nos primeiros anos de atividade. Além disso, o intervalo de tempo decorrido desde o início de atividade, onde o processo de socialização e ajustamento pessoa-organização poderão estar ainda em curso (Rego *et al.*, 2018) será, eventualmente, demasiado escasso para a manifestação desta dimensão.

Em segundo, apesar de escassa, a mobilidade física expressa nas entrevistas remete especialmente para uma mobilidade interna, onde a oportunidade de transitar entre serviços da mesma instituição corrobora as necessidades expressas na mobilidade psicológica, relativas a uma busca por aprendizagem constante, e que, quando disponível, sugere minimizar a mobilidade externa.

Em terceiro, o presente estudo revela, de facto, a presença de características tradicionais, manifestadas na exibição de âncoras de carreira pouco favoráveis a uma mobilidade física (realçando-se a Segurança/Estabilidade e Serviço e Dedicção a uma Causa como segunda e terceira âncoras, respetivamente), ou mesmo à presença de uma Geração Z descrita como mais conservadora, abraçando crenças e valores mais tradicionais (Seemiller e Grace, 2016 *in* Eberhardt, 2017), valorizando a segurança acima de tudo (e.g. Chicca e Shellenbarger, 2018b), avessa ao risco (e.g. Tulgan, 2013 *in* Iorgulesco, 2016), que procura estabilidade financeira, evolução na carreira (Stillman e Stillman, 2017) e uma maior lealdade enquanto trabalhadores (e.g. Twenge, 2017 *in* Chicca e Shellenbarger, 2018b).

Atendendo à amostra fortemente caracterizada pelo género feminino, devem ainda ser considerados, em quarto lugar, os resultados verificados por vários autores (e.g. Mainiero e Sullivan, 2005; Sullivan e Arthur, 2006; Segers *et al.*, 2008; Kuron *et al.*, 2016), que evidenciaram existir uma maior mobilidade psicológica e orientação pelos valores entre o género feminino e mobilidade física para o masculino. Segundo estes, tais factos poderão

² *Cuspers* são os indivíduos nascidos nos limites dos intervalos geracionais definidos, acumulando características de dois grupos geracionais e divergindo dos traços e evidências apontadas a uma determinada geração (Lancaster e Stillman, 2005)

justificar-se pela busca de um sucesso mais subjetivo de carreira no género feminino, que compreende a conciliação da vida pessoal e profissional (Inceoglu *et al.*, 2008 *in* Segers *et al.*, 2008; Mainiero e Sullivan, 2005; Valcour e Ladge, 2008; Pachilicz *et al.*, 2008), contrariando um sucesso mais objetivo (e.g. remuneração, status e promoção) ainda prezado pelo género masculino (Inceoglu *et al.*, 2008 *in* Segers *et al.*, 2008; Segers *et al.*, 2008). Embora tal conciliação possa manifestar-se numa fase menos inicial da carreira, conforme sugerido por Cabrera (2009), esta pode constituir uma influência relevante. Infelizmente, não dispusemos das condições necessárias à realização do estudo de correlações para o género, que aliados ao desequilíbrio nesta variável dependente condicionaram, sobremaneira, a interpretação destes resultados. A análise qualitativa não encontrou, igualmente, qualquer referência a este fenómeno.

Acresce o facto de alguns autores defenderem a importância da existência de fronteiras físicas, nomeadamente na necessidade de estabilidade ou proteção social dos seus colaboradores (e.g. Pringle e Mallon, 2003; Sullivan, 1999; Zeitz *et al.*, 2009; Inkson *et al.*, 2012), salientando ainda o impacto negativo (confusão, ansiedade e desespero) associado à incerteza e insegurança (Baruch e Vardi, 2015; Inkerson *et al.*, 2012). Além disso, os constrangimentos e cultura institucionais/organizacionais não poderão ignorados (Inkson *et al.*, 2012) podendo, o ambiente sociocultural limitar mesmo o mais livre “agente” de carreira (Mayrhofer *et al.*, 2007; Clarke, 2013) ou promovê-lo (Hall *et al.*, 2017).

Conforme anteriormente referido, e dada a baixa variância explicada da estrutura defendida pelos autores para a amostra em questão, não foram concluídos os estudos correlacionais relativos às variáveis demográficas e entre escalas.

5.3. Avaliar diferentes instrumentos de avaliação de orientações de carreira no grupo profissional de Enfermagem

De forma a avaliar a aplicação dos instrumentos COI, PCAS e BCAS na amostra em estudo foi elaborada uma análise exploratória dos dados com incidência em estatística descritiva, seguida de uma análise fatorial exploratória. Analisou-se ainda a consistência interna das escalas dos diferentes inventários e no final explorou-se a associação entre as dimensões e averiguaram-se diferenças médias. Os resultados revelaram-se, porém, distintos.

Ao nível do COI, foi possível confirmar os achados de Schein (1990), permitindo a identificação das oito dimensões sugeridas originalmente. As análises fatoriais e

confirmatórias afirmam a validade e confiabilidade do instrumento utilizado, sugerindo que o mesmo é válido para a medição dessas orientações de carreira na presente amostra.

Contudo, as Escalas PCAS e BCAS revelar-se-iam inadequadas, cujas eventuais justificações apresentamos em seguida. Em primeiro lugar, e conforme referido anteriormente, não podemos excluir a limitação defendida por Schein e Van Maanen (2016) segundo o qual as orientações poderão não estar profundamente consolidadas nos primeiros anos de atividade. De igual forma, a presença de um processo de socialização e ajustamento pessoa-organização poderá limitar a manifestação das diferentes dimensões em tão precoce etapa da carreira (Rego *et al.*, 2018). Acresce ainda a importância do *background* familiar e social na determinação das orientações de carreira (Rodrigues *et al.*, 2019), fator presente na análise de conteúdo, descrito através de um significativo apoio familiar, associado a uma certa imaturidade dos membros desta geração e que pode condicionar os elevados resultados em tão prematura fase da carreira.

Por último, destacamos as dificuldades igualmente identificadas em estudos anteriores (e.g. Marques, 2017; Bruin e Buchner, 2010; Dante e Albuquerque, 2016; Enache *et al.*, 2012; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Gubler, 2011), que remeteram para uma eventual necessidade de reformulação das questões de ambos os instrumentos, nomeadamente as que remetem para experiências passadas (e.g. “*No passado confiei mais em mim mesmo do que nos outros para encontrar emprego se necessário*”), especialmente dirigidas aos valores pessoais (e.g. “*No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito fiel a mim mesmo(a)*”) ou para uma formulação pela negativa (e.g. “*Quando o meu empregador não me oferece oportunidades de desenvolvimento, eu procuro-as sozinho*”), com eventual enviesamento das respostas.

Bruin e Buchner (2010) identificaram ainda resultados insatisfatórios nas análises fatoriais, nomeadamente nas questões 1 e 8 (PCAS), 1 e 9 (BCAS), sugerindo a divisão do fator orientação pelos valores em dois, dados corroborados por Enache *et al.* (2012). Dante e Albuquerque (2016) identificaram que as questões 1 e 8 apresentavam comunalidade inferior a 30%, indicando uma baixa explicação pela solução fatorial. Outros estudos apresentaram, igualmente, variâncias baixas (e.g. Çakmak-Otluoğlu, 2012; Gubler, 2011; Martins, 2018).

6. Conclusões

Nesta última etapa pretende-se refletir em torno das principais conclusões decorrentes do estudo, retirando implicações para teoria, prática e para o seu aprofundamento futuro.

Em termos de principais conclusões, o estudo das orientações de carreira dos enfermeiros da Geração Z sugere a coexistência e compatibilidade de orientações tradicionais e contemporâneas. Num dos lados desta visão integradora, observamos uma carreira tradicional e profissional, refletida numa âncora de Serviço e Dedicção a uma Causa, remetendo para o legado histórico da profissão, aqui validado qualitativamente na forte descrição da Enfermagem como opção, desprovida de influências externas. Surge igualmente associada a uma premente necessidade de Segurança e Estabilidade, enquadrada numa Geração Z económica, social e ecologicamente preocupada, ou na importância de uma carreira e sucesso objetivos, onde a rápida possibilidade de progressão e respetivo impacto remuneratório poderão constituir alguns dos principais motivos de atração e retenção.

No outro, um projeto individual autodirecionado, guiado pelos valores e com forte mobilidade psicológica surgem associados a âncoras mais contemporâneas, onde o Estilo de Vida e respetivo foco na flexibilidade e conciliação trabalho-família, se articulam com uma orientação Técnica/Funcional, com uma permanente busca por oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento de competências, proporcionando o desafio e estimulação contínua inerentes à presente *coorte* geracional.

Independentemente da orientação, os resultados sugerem existir uma expectativa sobre a organização relativa a programas formativos contínuos, ou mesmo um projeto de carreira claro e totalmente implantado. A residual manifestação de mobilidade física sugere que a mesma se possa restringir à mesma organização, desde que cumpridos os seus requisitos, especialmente formativos, estabilidade contratual e de flexibilidade para conciliação com a vida, projetos pessoais ou segundo emprego. Este padrão de Cidadão Sólido, autodirigido, orientado por valores e com forte mobilidade psicológica, mas baixa mobilidade física, apesar de constituir um dos mais favoráveis grupos dentro das organizações (Kuron *et al.*, 2016) constitui, por outro lado, um importante desafio, já que coloca sobre estas a responsabilidade de, ativamente, permitir e encorajar estes indivíduos a descobrir oportunidades de carreira e desafios dentro da organização, nomeadamente através de práticas de gestão de recursos

humanos (Baruch e Peiperl, 2000), assegurando uma mobilidade interna, antes que a externa se manifeste.

Em termos de contributos para a teoria, a avaliação das orientações de carreira numa nova geração preencheu um importante *gap* numa escassa literatura sobre a presente *coorte*, atualmente ainda envolta em literatura cinzenta, porém alinhada com os achados, enquadrando a amostra no espaço temporal defendido por Cho *et al.* (2018), Stillman e Stillman (2017) ou Koulopoulos e Kelden (2014) para a Geração Z. De igual forma, permitiu preencher a lacuna literária em termos de orientações de carreira, muito incipiente em Portugal, e particularmente crítica quando relativo aos profissionais de saúde, sugerindo, além da coexistência e compatibilidade de características tradicionais e contemporâneas, indiciar a presença de ambas mesmo nas carreiras profissionais, habitualmente caracterizadas por percursos individuais homogêneos e quase indistinguíveis (DiMaggio e Powell, 1983, *in* Jeong e Leblebici, 2019). Por outro lado, a manifestação de múltiplas âncoras, contrapondo o modelo original de Schien (1990) corrobora os achados de Friedman e Bolino (1996) ou Chapman e Brow (2014), respondendo mais adequadamente às características mais contemporâneas das carreiras e sugerindo alguma complementaridade ao estudo dessas carreiras, ao avaliar orientações não presentes em instrumentos como o PCAS ou BCAS (Gubler, 2011). A presença de orientações proteana e sem fronteiras, por sua vez, alinha-se ainda com vários estudos internacionais, evidenciando a consolidação nacional do papel e importância do indivíduo no desenho e desenvolvimento da sua carreira. Por último, a aplicação de instrumentos num contexto tão específico, permitiu a sua validação empírica num cenário afastado da gestão, habitualmente associados a estes estudos. O Inventário de Orientações de Carreira de Schein (COI), em especial, assegurou o reconhecimento da sua versatilidade e atualidade, contribuindo para a sua futura operacionalização. Os restantes, contudo, revelaram-se inadequados à presente amostra, o que deverá ser considerado em estudos futuros.

Como contributos para a prática destacamos a importância da adoção de uma posição mais integrativa e balanceada das carreiras tradicional e contemporânea, nomeadamente relativa aos enfermeiros desta geração, cuja amostra sugere uma manifestação simultânea. Esta posição sugere que os indivíduos são os proprietários da sua carreira, mas a responsabilidade pela sua gestão recai igualmente sobre a organização, podendo esta assumir um especial papel de segurança, flexibilidade, facilitador e desenvolvimentista, que busca e demonstra um equilíbrio entre as necessidades, aspirações, e exigências de ambos.

Além disso, a aplicação com sucesso de instrumentos de avaliação das orientações de carreira, como o COI, remete para a possibilidade da sua utilização em contextos de recrutamento e desenvolvimento, dotando as organizações de uma alocação dos recursos e práticas de gestão de recursos humanos personalizadas e dirigidas às necessidades dos seus colaboradores e das novas gerações, das exigências dos novos contextos de trabalho, das carreiras contemporâneas, ou mesmo como parte do processo de aconselhamento e gestão de carreira, conforme sugerido por Waters *et al.* (2014) ou Chapman (2015). Acresce o impacto que o mesmo pode sobre os próprios colaboradores, seja ao nível do reconhecimento percebido, ou através da alegoria descrita por Briscoe *et al.* (2006), onde a personagem Ebenezer Scrooge, do clássico de Charles Dickens “*Um conto de Natal*” adequa as suas atitudes, após ver o impacto que a mesmas tinham sobre os outros.

Acreditamos ainda que o estudo das orientações e sequente conciliação entre as necessidades individuais e profissionais terão eventuais consequências no *commitment* organizacional, na satisfação, ou mesmo na retenção profissional, *outcomes* que merecem um aprofundamento posterior, e poderão, no limite, contribuir para o desenho de uma carreira de Enfermagem para o setor privado, área em notável crescimento ao nível nacional, e ainda numa fase bastante precoce de implementação.

Em termos de limitações, o presente estudo apresenta evidentes limitações ao nível da sua validade interna e externa. Em primeiro lugar, por tratar-se de um estudo transversal, limitação que se adensa quando enquadrada nas críticas à estabilidade das âncoras de carreira defendida por Schein (1990), ou no risco de avaliar as orientações em tão precoce estadios da sua carreira (Schein, 1990; Igbaria *et al.*, 1999). Por outro lado, não podemos ignorar a utilização de técnica de amostragem não probabilística, que condicionou uma forte assimetria sociodemográfica nos grupos, especialmente nas variáveis independentes género ou área geográfica, e que não garante o rigor científico dos dados recolhidos (Bergin, 2018). A consequente limitação na generalização dos dados para a população é ainda agravada pelo recurso a um grupo específico de profissionais, num intervalo reduzido de idades e restrito a um único grupo privado nacional.

Ao nível da validade interna, as análises fatoriais ilustraram que os instrumentos relativos às orientações proteana e sem fronteiras podem não ter a mesma estrutura que foi definida com outras amostras para os enfermeiros. Tais condicionantes, embora tenham permitido a fotografia desta amostra, extraíram-lhe o enriquecimento esperado, pelo que constituem uma

evidente sugestão para trabalho futuro, especialmente ao nível do tamanho da amostra, já que a mesma condicionou a realização de mais análises fatoriais, nomeadamente de cariz confirmatório, que não foram passíveis de realizar neste âmbito, dada a dimensão insuficiente, e que limitaram a intervenção sobre a limitação supramencionada.

Por último, não podemos deixar de referir a escassez e qualidade da literatura relativa à Geração Z, ainda muito cinzenta e com um *target* excepcionalmente comercial, agravada pela presença de muitos *cuspers*, que reforçam a falta de consistência na designação, respetiva cronologia dos grupos estabelecidos e eventual conflito com as características manifestadas pela geração anterior (Y).

Como sugestões para trabalhos futuros, e atendendo à reduzida experiência profissional dos participantes, a presença de um estudo de cariz longitudinal teria permitido uma robusta e mais fidedigna avaliação destas orientações. Acresce a pertinência de avaliar as carreiras contemporâneas além das orientações proteana e sem fronteiras, claramente redutoras atendendo à multiplicidade existente e parcelar explicação do fenómeno. De igual forma, sugere-se considerar o impacto/influência das organizações nos resultados, dotando a equação um dos mais importantes elementos da conciliação que aqui defendemos. De facto, a ausência de múltiplas perspetivas, como a avaliação dos papéis da cultura organizacional, visão da gestão de topo ou a implementação de práticas de gestão de recursos humanos nas orientações como mediadores, ou o *commitment*, mobilidade, *burnout*, satisfação e sucesso de carreira como resultado, constituem oportunidades interessantes no estudo do efetivo contributo das orientações.

Do mesmo modo, a inclusão de outras variáveis como o contexto sociocultural ou económico do indivíduo, aspetos da personalidade, vínculo profissional, diferenciação da unidade, ou dados objetivos relativos à mobilidade física (mobilidade interna e externa) permitiriam aumentar significativamente a sua compreensão.

A literatura sugere ainda que os resultados encontrados poderão ultrapassar a Enfermagem ou a Geração Z, insinuando serem igualmente identificados noutras carreiras profissionais, onde as competências técnicas e científicas estão alinhadas com um nuclear profissionalismo e contrato social, como a carreira médica ou farmacêutica, motivo pelo qual o alargamento a outras gerações, outras organizações e outros profissionais de saúde poderá contribuir para o aprofundamento do estudo das carreiras, numa área tão complexa, como a saúde.

7. Referências Bibliográficas

Abessolo, M., Rossier, J., Hirschi, A. 2017. Basic values, career orientations and career anchors: Empirical investigation of relationships. *Frontiers in Psychology*. 8: 1-10.

Afonso, T. 2018. *Millennials in transition*. Unpublished master thesis. Universidade Portucalense. Porto.

Arnold, J., Coobs, C., Gubler, M. 2017. Career anchors and preferences for organizational career management: A study os informations technology profesionaks in three european countries. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017: 1-33.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. 1996. Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., Wilderom, C. P. M. 2005. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26:177-202.

Bardin, L. 2007. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baruch, Y, Peiperl, M. 2000. Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*. 39 (4): 347-366.

Baruch, Y. 2001. Employability: A substitute for loyalty? *Human Resource Development International*. 4(4): 543-566.

Baruch, Y. 2006. Career development in organizations and beyond: Balancing tradicional and conteporary viewpoints. *Human Resource Management Review*. 16:125-138.

Baruch, Y. 2004. Transforming career: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*. 9(1): 58-73.

Baruch, Y. 2014. The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*. 25(19): 2702-2723.

Baruch, Y., Quick, J. 2007. Understanding second careers: Lessons from a study of U.S. Navy admirals. *Human Resource Management*. 46(4): 471-491.

Baruch, Y., Szűcs, N., Gunz, H. 2015. Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1): 1-31.

Baruch, Y., Vardi, Y. 2015. A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic disclourse. *British Journal of Management*. 27:355-372.

Ben Natan, M., Becker, F. 2010. Israelis' perceived motivation for choosing a nursing career. *Nurse Education Today*. 30(4): 308–313.

Bennet, N., Lemoine, G. 2014. What a difference a world makes: Undstanding threats to

performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 57(3): 1-7.

Bergin, T. 2018. *An introduction to data analysis. Quantitative, Qualitative and Mixed Methods*. Londres: Sage Publications Ltd.

Bernstrøm, V., Drange, I., Mamelund, S. 2019. Employability as an alternative to job security. *Personnel Review*. 48(1): 234-248.

Borges, B. 2016. *As Gerações X e Y e as suas Âncoras de carreira: Diferenças intergeracionais*. Unpublished master thesis, Faculdade de Psicologia, Lisboa.

Bravo, J., Seibert, S., Kraimer, M., Wayne, S., Liden, R. 2015. Measuring career orientations in the era of the boundaryless career. *Journal of Career Assessment*. 25 (3): 502-525.

Briscoe, J., Hall, D., DeMuth R. 2006. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*. 69:30-47.

Briscoe, J., Hall, D. 2006. The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*. 69:4-18.

Briscoe, J., Finkelstein, L. 2009. The “new career” and organizational commitment. *Career Development International*. 14(3): 242-260.

Bruin, G., Buchner, M. 2010. Factor and item response theory analysis of the protean and boundaryless career attitude scales. *SA Journal of Industrial Psychology*. 36(2): 1-11.

Cabrera, E. 2009. Protean organizations: Reshaping work and careers to retain female talent. *Career Development International*. 14(2): 186-201.

Cappelli, P. 1999. Career jobs are dead. *California Management Review*. 42(1): 146-167.

Carvalho, T. 2010. Profissionalização na Enfermagem: Os discursos dominantes no contexto institucional. In A. Delicado, V. Borges, S. Dix. (Eds). *Profissão e Vocação: Ensaio sobre grupos profissionais*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Chapman, J. 2015. Fostering career management using career anchor theory. In Hartung, P. J., Savickas, M. L., Walsh, W. B. (Eds.) *APA Handbook of career intervention*: 507-520. Washington, DC: American Psychology Association.

Chapman, J., Brown, B. 2014. An empirical study of the career anchors that govern career decisions. *Personnel Review*. 43(5): 717-740.

Chan, K., Uy, M., Ho, M., Sam, Y., Chernyshenko, O., Yu, K. 2015. Comparing two career adaptability measures for career construction theory: Relations with boundaryless mindset and protean career attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. 87: 22-31.

Chen, P., Choi, Y. 2008. Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (6): 595-615.

- Chicca, J., Shellenbarger, T. 2018a. Connecting with generation Z: Approaches in nursing education. *Training and Learning in Nursing*, 13: 180-184.
- Chicca, J., Shellenbarger, T. 2018b. Generation Z. Approaches and teaching-learning practices for nursing professional development practitioners. *Journal for Nurses in Professional Development*, 34 (5): 250-256.
- Cho, M., Bonn, M., Han, S. 2018. Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 10: 1-16.
- Clarke, M. 2013. The organizational career: Not dead but in need of redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(4): 684-703.
- Clarke, M. 2017. Building employability through graduate development programmes: A case study in an Australian public sector organization. *Personnel Review*. 46(4): 792-808.
- Coetzee, M., Schreuder, A. M. G. 2014. Career anchors as a meta-capacity in organizational career development. In M. Coetzee (Eds.), *Psycho-social career meta-capacities: dynamics of contemporary career development*: 139-154. Dordrecht: Springer International.
- Connolly, J. 2019. Generational Conflict and the sociology of generations: Mannheim and Elias reconsidered. *Theory, Culture & Society*, 0 (0): 1-20.
- Cordeiro, H., Albuquerque, L. 2017. Career Profiles of Generation Y and Their Potential Influencers. *BAR-Brazilian Administration Review*. 14(3): 1-21.
- Correia, A., Passos, A. 2015. Da gestão para o desenvolvimento de carreira: Uma perspectiva sobre as carreiras do século XXI. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (Eds.) *GRH para Gestores*: 339-370. Lisboa: Editora RH.
- Costigan, R., Gurbuz, S., Sigri, U. 2018. Schein's career anchors: Testing factorial validity, invariance across countries, and relationship with core self-evaluations. *Journal of Career Development*, 45 (3): 199-214.
- Currie, G., Tempest, S., Starkey, K. 2006. New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management*. 17: 755-774.
- Dahlborg-Lyckhage E., Pilhammar-Anderson, E. 2009. Predominant discourses in Swedish nursing. *Policy, Politics and Nursing Practice*. 10(2): 163-171.
- Dante, A., Rizzi, L., Ianderca, B., Palese, A. 2013. Why do university students not choose a nursing degree at matriculation? An Italian cross-sectional study. *International Nursing Review*. 60 (1): 129-135.
- Dante, H., Albuquerque, L. 2016. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira porteano no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas*. 6(2): 118-137.
- Dany, F., Louvel, S., Valette, A. 2011. Academic careers: The limits of the 'boundaryless approach' and the power of promotion scripts. *Human Relations*. 64(7): 971-996.

- Danziger, N., Rachman-Moore, D., Valency, R. 2008. The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13 (1): 7-19.
- Danziger, N., Valency, R. 2005. Career anchors: Distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case. *Career Development International*, 11 (4): 293-303.
- De Cuyper, N., De Witte, H. 2011. The management paradox. *Personnel Review*. 40(2): 152-172.
- De Vos, A., Cambré, B. 2017. Career Management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*. 56(3): 501-518.
- De Vos, A., Dries, N. 2013. Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(9): 1816-1831.
- De Vos, A., Soens N. 2008. Protean attitude and career success: the mediating role of self management. *Journal of Vocational Behavior*. 73:449-65.
- Degazon, C., Natan, M., Shaw, H., Ehrenfeld, M. 2015. Multi-ethnic high school students' perceptions of nursing in the USA and Israel: A descriptive quantitative study. *Nurse Education Today*. 35 (1): 57- 62.
- DeMeis, C., Souza, C., Silva, F. 2007. House and street: Narratives of professional identity among nurses. *Journal of Professional Nursing*. 23: 325-328.
- Derr, C.B., Briscoe, J.P. 2007. The catalytic 1970s – lesson for the 2000s. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 528-541). Thousand Oaks, CA: Sage.
- DiRenzo M, Greenhaus J, Weer C. 2015. Relationship between protean career orientation and work life balance: a resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 36:538-60.
- Dunn, M., Jones, C. 2010. Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005. *Administrative Science Quarterly*. 55(1): 114-149.
- Eberhardt, D. 2017. Generation Z goes to college: An opportunity to reflect on contemporary traditional college students. *Journal of College and Character*, 18 (3): 221-223.
- Enache, M., González, I., Castillo, D., Lordan, O. 2012. Protean and boundaryless career attitudes scale: Spanish translation and validation. *Intangible Capital*. 8(1): 1-16.
- Fagermoen, M. 1997. Professional identity: Values embedded in meaningful nursing practice. *Journal of Advanced Nursing*. 25: 434-441.
- Fasang, A., Schoemann, K. 2012. Which type of job mobility makes people happy? A comparative analysis of European welfare regimes. *International Sociology*. 27(3): 349-383.

- Feldman, D., Bolino, M. 1996. Career within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6 (2): 89-112.
- Feldman, D., Ng, T. 2007. Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*.33(3): 350-377.
- Fernandez, V., Enache, M. 2008. Exploring the relationship between protean and boundaryless career attitudes and affective commitment through the lens of a fuzzy set QCA methodology. *Intangible Capital*. 4:31–66.
- Ferreira, L., Correa, R., Robles, S., Oswaldo, Y. 2018. As âncoras de carreira da Geração Z: Análise quantitativa dos jovens do interior do estado de São Paulo (Cidade de Campinas). *Cientefico*. 18(38): 1-16.
- Forrier, A., Verbruggen, M. De Cuyper, N. 2015. Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relation between transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*. 89: 56-64.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., Conway, N., Guest, D. 2009a. Generalizability of career orientations: a comparative study in Switzerland and Great Britain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82(4): 779–801.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., Staffelbach, B. 2009b. Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*. 75: 303-318.
- Glerean, N., Hupli, M., Talman, K., Haavisto, E. 2017. Young peoples' perceptions of the nursing profession: an integrative review, *Nurse Education Today*. 57:95-102.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Alves, M.C. 2015. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gong, B., Greenwood, R., Hoyte, D., Ramkissoon, A., He, X. 2018. Millennials and organizational citizen behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*. 41(7): 774-788.
- Guan, Y., Arthur, M., Khapova, S., Hall, R., Lord, R. 2019. Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*. 110 (B): 390-402.
- Guan, Y., Wen, Y., Chen, S., Liu, H., Liu, H., Si, W., Liu, Y., Wang, Y., Fu, R., Zhang, Y., Dong, Z. 2014. When do salary and job level predict career satisfaction and turnover intention among chinese managers? The role of perceived organizational career management and career anchor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (4): 596-607.
- Gubler, M., Arnold, J., Coombs, C. 2013. Reassessing the protean career concept: empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*. 35:23–40.
- Gubler, M. 2011. *Protean and boundaryless career orientations: An empirical study of IT professionals in Europe*. Unpublished doctoral dissertation, Loughborough University,

Loughborough.

Gunz, H., Peiperl, M., & Tzabbar, D. 2007. Boundaries in the study of career. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 471–494). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gursoy, D., Maier, T., Chi, C. 2008. General differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27: 448-458.

Hall, D., Chandler, D. 2005. Psychological success: when the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*. 26:155–76.

Hall, D., Yip, J. 2016. Discerning career cultures at work. *Organizational Dynamics*. 45:174–84.

Hall, D. T. 2002. *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publ.

Hall, D. 2004. The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*. 65:1–13.

Hall, D., Yip, J., Doiron, K. 2017. Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Reviews*. 5: 129-156.

Herrmann A, Hirschi A, Baruch Y. 2015. The protean career orientation as predictor of career outcomes: evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*. 88:205-14.

Hesbeen, W. 2000. *Cuidar no Hospital*. Loures: Lusociência.

Hill, M. e Hill, A. 2008. *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hirschi A, Jaensch VK, Herrmann A. 2017. Protean career orientation, vocational identity, and self-efficacy an empirical clarification of their relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 26:208–20.

Hofstetter H, Rosenblatt Z. 2016. Predicting protean and physical boundaryless career attitudes by work importance and work alternatives: Regulatory focus mediation effects. *The International Journal of Human Resource Management*. 28:2138–2158.

Howe, N. Strauss, W. 2010. *Millennials rising: The next great generation*. New York, NY: Vintage Books.

Igbaria, M., Kassicieh, S. Silver, M. 1999. Career orientations and career success among research, adn development and engineering professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*. 16(1): 29-54.

Inkson, K. 2006. Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*. 69(1): 48-63.

Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., Roper, J. 2012. Boundaryless careers: Bringing back

boundaries. *Organization Studies*. 33(3):323-340.

Iorgulescu, M. 2016. Generations Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18 (1): 47-54.

Ituma, A., Simpson, R. 2006. The chameleon career: An exploratory of the work biography of information technology workers in Nigeria. *Career Development International*. 11(1): 48-65.

Ituma, A., Simpson, R. 2007. Moving beyond Schein's typology: individual career anchors in the context of Nigeria. *Personal Review*, 36 (6): 978-995.

Jeong, Y., Leblebici, H. 2019. How professionalization and organizational diversity shape contemporary careers: Developing a typology and process model. *Human Relations*. 72(2): 298-321.

Kaplan, R., Shmulevitz, C., Raviv, D. 2009. Reaching the top: Career anchors and professional development in nursing. *International Journal of Nursing Education Scholarship*. 6(1):1-21.

Katz, L., Krueger, A. 2017. Income inequality and income risk in the 21st century: The role of unemployment in the rise in alternative work arrangements. *American Economic Review*. 107(5): 388-392.

Khapova, S.N., Arthur, M.B., Wilderom, C.P.M. 2007. The subjective career in the knowledge economy. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 114–130). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kim N, Hall DT. 2013. Protean career model and retirement. In The Oxford *Handbook of Retirement*, ed. M Wang, pp. 102–16. New York: Oxford Univ. Press.

Koulopoulos, T., Keldsen, D. 2014. *The Genz Z effect: The six forces shaping the future of business*, New York: Bibliomotion, Inc,

Kovalenko, M., Mortelmans, D. 2014. Does career type matter? Outcomes in traditional and transitional career patterns. *Journal of Vocational Behavior*. 85(2): 238-249.

Kubo, Y., Hatono, Y., Kubo, T., Shimamoto, S., Nakatani, J., Burgel, B. 2016. Exploring career anchors among occupational health nurses in Japan: A qualitative study. *Japan Journal of Nursing Science*. 14:61-75.

Kupperschmidt, B. 2000. Multigeneration employees: Strategies for effective Management, *The Health Care Manager*, 19 (1): 65-76.

Kuron L., Schweitzer, L., Lyons, S., Ng, E. 2016. Career profiles in the “new career”: Evidence of their prevalence and correlates. *Career Development International*. 21(4): 355–377.

Lancaster, L. C., Stillman, D. 2005. *When generations collide: Who they are, why they clash. How to solve the generational puzzle at work*, New York: HarperBusiness.

- Latzke, M., Kattenbach, R., Schneidhofer, T., Schramm, F., Mayrhofer, W. 2016. Consequences of voluntary job changes in Germany: A multilevel analysis for 1985–2013. *Journal of Vocational Behavior*. 93: 139–149.
- Lazarova, M., Cerin, J., Liao, Y. 2014. The internationalism career anchor. A validation study. *International Studies of Management and Organization*. 44 (2): 9-33.
- Lazarova, M., Taylor, S. 2009. Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*. 30: 119–139.
- Lee, C., Felps, W., Baruch, y. 2014. Toward a taxonomy of career studies through bibliometric visualization. *Journal of Vocational Behavior*. 85(3):339-351.
- Lemos, I. 2011. *Estrutura das âncoras de carreira: Estudo exploratório com uma amostra de engenheiros portugueses*. Unpublished master thesis. Faculdade de Psicologia. Lisboa.
- Liljegren, M., Ekberg, K. 2009. Job mobility as predictor of health burnout. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 82: 317-329.
- Lin, Y., Xu, L. 2012. Investigation on career anchors of 160 male nurses. *Chinese nurse management*. 12:55–58.
- Lips-Wiersma, M., Hall, D. 2007. Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. 28(6): 771-792.
- Liu, Y. 2010. Nurses' work role in the context of gender and Chinese culture: An online forum study. *Journal of Nursing Research*. 18(2): 117–124.
- Lopes, N. 2001. *Recomposição profissional em Enfermagem*. Coimbra: Quarteto.
- Lyons, S., Schweitzer, L., Ng, E. 2015. How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*. 30: 21–28.
- Mainiero, L., Sullivan, S. 2005. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19 (1): 106-123.
- Mallon, M., Duberley, J., Cohen, L. 2005. Career in public sector science: Orientations and implications. *R & D Management*, 35 (4): 395-407.
- Marques, T. 2017. *Novos conceitos de carreira: estudo preliminar de adaptação e validação para o contexto Português das escalas Protean Career Attitudes Scale e Boundaryless Career Attitudes Scale*. Unpublished master dissertation. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Coimbra.
- Martins, I. 2018. *The impact of career attitudes on developmental relationships*. Unpublished master thesis. ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa.

- Martinez, L. 2015. Breve introdução à gestão de recursos humanos. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (Eds.) *GRH para Gestores*: 31-36. Lisboa: Editora RH.
- Mason, J. 2017. *Qualitative Researching* (3rd Ed.). London: SAGE Publications.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. 2007. Contextual issues in the study of careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 215–240). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayrhofer, W., Steyrer, J., Meyer, M., Strunk, G., Schiffinger, M., Iellatchitch, A. 2005. Graduates' career aspirations and individual characteristics. *Human Resource Management Journal*, 15(1): 38–56.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J., Hall, D. 2007. Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*. 71: 247-264.
- McGuire, D., Polla, G., Heidl, B. 2017. Unlocking hospitality managers career transition through applying Schein's career anchors theory. *European Journal of Training and Development*. 41 (7): 578-592.
- McKim, C. 2017. The value of Mixed Methods research: A Mixed Methods study. *Journal of Mixed Methods Research*. 11(2): 202-222.
- Messias, M., Gonçalves, G., Lecca, C., Ciampone, M., Mira, V. 2017. Identificação das âncoras de carreira de enfermeiros. *Revista e Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro*. 7:1-8.
- Miller, J. 1991. Reaction time analysis with outlier exclusion: Bias varies with sample size. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 43(4): 907–912.
- Mooney, M., Glacken, M., O'Brien, F. 2008. Choosing nursing as a career: A qualitative study. *Nurse Education Today*. 28: 385-392.
- Ng, E., Parry, E. 2016. Multigenerational Research in Human Resource Management. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 34: 1-41.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., Feldman, D. 2005. Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. 58: 367-408.
- Nightingale, F. 2005. *Notas sobre Enfermagem*. Loures: Lusociência.
- Noble, S. Schewe, C. 2003. Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*. 56: 979-987.
- Norman, K. 2015. The image of community nursing: implications for future student nurse recruitment. *British Journal of Community Nursing*. 20 (1): 12–18.

- Nowak, M., Bonner, D. 2013. Juggling work and family demands: Lifestyle career anchors for female healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*. 6(1): 3-11.
- Nunes, L. 2003. *Um olhar sobre o ombro. Enfermagem em Portugal (1881.1998)*. Lisboa: Lusociência.
- Nunes, F. 2013. *Gestão de carreiras: Qual o paradigma adotado pelos jovens graduados em Portugal?* Unpublished master thesis. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Lisboa.
- Nunnally, J. Bernstein, I. 1994. The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3: 248-292.
- Okurame, D., Fabunmi, R. 2014. Protean and boundaryless careers. *Career Development International*. 19(1): 73-100.
- Orpen, C. 1994. The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*. 15(1): 27-37.
- Çakmak-Otluoğlu, K. 2012. Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*. 80: 638-646.
- Pachilicz, S., Schmitt, N., Kuljanin, G. 2008. A model of career success: A longitudinal study of emergency physicians. *Journal of Vocational Behavior*. 73(2): 242-253.
- Palfrey, J, Gasser, U. 2011. Reclaiming an awkward term: What we might learn from “Digital Natives”. *A Journal of Law and Policy for the Information Society*, 7(1): 33-55.
- Park, S., Sine, W., Tolbert, P. 2011. Professions, organizations, and institutions: Tenure systems in colleges and universities. *Work and Occupations*. 38(3): 340–371.
- Parry, E., Urwin, P. 2017. The evidence base for generational differences: Where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 3 (2): 140-148.
- Paúl, C. & Fonseca, A. 2001. *Psicossociologia da Saúde*. Lisboa: Climepsi.
- Pousson, M., Myers, K. 2018. Ignatian pedagogy as a frame for universal design in college: Meeting learning needs of Generation Z. *Education Sciences*, 8: 1-10.
- Pringle, J., Mallon, M. 2003. Challenges for the boundaryless career odyssey. The *International Journal of Human Resource Management*. 14(5): 839 - 853.
- Quigley, N., Tymon Jr, W. 2006. Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*. 11(6): 522-543.
- Radford, K., Shacklock, K. 2012. *Generational differences in retention motives: a review of the literature and implications for practice*. Paper presented at the 26th Annual Australian

and New Zealand Academy of Management Conference: Managing for Volatility and Instability, Perth.

Reeves, T. C., Oh, E. J. 2007. Generational differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. J. G. Van Merriënboer, & M. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology*: 295-303. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J.F.S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C.A. 2018. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3.^a ed). Lisboa: Edições Sílabo.

Ribeiro, R., Lopes, H., Nunes, S. 2018. As carreiras proteana e sem fronteiras e as âncoras de carreira: Um estudo com profissionais de saúde em Minas Gerais. *Gestão & Regionalidade*. 34: 94-115

Rodríguez, R., Butler, C., Guest, D. 2019. Antecedents of protean and boundaryless career orientations: The role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*. 110: 1-11.

Rodríguez, R., Guest, D., Budjanovcanin, A. 2013. From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior*. 83: 142-152.

Sargent L, Domberger SR. 2007. Exploration of the development of a protean career orientation values and images violations. *Career Development International*. 12:545–64.

Savickas ML. 1997. Adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*. 45:247–59.

Schein, E. H. 1990. *Carrer Anchors: Discovering your real values*. San Diego: DBM Publishing.

Schein, E. H. 1996. *Identidade profissional: Como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel.

Schein, E., Van Maanen, J. 2016. Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 45: 165-173.

Schewe, C., Noble, S. 2000. Market segmentation by cohorts: The value and validity of cohorts in America and abroad. *Journal of Marketing Management*, 16: 129-142.

Schwieger, D., Ladwig, C. 2018. Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom, *Information System Educational Journal*, 16 (3): 45-54.

Seago, J., Spetz, J., Alvarado, A., Keane, D. 2006. The nursing shortage: Is it really about image? *Journal of Healthcare Management*. 51 (2): 96–108.

Segers, J. Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., Hendrickx, E. 2008. Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*. 73(2): 212-230.

- Seibert, S., Kraimer, M. 2001. The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*. 58: 1-21.
- Şenyuva, E. 2018. Intergenerational differences in the personal and professional values of nurses. *Nursing Ethics*. 20(10). 1–12.
- Serra, M. (2012). *Aprender a ser enfermeiro: A construção identitária por estudantes de Enfermagem*. Loures: Lusociência.
- Shatto, B., Erwin, K. 2017. Teaching Millennials and Generation Z: Bridging the generations divide. *Creative Nursing*, 23 (1): 24-28.
- Shockley, K., Ureksoy, H., Rodopman, O., Poteat, L., Dullaghan, T. 2016. Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behaviour*. 37: 128-153.
- Schoonenboom, J., Johnson, R. 2017. How to construct a mixed methods research design. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. 69(2): 107-131.
- Schroth, H. 2019. Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*. 61(3): 5-18.
- Silva, R., Trevisan, L., Veloso, E., Dutra, J. 2016. Career anchors and values from diferente career management perspectives. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 18(59): 145-152.
- Smith-Ruig, T. 2008. Making sense of careers through the lens of a path metaphor. *Career Development International*. 13(1): 20-32.
- Smola, K., Sutton, C. 2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 363-382.
- Sommerlund, J., Boutaiba, S. 2007. Borders of the bondaryless career. *Journal of Organizational Change Management*. 20(4): 525-538.
- Stillman, D., Stillman, J. 2017. **Gen Z @ work: How the next generation is transforming the workplace**. New York, NY: HarperBusiness.
- Sullivan, S. 1999. The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*. 25(3): 457-484.
- Sullivan, S., Arthur, M. 2006. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*. 69(1): 19-29.
- Sullivan, S., Baruch, Y. 2009. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*. 35(6): 1542-1571.
- Sullivan, S., Crocitto, M. 2007. The developmental theories - a critical examination of their continuing impact on careers research. In H. P. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 283-309). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

- Supeli, A., Creed P. 2016. The longitudinal relationship between protean career orientation and job satisfaction, organizational commitment, and intention-to-quit. *Journal Career Development*. 43:66-80.
- Susaeta, L., Pin, J., Idrovo, S., Belizón, M., Espejo, A., Gallifa, A., Aguirre, M., Pedrozo, E. 2011. *Generation or culture? Work attitude drivers: An analysis in latin América and iberian countries*. Working paper no. 919, IESE Business School – University of Navarra, Navarra.
- Suutari, V., Taka, M. 2004. Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*. 23(9):833-817.
- Tabachnick, B. G. e Fidell, L. S. 2007. *Using multivariate statistics* (5 ed.). Boston: Pearson Education.
- Tremblay, M., Dahan, J., Gianecchini, M. 2014. The mediating influence of career success in relationship between career mobility criteria, career anchors and satisfaction with organization. *Personal Review*, 43 (6): 818-844.
- Tuononen, T., Lammintakanen, J., Suominen, A. 2016. Career anchor of dentist leaders. *Acta Odontologica Scandinavica*. 74(6): 487-493.
- Valcour, M., Ladge, J. 2008. Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*. 73: 300-309.
- Volmer, J., Spurk, D. 2011. Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success. *Journal for Labour Market Research*. 43:207–18.
- Wang, J., Zhao, Q., Liu, T., An, T., Pan, Z. 2019. Career orientation and its impact factors of general practitioners in Shanghai, China: A cross-sectional study. *BMJ Open*. 9:1-9.
- Waters, L., Briscoe, J., Hall, D., Wang, L. 2014. Protean career attitudes during unemployment and reemployment:a longitudinal perspective. *Journal of Vocational Behavior*. 84:405–19.
- Williams, K., Page, R. 2011. Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3 (3): 1-17.
- Wood, S. 2013. *Generation Z as consumers: Trends and innovation*. Raleigh: Institute for Emerging Issues, NC State University.
- Yarnall, J. 1998. Career anchors: Results of an organizational study in the UK. *Career Development International*, 3 (2): 56-61.
- Yeager, S., Cheever, K. 2007. A residential nursing camp program: Effects on adolescent attitudes toward nursing careers. *Journal of Nursing Education*. 46 (10): 452–459.
- Zeitz, G., Blau, G., Fertig, J. 2009. Boundaryless careers and institutional resources. The *International Journal of Human Resource Management*. 20(2): 372 - 398.

8. Anexos

Anexo 1. Pedido de Autorização à Comissão de Ética



Pedido de Autorização à Comissão de Ética

Exma. Senhora Presidente da Comissão de Ética Luz Saúde

Professor Doutora Manuela Escumalha

Eu, Miguel Ângelo Freire Veríssimo, Enfermeiro do Hospital da Luz de Setúbal e aluno do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, a decorrer no ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa, venho por este meio solicitar a V.ª Ex.ª a autorização para início de um estudo quanti-qualitativo, a desenvolver nas diferentes unidades do grupo Luz Saúde, no âmbito da dissertação com o tema **“Orientações de Correia na Geração Z”**, sob a orientação da Professora Doutora Generosa de Nascimento.

O estudo consistirá na aplicação de três questionários e na realização de uma entrevista semi-estruturada junto dos enfermeiros pertencentes à Geração Z (1995-2010), conforme detalhado nos anexos Protocolo de Investigação, Ficha Dados Pessoais e Questionários e Guião de Entrevista Semi-Estruturada.

Anexo igualmente a concordância das unidades em que se realizará o estudo e o projeto de Consentimento Informado.

É garantida, desde já, a confidencialidade da unidade, dos colaboradores e dos resultados, visto estes apenas se destinarem a fins de tratamento estatístico.

Pede deferimento;

Setúbal, 06 de maio de 2019

O aluno



A Orientadora



Anexo 3. Parecer Comissão de Investigação Científica



Comissão de Investigação Clínica

Hospital da Luz Lisboa

Exmo.(a) Senhor(a)

Enf. Miguel Verissimo

Lisboa, 07 de Junho de 2019

CC: Comissão de Investigação

Assunto: Parecer ao Ensaio/Estudo Clínico "Orientações de Carreira na Geração Z".

A Comissão de Investigação do Hospital da Luz Lisboa informa que o parecer foi **Positivo** relativo à realização do Ensaio/Estudo "Orientações de Carreira na Geração Z".

Pe/A Comissão de Investigação

Prof. Marília Cravo

Anexo 4. Consentimento Informado

Consentimento Informado

Nome do Estudo: Orientações de Carreira na Geração Z

Investigador Principal: Miguel Ângelo Freire Veríssimo

Nº Mecanográfico: 6567

Morada do local onde decorre o estudo: Estrada Nacional 10, km 37, 2900-722 Setúbal

Contacto: 961 855 582

INFORMAÇÃO AO COLABORADOR

Está a ser convidado/a a participar num estudo que está a decorrer nas Unidades do Grupo Luz Saúde. Antes de decidir se quer participar, é importante que compreenda o motivo da realização deste estudo e o modo como a sua informação será utilizada. Por favor leia atentamente esta informação e coloque todas as perguntas que entender. Tome o tempo que precisar.

QUAL É O OBJETIVO DESTE ESTUDO?

O presente estudo insere-se no âmbito do Trabalho Final do Mestrado de Gestão de Empresas do ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, que procura compreender as Orientações de Carreira dos indivíduos pertencentes à *Geração Z* (nascidos entre 1995 e 2010), nomeadamente os enfermeiros, dotando as unidades de saúde de meios para responder aos desafios impostos pela sua entrada no mercado de trabalho, promovendo o alinhamento, desenvolvimento e retenção destes colaboradores.

PORQUE ESTOU A SER CONVIDADO/A A PARTICIPAR NESTE ESTUDO?

Serão convidados todos os enfermeiros colaboradores do grupo Luz Saúde, nascidos a partir do ano de 1995 (*Geração Z*).

TENHO QUE PARTICIPAR NESTE ESTUDO?

Terá toda a liberdade para recusar-se a participar no estudo ou retirar o seu consentimento, suspendendo a participação em qualquer momento. A participação é voluntária e a sua recusa em participar não envolverá qualquer penalização ou perda de benefícios.

O QUE É QUE ENVOLVE A MINHA PARTICIPAÇÃO NESTE ESTUDO?

A participação no estudo implica a sua participação em uma de duas opções:

- O preenchimento de uma ficha de dados pessoais e três questionários, estimando-se a duração de 20 minutos para a sua conclusão.
- A realização de uma entrevista semi-estruturada, com gravação áudio, com a duração prevista de 30 minutos (limite 10 participantes).

COMO SERÁ MANTIDA A MINHA CONFIDENCIALIDADE NESTE ESTUDO?

Os registos e gravação são confidenciais e da responsabilidade dos investigadores. Os colaboradores serão identificados por número de série, ficando a identidade dos colaboradores envolvidos e os dados recolhidos apenas na posse da equipa de investigação. O nome dos colaboradores não será identificado em nenhum relatório ou publicação decorrente deste estudo. A informação recolhida será analisada apenas como parte deste estudo.

A QUEM DEVO COLOCAR QUESTÕES SOBRE O ESTUDO?

O Enfermeiro Investigador poderá esclarecer qualquer dúvida que tenha. Os contactos são:

E-mail: miguel.freire.verissimo@hospitaldaluz.pt

Telefone: 961 855 582

Consentimento Informado

Ao assinar este Documento, declaro que:

- Li a informação descrita neste documento e foi-me dado tempo para refletir na minha participação no estudo;
- Tive oportunidade de colocar questões e obtive as respetivas respostas;

Nome Completo do Participante:

Data:

Assinatura:.....

Nome Completo do Enfermeiro Investigador: Miguel Ângelo Freire Veríssimo

Data:

Assinatura:

Anexo 5. Questionários

Orientações de Carreira na Geração Z

O presente estudo insere-se no âmbito do Trabalho Final do Mestrado de Gestão de Empresas do ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, que procura compreender as Orientações de Carreira dos indivíduos pertencentes à *Geração Z* (nascidos entre 1995 e 2010), nomeadamente os enfermeiros, dotando as unidades de saúde de meios para responder aos desafios impostos pela sua entrada no mercado de trabalho, promovendo o alinhamento, desenvolvimento e retenção destes colaboradores.

A participação no estudo implica o preenchimento de uma Ficha de Dados Pessoais e três questionários (Inventário de Orientações de Carreira, Escala de Atitudes de Carreira Proteana e Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras), estimando-se a duração de 20 minutos para a sua conclusão.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Todos os registos são confidenciais e da responsabilidade do investigador. A informação recolhida será analisada apenas como parte deste estudo.

Questionário 1. Ficha de Dados Pessoais

1. Género: Feminino Masculino

2. Ano de Nascimento: _____ 3. Tempo de experiência profissional (meses): _____

4. Área de residência: Norte Centro Sul Ilhas

5. Serviço onde realiza o maior número de horas (selecione apenas um):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Urgência /AMP | <input type="checkbox"/> Cuidados Intensivos/Neonatais/Intermédios |
| <input type="checkbox"/> Internamento Médico/Cirúrgico | <input type="checkbox"/> Cuidados Continuados/Paliativos |
| <input type="checkbox"/> BO/Bloco Partos/Esterilização | <input type="checkbox"/> Consulta Externa |
| <input type="checkbox"/> Hospital de Dia Médico | <input type="checkbox"/> Hospital de Dia Cirúrgico/Exames Especiais |
| <input type="checkbox"/> Internamento Ginecologia/Obstetrícia | <input type="checkbox"/> Internamento Pediatria |
| <input type="checkbox"/> Outro | |

6. Setor onde realiza o maior número de horas (selecione apenas um):

- Privado Público Parceria Público Privada RNCC/IPSS/outro

7a. Acumula funções noutra serviço/organização: sim não

7b. Se sim, em que setor:

- Privado Público Parceria Público Privada RNCC/IPSS/outro

8. Desempenha funções de Chefe de equipa/Responsável de Serviço? sim não

Questionário 2. Inventário Orientações de Carreira (Schein, 1990)

Para cada um dos próximos 40 itens, classifique o quanto este item é verdadeiro para si, atribuindo-lhe um número de 1 a 6. Quanto maior o número, mais este item será verdadeiro para si.

A afirmação nunca é verdadeira para si	A afirmação é verdadeira para si ocasionalmente	A afirmação é verdadeira para si com frequência	A afirmação é sempre verdadeira para si
1	2 ou 3	4 ou 5	6

1. Sonho em ser tão bom no que faço, que haja uma constante solicitação dos meus conhecimentos.
2. Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando sou capaz de integrar e gerir o esforço dos outros.
3. Sonho em ter uma carreira que me dê a liberdade de fazer o trabalho à minha maneira e no tempo por mim determinado.
4. Segurança e estabilidade são mais importantes para mim do que a liberdade e autonomia.
5. Estou sempre procurando ideias que me permitam iniciar o meu próprio negócio.
6. Sinto-me bem na minha carreira apenas quando tenho a sensação de ter feito uma contribuição real para o bem da sociedade.
7. Sonho com uma carreira na qual possa solucionar problemas ou vencer situações extremamente desafiadoras.
8. Prefiro deixar o meu emprego do que ser colocado num trabalho que comprometa a minha capacidade de me dedicar aos assuntos pessoais e familiares.
9. Sinto-me bem-sucedido na minha carreira apenas quando posso desenvolver as minhas aptidões técnicas ou funcionais a um nível muito elevado de competência.
10. Sonho gerir uma organização complexa e tomar decisões que afetem muitas pessoas.
11. Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando tenho total liberdade para definir as minhas próprias tarefas, horários e procedimentos.
12. Prefiro deixar o meu emprego do que aceitar uma tarefa que possa colocar em risco a minha segurança na organização.
13. Montar o meu próprio negócio é mais importante para mim do que atingir um elevado cargo de gestão na organização de alguém.
14. Sinto-me mais realizado na minha carreira quando posso utilizar os meus talentos ao serviço dos outros.
15. Sinto-me realizado na minha carreira apenas quando enfrento e supero desafios extremamente difíceis.
16. Sonho com uma carreira que me permita conciliar as necessidades pessoais, familiares e profissionais.
17. Tornar-me um perito técnico na minha área de especialização é mais atraente para mim do que tornar-me administrador.
18. Sentir-me-ei bem-sucedido na minha carreira apenas quando me tornar um administrador de alguma organização.
19. Sentir-me-ei bem-sucedido na minha carreira apenas quando alcançar total autonomia e liberdade.
20. Procuo organizações que me deem sensação de segurança e estabilidade.

- ___ 21. Sinto-me realizado na minha carreira quando tenho a oportunidade de construir algo que seja o resultado apenas das minhas próprias ideias e esforços.
- ___ 22. Utilizar as minhas competências para tornar o mundo um lugar melhor para viver e trabalhar é mais importante para mim do que alcançar um elevado cargo de gestão.
- ___ 23. Sinto-me mais realizado na minha carreira quando soluciono problemas insolúveis ou venço o que aparentemente é impossível de ser vencido.
- ___ 24. Sinto-me bem-sucedido na vida apenas quando sou capaz de equilibrar as minhas necessidades pessoais, familiares e de carreira.
- ___ 25. Prefiro deixar o meu emprego do que aceitar uma transferência que me afaste da minha área de experiência.
- ___ 26. Tornar-me um gestor é mais atraente para mim do que tornar-me um perito técnico na minha área de especialização.
- ___ 27. Para mim, poder fazer um trabalho à minha própria maneira, sem regras e restrições, é mais importante do que a segurança.
- ___ 28. Sinto-me mais realizado no meu trabalho quando percebo que tenho total estabilidade e segurança financeira no trabalho.
- ___ 29. Sentir-me-ei bem-sucedido no meu trabalho apenas quando conseguir criar ou construir algo que seja inteiramente de minha autoria.
- ___ 30. Sonho em ter uma carreira com um real contributo para humanidade e sociedade.
- ___ 31. Procuo oportunidades de trabalho que desafiem fortemente as minhas competências para solucionar problemas.
- ___ 32. Equilibrar as exigências da minha vida pessoal e profissional é mais importante do que alcançar um elevado cargo de gestão.
- ___ 33. Sinto-me plenamente realizado no meu trabalho quando sou capaz de empregar as minhas competências e talentos especiais.
- ___ 34. Prefiro deixar a minha organização do que aceitar um emprego que me afaste da trajetória de gestão.
- ___ 35. Prefiro deixar a minha organização do que aceitar um emprego que reduza minha autonomia e liberdade.
- ___ 36. Sonho em ter uma carreira que me dê a sensação de segurança e estabilidade.
- ___ 37. Sonho em iniciar e montar o meu próprio negócio.
- ___ 38. Prefiro deixar a minha organização do que aceitar uma tarefa que prejudique a minha capacidade de servir aos outros.
- ___ 39. Trabalhar em problemas praticamente insolúveis para mim é mais importante do que alcançar um elevado cargo de gestão.
- ___ 40. Sempre procurei oportunidades de trabalho que minimizassem as interferências com assuntos pessoais e familiares.

Questionário 3. Determinação do Perfil Individual de Carreira (Briscoe e Hall, 2006)

Indique por favor em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize a escala a seguir apresentada.

Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

	1.	Quando as oportunidades de desenvolvimento não foram oferecidas pela minha empresa, eu procurei-as por conta própria.	
	2.	Eu sou responsável pelos sucessos e fracassos da minha carreira.	
	3.	No geral, eu tenho uma carreira auto-dirigida e independente.	
	4.	A liberdade para escolher o meu próprio plano de carreira é um dos meus valores mais importantes.	
	5.	Eu sou responsável pela minha própria carreira.	
Orientação Proteana	6.	Em última análise, eu dependo de mim para impulsionar a minha carreira.	
	7.	No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito independente.	
	8.	Quando necessário, no passado, dependi mais de mim do que de outros para encontrar um novo emprego.	
	9.	Oriento a minha carreira com base nas minhas prioridades pessoais e não nas prioridades do meu empregador.	
	10.	Para mim, não é muito importante a forma como as outras pessoas avaliam as escolhas que faço na minha carreira.	
	11.	O que é mais importante para mim é o que eu sinto sobre o meu sucesso na carreira e não o que as outras pessoas pensam sobre isso.	
	12.	Sigo a minha própria consciência, se a minha empresa me pedir para fazer algo que vai contra os meus valores.	
	13.	O que penso que é o correto para a minha carreira é mais importante para mim do que o que a minha empresa pensa.	
	14.	No passado, mantive os meus próprios valores, quando a empresa me pediu para fazer algo com que não concordava.	
		15.	Procuro tarefas no trabalho que me permitem aprender algo novo diariamente.
		16.	Gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.
		17.	Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora da minha organização.
		18.	Gosto de tarefas que exigem que eu trabalhe fora do meu próprio departamento.
	Orientação Sem Fronteiras	19.	Gosto de trabalhar com pessoas externas à minha empresa.
20.		Gosto de tarefas que exigem interação com pessoas de diferentes empresas.	
21.		No passado, procurei oportunidades que me permitiram trabalhar fora da minha empresa.	
22.		Fico energizado com novas experiências e situações.	
23.		Gosto da previsibilidade que resulta do trabalho contínuo para a mesma empresa.	
24.		Eu sentir-me-ia muito perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização atual.	
25.		Prefiro ficar numa empresa com que estou familiarizado em vez de procurar emprego noutra empresa.	
26.		Se a minha empresa me proporcionasse trabalho vitalício eu nunca desejaria procurar trabalho noutras empresas.	
27.		Se estivesse na minha carreira ideal eu trabalharia apenas numa empresa.	

Obrigado pela colaboração.

Anexo 6. Guião Entrevista Semi-Estruturada

Guião de Entrevista Semi-Estruturada

Geração Z

1. O que caracteriza os indivíduos da sua geração (Geração Z)?
2. O que procuram num emprego?
3. E existem oportunidades/esforços das organizações por colmatar essas necessidades?
4. Ser enfermeiro altera alguma coisa?

Carreira

5. O que é para si uma carreira?
6. A Enfermagem tem uma carreira, seja no setor público ou privado?

Orientações de Carreira

7. A enfermagem foi uma escolha ou uma alternativa?
8. Essa decisão foi influenciada (família, pares, media, profissionais de saúde, outros)?
9. E agora que já é enfermeiro(a), como vê o seu percurso de carreira (*vd. sugestões*)?
 - a. Tempo de permanência numa organização
 - b. N.º de organizações ao longo da carreira
 - c. Nos próximos 5 anos apostará em especialização vs várias experiências profissionais vs obter o maior rendimento possível
10. Quem será responsável por esse percurso, a organização ou o profissional?
11. Que fronteiras físicas estará disposto a ultrapassar para consumir esse percurso?
12. E do que nunca abdicará, profissionalmente?
13. Que fatores poderiam conduzir à sua saída da atual organização?
14. E que fatores o poderiam atrair para outra organização?

Anexo 7. Grelha de Codificação Análise de Conteúdo

Temas	Categorias	Sub-Categorias	Unidades Contexto	Freq.	Unidades de Registo
Geração Z	Perceções e opiniões relativas às características da Geração Z	Pessoais	Necessidade do desafio	1S1 1S3 1C1 1I1	S1 "(...) Era preciso haver algo espetacular." S3 "(...) há uma preocupação com a satisfação imediata, do agora. Algumas no emprego, outras num relacionamento, mas há uma preocupação com a satisfação imediata, do agora." C1 "Eu preciso do desafio para crescer". I1 "Há uma necessidade de desafio. Eu acho que procuram em primeiro lugar o desafio".
			Relação com as novas tecnologias	2S1 1S2 1S3 1C1 1C2 1C3 1N2 1N3 2I1	S1 "A nossa geração cresceu com um acesso à informação brutal! Somos tecnologicamente muito avançados."; "O acesso à informação pode conduzir ao Google para retirar uma dúvida clínica e isso tem riscos para os cuidados." S2 "Nasci na net e na explosão do telemóvel". S3 "Temos muito mais informação." C1 "Temos acesso a toda a informação e tudo o que se passa no mundo. (...) Tudo vem ter connosco, mesmo as redes sociais." C2 "Nota-se o nosso à vontade em relação a outras gerações, o acesso à informação, por exemplo. As gerações anteriores... para nós é muito fácil, rápido, no momento." C3 "(...) numa situação limite, basta uma app para fazer o cálculo da dose a administrar." N2 "O uso de novas tecnologias tem riscos, e sim, é possível recorrer-se ao telemóvel para tirar uma dúvida." N3 "(...) têm mais facilidades, dada a tecnologia (...). A nível social são (...) mais tímidos, influenciados pelas redes sociais." I1 "São pessoas mais abertas a novas formas de informação..."; "(...) para obter a uma informação simples rápida podemos recorrer ao Google e ao Youtube."
			Aversão ao risco financeiro	3S1 3S2 1C1 1S4 2C2	S1 "(...) levámos com o choque da Troika e do endividamento e isso cresceu connosco."; "Eu não posso ir por aí e pedir qualquer empréstimo ou gastar"; "(...) preferem ter dois ou três trabalhos (...) em vez de terem um empréstimo, mais facilitador, mas não querem ter esse endividamento tão prolongado." S2 "Tenho muito receio dos empréstimos"; "Na crise houve muita gente a pedir empréstimos, e nas notícias aparecia muita gente a perder a casa e a ficar sem emprego (...); "(...) nós ficámos vacinados". C1 "Nós estamos muito presos à situação financeira e vemos muito os riscos". S4 "Acho que não penso muito nisso... mas penso na reforma". C2 "(...) o meu primeiro carro comprei a pronto."; " Os colegas mais velhos jamais pensariam nisso e pediriam crédito."
			Imaturidade	2S2 1S3	S2 "Somos mais infantis (...); "(...) os pais têm vindo a ser mais protetores." S3 "Falta responsabilidade e maturidade. Somos uma geração muito protegida pelos mais velhos e pelos pais."
			Impaciência	1S3 2I1 2C2	S3 "Algumas no emprego outras num relacionamento, mas há uma preocupação com a satisfação imediata, do agora." I1 "Podem ser um pouco mais impacientes, quando não conseguem obter essa informação"; " Como querem estar sempre a atingir os seus objetivos, se não atingirem, acabam por ficar mais impacientes e frustrados." C2 "A nossa geração é paciente, comparando com as gerações anteriores"; "(...) mas a nível das tecnologias, queremos respostas rápidas."
			A necessidade de segurança e estabilidade	1S4 1C1 2C2 4N1 1I1	S4 "Se calhar a estabilidade (...) ter um contrato seguro, por exemplo". C1 "Precisamos de segurança no trabalho."; "(...) sentimos que temos um contrato e isso ajuda-nos e isso influencia muito a nossa decisão." C2 "No emprego procuram segurança, é a principal." N1 "No panorama geral o foco principal é a estabilidade."; "(...) vejo-me focada num emprego estável, conseguir fazer a minha vida."; "Se conseguir nessa área melhor, mas se não conseguir, aproveitar as oportunidades que vou tendo."; "Entre desafio e um contrato estável, optava pelo contrato." I1 "Estabilidade, estar estáveis num trabalho, é importante a segurança (...). Ter um contrato estável é importante é sempre um fator de segurança."
		Profissionais	A preferência por uma progressão rápida	2S1 3S2 2C1 2N1 1S4 2C3	S1 "Há pessoas que têm muita pressa (...); "(...) uma progressão muito rápida em que consigam progredir de forma muito eficiente até atingir o querer". S2 "Há a necessidade de progredir rapidamente."; "As pessoas ficam muito frustradas quando não é rápido"; "(...) a geração tem medo de ficar estagnada". C1 "... mas há pressa e sinto isso, quero sempre mais e mais rápido"; "Estou apenas há dois anos a trabalhar, mas já quero progredir". N1 "Tenho colegas que têm o objetivo principal em chegar a determinada meta"; "(...) um colega que sempre disse que "não descanso enquanto não chegar ali" e consegui, batalhou e conseguiu." S4 "O desafio também é importante e há alguma pressa, sim, ao nível do desenvolvimento pessoal e profissional." C3 "Têm pressa em atingir o topo, especializar-se, etc."; "Poucos pensam em ganhar calo e estabilizarem-se. Há sempre mais."

Tema	Categoria	Sub-Categoria	Unidade Contexto	Freq.	Unidade Registo
Geração Z (cont.)	Perceções e opiniões relativas às características da Geração Z (cont.)	Profissionais (cont.)	A importância da formação/estimulação contínua	3S1 1S3 1S4 1C1	S1 "Têm de se sentir estimulados (...); "Acho que esta geração (...) cresceu com um medo intrínseco de estagnação e medo de não sair daqui."; "É uma mentalidade até um bocado claustrofóbica." S3 "É algo que queremos para a vida, desenvolver conhecimentos, atualizarmo-nos, uma aprendizagem contínua, e não só para nós, mas para os outros, é dar continuidade e passar ao seguinte, partilha de conhecimentos." S4 "(...) mas também o desenvolvimento contínuo, tanto pessoal, como profissional (...)" C1 "(...) se não houver nada para nós de formação ou aprender, a carreira torna-se aborrecida."
			A conciliação com a vida pessoal como prioridade	2S1 2S3 2I1	S1 "(...) o desenvolvimento pessoal: o que é que consigo retirar mais a partir da profissão para me desenvolver e conciliar pessoalmente."; "(...) Flexibilidade de horário também é importante." S3 "Uns é a adrenalina e o desafio, desafios todos os dias, outros é mais estabilidade, outros aproveitar a vida."; "(...) equilibrar com a vida pessoal, como eu." I1 "(...) conseguir conciliar a vida profissional e pessoal também é muito importante"; "Em termos de contrato, as pessoas procuram isso, e até atingi-lo estão insatisfeitas."
			Uma geração empreendedora	1S2 2N1 1C2	S2 "Somos mais empreendedores. Já há aquela tentativa de criar negócio, <i>influencers</i> , essas coisas." N1 "(...) eu sinto nesta geração muito mais motivação, vontade de fazer algo por nós mesmos."; "(...) conheço muitos colegas que são empreendedores." C2 (Empreendedorismo) "(...) vontade há, eu vejo vontade, mas se não têm a base, não avançam, não têm segurança. É a história dos créditos. Têm vontade de se lançar, mas só se tiverem segurança."
			O regresso do compromisso	2C2	C2 "O pessoal da minha idade voltou a ter algum compromisso, como os <i>Baby Boomers</i> "; "Pessoas que perderam emprego e os seus bens foram penhorados e nós que passámos na adolescência, o crescimento psicológico e social de quem passou por isso, acho que notaram isso e de certeza que tem mais a coisa da segurança... estão mais afetos ao compromisso."
			Uma geração inovadora	1S4	S4 "(...) mais inovadora, ter mais disponibilidade para os conhecimentos."
			Um mercado impreparado para a Geração	1S1 1C1 1N1	S1 "(...) Os quadros de administração mudaram de pessoas mas não de paradigma ou de mentalidade." C1 "Acho que não. Empresas iniciadas há muito tempo... Já as empresas recentes compreendem-nos (...) querem-nos acompanhar." N1 "(...) na parte tecnológica, esta geração está muito avançada em relação as anteriores, mas não se dá voz à criatividade."
		Impacto na Enfermagem	Impacto neutro	1S1 3S2 1C1 3I1 1C2 1N3	S1 "Falando um pouco contra as escolas de enfermagem (...) ainda assistimos muito à lavagem cerebral sobre o que é e era ser enfermeiro (...) tem uma influência na profissão que supera a geração." S2 "A profissão tem efeito sobre a geração e consegue anular as características da geração. (...); "Ainda posso ser impulsiva, mas enfermagem ensinou-me a ser mais controlada (...); "a postura, a calma, o <i>saber estar</i> aprendido no curso pode ter tido uma grande influência". C1 "A sabedoria dos mais velhos é muito importante, pelo que a enfermagem pesa mais que a geração (...)" I1 "Ser enfermeiro acaba por blindar isso."; "(...) somos profissionais e acabamos por pensar primeiro profissionalmente, digo eu."; "Eu acredito que a enfermagem acaba por abafar os meus fatores pessoais, e mudar a minha personalidade quando estou a trabalhar." C2 "Acho que é compatível e até ajuda haver um balanço. A geração impaciente ter de ganhar paciência por ser enfermeiro." N3 "Temos de nos adaptar. É uma junção das duas coisas, as minhas, pessoais e as da geração. Sou lutadora, tal como a geração e tenho sonhos a atingir. Mas entrar nesta profissão também nos leva a ambicionar outros sonhos e assistir a um mundo de doença, que nos dá o outro lado."
			Impacto negativo	1S1 1S3 1C1 1N3	S1 "O acesso à informação pode conduzir ao Google para retirar uma dúvida clínica e isso tem riscos para os cuidados." S3 "Recorremos ao telemóvel para qualquer questão e isso não sei se será propriamente bom." C1 "É mais fácil comunicar através de redes sociais e tira-nos prática." N3 "(...) para alguns, por causa das redes sociais, a comunicação diminui e a capacidade de comunicar também, e na nossa profissão é importante o saber comunicar."
			Impacto positivo	2C3 2N2	C3 "Aprendemos mais rapidamente porque temos o mundo ao alcance da palma da mão."; "Estar interconectado é ter a experiência de milhares de colegas que já passaram pela mesma situação, mesma dificuldade." N2 "Consigo uma resposta em segundos, e esse tempo pode ser vital!"; "Acesso a fórmulas e calculadoras por exemplo."

Tema	Categoria	Sub-Categoria	Unidade Contexto	Freq.	Unidade Registo
Orientações de Carreira	Orientação Contemporâneas	Autodirigida	Assume a responsabilidade pelo seu percurso	1S1 2S2 1S4 1C3 2N2 1N3	[Quem é responsável pelo percurso?] S1 "(...) é uma opção. (...) Sou eu, definitivamente!" S2 "Sou eu, a 100%. Porque sou eu que me empenho e o que quero aprender. A organização pode dar-me os meios, mas sou eu que escolho usá-los ou não"; "(...) como procuramos ser empreendedores, pelo menos ter uma decisão." S4 "90% nosso e o resto tem de ser a organização a apostar em nós para nós evoluirmos. Mas nós é que fazemos a nossa evolução". C3 "Somos nós que fazemos o nosso caminho." N2 "O próprio, porque somos nós que temos de procurar as oportunidades."; "Gosto mais de ter a mão e decisão." N3 "Somos nós que desenhamos o nosso percurso e não podemos estar à espera dela sem nos mexermos. Nós somos responsáveis."
			Busca adaptabilidade num ambiente em mudança	1S3 1C2 2C3	S3 "Era a empregabilidade que se destacava." C2 "Falo por mim, estou pronto para o que vier, e tenho de estar! Não tenho muito medo do diferente e assim consigo batalhar em várias frentes e se vier algo diferente, arranjar estratégias para controlar e colocar essa situação à minha maneira." C3 "(...) manter-me informado e preparar-me para a incerteza e evolução do mundo."; "Hoje tudo acontece muito depressa e tenho de acompanhar o ritmo."
			Independente de influências ou controlos externos	2S1 1S2 1S4 1I1 1N2 1C3	S1 "(...) achei que devia afastar-me um pouco mais e escolher um caminho que me satisfizesse, portanto foi uma escolha"; "(...) sem qualquer influência." S2 "A liberdade de escolha! Se não tivesse autonomia para fazer o meu trabalho, procuraria essa liberdade noutro sítio." S4 "(...) porque tinha de ir para um curso superior, a minha primeira opção até era economia. (...) Ninguém teve influência. (...) e o curso tinha preferência regional. 90% da minha opção foi isso." I1 "(...) queira algo na área da saúde, mas quando tive de escolher foi logo opção. Não houve influências." N2 "Foi uma escolha (...). Não houve influências nem ninguém contra." C3 "A minha mãe, que até é enfermeira, ficou triste e chegou a dizer-me: <i>um rapaz com tantas aptidões vai para isto.</i> "
		Orientação por Valores	As decisões individuais na carreira assentam nos valores pessoais, necessidades e motivações	1S1 2S2 1S3 1S4 1C1 1C3 3N1 1N2 1N3 1I1	S1 "só uma mudança muito radical, onde chegasse a um ponto onde dissesse que não trabalhar mais aqui, ou por trabalho, ou pela equipa." S2 "(...) nos próximos 5 anos (...) divertir-me e viajar"; "(...) em primeiro lugar seria arranjar uma casa, a seguir tirar a especialidade. (...) conseguir ir para meu serviço de eleição." S3 "Uns é a adrenalina e o desafio, desafios todos os dias, outros é mais estabilidade, outros aproveitar a vida, equilibrar com a vida pessoal, como eu." S4 "É preciso desafio, é uma das minhas motivações." C1 "A nossa postura e profissionalismo é que fazem a nossa evolução." C3 "Sinto que tenho uma missão, algo a cumprir e ajudar o outro realiza-me também." N1 [O que nunca abdicaria] "Valores contra quais eu... valores que não concordasse."; " Ou baseada apenas em fins monetários, pondo em causa o... despreocupar-se em relação utente ou a segurança dos cuidados."; "Sempre pensei na área na saúde e queria algo que fosse o mais próximo das pessoas." N2 "Foi uma escolha. Andava muito dividida. Queria algo na área da saúde. Sabia que queria o contacto com as pessoas." N3 "(...) precisamos de ajudar o outro. Eu sempre quis ajudar quem não está bem... Poder ser eu a ter um papel na vida do outro. Ter impacto (...)." I1 [A Enfermagem como opção] "Escolhi pelo contacto com as pessoas, o poder ajudar (...)."
			Avalia subjetivamente o sucesso de carreira	1S2 2S4 2C3 1N1 2N2 2I1	S2 "Uma carreira é algo que gostamos de fazer!" S4 "(...) que não nos valorizem. Precisamos de valorização para crescermos e nos motivar."; "Uma boa equipa é fundamental!" C3 "Ter um projeto, estar envolvido e com poder de decisão. Sermos ouvidos e dar o contributo."; "O reconhecimento é tão importante como um bom salário." N1 "(...) sentir que estou num bom ambiente de trabalho, isso para mim é importante ter bom ambiente dentro da equipa e ter autonomia própria." N2 "(...) gostar de estar a trabalhar num sítio é um dos fatores, também o facto de ser reconhecido."; "Para mim uma das coisas principais é sentir-me bem no local onde estou e ter uma equipa que me ajude." I1 "A nível geral tem de existir um bom ambiente."; "A partir do momento em que não me sentisse em que estava ali bem, procurava outra opção."

Tema	Categoria	Sub-Categoria	Unidade Contexto	Freq.	Unidade Registo
Orientações de Carreira (cont.)	Orientação Contemporâneas (cont.)	Mobilidade Psicológica	Busca oportunidades de aprendizagem	5S1 2S4 2C2 1C3 1C2 4N2 2N3	S1 "Para mim o tempo ideal numa organização é enquanto eu me sentir que me estou a desenvolver"; "(...) desenvolvimento de competências e desenvolvimento académico."; "(...) desenvolver o maior número de competências"; "(...) optaria por tirar a especialidade."; [Motivo de saída] "(...) no momento em que senti que estagnei ou (...) ambicionar outro tipo de conhecimento." S4 "Propor-nos formação dentro do hospital."; "Neste momento, agora... agora, é a parte da formação (...) a formação e uma proposta de carreira." C2 "(...) nos próximos 5 anos, gostava de me especializar na área onde estou. Mas gostava de ter outras experiências."; [Mobilidade interna] "É importante ter a oportunidade de conhecer outras experiências e realidades e isso poderia ser uma boa estratégia para reter. O fomento da formação e apostar na formação dos colaboradores acho muito importante." C3 "Eu primeiro quero ser generalista e conhecer as realidades. Depois quero especializar-me (...) a Especialidade é o foco". N2 "O primeiro objetivo era, assim que pudesse, tirar a especialidade depois ir para área dessa especialidade"; "Neste momento é a parte profissional... neste momento é o mais importante, porque na minha idade.... o resto pode esperar"; "(...) podia ser para a vida, mas no caso de aparecer alguma coisa onde podia ter mais conhecimento, aí já ponderava."; "(...) Mais conhecimento, mais formações, aquele serviço onde poderia crescer mais profissionalmente (...)." N3 "O meu objetivo é saber cada vez mais, obter novas informações, ser reconhecida por isso e ser a V. (nome deliberadamente omisso) e não apenas a enfermeira."; "Nem ponho em causa os custos, o percurso profissional agora está em primeiro."
			Deseja estabelecer redes de contacto externas à organização	1C1 1C3	C1 "Haver interação entre unidades do mesmo grupo." C3 "Aprende-se muito com os pares e é-me muito estimulante partilhar experiências com pares de outras organizações, realidades e problemas (...)."
			Rejeita oportunidades de carreira por motivos pessoais	2S1 4S3 2C1 2C2 1N1 1N3	S1 "Percorreria grandes distâncias, mas se fosse, por exemplo, Coimbra, procuraria primeiro mais perto de casa"; "Se tal não existisse, teria de ser uma grande opção, onde teria de pesar os fatores familiares e pessoais." S3 "Num horizonte de 5 anos faz-me sentido fazer uma pós-graduação e depois a especialidade."; "(...) Mas comprar uma casa também é prioridade (...) temos de fazer escolhas. Talvez a casa."; "(...) se interferisse com a gestão da minha vida pessoal, ponderaria sair."; "Se não conseguisse conciliar, ou acontecesse alguma coisa a alguém da minha família, tipo problemas de saúde... Aí iria novamente para o Algarve." C1 "Conciliar a vida pessoal e profissional ajuda muito."; "Estar perto da família traz bem-estar." C2 "Tenho de aproveitar a vida também e é agora."; "Tenho de amealhar algum, mas será para investir numa casa e num carro." N1 "Pela segurança abdicava a progressão, sim." N3 [motivo de saída] "(...) quando tiver família, e uma idade diferente, uma empresa que favoreça um horário vantajoso, também é importante."
		Mobilidade Física	Aversão à permanência prolongada numa organização	0	
			Preferência pela mudança de ambiente de trabalho	4S1 1S2 2C2 2I1	S1 "Uma mudança de serviço podia ser uma opção, por exemplo."; "Somos um pouco como os Millennials e podemos saltar até encontrar um local onde nos sintamos bem, ou melhor. Tem sempre de haver um projeto associado"; "É uma mentalidade até um bocado claustrofóbica."; "(...) se eu ficar sempre aqui, o que é que estou aqui a fazer?." S2 "(...) mudar faz sempre bem, nem que seja dentro da mesma organização". C2 [Mobilidade interna] "(...) a possibilidade de mudar de serviços e até estar num serviço e fazer horas noutra, diversificar, fazer uma temporada noutra serviço e ter outras realidades."; "A acumulação faz-me sentido." I1 "Eu acho que é bom, no nosso caso, como generalistas, passar por diferentes áreas."; "(...) acho que é importante mudar para não estar confinado."

Tema	Categoria	Sub-Categoria	Unidade Contexto	Freq.	Unidade Registo
Orientações de Carreira (cont.)	Orientações Não Contemporâneas	Perspetiva Tradicional	Preferência por segurança e estabilidade	1S2 2S3 1C1 5N1 1N3 2I1	S2 "Um vencimento justo é fundamental, mas que transmita segurança também." S3 "Ah! E a segurança! A segurança também é importante"; "A estabilidade e segurança teriam de ser balanceados com a parte monetária." C1 "A segurança e um salário justo pesam muito." N1 "O contrato iria sempre sobrepor-se, mesmo que ganhasse menos, é um contrato, é mais estável."; "Tenho muitos anos para chegar à área que gosto."; "(...) vejo-me focada num emprego estável, conseguir fazer a minha vida."; "O principal agora é a estabilidade."; "A partir do momento em que consiga um contrato é começo a olhar mais além porque neste momento é dia após dia e nem tenho feito grandes planos a longo prazo, como não tenho estabilidade, não faço grandes planos. Com contrato estaria sempre à procura de novos conhecimentos." N3 "O gosto que temos pelo serviço e se gostamos de onde estamos, até poderia ser para vida. A nossa vida não é monótona e há sempre doentes diferentes, pelo que nunca nos vamos cansar da prestação de cuidados." I1 "Estabilidade e segurança"; "(...) nos próximos 5 anos me vejo mais a amealhar algum dinheiro. A segurança e estabilidade é muito importante."
			A organização assume a responsabilidade pelo seu percurso	1S3 1N1	S3 "(...) sei que organização tem um percurso para os seus funcionários, pelo que só tenho de ser muito boa nesse percurso." (S3) N1 "(...) Se conseguir nessa área melhor, mas se não conseguir, aproveitar as oportunidades que me derem." (N1)
		Perspetiva Conciliadora	Indivíduo e organização assumem a responsabilidade pelo seu percurso	1C2 1N1 1I1	[Quem é responsável pelo percurso?] C2 "Ambos têm igual responsabilidade, seja no empenho ou nas oportunidades." N1 "Ambos. Acho que a organização em que estou e o ambiente de trabalho vai fazer com que eu... tenha a motivação. Daí que ache que o organização tem um pouco mais impacto que a parte pessoal." I1 "São ambos, porque também envolve o fator remuneratório, a organização também interfere e bastante na carreira do profissional e depende das ofertas que organização dispõe, nomeadamente formações e outros tipos."