

# Colaboração Intraorganizacional entre trabalhadores de Tecnologias de Informação de diferentes gerações

**Maria Camilo Conceição Domingos**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Doutora Rosária Maria Pereira Ramos

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Em Sociologia das Organizações e do Trabalho

*Lisboa*  
*2021*

[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)

# Colaboração Intraorganizacional entre trabalhadores de Tecnologias de Informação de diferentes gerações

***Maria Camilo Conceição Domingos***

*Orientadora: Prof.ª Doutora Rosária Maria Pereira Ramos*

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
Em Sociologia das Organizações e do Trabalho

Júri:

Presidente:

Doutora Fátima Maria de Jesus Assunção, Professora Auxiliar no ISCSP

Vogais:

Doutora Rosária Maria Pereira Ramos, Professora Auxiliar no ISCSP;

Doutora Maria da Luz Ramos, Professora Auxiliar no ISCSP

*Lisboa*  
*2021*

## Agradecimentos

Começo por fazer o maior agradecimento às pessoas mais importantes para mim, e que sem as mesmas este meu percurso académico não seria possível, os meus avós. Ajudaram-me e apoiaram-me em tudo e principalmente acreditaram sempre em mim e no meu sucesso. Todos os valores pessoais e sociais que tenho e prezo os devo aos seus ensinamentos.

Agradeço a todos os meus amigos, aos académicos e aos de sempre.

Agradeço à professora Rosária Ramos que, como minha orientadora, me ajudou em toda a fase da realização da dissertação, graças aos seus conselhos foi possível concluir esta fase com sucesso.

Agradeço a todos os entrevistados que, mesmo em situação de pandemia, se mostraram totalmente disponíveis para a realização das entrevistas e que contribuíram de forma essencial enunciando outros colegas para a realização de mais entrevistas.

## Resumo

O presente estudo incidiu sobre a colaboração intraorganizacional existente entre diferentes pessoas inseridas num departamento de TI (Tecnologias de Informação) pertencentes a diferentes gerações. Teve como objetivo compreender de que formas colaboram entre si pessoas que pertencem a diferentes gerações, nomeadamente perceber se a geração tem impacto na colaboração diária entre pessoas deste departamento.

Foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas a trabalhadores de TI da área metropolitana de Lisboa sendo uma das pessoas pertencente à geração *Baby Boomer*, quatro pessoas à geração X e as restantes treze à geração Y. Relativamente ao sexo, duas pessoas da amostra são do sexo feminino e as restantes do sexo masculino. As entrevistas tiveram a presença de um observador qualificado para desta forma facilitar a compreensão do vocabulário utilizado em TI.

Os resultados permitiram perceber a importância que a colaboração tem no trabalho diário dos trabalhadores de TI e que, segundo os mesmos, a interdependência de tarefas existentes se traduz numa grande necessidade de colaboração. O estudo permitiu também compreender que os entrevistados não valorizam muito o fator geracional no que toca à sua predisposição para colaborar. Com efeito, os participantes neste estudo salientaram aspetos como a dificuldade em lidar com diferentes personalidades e a falta ou falha de comunicação como fatores que interferem na colaboração entre colegas.

**Palavras-chave:** Colaboração Intraorganizacional; Tecnologias de Informação; Geração X; Geração Y; *Baby Boomers*; Organização.

## Abstract

The present study focused on the intraorganizational collaboration that exists between different people in an IT (Information Technologies) department belonging to different generations. It aimed to understand the ways in which people belonging to different generations collaborate among themselves, namely, to understand if the generation has an impact on the daily collaboration between people in this department.

Eighteen semi-structured interviews were conducted with IT workers in the metropolitan area of Lisbon, one of the people belonging to the Baby Boomer generation, four people to the Generation X and the remaining thirteen to the Generation Y. Regarding gender, two people in the sample are female and the rest are male. The interviews had the presence of a qualified observer to facilitate the understanding of the vocabulary used in IT.

The results made it possible to perceive the importance that collaboration has in the daily work of IT workers and that, according to them, the interdependence of existing tasks that translates into a great need for collaboration. The study also made it possible to understand that the interviewees do not place much value on the generational factor in terms of their willingness to collaborate. Indeed, the participants in this study highlighted aspects such as the difficulty in dealing with different personalities and the lack or failure of communication as factors that interfere in the collaboration between colleagues.

**Keywords:** Intraorganizational collaboration; Information Technologies; Generation X; Generation Y; Baby Boomers; Organization.

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL</b> .....	<b>3</b>
2.1 Colaboração Intraorganizacional .....	3
2.1.1 Definição e distinção de conceitos próximos .....	3
2.1.2 Colaboração intraorganizacional: como tem sido medida .....	5
2.1.3 Fatores que influenciam a colaboração intraorganizacional .....	8
2.1.4 Consequências da colaboração intraorganizacional .....	13
2.2 As gerações e sua relevância em contextos de trabalho .....	16
2.2.1 As gerações, classificações e as dificuldades de classificação .....	17
2.2.2 As gerações e seus estilos de vida e de trabalho .....	19
<b>3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>30</b>
3.1 Objetivos de investigação e pergunta de partida .....	30
3.2 Objeto de estudo, amostragem e dimensão da amostra .....	30
3.3 Técnicas de recolha de dados .....	32
3.4 Técnicas de análise de dados .....	33
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1 O setor das TI: breve caracterização .....	33
4.2 Caracterização da amostra .....	36
4.3 Gerações: valores e atitudes no trabalho .....	38
4.4 Colaboração intraorganizacional: perceções e vivências .....	44
4.5 Colaboração intraorganizacional entre indivíduos de diferentes gerações .....	49
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>54</b>
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	<b>58</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>62</b>
<b>8 APÊNDICES</b> .....	<b>67</b>
8.1 Operacionalização de conceitos .....	67
8.2 Guião de entrevista .....	70
8.3 Transcrição das entrevistas .....	73
8.4 Tabelas de análise de conteúdo .....	175

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Classificação Geracional segundo vários autores.....	18
Tabela 2 - Características das gerações: Baby Boomers, Geração X e Geração Y.....	22
Tabela 3 - Distribuição de indivíduos por empresa.....	36

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do número total de diplomados em TIC (2001-2019).....	34
Gráfico 2 - Diplomados em TIC por sexo (2001-2019) .....	35

# 1 Introdução

No mundo atual podemos dizer que várias gerações coincidem no mesmo espaço temporal e físico de trabalho, significando assim estarmos perante diferentes formas de pensar e agir sobre o mundo, particularmente, sobre o trabalho. O estudo que foi realizado incidu sobre a colaboração intraorganizacional entre profissionais da área de Tecnologias de Informação (TI) pertencentes a diferentes gerações, procurando aferir sobre as diferentes atitudes de trabalho e sobre eventuais impactos geracionais sentidos nesse contexto.

Esta investigação analisou de que formas as questões geracionais interferem no modo como diferentes profissionais de TI colaboraram entre si no local de trabalho. A grande parte dos estudos consultados, sobre colaboração em organizações, assenta a nível interorganizacional (Hartley, Brodke, Wheeler, Wu & Steward, 2014; Campbell, 2016; Hernandez, Mesa & Schachter, 2018; Ruíz, Martínez & Rodrigo, 2010), daí surgir o interesse em estudar a colaboração internamente. Poderá então ser também um estudo relevante e inovador para a Sociologia das Organizações e do Trabalho, nomeadamente em Portugal onde não encontramos estudos sobre este tema incidindo no setor de TI. O encontro das várias gerações no ambiente de trabalho e a forma como lidam entre si será igualmente relevante para esta área de estudo. Com efeito, a interação entre pessoas de diferentes gerações e a necessidade de se colaborar em grande e pequena escala faz com que as organizações e as pessoas tenham de desenvolver a capacidade de colaborar para realizar as suas atividades (Woodland e Hutton, 2012).

O objetivo geral deste trabalho assenta em compreender se as diferenças geracionais interferem, e de que formas, no processo de colaboração entre profissionais de TI que trabalham na mesma organização.

Os objetivos específicos desta investigação consistiram assim em:

- 1) Caracterizar os valores e atitudes de trabalho dos profissionais de TI pertencentes a diferentes gerações;
- 2) Compreender como os profissionais de TI percecionam e vivenciam as suas experiências de colaboração intraorganizacional em contexto de trabalho;

- 3) Perceber como colaboram os profissionais de TI com colegas de trabalho que pertencem a diferentes gerações.

A pergunta de partida consiste em saber “De que forma os profissionais na área de TI colaboram com colegas de trabalho que pertencem a diferentes gerações?” Podem ainda levantar-se questões associadas à principal, tais como: quais as perceções de trabalhadores de diferentes gerações acerca da partilha de informação e de colaborarem com pessoas diferentes de si? Que dificuldades sentem? Como fazem para superar essas dificuldades? De que forma a colaboração ajuda na resolução de problemas individuais e coletivos? Que opinião têm acerca das diferenças geracionais na colaboração diária?

O trabalho é um constructo multidimensional e socialmente construído (Freire, 1997), que o torna difícil de definir e de investigar. Por outro lado, incidindo sobre profissionais de TI, retoma-se um foco de observação – a tecnologia - que sempre teve lugar de destaque na Sociologia do Trabalho. Por ainda outro lado, a multidisciplinaridade no estudo do trabalho, que segundo Freire (1997) se sente “da economia, à história, da política à sociologia, da filosofia à antropologia, da fisiologia à psicologia, da engenharia ao direito e à gestão” e até ao domínio da estética, poderá ter sido também uma das razões pela qual a Sociologia do Trabalho se fragmentou ao longo dos tempos. Com efeito, a área da gestão tem vindo a ocupar-se do estudo de alguns temas (Stoleroff, 1992) dos quais talvez a Sociologia do Trabalho não deva retirar-se, pois são centrais à vida no trabalho nos dias de hoje. Tal como o tema da colaboração inter e intra organizacional, pois hoje o trabalho é uma atividade sobretudo realizada em conjunto. A realização deste estudo poderá assim estimular a investigação sobre a forma como as pessoas colaboram em ambiente de trabalho, afirmando o tema como um objeto de estudo da Sociologia do Trabalho. Espera-se também que esta investigação venha a contribuir com pistas e sugestões que sejam úteis às organizações, nomeadamente às de TI, para que estas adotem formas de trabalho mais produtivas e satisfatórias e também que possam melhorar a comunicação entre trabalhadores que pertençam a diferentes gerações.

## 2 Enquadramento Teórico e Conceptual

### 2.1 Colaboração Intraorganizacional

#### 2.1.1 Definição e distinção de conceitos próximos

Uma organização é considerada por Luís Rosa (1992) como um sistema humano total, onde existem subsistemas constituídos por pessoas e, por sua vez, grupos que atuam uns sob os outros e se influenciam mutuamente (Rosa, 1992). Não só no sistema existe colaboração como também nos subsistemas a ele associados, pois, na realidade numa empresa tudo está interdependente.

Podemos identificar dois tipos de colaboração, a interorganizacional e a intraorganizacional. A colaboração interorganizacional é a que envolve mais de uma organização e onde existe pelo menos um ponto de interesse entre ambas que justifique essa colaboração ou a existência de um recurso do qual ambas necessitem para atingirem simultaneamente os seus objetivos organizacionais. Ao longo dos anos, e das pesquisas realizadas, nota-se a incidência de estudos sobretudo sobre a colaboração interorganizacional, ou seja, entre diferentes organizações (Hartley, Brodke, Wheeler, Wu & Steward, 2014; Campbell, 2016; Hernandez, Mesa & Schachter, 2018; Ruíz, Martínez & Rodrigo, 2010), existindo menos investigação sobre a colaboração intraorganizacional, ou seja, entre os trabalhadores de uma mesma organização.

Num estudo recente sobre a criação de novos produtos, concluiu-se que a eficácia da colaboração entre organizações depende também da qualidade da colaboração intraorganizacional (Lu, Yuan & Wu, 2017). Percebe-se assim a relevância de estudar a colaboração intraorganizacional, podendo analisar-se as relações colaborativas entre trabalhadores e chefias, entre membros do mesmo grupo, e/ou entre diferentes unidades de trabalho (Campbell, 2016).

Bedwell e seus colaboradores (2012) desenvolveram quatro critérios para definir o conceito de colaboração, assumindo-o em termos amplos. Segundo estes autores, existem vários aspetos a considerar: a) ter em conta as formas de colaboração interna e externa; b) incluir os processos de trabalho fundamentais à colaboração, e não apenas o que é realizado em conjunto; c) assumir uma orientação para o processo, não o definindo como o resultado

de algo, mas como um processo envolvente; d) considerar também a variável tempo (Bedwell, Wildman, Diazgranados, Salazar, Krames & Salas, 2012). Atendendo aos critérios que identificam, estes autores definem a colaboração com um processo evolutivo no qual duas ou mais entidades sociais participam ativa e reciprocamente em atividades conjuntas com objetivo de alcançar um ou mais objetivos em comum (Bedwell et al, 2012).

Apesar de não existir consenso, nos autores consultados, sobre o conceito de colaboração todos concordam que este consiste num processo de partilha mútua de informações/conhecimento entre dois ou mais indivíduos que trabalham juntos, com um objetivo claro e partilhado num contexto específico (Lyons, Swindler & White, 2008; Hernandez et al, 2018; Bedwell et al, 2012). Naquilo que é a base da definição do conceito todos os autores apontam os mesmos aspetos, no que toca à definição total é de esperar que não seja igual em todos, pois cada um analisa o conceito tendo em conta o tipo de estudo que está a realizar e os objetivos do mesmo.

Após a definição de colaboração é necessário distinguir conceitos que são muitas vezes confundidos com este por terem aspetos em comum, sendo eles o trabalho de equipa, cooperação e coordenação (Bedwell et al, 2012). Segundo Bedwell e seus colaboradores (2012) o trabalho em equipa é distinguido de colaboração no aspeto em que nem todas as atividades colaborativas são consideradas trabalhos de equipa. Segundo o autor, o trabalho de equipa envolve apenas indivíduos da mesma equipa de trabalho, enquanto a colaboração envolve também trabalho de equipa e acresce a colaboração entre unidades de trabalho, entre diferentes empresas, entre outras formas. Segundo os mesmos autores, coordenação difere da colaboração no sentido de não ser necessário a existência de participação ativa e recíproca. Já a cooperação é tida como um constructo de atitudes que leva à colaboração. Segundo Lyons, Swindler & White (2008) a colaboração ultrapassa processos como a cooperação, a comunicação e a coordenação, no entanto é composta por aspetos de cada um dos referidos processos. Já Bedwell e seus colaboradores apontam que a colaboração engloba o trabalho de equipa, cooperação e coordenação.

Por sua vez, e de forma mais específica, colaboração intraorganizacional pode definir-se como um processo partilhado mútuo, que ocorre no seio de uma organização, onde indivíduos trabalham em conjunto com conhecimento e uma visão comum e ainda recursos partilhados, com a finalidade de alcançar pelo menos um objetivo comum (Shrage, 1990;

Stank et al, 2001, citado por Sanders, 2007). Como é possível perceber este tipo de colaboração envolve a partilha de informação entre os envolvidos para no fim poderem chegar a pelo menos uma meta por todos desejada.

Como finalidade a colaboração resulta “num produto, numa ideia, compreensão partilhada, crescimento pessoal ou viabilidade para tal e satisfação” (Bedwell, 2012, p.137), ou seja, a colaboração tende a ser positiva tanto para o próprio indivíduo, como para o grupo e empresa.

Para que as pessoas, que trabalham num mesmo departamento, colaborem entre si é necessário que estejam em contacto uns com os outros, têm que comunicar e estar próximos, no sentido em que seja possível recorrer a um colega quando necessário (Miranda, Liboreiro & Borges, 2017; Noviato & Puspasari, 2012). A conclusão destes autores, nos dias de hoje será certamente analisada de forma diferente, e poderá desencadear também diferentes conclusões. Atualmente vivemos num clima de pandemia em que a forma de trabalho sofreu uma grande transformação a nível global, logo a forma de analisar a questão da necessidade de contacto direto com colegas para existir colaboração, não será analisada nos mesmo termos e perspetivas das investigações destes autores.

### 2.1.2 Colaboração intraorganizacional: como tem sido medida

Para se estudar um tema, inicialmente é necessário compreender a definição dos conceitos centrais do mesmo, surge assim a necessidade de operacionalizar conceitos. No que toca à colaboração foram vários os autores que fizeram uma operacionalização do mesmo, tendo em conta diferentes dimensões, componentes e indicadores.

Dailey, em 1997, apoiou a operacionalização que fez do conceito “colaboração” nos estudos de Aram & Morgan (1976), sendo a operacionalização mais antiga, dentro das analisadas neste estudo. Existem três aspetos que, segundo o autor, estão ligados à colaboração: a) resolução de problemas através de suporte e integração, b) abertura e comunicação autêntica e, por fim c) tomada de risco baseada no conhecimento. Dailey concluiu assim, que a colaboração é um conceito multidimensional. Quase 10 anos mais tarde, Blomqvist & Levy (2006) operacionalizaram o conceito de colaboração, mas preocuparam-se sobretudo em medir a capacidade de os indivíduos colaborarem. Estes autores consideraram, tal como Dailey (1997), que a colaboração é um conceito multidimensional e identificaram

três dimensões: a) comunicação, b) confiança e c) comprometimento. Os autores definiram a capacidade de colaboração como a capacidade de o ator criar e gerir relacionamentos de rede com base em confiança recíproca, comunicação e compromisso (Blomqvist & Levy, 2006), refletindo assim a multidimensionalidade do conceito na sua definição. Num outro estudo, em 2008, Lyons, Swindler & White exploraram o conceito de colaboração organizacional como um facilitador para o desenvolvimento de um *Network Centric Warfare* e a sua aplicabilidade nas forças armadas modernas. Neste estudo, os autores assumiram que a multidimensionalidade da colaboração devido à complexidade organizacional e operacionalizaram-no em quatro dimensões: a) eficácia da colaboração; b) capacidade de colaboração; c) facilitadores da colaboração; d) características do trabalho (Lyon et al, 2008). Segundo estes autores, a primeira dimensão, eficácia da colaboração, prendia-se com as atitudes, predisposições e aptidões dos indivíduos para partilhar informação com os colegas e reconhecer a utilidade do que estes partilham consigo. A segunda dimensão, a capacidade de colaboração, consiste na capacidade dos indivíduos se adaptarem às novas tecnologias e partilharem informação com fontes externas. Os autores incluem assim com estas duas dimensões a capacidade de se colaborar tanto a nível inter como intraorganizacional. Na terceira dimensão, facilitadores da colaboração, consideram ferramentas que facilitem a colaboração nas organizações. E, por fim, na quarta dimensão, características do trabalho, têm em conta se as características do trabalho exigem que haja maior ou menor nível de colaboração entre os indivíduos (Lyons et al, 2008).

Por sua vez Bedwell e colaboradores (2012) apresentam as dimensões, que segundo eles, permitem medir e analisar o conceito de colaboração, sendo elas: a) inputs e outputs; b) processo colaborativo; c) estados emergentes; d) comportamentos colaborativos e finalmente e) fatores contextuais. Os três últimos pontos fazem parte do processo colaborativo em si.

Para estes autores a primeira dimensão, inputs e outputs, prende-se com a influência recíproca que existe entre os indivíduos e a equipa de trabalho onde estão integrados. Na segunda, processo colaborativo, consideram o processo colaborativo, onde integram outros processos cognitivos e afetivos que afetam o desempenho colaborativo, como b1) motivações, cognições, afetos e valores, b2) confiança, b3) identificação social; e b4) modelos de mente partilhada (Bedwell et al, 2012). Esta expressão “modelos de mente partilhada” (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000 citado por Bedwell et al, 2012)

significa que os modelos mentais baseados em tarefas partilhadas entre pessoas e equipas se relacionaram positivamente com o desempenho consequente da equipa. Na terceira dimensão, estados emergentes, os autores consideram que as interações entre os membros da equipa produzem estados emergentes que influenciam os processos futuros da equipa, definindo-o como “propriedades da equipa que são tipicamente dinâmicas por natureza e variam em função do contexto, inputs, processos e resultados da equipa” (Bedwell et al, 2012, p.137). Com esta dimensão os autores procuram medir também aspetos dinâmicos das próprias equipas, assumindo que estas evoluem em função da forma como as pessoas trabalham e lidam umas com as outras. Na quarta dimensão, comportamentos colaborativos, como indicadores da adoção de comportamentos colaborativos por parte dos indivíduos, os autores incluíram as seguintes variáveis: d1) adaptação; d2) papel extra; d3) processamento de informações; d4) liderança; d5) criação de sentido; d6) execução de tarefas. Na quinta e última dimensão, fatores contextuais, o autor incluiu o contexto em que ocorre a colaboração, incluindo aí indicadores como o tempo, tipo de entidades envolvidas no processo, o ambiente em que operam e até o tipo de liderança (Bedwell et al, 2012).

É possível, através destas operacionalizações do conceito, perceber que a colaboração, para além de ser um conceito amplo e complexo, pode ser analisada através de variados pontos de vista. Primeiramente, a maioria dos autores concorda que este é um conceito multidimensional. Dos quatro estudos, dois deles (Lyons et al, 2008 e Bedwell et al, 2012) aprofundaram mais a sua operacionalização, partilhando vários indicadores que fazem parte das várias dimensões do conceito que cada um indicou. Bedwell et al. (2012) destacaram-se por terem abordado a importância dos fatores contextuais, ou seja, tudo aquilo que está intrínseco à colaboração, apesar de poder não fazer diretamente parte daquilo que é o processo em si, nele terá impacto. A comunicação é também abordada em todos os estudos, desde o mais antigo ao mais recente, seja mais direta ou indiretamente, o que assegura mais uma vez a importância da comunicação para a colaboração. Lyons et al. (2008) destacaram-se também por inserir as características do trabalho na sua operacionalização do conceito, estes autores consideram importante avaliar a necessidade de colaboração consoante o tipo de trabalho a desempenhar, podendo haver uns que tendem a carecer mais de colaboração que outros. Apesar de serem usados termos diferentes para referir certo ponto, todos os autores acabam por tocar em vários aspetos em comum e a ter em conta quando analisamos o que é

colaboração, havendo, claro, alguns que se destacam por inserir novas ideias e aspetos, que na sua ótica, estão intrinsecamente ligados ao nosso conceito central - colaboração.

### 2.1.3 Fatores que influenciam a colaboração intraorganizacional

Existem vários fatores que influenciam a colaboração intraorganizacional, podendo ser divididos em fatores organizacionais e fatores individuais.

#### 2.1.3.1 Fatores Organizacionais

A confiança e coesão entre as pessoas que trabalham numa mesma organização são aspetos abordados em vários estudos sobre a colaboração intraorganizacional. Um estudo realizado por Jalal, Toulson & Tweed (2010) em empresas de TI concluiu que a partilha de informação estava dependente de três valores culturais: a) existência de noção de colaboração entre membros da organização; b) reconhecimento de trabalhadores que partilham conhecimento e c) confiança entre trabalhadores e na competência da equipa. Neste último aspeto, Blomqvist & Levy (2006) concordam que a confiança é importante no que toca à importância na criação de conhecimento e sua partilha, mas acrescentam que a comunicação e o comprometimento com a organização são também essenciais (Blomqvist & Levy, 2006, p. 44).

A necessidade de haver confiança parece ser consensual na literatura como algo essencial para que as pessoas colaborem em organizações de trabalho, referida também por Lyons et al (2008) que acrescenta também a necessidade de existir coesão entre as pessoas. A coesão é encarada por Dailey (1997) como um dos antecedentes à colaboração, ou seja, antes de existir a possibilidade de colaboração a equipa tem de estar coesa entre si (Dailey, 1997). Neste estudo, Dailey analisou grupos de trabalho em que a coesão e a colaboração poderiam existir em desequilíbrio. No grupo onde a coesão era baixa e os indivíduos colaboravam, estes não tinham confiança nem respeito entre si, o que tornava difícil colaborar. O autor sugere que, neste grupo, o líder poderia resolver os problemas de colaboração, encontrando formas de reforçar a coesão entre os membros. Até porque o líder, através da criação de pensamento comunitário pelos indivíduos, cria abertura para comportamentos que conduzam à colaboração, bem como outras interações que se podem espalhar por toda a organização (Ruíz et al, 2010). O grupo em que o nível de coesão era

elevado, mas onde os indivíduos colaboravam pouco, consistia numa equipa em que apenas alguns membros sobressaíam e diziam aos outros o que fazer, e a coesão dependia apenas de alguns membros. O autor sugere que o líder do grupo deveria intervir para que todos tivessem um papel ativo a fim de que o grupo se tornasse colaborativo. Segundo o autor, quando existem elevados níveis de coesão e de colaboração os problemas são vistos de forma confiante e aberta, os grupos são proativos e as equipas apresentam melhores resultados (Dailey, 1997). Este estudo, embora não seja recente, permite compreender que para que um grupo tenha sucesso é necessário que os seus membros colaborem, mas também que se mantenham coesos entre si. Não nos podemos centrar exclusivamente no conceito de colaboração, pois este associado a outros conceitos, como a coesão, confiança entre outros, servirão de potenciadores ao primeiro.

Se é pretendido verificar se as pessoas de uma organização estão a colaborar e se essa colaboração está a dar resultados ou se estes podem ser melhorados de alguma forma, uma maneira de fazê-lo é através de uma avaliação. Para isso alguns autores desenvolveram formas que os levassem a avaliar a colaboração entre os membros de uma mesma organização. No estudo de Lyons e seus colaboradores em 2008, pretendia-se analisar que aspetos da colaboração organizacional estariam positivamente relacionadas com a confiança e com a coesão. Foram colocadas questões aos trabalhadores para avaliar as crenças dos indivíduos sobre a) o seu nível de colaboração atual; b) atitudes em relação à colaboração no geral; c) a sua disponibilidade para as ferramentas colaborativas que existiam no momento; d) comportamentos colaborativos, entre outros aspetos. Após análise dos resultados foi possível perceber que os aspetos ligados à colaboração, nomeadamente, a sua eficácia, adaptabilidade, os facilitadores e as características do trabalho, estavam positivamente ligados à confiança e coesão na equipa (Lyons et al, 2008). Isto seria de esperar, tendo em conta a necessidade da existência de confiança, união e à-vontade entre trabalhadores, para servir como base para tudo o resto que envolve a colaboração poder resultar. Com esta conclusão é possível que os líderes desta empresa e de outras possam fomentar ainda mais a confiança e a coesão entre os seus colaboradores, para desta forma aumentar e afirmar a colaboração no meio organizacional em questão.

As redes sociais e a satisfação no trabalho são também aspetos que a literatura destaca na análise da colaboração interna. Segundo Dailey (1997) o facto de os indivíduos estarem

satisfeitos e felizes no seu trabalho influencia positivamente a colaboração e coesão. A satisfação no trabalho é algo que influencia certamente a colaboração num grupo, pois os trabalhadores não permanecem numa empresa apenas por fatores económicos, mas também se adquirem satisfação com o que realizam (Miranda et al, 2017). Segundo estas últimas autoras, conforme o indivíduo vá adquirindo satisfação com as tarefas que realiza e com o seu dia-a-dia na organização, este cria um maior comprometimento para com a mesma, existindo, nestes casos, adequação indivíduo-organização. Por sua vez, a proximidade existente entre os trabalhadores faz também com que estes se sintam mais dispostos a colaborar e trocar ideias entre si (Miranda et al, 2017).

Por sua vez, as redes sociais estabelecidas na organização podem traduzir-se num fortalecimento da relação indivíduo-organização, o que será positivo para ambos (Miranda et al, 2017). Já em 1948, Selznick referia que os laços sentimentais estabelecidos entre trabalhadores ampliam as oportunidades de uma comunicação eficaz. As redes sociais, entendidas como o “grau de relacionamento dos trabalhadores, a proximidade entre os trabalhadores e o nível de intermediação entre eles” (Miranda et al, 2017, p. 668), em contexto de trabalho podem contribuir para que as pessoas colaborem entre si e para que os indivíduos permanecem na organização.

A cultura organizacional é também importante quando se analisam as relações de colaboração entre os membros de uma mesma organização. Com efeito, os valores incutidos quando os indivíduos ingressam numa organização podem ou não potenciar a colaboração. Segundo Schein (2004) as “culturas nascem basicamente de três fontes: as crenças, valores, e suposições de fundadores de organizações; a aprendizagem experiências dos membros do grupo à medida que sua organização evolui; e novas crenças, valores e premissas trazidas pelos novos membros” (Schein, 2004, p. 225). Numa empresa que tenha interiorizado uma cultura de colaboração existirá mais facilidade em promover práticas de trabalho colaborativas entre os seus trabalhadores, pois faz parte da identidade da empresa e dos seus valores. A internalização dos valores organizacionais pode levar a uma sintonia dos objetivos, tanto por parte de trabalhadores como da gestão (Büschgens, Bausch & Balkin, 2013), o que facilitará o desenvolvimento de uma cultura de colaboração. Estes autores no seu estudo sobre inovação organizacional concluíram que a cultura de desenvolvimento (direcionada para o crescimento da organização e aquisição de recursos) será aquela que poderá ser mais

aberta à inovação, pelo contrário, a cultura hierárquica (informação centralizada em cargos superiores) tem correlação negativa com a capacidade de inovação. As culturas hierárquicas constituem contextos onde a colaboração interna parece encontrar mais obstáculos, pois a informação tende a estar centralizada nos cargos hierárquicos superiores, comprometendo um dos requisitos da colaboração intraorganizacional, que é a partilha mútua de informação (Shrage, 1990; Stank et al, 2001, citado por Sanders, 2007).

As próprias ferramentas de TI, como a internet ou *softwares*, são vistas como um facilitador à colaboração, na medida em que através destas ferramentas é possível aos trabalhadores partilhar informação entre si de forma mais rápida e sintética (Sanders, 2007). Aliás o crescimento das TI tem vindo a mudar, ao longo dos anos, a forma como os negócios se gerem (Sanders, 2007), é certo então que é mais um fator influenciador da colaboração e do próprio trabalho desenvolvido. Será de esperar que os trabalhadores de TI estejam em vantagem perante outras profissões, pois a sua profissão já exige que convivam diariamente e estejam bastantes familiarizados com estas ferramentas, que por si só já são um facilitador à colaboração.

O trabalho destes indivíduos acaba por ser em rede, existindo por vezes elevados níveis de dependência entre o trabalho realizado por cada indivíduo, ou seja, para um iniciar a sua tarefa é necessário que um terceiro termine a sua e assim sucessivamente. Torna-se assim fácil reconhecer a importância que a colaboração poderá ter entre profissionais de TI (Borges 2013, citado por Miranda et al, 2017; Hartley et al, 2014; Bedwell et al, 2012).

Não só é importante o conhecimento das ferramentas de TI como o conhecimento dos próprios objetivos das tarefas que desempenham diariamente. Um estudo revela que o conhecimento dos objetivos do projeto e da própria empresa por todos os membros de um dado grupo, é essencial para que estas pessoas, que devem estar familiarizadas com o seu trabalho, colaborem de forma efetiva, na medida em que existe a necessidade de partilhar informações entre os membros, tendo estes de ter a consciência que os resultados finais dependem de todos e por vezes também as próprias decisões (Hartley et al, 2014). Aqui é possível ver a ligação que existe entre as profissões ligadas às TI e a necessidade de colaboração, pois as próprias características do trabalho, por si só, exigem que exista colaboração entre membros.

### 2.1.3.2 Fatores individuais

Um estudo realizado por Miranda e suas colaboradoras (2017) concluiu que o indivíduo mais central é aquele que consegue trocar informações com o maior número de colegas, apresentando-se em vantagem em relação aos chamados, pelas autoras, membros periféricos. Quando existe mais proximidade entre indivíduos estes tendem a estar mais à vontade para trocar ideias, cooperar e colaborar entre si (Miranda et al, 2017). A transferência de informação é apontada, por outros autores, como a chave para o desempenho e aprendizagem organizacional (Lyons et al 2008). A centralidade do papel que o indivíduo exerce na organização é então algo que pode influenciar a sua propensão para colaborar com os outros.

A idade é um fator individual que pode também influenciar a colaboração entre indivíduos de uma organização, podendo facilitar ou prejudicar. No entanto, o conceito de geração vai para além do da idade, pois segundo Kupperschmidt (2000) representa um grupo de pessoas que partilha, não só os mesmos anos de nascimento, como também diversas vivências históricas. Nos estudos conduzidos por Comazzetto, Vasconcellos, Gonçalves, Perrone (2012); Novianto & Puspasari, 2012); Parry e Urwin (2011); Costa, Neto e Bazzoli (2015) a idade surgiu como um fator influenciador da colaboração, ou seja, dependendo da idade, e por consequência da geração à qual pertence cada indivíduo, a propensão dos indivíduos para colaborarem vai variando. Nesses estudos as gerações mais jovens, nomeadamente a geração Y, têm maior facilidade na utilização das TI pois cresceram em contacto com estas (Veloso et al, 2016).

Pode dar-se também o contrário, especialmente quando falamos de outra geração. Os *Baby Boomers*, cresceram num ambiente que não acompanhou o surgimento e desenvolvimento das TI de uma forma comparada à das gerações mais recentes, portanto, não estão com elas tão familiarizados nem tão dispostos a aprendê-las (Parry & Urwin, 2011). Quando estamos perante uma empresa que valorize e imponha a colaboração e comunicação entre colegas através das plataformas *web* esta geração estará, possivelmente, em desvantagem, pois atualmente muitas empresas implementam-nas com vista a facilitar a colaboração entre trabalhadores.

Seja qual for a geração ou o *status* à qual pertence o indivíduo, sendo *status* entendido como a posição em termos de honra, respeito e prestígio de certa pessoa em relação ao grupo

(Willer, Youngree & Lovagila, 2012), é essencial que este tenha conhecimento à cerca do seu papel na organização, o que por sua vez pode ser visto como um fator influenciador da colaboração. Foi essa conclusão que Campbell (2016) retirou no seu trabalho. Com efeito, dessa forma o indivíduo sabe quais as tarefas que lhe cabem e a relevância que têm para o desempenho de papéis de terceiros. Quando o indivíduo desconhece o papel que desempenha na organização, a colaboração é prejudicada e pode mesmo levar à desmotivação (Campbell, 2016), pois os indivíduos acabam por não encontrar qualquer significado e finalidade no seu trabalho.

A personalidade de um indivíduo também terá impacto na colaboração. Sejam membros recentes ou antigos nem todos têm a mesma vontade de colaborar. Num estudo realizado por Borges (2013) chegou-se a uma conclusão que não era esperada, que permitiu ver o tipo de trabalhador de TI que mais tende a colaborar. As pessoas extrovertidas são aquelas que mais conversam mais dizem as suas ideias, mas não são as mais aptas e disponíveis para colaborar, segundo este estudo. Estas pessoas não são tão recetíveis a novas ideias, ao contrário dos introvertidos, que não só dizem as suas ideias como também estão dispostos a ouvir e debater as de terceiros. Tendo sido também possível concluir que da união de uma cultura organizacional, que vise colaboração com laços sociais, pode resultar em algo que influencie positivamente as decisões dos profissionais de TI e assim exista mais colaboração entre os mesmos (Borges, 2013).

#### 2.1.4 Consequências da colaboração intraorganizacional

Num estudo realizado por Sanders (2007) foi possível concluir que as empresas devem adotar estratégias que permitam a existência de colaboração e envolvimento nas funções da empresa (Sanders, 2007). Será assim mais fácil a colaboração entre departamentos e pessoas, bem como alcançar objetivos desejados pela empresa e trabalhadores.

Segundo um outro estudo desenvolvido em cinco empresas da indústria eletrónica, realizado por Tjosvold e Tsao (1989) em Singapura, uma colaboração eficaz aliada a valores coincidentes com os da empresa permitiria desenvolver o sentimento de lealdade e o nível de compromisso organizacional. O estudo verificou ainda que a empresa com menores níveis de colaboração interna apresentava também níveis de produtividade mais baixos (Tjosvold & Tsao, 1989). Nas conclusões deste estudo os autores salientaram que a empresa com menos

ligação aos valores e cooperação entre colegas apresentou também os valores de produtividade mais baixos. Os autores sugeriram que a promoção de uma visão compartilhada e interação cooperativa entre os trabalhadores pode contribuir para o desenvolvimento de organizações orientadas, quer para a produtividade, quer para as pessoas.

A falta de comunicação ou formas desadequadas de comunicação podem facilitar ou dificultar a colaboração entre pessoas no mesmo contexto de trabalho (Rosa, 1992). Com efeito, quando a mensagem não é transmitida da melhor forma pode originar consequências negativas para a organização. A existência de boa comunicação entre os vários níveis hierárquicos, principalmente entre as pessoas do mesmo grupo de trabalho, juntamente com boas técnicas de recrutamento e seleção de candidatos pode evitar elevados níveis de rotatividade nas equipas de trabalho (Cavazotte, Lemos & Viana, 2012).

As várias políticas da empresa podem ser vistas, por vezes, como uma consequência negativa da colaboração (Hartley et al, 2014), pois pode acontecer que determinadas políticas permitam que os recursos da empresa, em vez de serem utilizados por todos e para alcançar objetivos em comum, sejam utilizados de forma individualista para o bem de uma pessoa ou grupo minoritário. Segundo Hartley et al (2014), e vindo ao encontro do que foi dito, o interesse próprio, o controlo e a influência são vistos como inibidores da colaboração.

Os trabalhadores não permanecem numa empresa apenas por motivos financeiros, mas também se esta permanência lhes trouxer atividades que os preencham no seu trabalho (Miranda et al, 2017). Nestes casos se a colaboração entre trabalhadores proporcionar esse preenchimento pessoal é excelente, pois não só fomenta a colaboração como também tem peso na permanência dos indivíduos nas empresas.

A colaboração permite alcançar a capacidade de alianças, competência coletiva, competência de cooperação, colaboração como meta-capacidade, recursos cooperativos e *knowhow-colaborativo* (Blomqvist & Levy, 2006). É possível que, através da colaboração, as relações interpessoais das pessoas nela envolvida sejam geradas e quiçá fortalecidas, estendendo-se por vezes a relações extratrabalho.

Quando várias pessoas trabalham e colaboram entre si têm de discutir diferentes perspetivas sobre o seu trabalho, o que é vantajoso para si e para a empresa. Com efeito, trabalhando individualmente torna-se mais difícil alcançar certas conclusões e soluções devido à ausência de debate e de partilha de perspetivas. No entanto, um aspeto menos

positivo da colaboração pode acontecer quando existem membros que contribuem menos para os resultados, sendo necessário gerir o trabalho de forma equitativa.

Em departamentos ligados às TI podem encontrar-se pessoas altamente qualificadas que por sua vez se podem tornar capital humano da empresa (Hernandez et al, 2018), trazendo isto bastantes vantagens à mesma, como facilitar o atingir de objetivos comuns e de forma mais rápida e eficaz, assumindo a colaboração um papel por vezes crucial no desenvolvimento das atividades e dinâmicas da empresa.

Empresas que não têm o mesmo nível de TI e de colaboração têm um menor retorno de competências ao invés de quando acontece o contrário, quando as TI e a colaboração existem em igualdade e são complementares (Morgan, Autry & Adams, 2015). Quando aqui se fala em “retorno de competências” significa que quando os trabalhadores têm competências desejadas e juntamente a isso alto nível de colaboração isto vai trazer retorno à empresa a nível de objetivos alcançados, produtividade, valor, entre outros. A empresa, mais especificamente os membros de cargos de topo, devem não só dar valor a todos os seus departamentos, neste caso específico ao de TI, mas de igual forma deve valorizar também a colaboração no seio dos mesmos e em toda a organização, pois esta é importante para o atingir dos seus objetivos. Um recente estudo realizado por Mitic, Nikolić, Jankov, Vukonjanski & Terek em 2017 obteve uma conclusão que permite melhor compreender a importância do departamento de TI, que foi a correlação entre a motivação da equipa e trabalhar com TI, tendo sido verificada uma alta correlação e positiva (Mitic et al, 2017). Uma equipa ao estar motivada vai certamente estar ainda mais predisposta a colaborar com os colegas para juntos atingirem os seus objetivos.

Os especialistas em TI têm um papel muito importante, pois são responsáveis pela partilha de conhecimento tácito, que decorre das suas próprias experiências (Borges 2013). Contudo, Borges (2013) acrescenta também que são essas experiências pessoais que influenciam a vontade dos indivíduos em partilhar informação e colaborar com outros trabalhadores.

Os departamentos de TI, quando existem, são responsáveis por tarefas que são adaptadas às prioridades e objetivos do negócio, otimizam a comunicação entre trabalhadores e a nível externo; reforçam a segurança interna das organizações, permitindo aumentar o nível de confiabilidade de informações que circulam e de que forma; e têm como

objetivo apoiar a principal atividade da organização (Mohan, Cao, Sarkar & Ramesh, 2019). Atualmente estamos perante cada vez mais empresas que valorizam a inserção de tecnologias no processo de cumprir os seus objetivos (Knight, 2014). No entanto, esse interesse não é recente, bem como a noção de que as TI podem melhorar o funcionamento das organizações. Em 1989 Brandão Moniz dizia, no seu livro de coautoria, que as novas formas de trabalho facilitam a introdução de novas tecnologias, o que por sua vez irá permitir a obtenção de dois grandes objetivos empresariais: aumento da produtividade e melhorar a qualidade do produto final (Moniz, Teixeira, Kovacs, Cristovam, Stoleroff, Rosa & Rodrigues, 1989).

## 2.2 As gerações e sua relevância em contextos de trabalho

Com os desenvolvimentos a nível cultural, demográfico e intelectual começou a surgir, na sociologia, interesse em estudar as gerações, que se iniciou com o autor clássico Karl Mannheim (1997), tendo como principal objetivo demonstrar a importância das gerações na mudança histórica (Edmunds & Turner, 2005).

Mannheim (1997) defendia que uma definição de geração seria fundamentada na importância do processo histórico e da consciência, ou seja, defendia que os membros de uma geração são unidos pela experiência de eventos históricos do mesmo ponto de vista ou similar (Edmunds & Turner, 2005). Segundo o autor, cada geração tinha uma consciência em comum, denominada “consciência geracional”, que era criada através da vivência de eventos históricos que marcaram a época em que cresceram e viveram (Edmunds & Turner, 2005). Atualmente a definição apresentada não seria aceite como completa, pois sabemos que não é só por diferentes pessoas terem vivido os mesmos acontecimentos históricos, que lhes vão reagir da mesma forma, pois também não os vivenciam no mesmo contexto e com as mesmas condições, terão então diferentes interpretações e consequências no futuro (Giancola, 2006).

Atualmente a força de trabalho é cada vez mais diversificada, o que se deve a mudanças económicas, culturais, ao surgimento de diferentes estilos de vida, a alterações nos padrões migratórios e ao facto das mulheres estarem em cada vez maior número no mercado de trabalho (Giancola, 2006). Não apenas por isto, mas também o facto de cada vez mais coexistirem diferentes gerações em contextos de trabalho, se justifica que no âmbito da Sociologia das Organizações e do Trabalho se analise a influência dessa coexistência nas formas como as pessoas interagem e trabalham.

Ao longo do tempo, o interesse em estudar as gerações, suas características e implicações estendeu-se a vários domínios, nomeadamente ao do trabalho. Com o aumento da esperança média de vida cada vez mais se encontram diferentes gerações no mercado de trabalho, o que se pode comprovar também pela alta quantidade de jovens inseridos nas organizações (Chiuzi et al, 2011) o que tende a aumentar (Cavazotte et al, 2012).

Segundo Kopperschmidt (2000) uma geração é um grupo de pessoas que partilha os mesmos anos de nascimento e que por isso vivenciou os mesmos acontecimentos sociais que foram significativos para o seu desenvolvimento pessoal (Kopperschmidt, 2000). “É a interação entre recursos históricos, circunstâncias contingentes e formação social que faz da «geração» uma categoria sociológica interessante” (Edmunds & Turner, 2005, p. 561).

Com a presença de diferentes gerações, que acarretam diferentes formas de estar, de viver a vida e também o trabalho, é crucial que as empresas reconheçam as suas diferenças, para encontrar formas de colaboração entre todos os trabalhadores.

Dos trabalhadores mais novos, estando mais familiarizados com as novas tecnologias, espera-se que transmitam esse conhecimento aos trabalhadores mais velhos, ajudando-se assim mutuamente (Knight, 2014). Desta forma, as equipas cujos membros integram diferentes gerações dispõem de ferramentas que lhes permite aprender mais uns com os outros, devido à diversidade dos conhecimentos e experiências que apresentam. Por vezes podem surgir certos problemas que impeçam que a colaboração entre as diferentes gerações, como por exemplo, o receio de perda hierárquica (Chiuzi et al, 2011).

Atualmente uma geração fortemente inserida no mercado de trabalho é a Y (Comazzetto, et al, 2016; Chiuz et al, 2011), que se vai encontrar com outras gerações anteriores à sua e em alguns casos posteriores, sendo importante saberem lidar umas com as outras.

### 2.2.1 As gerações, classificações e as dificuldades de classificação

Embora exista relativo consenso quanto às gerações, às suas designações e características, a literatura não é consensual em relação aos seus intervalos temporais. Segue-se a análise de classificações utilizadas em estudos sobre diferentes gerações presentes no seio organizacional. Para auxiliar essa análise elaborou-se uma tabela com os autores e as respetivas classificações geracionais:

Tabela 1 - Classificação Geracional segundo vários autores.

Autor(es)/Geração	Veteranos	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
	Anos de nascimento	Anos de nascimento	Anos de nascimento	Anos de nascimento	Anos de nascimento
Veloso, Dutra & Nakata (2016)	Não referem	Até 1964	1965 - 1977	1978 em diante	Não referem
Comazzetto, Vasconcellos, Gonçalves & Perrone (2016)	Não referem	Até 1964	1965 - 1977	1978 em diante	Não referem
Parry & Urwin (2011)	1925 - 1942	1943 - 1960	1961 - 1981	1982 em diante	Não referem
Veloso, Silva & Dutra (2012)	Não referem	1946 - 1967	1968 - 1979	1980 - 1991	Não referem
Novianto & Puspasari (2012)	1930 - 1945	1946 - 1964	1965 - 1976	1977 - 1990	Não referem
Costa, Neto & Bazzoli, (2015)	Não referem	1945 - 1964	1965 - 1980	1980 - 1990	1989 em diante
Petroulas, Brown & Sundin (2010)	Não referem	1946 - 1964	1965 - 1977	1978 - 1994	Não referem
Center for Generational Kinetics (2016)	Não refere	1946 - 1964	1965 - 1976	1977 - 1995	Não refere
Bejtkovský (2016a)	1925 - 1946	1946 - 1960	1961 - 1980	1981 - 1995	1995 - 2010
Bejtkovský (2016b)	Até 1945	1946 - 1964	1965 - 1976	1977 - 1995	1996 em diante
Kuppershmidt (2000)	Até 1940	1940 - 1969	1960 - 1980	Não refere	Não refere
Chiuzi, Peixoto & Fusari (2011)	1926 - 1945	1945 - 1964	1965 - 1981	1982 - 2003	Não referem
Cavazotte, Lemos & Viana (2012)	Não referem	1940 - 1960	1960 - 1970	1980 em diante	Não referem

Como é possível verificar na tabela acima os intervalos temporais dos anos de nascimento que caracterizam cada geração apesar de serem, na maioria, bastantes próximos entre os vários autores, em praticamente nenhum estudo se consideram os mesmos anos de nascimento de início e término que caracterizam cada uma das gerações.

Pode constatar-se que sobre a geração Z e a dos Veteranos nem todos os estudos consultados as abordam, independentemente de serem estudos mais antigos ou mais recentes.

Os autores consultados tendem a situar a geração dos Veteranos, Radio Babies, Tradicionalistas, entre outras designações com início entre os nascidos em 1925 e 1930 e com fim entre os nascidos em 1940 e 1946. Sobre o início da Geração dos *Baby Boomers*, os autores tendem a considerar um intervalo entre nascidos em 1940 e 1946 e tendem a situar o seu término com os nascidos na década de 1960, num dos casos abarcando o ano de 1969. Outros consideram apenas que esta geração engloba indivíduos nascidos até 1964. Relativamente à geração X, a maioria dos autores aponta o ano de nascimento de 1965 como o ano de começo da mesma e em relação ao término estão distribuídos pelos nascidos entre final da década de 70 e inícios da 80. A geração que se segue é a Y, e em relação a ela a discordância acentua-se

um pouco, a maioria diz que começa com os nascidos no final da década de 70 e inícios de 80 e a maioria aponta que termina com os nascidos em 1995. Finalmente a geração Z, ou também denominada Centennials ou Pós-Millennials é ainda pouco abordada pelos autores, talvez por ser a mais recente e ainda pouco estudada, e a maioria concorda que se inicia com nascidos a meio da década de 1990.

Nota-se que praticamente em todas as gerações os autores consideram diferentes anos de início e fim, mas também diferentes amplitudes de anos. Existem assim gerações que para um autor abarca um intervalo de 11 anos, enquanto outro considera num intervalo de 12, outro de 20 anos. Significa isto que o conceito de geração pode conter diferentes entendimentos.

Após a análise dos intervalos temporais de cada autor(es) é possível chegar à conclusão quais os que são utilizados de forma mais recorrente, sendo o selecionado para este estudo o de Petroulas e seus colaboradores (2010), por alguns motivos. Primeiro trata-se de um estudo geracional no contexto empresarial, tal como no caso que se está a estudar; as gerações tidas em conta são também as mesmas, *Baby Boomers*, X e Y; e por ser uma classificação consensual perante a maioria dos autores consultados.

### 2.2.2 As gerações e seus estilos de vida e de trabalho

As diferentes gerações têm também elas diferentes formas de ver o mundo, pensar e também agir sobre ele (Comazzetto et al 2016; Chiuzi et al, 2011) é então necessário conhecê-las bem para assim ver de que formas diferem entre si. Analisar se as suas crenças, valores e prioridades se diferenciam conforme a época em que nasceram e cresceram.

Existe um autor que reflete sobre alguns pontos que contradizem em parte as afirmações de pontos anteriores deste estudo, pois segundo ele nem todos os indivíduos presenciaram os fatores históricos da mesma forma, não viveram os mesmos conflitos, sejam eles étnicos, sociais, económicos ou raciais e também referencia que não são apenas os fatos vividos na fase inicial da vida que vão ditar a personalidade das pessoas, todos os acontecimentos posteriores também o fazem (Giancola, 2006). Ou seja, não é por terem nascido e presenciado os mesmos factos históricos que leva os indivíduos de certa geração a serem e comportarem-se da mesma forma, pois acompanhados desses factos históricos estão as experiências de vida, ambiente social e familiar, entre outros fatores.

No que toca às organizações, com a atual globalização que se faz sentir no mundo, estas necessitam de pessoas que consigam acompanhar as mudanças rápidas e contínuas com que nos deparamos (Costa et al 2015), tendo como objetivo encontrar novas estratégias que permitam mediar e antecipar conflitos (Mello & Anna, 2016). É então necessário que todas as gerações pertencentes à organização tentem acompanhar estas mudanças, algumas conseguem-no mais facilmente que outras, cabe aos líderes também conseguir e promover estas capacidades.

No que toca à presença de diferentes gerações numa organização isto acarreta não só diferenças de idade, mas também de entendimentos, valores e visões peculiares a cada geração (Comazzetto et al, 2016), é então necessário que as organizações a estas diferenças deem importância, até porque quando estas são bem administradas na organização, podem trazer grandes ganhos à mesma (Comazzetto et al, 2016). A diferença geracional numa empresa pode realmente tornar-se negativa para uma organização, principalmente se for muito acentuada e se não for analisada e tratada (Novianto & Puspasari, 2012), é aqui que entra o papel das chefias, sendo importante que estes tenham a consciência que existem realmente diferentes gerações a trabalhar em conjunto e que deve existir respeito pelas diferenças existentes entre elas (Kupperschmidt, 2000).

O facto de existirem estas diferenças no meio de trabalho deve levar os líderes a verificar quais as melhores práticas para obterem eficácia de todos os colaboradores, independentemente da idade (Comazzetto et al, 2016), devendo adequar o tipo de trabalho a realizar a todas as gerações presentes na equipa, para assim não favorecer umas e prejudicar outras. Por exemplo, a geração *Baby Boomer* é caracterizada pelo desconforto perante as novas tecnologias, tendo então de surgir estratégias para unir gerações, visto que a geração Y está habituada a transferir conhecimento e informações através da tecnologia (Novianto & Puspasari, 2012). Nesta geração também está presente o facto da maioria já ter filhos e família formada o que em muito difere os objetivos, comportamento e motivações no trabalho, por exemplo em relação à mais nova geração, a Y. À parte de questões familiares também as motivações no geral de estar numa empresa podem diferir consoante a idade e os objetivos de vida das pessoas de cada geração.

É então primordial que os líderes conheçam as gerações presentes na sua organização para desta forma encontrar as melhores formas de tirar proveito de todos os indivíduos e ao

mesmo tempo criar espaço para que exista colaboração entre todos, independentemente da geração à qual pertençam.

Apesar de todas as diferenças que serão mais intensivamente explícitas de seguida, não se deve generalizar, pois nem todos os indivíduos pertencentes à mesma geração são iguais, não tiveram as mesmas experiências na vida, não viveram o mesmo tipo de vida económica, nem tiveram a mesma educação. Não nos devemos focar em grupos homogêneos de pessoas, mas sim na heterogeneidade geracional existente (Giancola, 2006; Cavazotte et al 2012), apesar de ser necessário fazê-lo para poder estudar os grupos geracionais em si, não era fazível fazê-lo indivíduo a indivíduo.

Não obstante de todas as diferenças possíveis, as gerações colaboram e trabalham juntas (Giancola, 2006) pois, apesar de todas as diferenças que possam apresentar isto não invalida que, com boa gestão e uma cultura organizacional positiva, estas colaborem entre si e de forma eficaz e eficiente. Segundo Edmunds & Turner (2005) recursos, oportunidades e liderança estratégica juntos formam a possibilidade de constituir gerações ativas.

Atualmente existem três gerações presentes no mercado de trabalho, a *Baby Boomer*, a geração X e a geração Y (Veloso, Silva & Dutra, 2012; Veloso, Dutra & Nakata, 2016; Comazzetto et al, 2016; Parry e Urwin, 2011), cada uma apresentando características próprias no que respeita à forma como trabalham e como colaboram nesse ambiente.

Tabela 2 - Características das gerações: Baby Boomers, Geração X e Geração Y.

<b>Categoria/geração</b>	<b>Geração Baby Boomers</b>	<b>Geração X</b>	<b>Geração Y</b>
<b>Infância</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escola primária rigorosa</li> <li>- Jovens rebeldes que se tornaram adultos conservadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nasceram perante a mudança familiar, pai e mãe trabalham, existe sentimento de culpa por parte da mãe deixar o filho só, dificuldade em pôr limites aos filhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cresceram em contato com as tecnologias de informação e com a globalização</li> </ul>
<b>Centro da sua vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho em primeiro lugar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho e família em equilíbrio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas experiências</li> <li>- Trabalhar para sobreviver</li> </ul>
<b>Emprego ideal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprego para a vida e que lhes traga estabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defendem um ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa</li> <li>- Não contam com estabilidade no trabalho</li> <li>- Gostam de trabalhar com liberdade, flexibilidade e sentem necessidade de receber feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não pretendem estar muito tempo na mesma organização</li> <li>- Precisam de segurança e conforto no trabalho</li> </ul>
<b>Perfil como trabalhadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimento de compromisso e lealdade para com a organização</li> <li>- São viciados no trabalho, fazendo horas extra se necessário</li> <li>- Acreditam no sacrifício pessoal como forma de alcançar o sucesso</li> <li>- Objetivos a longo prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apreciam autonomia, independência e comunicação aberta, mas não gostam de assumir posições de liderança</li> <li>- Leais a si mesmos e não têm o mesmo compromisso que os BB</li> <li>- Objetivos a curto prazo</li> <li>- Adquirem habilidades e competências que os valorizem no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relutância em obedecer à hierarquia da organização</li> <li>- Não gostam de fazer horas extra</li> <li>- São multifacetados</li> <li>- Autoconfiantes e otimistas em relação ao futuro</li> </ul>
<b>Relacionamento com outras gerações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não gostam de ter chefes mais novos</li> <li>- Têm receio que a troca de info. com mais jovens lhes traga perda hierárquica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceitam receber novas e diferentes ideias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possuem visão sistémica e aceitam a diversidade</li> <li>- São visto pelas gerações anteriores como agentes de mudança</li> </ul>
<b>Atitude de colaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalham em equipa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São individualistas, preferem trabalhar sozinhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mente aberta para tal</li> <li>- Eles são orientados para o trabalho em equipa</li> <li>- Exigem que haja comunicação</li> </ul>
<b>Relação com a tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistentes a mudanças</li> <li>- Não conhecem as novas tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criativos e gostam de movimento e mudanças, estando mais abertos a aprendê-las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gostam de mudanças</li> <li>- Alto conhecimento tecnológico</li> </ul>

Autor próprio, baseado em: Comazzetto et al (2012); Parry & Urwin (2011); Novianto & Puspasari (2012); Veloso et al (2016); Costa et al (2015); Petroulas et al (2010); Bejtkovský (2016b); Kuppershmidt (2000); Giancola (2006); Chiuzi et al (2011).

### 2.2.2.1 Baby Boomers

A geração *Baby Boomer* é a mais antiga das três. O termo *Baby Boomer* denomina e descreve nascidos após Segunda Guerra Mundial, período este em que houve um *boom* de nascimentos (Chiuzi et al, 2011), sendo uma das razões para este *boom* o facto dos soldados regressarem a suas casas após a Guerra.

Os indivíduos pertencentes a esta geração tiveram uma escola primária bastante rigorosa (Kupperschmidt, 2000) o que, inevitavelmente, os influenciou futuramente. Foram criados pelos seus pais (geração Veteranos) de forma também bastante conservadora e seguindo valores tradicionais, como a lealdade na família e no trabalho, a educação dos filhos de carácter rigoroso e o casamento para toda a vida. Transformaram-se de jovens rebeldes a adultos conservadores (Comazzetto et al 2012).

No que toca à busca de trabalho procuram ingressar por algo que lhes proporcione facilidades no dia-a-dia e posições garantidas no mercado trabalho (Comazzetto, et al, 2012), procuram um emprego a longo prazo, para a vida (Petroulas et al 2010; Cavazotte et al 2012).

Os *Baby Boomers* dão muitíssima importância à sua vida profissional, apresentando uma enorme lealdade e espírito de compromisso para com a organização em que trabalham (Petroulas et al 2010; Costa et al 2015; Comazzetto et al 2012). Trabalham muitas horas seguidas e de forma motivada (Petroulas et al 2010; Comazzetto et al 2012), não se importando em fazer horas extra do seu horário. Defendem que só com sacrifício se consegue obter os resultados desejados, e estão dispostos a fazer isso pela empresa em que trabalham (Petroulas et al 2010; Novianto & Puspasari, 2012) sendo considerados *workholics*, (Comazzetto et al 2012) em português: viciados no trabalho.

Quando se vêm “obrigados” a conviver e trabalhar com indivíduos mais novos, pertencentes à geração X e/ou Y, sentem algumas dificuldades de convivência, pois não suportam que estes mais novos estejam num lugar hierárquico acima deles e que tragam diferentes visões do trabalho e do mundo, desvalorizando as suas decisões, (Kupperschmidt, 2000; Giancola, 2006) tal como fizeram em relação aos seus pais. Consequência disto, os mais velhos por vezes optam por não transmitir conhecimentos aos mais novos com medo de perda hierárquica em relação a eles (Chiuzi et al, 2011). Podendo isto em muito afetar o processo de colaboração, pois a troca de informações preciosas à empresa fica comprometida devido a esta insegurança da geração mais velha, afetando não só a empresa como gerações futuras.

São bastante resistentes à mudança e à aprendizagem de novas formas de realizar o seu trabalho, principalmente no que toca a inserção de novas tecnologias no seio organizacional (Parry e Urwin, 2011; Costa et al 2015). Não só não estão ambientados com novas tecnologias, mas também não têm vontade e disponibilidade para as aprender, ainda menos se forem ensinados por gerações posteriores à deles. As únicas tecnologias com as quais convivem, conhecem e estão familiarizados é o telefone, que acompanhou alguns no seu crescimento, e a televisão, que apesar de ter surgido mais tarde, também é algo presente no seu dia-a-dia (Chiuzi et al, 2011).

A geração dos *Baby Boomers*, em contexto português, apresenta algumas diferenças de vivências comparando com a restante Europa (Bauman, 2007 citado por Colaço et al 2019). Após a Segunda Guerra Mundial continuou a viver em ditadura por mais 30 anos, além disso lidou também com a Guerra Colonial (1961-1974). Estes jovens têm uma consciência resultante do impacto deste período histórico, cresceram sob mudanças socioeconómicas e de estrutura familiar. Vivia-se num clima de incerteza. Portanto Portugal entra como exceção do que se vivia em restante contexto anglo-saxónico, onde os ideias de prosperidade e bem-estar social se faziam sentir (Colaço et al 2019).

#### 2.2.2.2 Geração X

A geração X é muitas vezes denominada Geração pós-*Baby Boom* (Katz, 2017), *Baby Busters* ou Geração perdida (Parry & Urwin, 2011).

A geração X é composta por indivíduos, a maioria deles filhos dos *Baby Boomers*, que quando nasceram encontraram um cenário de mudança, tanto a nível familiar como a outros níveis. Nesta altura a família sofreu uma reestruturação, na medida em que a mãe começou a ter um papel mais ativo na economia familiar, começando a trabalhar. Desta forma a criança da geração X passava menos tempo com os pais, o que criou um sentimento de culpa por parte destes, principalmente da mãe, por deixarem o filho em casa ou na escola para irem trabalhar. Isto criou uma enorme dificuldade por parte dos pais em criar limites às crianças, pois quando estavam presentes sentiam a dificuldade em os contrariar (Comazzetto et al 2012).

Estes indivíduos, ao contrário dos *Baby Boomers*, já estabelecem um equilíbrio entre vida familiar e profissional (Petroulas et al 2010; Morais, 2016), ou seja, não são viciados no

trabalho, bem pelo contrário. Valorizam o trabalho na medida em que lhes traga estabilidade financeira, ou seja, têm interesse no trabalho quando este lhes proporciona realização de desejos pessoais (Morais, 2016; Costa et al 2015), tais como dinheiro para irem de férias, educação dos filhos, atividades fora do trabalho, como cinema, ginásio, entre outros.

Em relação à lealdade para com a empresa diferem bastantes da geração anterior, pois são mais leais a si mesmos e/ou à profissão do que à própria organização (Comazzetto et al 2012; Bejtkovský, 2016a; Costa et al 2015). Por conseguinte o compromisso em relação à empresa também não tem o mesmo peso que tem para os *Baby Boomers*, até porque a geração X é constituída por pessoas que têm objetivo de progredir na carreira (Morais, 2016) tanto dentro da própria empresa como em outras, não têm objetivo de ficar na mesma empresa para sempre.

São caracterizados por preferirem trabalhar de forma individualista Comazzetto et al 2012, p.147; Petroulas et al 2010; Parry & Urwin, 2011). Geralmente e comparativamente com os *Baby Boomers* trabalham de forma mais rápida e com mais eficiência (Bejtkovský, 2016a) o que se pode dever a estarem familiarizados com as tecnologias facilitando o desempenhar de certas tarefas. Esta geração foi a que fez a ponte entre o pré-digital e culturas digitais (Katz, 2017).

Gostam de mudanças (Novianto & Puspasari, 2012), são flexíveis e adaptam-se facilmente a novas situações (Bejtkovský, 2016a; Comazzetto et al 2012) estando dispostos a adquirir novas competências que o mercado de trabalho valorize (Costa et al 2015), para desta forma poderem evoluir tanto a nível pessoal como profissional. Uma das competências mais valorizadas pelo mercado trabalho é apontada pelos mesmo autores como sendo sem dúvida o trabalho em equipa.

Enquanto os *Baby Boomers* desejam estabilidade e estabelecem objetivos a longo prazo dentro da própria empresa, os X's procuram objetivos a curto prazo (Petroulas et al 2010), e sabem que não estarão estáveis na mesma empresa durante muito tempo (Comazzetto et al 2012). Isto acontece devido ao seu descomprometimento com a empresa e ao desejo de mudança. Apesar de um estudo realizado por Cavazotte, Lemos & Viana (2012) ter concluído através de entrevistas realizadas que os jovens de hoje ainda valorizam a segurança profissional, ou seja, o facto de desejarem mudar e explorar novas empresas não invalida o facto de quererem sentir-se seguros no trabalho atual.

Num ambiente organizacional procuram liberdade (Comazzetto et al 2012; Petroulas et al 2010) na forma como trabalham, liberdade para dar opiniões e sugerir novas formas de trabalhar ou alterações que achem convenientes. Sentem necessidade de receber *feedback* por parte dos seus superiores (Petroulas et al 2010; Comazzetto et al 2012; Cavazotte et al 2012), apesar de não necessitarem de trabalhar sob supervisão, são autónomos (Costa et al 2015) e independentes (Parry & Urwin, 2011; Costa et al 2015).

Em contexto português, esta geração, nascidos entre anos antes e depois do 25 de Abril de 1974 (denominada por vezes, geração Abril) cresceu sob uma mudança social e política o que fez com que ganhassem esperança no futuro, com a taxa de desemprego a diminuir nessa altura e os níveis de escolaridade a tenderem ao aumento (Colaço, Germano, Miranda & Barros, 2019). Assistia-se a um crescimento económico e por sua vez a uma progressiva entrada no setor económico terciário. Em 1986 Portugal aderiu à Comunidade Económica Europeia o que levou à expansão dos meios de comunicação social, o elevando aumento das taxas de escolarização, nomeadamente no ensino universitário, e a diminuição das taxas de desemprego (Figueiredo, Lorga da Silva, Ferreira, 1998 citado por Colaço, 2019). É então uma geração caracterizada por ter esperança no futuro.

### 2.2.2.3 Geração Y

Esta geração é por vezes abordada com outras designações, como geração *Dot.com*, geração *Why*, geração 2001 e geração *Net* (Costa et al, 2014). Também pode ser chamada *Nexters*, *Echo Boomers* (Parry & Urwin, 2011) e um dos termos mais mencionados: *Millennials* (Costa et al, 2014; Parry & Urwin, 2011; Bejtkovský, 2016; Cavazotte et al, 2012; Giancola, 2006).

A geração Y é a primeira da história que tem mais conhecimentos que a geração anterior no que toca à tecnologia, pois nasceram e cresceram em contacto com a mesma (Comazzetto et al, 2012). Cresceram durante a globalização e a evolução tecnológica e perante diferentes modelos de família, ao contrário dos *Baby Boomers* que apenas conheciam a família clássica (mãe, pai e filhos), esta geração presenciou famílias com diferentes formações (Comazzetto et al 2012), tudo isto lhes proporcionou uma abertura de mente (Costa et al 2015; Novianto e Puspasari, 2012). Rodeados de um ambiente seguro e tecnológico (Morais, 2016) estão constantemente em contacto com pessoas, seja a nível presencial ou virtual

(Parry e Urwin, 2011). Cresceram também rodeados de diferentes tipos de pessoas com diferentes aparências, raças, idades, orientações sexuais, o que lhes proporcionou aceitar a diversidade, até de forma inconsciente (Comazzetto et al 2012).

No que toca à sua relação com o mundo organizacional estes têm um menor comprometimento com a organização, trabalham apenas para sobreviver e não vivem para o trabalho (Petroulas, Brown e Sundin, 2010), ao contrário dos *Baby Boomers*, buscam equilíbrio entre a esfera profissional e a pessoal (Morais, 2016, p.185; Bejtkovský, 2016a). Aliás desde 1980 tem vindo a ser um objetivo da gestão de pessoas que exista equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (Veloso et al, 2012).

Valorizam muito o ambiente informal tanto no dia-a-dia como na vida profissional e zelam pela transparência e liberdade (Costa et al 2014).

Das três gerações são aquela que menos possui a característica de lealdade para com a empresa, apresentando um baixo nível em relação a essa característica (Bejtkovský, 2016a; Cavazotte et al 2012), sendo também uma das que mais desafiam os líderes, devido às suas características (Cavazotte et al 2012).

Ao contrário dos *Baby Boomers* não se sujeitam a fazer horas extra (Novianto e Puspasari, 2012) o que se deve ao facto de saberem que não existe um emprego para a vida e que cada um é temporário, têm o pleno desejo de mudança (Costa et al 2015) e evoluir para algo que lhes garanta melhores condições de vida. Tal como a geração X, estes possuem objetivos a curto prazo (Petroulas, Brown e Sundin, 2010) e ao contrário da mesma, estes preferem trabalhar em grupo e exigem que exista comunicação (Petroulas, Brown e Sundin, 2010), sendo esta tão importante dentro do próprio grupo como em toda a organização em que trabalham.

São uma geração que cresceu em contacto com as TI (Comazzetto et al 2012) e por isso dominam-nas de uma forma e com uma facilidade que não está presente em nenhuma das gerações anteriores (Costa et al, 2014). Têm então uma vantagem em relação às outras gerações, na medida em que dominam as TI e também as redes sociais (Parry & Urwin, 2011; Costa et al, 2015), que são cada vez mais usadas nas organizações de todo o tipo. São também indivíduos que possuem graus académicos elevados (Costa et al, 2015) o que por sua vez pode ser decisivo no que toca a subir hierarquicamente dentro da própria empresa e também fora dela. Por este elevado nível de literacia torna-se mais fácil para estes alcançar níveis mais altos

na hierarquia da empresa do que por exemplo os *Baby Boomers*, que não estudaram durante tantos anos, tendo ingressado mais cedo no mercado de trabalho.

Em relação ao futuro são talvez a geração mais otimista (Costa et al, 2015) e possuem enormes expectativas em relação ao mesmo, o que se deve em parte ao grau académico elevado que possuem, valorizam bastante o status e a ascensão profissional (Morais, 2016). Quanto mais experiências profissionais diferentes tiverem, melhor. No que toca a crescimento de carreira desejam que seja o mais rápido possível e que o aumento salarial o acompanhe (Cavazotte et al, 2012).

Segundo elementos da geração *Baby Boomers* e da X a geração Y pode comprometer o futuro dos negócios, devido a esta não ter um alto comprometimento para com os líderes e a própria empresa (Comazzetto, 2016). É conhecida por usar a empresa como fonte para o seu desenvolvimento (Chiuzi et al, 2011) podendo a qualquer momento a deixar e procurar outra onde possa ter mais para aprender. Existe atualmente a tendência para que os casos de pessoas que criam carreira numa só empresa sejam cada vez mais raros (Velo el et, 2012).

Esta é também uma geração, que em comum com a X, necessita de *feedback* constante, pois está habituada a responder antes de pensar (Costa et al, 2015), daí a necessidade de verem se o que estão a fazer está num caminho desejado.

As empresas devem procurar as melhores formas de cativar esta geração para desenvolver um bom trabalho e permanecer na empresa, devendo procurar alocar os jovens a trabalhos em equipa, e projetos que lhes permitam desenvolver as suas capacidades e habilidades pessoais, recompensando-os pelo seu esforço em colaborar com terceiros (Costa et al, 2015).

Segundo os autores Cavazotte, Lemos & Viana (2012) os indivíduos pertencentes à geração Y possuem níveis mais elevados de motivação no que toca à possibilidade de interagir com outras pessoas, colaborar.

Através de um estudo realizado por Knight (2014) chegou-se à conclusão de que os mais novos estão mais abertos a receber conhecimento e ensinamentos dos mais velhos do que dos da mesma idade que eles, a justificação é dada na medida em que os mais novos estão a competir todos pelo mesmo.

No contexto português, tanto a geração Y como a Z, portanto os nascidos nos anos 90, manifestam maior vontade de estudar até graus académicos mais elevados, acreditando que

lhes vai facilitar a entrada no mercado de trabalho. Porém, hoje em dia, mesmo os jovens com grau académico elevado têm noção da dificuldade na inserção no mercado de trabalho e do desemprego (Colaço, et al, 2019). Isto deve-se também às diferentes crises económicas que se têm feito sentir, como a profunda crise europeia após 2008 e em Portugal os efeitos das medidas introduzidas pela Troika em 2011 (Colaço et al, 2019). Estes indivíduos cresceram, em Portugal, sob um clima de incerteza e insatisfação social, pois apesar de terem graus académicos elevados, são ascendentes as taxas de desemprego dos indivíduos com ensino superior e os empregos que conseguem não são correspondentes aos seus elevados níveis de estudo. “O diploma de ensino superior já não garante o acesso e progressão em determinada carreira, nem sequer um emprego correspondente à qualificação obtida” (Cardoso et al., 2014 citado por Colaço et al, 2019, p. 49).

## 3 Metodologia de investigação

### 3.1 Objetivos de investigação e pergunta de partida

O objetivo geral da investigação é compreender se diferenças geracionais interferem e de que forma no processo de colaboração, e como podem as organizações promover melhores formas de trabalho e comunicação entre diferentes gerações.

Os objetivos específicos deste estudo consistiram assim em: caracterizar os valores e atitudes de trabalho dos profissionais de TI pertencentes a diferentes gerações; compreender como os profissionais de TI percebem e vivenciam as suas experiências de colaboração intraorganizacional em contexto de trabalho; e perceber como colaboram os profissionais de TI com colegas de trabalho que pertencem a diferentes gerações.

A pergunta de partida consiste assim em saber “De que forma os profissionais na área de TI colaboram com colegas de trabalho que pertencem a diferentes gerações?” Podem ainda levantar-se questões associadas à principal, tais como: quais as perceções de trabalhadores de diferentes gerações acerca da partilha de informação e de colaborarem com pessoas diferentes de si? Que dificuldades sentem? Como fazem para superar essas dificuldades? De que forma a colaboração ajuda na resolução de problemas individuais e coletivos? Que opinião têm acerca das diferenças geracionais na colaboração diária?

O principal foco da inquirição desses indivíduos consistiu assim na forma como colaboram com colegas do mesmo departamento e se sentem existir diferenças e/ou dificuldades em colaborar devido a pertencerem a diferentes gerações.

### 3.2 Objeto de estudo, amostragem e dimensão da amostra

O objeto de estudo são trabalhadores da área das TI que trabalham em empresas sediadas na área metropolitana de Lisboa, atualmente empregados, de ambos os sexos, de diferentes gerações, posições hierárquicas, percursos profissionais e engloba trabalhadores mais e menos experientes. Procurou-se obter diversidade ao nível da empresa onde trabalham para maior diversidade de vivências, evitando algum efeito de enviesamento decorrente da inquirição de indivíduos de apenas uma organização, cujas respostas ficariam influenciadas pela cultura organizacional da mesma. Por outro lado, restringiu-se a inquirição à região de Lisboa para que a investigadora tivesse a possibilidade de inquirir presencialmente

os indivíduos. Contudo, posteriormente, a forma de inquirição teve ser repensada em virtude da pandemia que se fez sentir a partir de março de 2020.

Para que os participantes confiassem na investigadora, procurando que fossem autênticos e sinceros na entrevista, teve-se a preocupação de não associar as respostas dos participantes à sua organização de trabalho, mantendo assim o seu anonimato. Também com essa preocupação os contactos com os potenciais participantes neste estudo não se efetuaram através da sua organização de trabalho.

Uma vez que não era possível determinar qual a dimensão e as características da população a inquirir, optou-se por uma amostragem em sistema de Bola de Neve tal como sugerido por Bernard (2006). No mesmo sentido, Bryman (2008) citando Becker salienta que quando de uma população alvo não é possível criar uma base amostrável esta abordagem é a única possível. O mesmo autor salienta, no entanto, que este tipo de amostragem não é representativo da população, sugerindo ser uma estratégia adequada a estudos qualitativos. O fato da investigadora ter uma relação familiar com um profissional de TI facilitou a obtenção dos primeiros contactos de indivíduos, seguindo posteriormente os procedimentos inerentes a este tipo de amostragem. Foi realizada uma entrevista exploratória ao familiar da entrevistadora para aferir se as questões mereciam reformulação e descobrir outras questões relevantes a incluir no guião. Esta entrevista, no entanto, não foi incluída na análise. O primeiro indivíduo inquirido foi sugerido por este observador qualificado de entre os seus colegas de equipa. Após a realização da entrevista a este participante foi-lhe solicitado que indicasse outro profissional de TI que trabalhasse noutra empresa a fim de ser entrevistado. Nem sempre os participantes indicaram indivíduos de outras empresas, pelo que se optou, mesmo assim, por realizar entrevista a indivíduos da mesma empresa. Insistiu-se também para que os participantes indicassem profissionais de TI do género feminino e de gerações anteriores à geração Y. A composição da amostra ficou, no entanto, muito homogénea em termos de sexo e geração. O facto de ter nas suas relações pessoais alguém da área das TI facilitou à investigadora a compreensão da linguagem e jargão técnico inerente à atividade profissional dos inquiridos.

Foram contactados 18 profissionais de TI para realizar entrevista e todos aceitaram realizá-la.

### 3.3 Técnicas de recolha de dados

A entrevista foi a técnica escolhida para a recolha de dados, pois constituindo uma abordagem qualitativa permite retirar “elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.192) ao contrário do inquérito por questionário, onde a menor proximidade entre investigador e participantes não o facilita. A abordagem qualitativa é particularmente adequada atendendo aos objetivos do estudo, à pergunta de partida e ao tipo de amostra pela qual se optou.

Elegeu-se por realizar entrevistas semiestruturadas em que é definido um guião inicial, mas existindo flexibilidade para a entrevistadora alterar a ordem das questões, colocar questões relacionadas com as respostas dos entrevistados, ou reformular as questões para as tornar mais compreensíveis (Quivy & Campenhoudt, 2005; Bryman, 2008).

As entrevistas foram marcadas por *WhatsApp* e realizadas de diversas formas, uma delas através da plataforma *Zoom*, sem câmara ligada a pedido do entrevistado, outra pelo *Whereby*, com câmara ligada a pedido do entrevistado, duas de forma presencial e as restantes por chamada telefónica. Não foi possível a realização da maioria das entrevistas de forma presencial devido ao panorama pandémico. As entrevistas tiveram a duração média de cerca de 30 minutos, a mais longa foi de 47 minutos e a mais curta de 13 minutos, tendo sido gravadas através de telemóvel, com a prévia autorização de todos os inquiridos.

Considerou-se que o facto de a área de estudos da entrevistadora ser diferente da área dos profissionais em análise poderia ser uma barreira comunicacional. Para colmatar este possível entrave estas foram realizadas com a presença do observador qualificado. Apesar do guião não incidir em questões demasiadas técnicas, a linguagem adotada pelos entrevistados, a designação das categorias profissionais, bem como especificidades do trabalho realizado nessa área poderiam constituir barreiras à comunicação e o observador qualificado poderia no decorrer da entrevista clarificar termos utilizados pelos entrevistados.

As entrevistas decorreram sobretudo de forma não presencial e definiu-se previamente que o observador qualificado não interviria oralmente na entrevista, mas sim por mensagem escrita com a investigadora a fim de clarificar termos utilizados, caso necessário.

### 3.4 Técnicas de análise de dados

Após a realização do guião de entrevista e de todas as entrevistas realizadas segue-se a sua transcrição e interpretação, segundo Atkinson (1998). Nesta fase o observador qualificado auxiliou, quando necessário, na interpretação de algumas siglas ou linguagem utilizada. Após a transcrição e para facilitar a interpretação dos resultados foram criadas tabelas de resposta para cada pergunta, desta forma foi possível categorizar o seu conteúdo. A categorização incide em transformar o conteúdo das respostas em categorias simples que representem os dados brutos (Bardin, 2011).

Segundo Bardin (2011) “fazer a análise temática consiste em descobrir «núcleos de sentido» que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objeto analítico escolhido” (Bardin, 2011, p.135). Ou seja, as conclusões do estudo levar-nos-ão a certas características do grupo em análise, mas não podem ser entendidas como representativas de todo o universo (todos os profissionais de TI), pois “trata-se de deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais” (Bardin, 2011, p. 115).

## 4 Apresentação e análise dos resultados

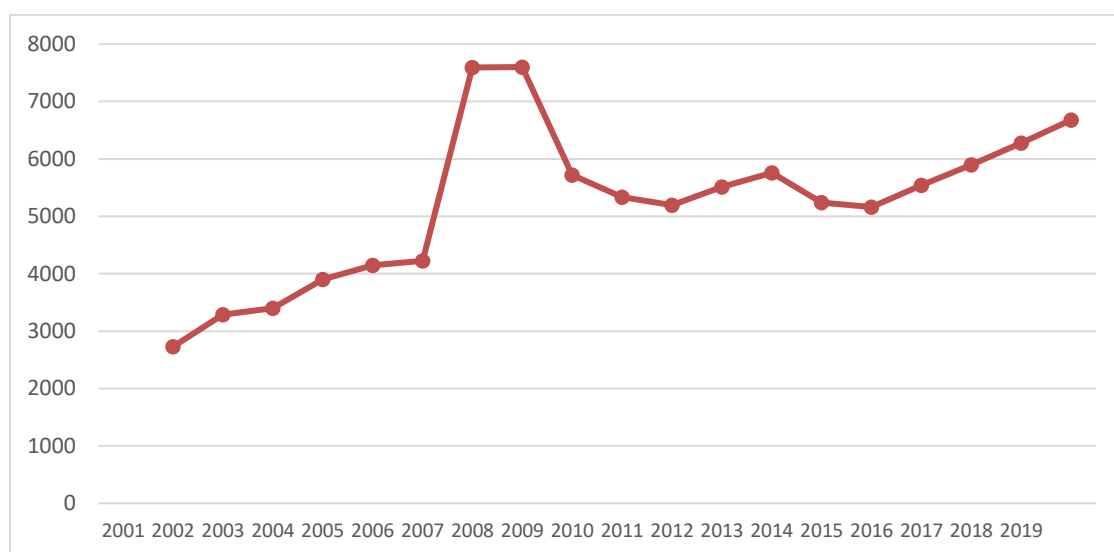
### 4.1 O setor das TI: breve caracterização

Num estudo realizado por Sanders (2007) foi classificado pelos CEO's de várias empresas, num estudo da London School of Economics, as TI como sendo uma ferramenta estratégica da empresa. Na medida em que não era apenas a tecnologia usada, mas sim o facto de esta proporcionar uma partilha de conhecimento mais rápida e eficaz (Sanders, 2007). No que toca à colaboração, as TI vieram facilitar em muito os termos em que a mesma ocorre, não só a nível interno com também a externo (Sanders, 2007). Não é rara a existência nas organizações, particularmente as de maior dimensão, de unidades orgânicas vocacionadas para tratar das necessidades de TI, podendo até ser encarada essencial num contexto onde a utilização dessas tecnologias se tornou mais vulgar nos atuais contextos de trabalho. Com efeito, a disseminação da utilização das TI acelerou, ao longo das décadas, sobretudo no contexto empresarial (Sanders, 2007). Nestas unidades orgânicas trabalham pessoas

especializadas na área tecnológica, o que permite que nessas unidades orgânicas se desenvolvam capacidades muito especializadas, por sua vez, esses trabalhadores disponham de elevados níveis de capital social e de conhecimento, dado o papel central que tendem a assumir nas organizações onde trabalham (Hernandez et al, 2012).

No que respeita à evolução da procura de formação inicial de 2001 a 2019, segundo dados da PorData, o número de diplomados nesta área tem vindo a crescer de forma sistemática, embora com alguma variação (gráfico 1).

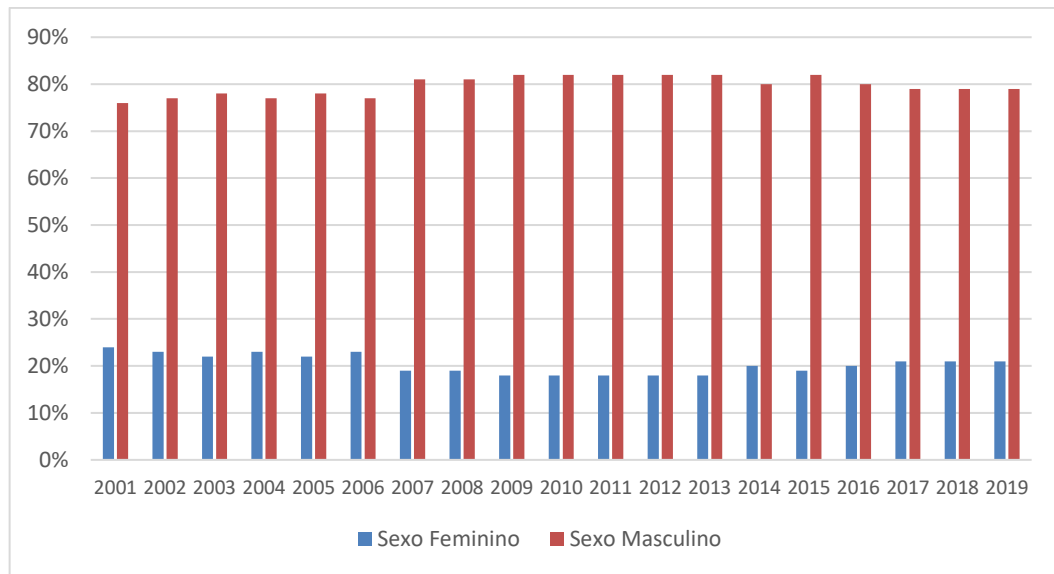
Gráfico 1 - Evolução do número total de diplomados em TIC (2001-2019)



Fonte: Pordata

O gráfico 1 permite constatar que o número de diplomados na área tem vindo a aumentar de forma consistente, evidenciando ser uma área com procura crescente. Em 2001 existiram 2.730 diplomados, subindo para 6.679 em 2019, quase triplicando.

Gráfico 2 - Diplomados em TIC por sexo (2001-2019)



Fonte: Pordata

Pelo gráfico 2 pode observar-se que as TIC se mantêm ao longo dos anos como uma área de formação inicial maioritariamente masculina, mantendo-se com poucas variações a baixa percentagens de diplomados do sexo feminino (24% em 2001 e 21% em 2019), apesar do crescimento do número de diplomados ao longo deste período.

Segundo o INE, em 2012, existiam 11.662 empresas em Portugal continental a exercer atividade na área das TIC. Segundo a mesma fonte, em 2019 esse número aumentou para 17.448 empresas, representando um aumento de 49% em 7 anos. Em relação às profissões na área das TIC na população ativa em Portugal Continental, segundo o INE, em 2012, existiam 79.238 pessoas. Segundo a mesma fonte, em 2019 esse número aumentou para 121.965, representando um aumento de 54% em 7 anos. Nota-se assim um crescimento apreciável quer no crescimento de organizações neste setor de atividade quer no número de pessoas que trabalham em atividades relacionadas com as TIC.

No ano de 2019 em relação a gastos da empresa para com os seus trabalhadores, mais uma vez segundo o INE, o setor da Informação e Comunicação foi aquele que apresentou maior destaque, com mais 11,3% face ao ano anterior. Este destaque foi justificado por uma reestruturação de processos/organização de uma importante empresa do setor. Esta área é caracterizada por um forte investimento no trabalhador, tanto inicial como contínuo, pois, é uma área que está em constante mudança e inovação que os trabalhadores têm de acompanhar.

## 4.2 Caracterização da amostra

Foram entrevistados 18 indivíduos que trabalham no domínio das TI em empresas sediadas na área metropolitana de Lisboa. Segue-se a distribuição dos indivíduos por empresa:

Tabela 3 - Distribuição de indivíduos por empresa

	Categorias	Geração			Sexo	
		Baby Boomer	X	Y	F	M
		(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Empresa 1	Software engineer			3		3
	Consultor de TI			1		1
Empresa 2	Service operation lead			1		1
	Formador		1		1	
	Analista de help desk	1			1	
Empresa 3	CTO (Chief Technology Officer)		1			1
	Concelheiro de negócio		1			1
Outras empresas	Desenvolvedor back end			1		1
	Business intelligence architect			2		2
	Software engineer			1		1
	Consultor de TI			2		2
	Principal consultant		1			1
	System administrator			1		1
	Departamento de qualidade			1		1
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

Pode observar-se que nove dos entrevistados trabalham em organizações onde trabalham outros entrevistados: quatro trabalham na empresa 1, três são trabalhadores da empresa 2 e dois outros entrevistados trabalham na empresa 3. Os restantes entrevistados são trabalhadores de empresas diferentes uns dos outros. Assim, apesar da amostra ter sido em Bola de Neve, conseguiu-se obter variabilidade em termos das organizações onde trabalham. Já a variabilidade em termos geracionais e do sexo foi difícil de obter.

Apenas dois dos entrevistados são do sexo feminino, sendo a grande maioria do sexo masculino. Uma das mulheres pertence à geração *Baby Boomer* e a outra à geração X. Três dos homens pertencem à geração X e treze à geração Y. Segundo dados do Pordata a percentagem de mulheres na área está abaixo dos 25% (em 2020) e neste estudo a proporção

de indivíduos do sexo feminino é também diminuta, tendo apenas sido possível entrevistar duas pessoas do sexo feminino.

Em relação ao último nível de escolaridade completo pelos membros da amostra todos têm acima da escolaridade obrigatória (12º ano), sendo que um homem da geração Y e de 26 anos tem um Curso de Especialização Técnica na área de TI, 11 pessoas têm licenciatura, sendo que a maioria pertence à geração Y, quatro dos participantes têm pós-graduação e apenas um, homem e da geração Y, de 37 anos, tem mestrado concluído. Quatro dos entrevistados são casados, sendo um deles mulher e *Baby Boomer*. Apenas dois entrevistados têm filhos, um deles um filho maior de idade (a entrevistada *Baby Boomer* de 58 anos) e o outro entrevistado tem um filho menor e outro maior (entrevistado da geração X de 53 anos).

No que respeita ao domínio profissional, os cargos que exercem são variados, podendo distinguir-se pelo seu carácter de chefia, relacional ou técnico. Os cargos técnicos são operacionais e intimamente ligados à área de produção; os cargos relacionais embora também possam envolver conhecimento técnico envolvem mais interações sociais, como, por exemplo, o de formador; os cargos de chefia envolvem a supervisão de outros. Após a classificação dos cargos indicados pelos entrevistados verifica-se que treze dos inquiridos ocupam cargos essencialmente técnicos, dois cargos de natureza relacional e três exercem cargos de chefia.

As duas mulheres entrevistadas exercem cargos relacionais, onde são necessários mais *soft skills*. Uma das mulheres (da geração X, 47 anos) desempenha o cargo de formadora, enquanto a outra (da geração *Baby Boomer*, 58 anos) é analista de *help-desk*. Os cargos de chefia são ocupados apenas por homens da geração X.

Foram diversas as formas como os elementos da amostra ingressaram na empresa onde presentemente trabalham. A maioria, independentemente da geração, indica que ingressou através da recomendação de terceiros. Mas a resposta a anúncios de emprego *online* foi também recorrente, tendo sido referido por cinco dos elementos da geração Y. Quatro dos entrevistados referiram ainda terem sido contratados por via do *LinkedIn*.

Foi possível verificar que sete dos entrevistados estão no seu primeiro emprego, sendo a maioria pertencente à geração Y. Aqui se destaca a mulher *Baby Boomer* que está no seu primeiro emprego na área há cerca de dois anos, tendo encarado esta mudança como algo positivamente desafiante para si.

Os entrevistados da geração Y que não estão no seu primeiro emprego não o tiveram há mais de 4 anos, estando ainda numa fase inicial da sua vida profissional na área. Todos os membros da geração X trabalham há mais de 8 anos na área, um deles há mais de 30 anos.

A maioria, quinze dos entrevistados, estão há menos de 4 anos na empresa atual, o que se pode dever ao facto de muitos estarem no seu primeiro emprego nesta área.

### 4.3 Gerações: valores e atitudes no trabalho

Foram várias as razões que levaram os entrevistados a ingressar na área das TI e alguns indicaram mais de uma justificação. Com efeito, nove das respostas prendem-se com o facto de gostarem da área tecnológica. Já seis das respostas têm a ver com as saídas profissionais que a área proporciona ou com as condições materiais que a área providencia.

A maioria dos entrevistados refere já ter tido formação pela empresa onde trabalha (dez dos inquiridos). Destes entrevistados, sete obtiveram formação externa e certificada.

Pretendendo saber de que forma os entrevistados preferem adquirir competências, a formação *On the Job* concentrou dez das respostas, sobressaindo como a melhor forma de aquisição de competências, ou seja, através da prática.

É de notar que cinco das respostas a esta questão indicam o autodidatismo como melhor forma de aprendizagem (4 da geração Y e 1 da geração X). Os entrevistados consideram que como as TI estão em constante mudança é necessário o trabalhador ter a iniciativa de pesquisar e querer aprender. Os seguintes excertos ilustram a opinião desses entrevistados:

(...) todo ele acabou sendo mais um aprendizado mais autodidata mesmo onde eu tive de trabalhar e me dedicar a aprender tecnologias novas que pouca gente dominava na época, ou aprendia ou aprendia, não tem jeito (Entrevista 14, geração X, 53 anos);

Eu prefiro, eu sempre fui do tipo autodidata, gosto muito de fazer eu próprio a minha pesquisa, vendo artigos na internet, vendo vídeos na internet, pesquisando, vendo as mudanças por exemplo das bibliotecas das *primeworks* que utilizo, faço um pouco pesquisa por mim próprio (Entrevista 18, geração Y, 27 anos).

Três entrevistados responderam que o estilo de aprendizagem é indiferente, valorizando a vontade de aprender:

Eu acho que isso depende muito mais do *mindset* do que do sítio pelo menos para mim, se for uma coisa que eu estou entusiasmado ou uma coisa que eu quero aprender ou uma coisa que me desafia e que eu goste mesmo vai ser fácil aprender, seja *on job*, seja

em casa, seja de qualquer maneira, eu vou tentar aprender de qualquer maneira. Se for uma coisa que uma pessoa não tá entusiasmada, é uma coisa que a pessoa não se sente bem, não sente que tá em casa, por assim dizer acaba por ser mais difícil, independentemente de ser *on job*, ser em teletrabalho. Ou seja, eu acho que essa pergunta acaba por ser mais, para mim, na minha situação em relação ao *mindset*, não tanto em relação ao local (Entrevista 6, geração Y, 27 anos).

Questionados sobre quais as *soft skills* que consideram essenciais para quem exerce a profissão. Num total de 35 respostas obtidas, sete incidem sobre a importância da comunicação para o exercício da atividade profissional no domínio tecnológico. Esta ideia é assumida por um dos entrevistados como:

Essencial, eu diria, boa capacidade de comunicação, ou seja, saber ouvir e comunicar com os colegas de trabalho neste caso nós trabalhamos quase sempre em equipa não trabalhamos sozinhos, portanto é bom ter uma boa capacidade de lidar com as pessoas com os teus colegas, saber ouvir, mas também saber passar as tuas ideias, e capacidade de aprender (Entrevista 9, geração Y, 33 anos).

No extrato acima a capacidade de comunicação surge associada a fatores como o do trabalho em equipa, confiança, capacidade de adaptação e a capacidade de interpretação. Torna-se assim possível perceber como as *soft skills* são valorizadas por quem trabalha nesta área, inclusivamente a capacidade de cooperar e estabelecer boas relações entre si:

É muito necessário uma pessoa saber trabalhar em grupo, acaba por ser um dos pilares, lá está também ninguém acaba por fazer as coisas sozinhos tem de haver uma boa cooperação entre as pessoas que estão envolvidas no projeto, e esta cooperação depois também acaba por resultar numa amizade, levo isso para uma amizade com as pessoas, diria que essa é das mais importantes (Entrevista 15, geração Y, 30 anos).

A respeito do que valorizam no emprego, a maioria das respostas obtidas a este respeito pode classificar-se em duas grandes categorias: salário e bom ambiente, cada uma com seis das respostas dadas. Importa realçar que todos os indivíduos que salientaram a importância do salário são da geração Y, ao contrário das respostas que se prendiam com a valorização da existência de bom ambiente que foi referido por três indivíduos da geração Y e três da geração X. Embora o número de entrevistados das duas gerações não seja igual, o facto do salário ser indicado apenas por indivíduos da geração Y poderá significar uma influência da geração a que pertencem. Mas poderá também significar que estes indivíduos da geração X estão numa posição de carreira mais confortável do ponto de vista material.

Em todos os empregos existirão aspetos mais positivos e outros menos positivos. Questionados sobre os aspetos mais agradáveis no seu emprego atual, a maioria dos entrevistados sente mais agrado no investimento e confiança que depositam no colaborador, nove respostas aqui incidiram. Salienta-se que oito das respostas da geração Y aqui incidiram, o que significa que esta geração realmente valoriza que lhes deem valor.

Em relação à mesma questão aspetos como bom ambiente e as boas condições de trabalho foram também referidos em cinco das respostas. Outros aspetos como o espírito de equipa e a flexibilidade e independência existente foram também bastante referidos.

Vários! Pronto, como já disse gosto muito da cultura da empresa, não só porque investe nas pessoas, nas *hard skills* como também nas *soft skills* gosto muito do facto dos seniores da minha equipa estarem sempre dispostos a ajudarem os juniores, mas também se for procurar outras equipas dentro do departamento, até hoje, toda a gente sempre tava livre para me ajudar, há uma entreaajuda espetacular dentro daquele departamento, gosto do facto de muitas vezes depois do trabalho vamos todos beber uma cerveja num ambiente mais descontraído, não só os juniores mas os seniores também, o pessoal do business, é um ambiente bastante porreiro (Entrevista 17, geração Y, 26 anos).

Quando questionados sobre aspetos que considerassem mais difíceis e duros na sua profissão os mais referidos foram o stress e pressão existentes e o facto de a tecnologia ser efémera, no sentido da tecnologia estar sempre a inovar e aquilo que hoje é novidade daqui a uns meses pode já estar ultrapassado. Dentro da geração Y sete das respostas referiram que o stress e a pressão eram aquilo que consideravam mais difícil e duro. Com igual número de respostas, no geral, a categoria da tecnologia ser efémera é também a mais referida, por cinco pessoas da geração Y e duas da geração X.

Em relação à mesma pergunta foi mencionado pelos entrevistados como um dos aspetos mais difíceis o fato de terem de comunicar com diferentes pessoas, e por vezes com pessoas fora da área de TI, o que foi transversal a todas as gerações, tendo sido referida pela entrevistada da geração *Baby Boomer*, e ainda por duas pessoas da geração X e duas da geração Y. É referida sobretudo a dificuldade em comunicar com quem não é formado no domínio das TI:

(...) aqui a comunicação entre as pessoas que não são da área da tecnologia com as pessoas que são da área, obviamente fazer, por exemplo, um exemplo prático, quando me pedem para fazer algo, mas que a nível tecnológico eu preciso aqui fazer essa

tradução para ver se é possível ou não, e penso que essa é uma das tarefas mais difíceis (Entrevista 3, geração Y, 26 anos).

Inquiridos sobre as perspetivas de carreira num horizonte de 5 anos a maioria dos entrevistados deseja progredir na carreira. A maioria dos entrevistados da geração Y, nove, bem como 3 dos 4 entrevistados da geração X deram respostas nesse sentido afirmando:

(...) eu gostava que evoluísse no meu trabalho, que subisse de posição, obviamente, e que eu conseguisse implementar melhorias não só no meu trabalho diretamente, mas para os meus colegas (Entrevista 8, geração X, 46 anos).

Dois indivíduos da geração Y falam em obter experiência internacional, demonstrando não ter medo da mudança e de arriscar:

(...) tentar alcançar um trabalho no estrangeiro, para também ter experiência internacional, e fazer daí minha carreira, portanto evoluir ao longo dos anos com experiência nesta área (Entrevista 1, geração Y, 27 anos).

A forma como a carreira é concetualizada, é algo que pode caracterizar as várias gerações, pelo que se procurou saber o que os faria sentirem-se realizados. As respostas dos entrevistados foram muito dispersas. Alguns salientaram desejar sobretudo serem felizes, referido por quatro entrevistados, de diferentes gerações, exprimindo o que pensam da seguinte forma:

Uma carreira que me faz sentir profissionalmente realizado é uma carreira que eu me sinta feliz onde eu estou trabalhando, se eu tenho vontade de acordar para ir trabalhar, para mim é uma carreira realizada, é basicamente isso (Entrevista 11, geração X, 47 anos).

Uma das entrevistadas, refere também:

Para mim é muito importante estar 100% feliz no trabalho eu julgo que é mais importante para mim esse aspeto do que a remuneração. (Entrevista 13, geração *Baby Boomer*, 58 anos).

Todavia aspetos como estar à frente de projetos inovadores e desafiantes ou gerir pessoas de vários departamentos, foram também referidos, cada um por três dos entrevistados. Dois dos entrevistados referiram que se sentiriam realizados em deixar um legado, algo que outros dessem seguimento. Outros dois referiram que esse sentimento de realização seria alcançado através da criação do seu próprio emprego.

Ainda no tópico da carreira profissional, procurou-se analisar as atitudes de indivíduos de diferentes gerações em relação ao modelo de carreira que tendem a privilegiar, ou seja, se privilegiam a lealdade para com o empregador ou o orgulho na sua profissão. A grande maioria dos entrevistados, catorze, principalmente a geração Y, concorda que é mais fácil mudar de empresa, por diversos motivos, ligados ao gosto da profissão, às oportunidades de trabalho existentes, entre outras:

Mudar de empresa! Porque profissão é a área que eu gosto de trabalhar e que estou apto para trabalhar, empresa penso que existem milhares de empresas que nos dão muitas boas condições, portanto, trocaria facilmente de empresa, para uma empresa que me desse melhores condições (Entrevista 1, geração Y, 27 anos).

Mudar de empresa é mais fácil, porque mudar de empresa eu mantenho todo o *background* que eu mantenho dos 25 anos de experiência que eu já tenho na área de IT e mudar de profissão é sempre um desafio muito grande porque envolve um aprendizado de novas competências e coisas diferentes que eu não estou acostumado. Mas fácil é realmente mudar de empresa (Entrevista 11, Geração X, 47 anos).

No fundo iria fazer exatamente a mesma coisa, ou seja, iria fazer uma habilidade semelhante né não mudava, há partida seria mais fácil habituar a uma coisa que se faz mudando só o local né, do que fazer algo completamente novo né (Entrevista 12, Geração X, 44 anos).

No entanto, dois entrevistados, ambos do sexo feminino, uma da geração *Baby Boomer* e outra da geração X, responderam preferir mudar de profissão, justificando da seguinte forma:

Eu diria mudar de profissão, mudar de empresa acho muito mais complicado, eu prevejo que seja mais fácil de mudar de departamento para uma coisa completamente diferente, para uma posição e um departamento diferente de onde me encontro agora do que sair da empresa e ir para outra (Entrevista 8, geração X, 46 anos).

Nota-se na resposta desta entrevistada o investimento realizado na empresa onde trabalha, aspeto que pesa na sua tomada de decisão. Com efeito, esta entrevistada trabalha naquela empresa há entre 3 a 4 anos. A outra entrevistada, da geração anterior, refere que a mudança de profissão não é algo que a assuste:

Eu tenho feito coisas diferentes ao longo da vida, eu não me importo de eu às vezes obrigo-me a sair da minha zona de conforto para abraçar um projeto diferente porque eu acho que gosto de aprender e de me... eu gosto de desafios pronto, essencialmente eu gosto de desafios (Entrevista 13, geração *Baby Boomer*, 58 anos).

A respeito da forma como as diferentes gerações procuram conciliar o trabalho com os aspetos familiares, embora todos os entrevistados considerem importante a conciliação trabalho-família, não são consensuais quanto às estratégias que adotam individualmente para alcançar esse equilíbrio. Três entrevistados da geração X e um pertencente à geração Y, um deles do sexo feminino, assumem que não conseguem harmonizar estas duas esferas da sua vida:

Equilíbrio é uma coisa que eu para mim, ainda estou a tentar encontrar aquele equilíbrio porque muitas vezes dou por mim a trabalhar, esqueço-me das horas, como eu não tenho filhos, como eu não vivo com outra pessoa, dou por mim estou à frente do computador e ainda estou a trabalhar, e então como eu estou em teletrabalho e estamos numa situação de pandemia menos motivos tenho para desligar o computador (Entrevista 8, geração X, 46 anos).

Por norma é impossível adotar essas estratégias, como disse há bocado nos pontos mais negativos, por vezes é difícil ter-se, por vezes, o projeto chega a um ponto que se tem de fazer horas extra e é um bocado difícil (...) mas quando tudo está normal chega à hora de saída uma pessoa desliga o computador e é isso e não pensar no trabalho (Entrevista 16, Geração Y, 26 anos).

No entanto, a grande maioria dos entrevistados, nove das respostas obtidas nesta questão, por parte de indivíduos das diferentes gerações, acredita que a principal medida é esforçar-se por não pensar no trabalho após sair. Cinco das respostas de entrevistados pertencentes à geração Y apontam para a necessidade de não exceder o horário de trabalho. Duas das respostas salientaram a importância de se gerirem melhor as tarefas laborais para um melhor equilíbrio entre família e trabalho, podendo depreender-se desta resposta a necessidade de adotar uma organização do trabalho mais eficiente.

Perante a questão de como as empresas onde trabalham procuram promover uma melhor conciliação trabalho-família junto dos seus trabalhadores, segundo os entrevistados, a medida mais adotada é através da promoção de maior flexibilidade nos horários e no local de trabalho. Algumas das pessoas trabalham menos horas que o normal, outras têm oportunidade de trabalhar em casa, o que não acontece apenas desde a situação do COVID-19. Também um elemento da geração Y aponta que na empresa onde trabalha tem mais dias de férias do que o normal. Cabe ainda referir que quatro dos entrevistados, pertencentes à

geração X e à geração Y, apontaram as interações sociais como uma forma que a empresa adota para promover este equilíbrio:

(...) proporcionam também alguns eventos ao longo do ano para tentar interagir a própria empresa com os familiares, como por exemplo uma festa de Natal com crianças e pronto, é um exemplo (Entrevista 1, geração Y, 27 anos).

(...) é um ambiente muito colaborativo todas as pessoas conversam muito entre si e nós tentamos então deixar a pessoa sempre a vontade, se tiver algum problema pessoal ela pode-se ausentar e passar o trabalho para outras pessoa na medida em que a gente consiga redistribuir tudo, sem problema nenhum (Entrevista 11, Geração X, 47 anos).

#### 4.4 Colaboração intraorganizacional: perceções e vivências

Esta é uma profissão em que as tarefas dos indivíduos estão bastante interdependentes entre eles o que faz com que a colaboração seja algo essencial. São diferentes os sentimentos que cada pessoa tem em relação à necessidade de colaboração e podem ser variados os fatores que a dificultam e aqueles que a podem potenciar.

Todos os entrevistados assumem que o seu trabalho depende de terceiros, mas nota-se que existem diferentes formas de lidar com esse aspeto. A maioria, 11 dos entrevistados, considera que essa questão é algo essencial e inevitável ao trabalho que desenvolvem:

Sinto que é o desenvolvimento de *software*, funciona assim, cada pessoa tem a sua tarefa, portanto no final tudo tem de encaixar, é forma como nos trabalhamos, lá está o trabalho em equipa é uma característica muito importante nesta área. (Entrevista 1, geração Y, 27 anos).

Um outro entrevistado salienta sentir ser normal:

(...) sinto-me normal, acho que é completamente normal numa empresa ou num trabalho haver uma certa dependência uns nos outros, aliás por isso é que se fala no *team building* e no sermos uma equipa (Entrevista 6, geração Y, 27 anos).

Para ambos a questão do trabalho em equipa e o facto de existir uma divisão do trabalho a realizar são aspetos que tornam a colaboração incontornável. No entanto, esse aspeto pode também ser sentido de forma negativa. Com efeito, três indivíduos da geração Y

admitem sentir-se desconfortáveis e também pressionados com a ideia do seu trabalho poder depender do trabalho de outros colegas de trabalho:

Me sinto, um pouco pressionado, me sinto um pouco pressionado, porque se que também as informações que eu vou passar se tiverem por exemplo, se forem informações falsas posso tar a prejudicar também a linha toda do negócio (Entrevista 3, geração Y, 26 anos).

Tal como também defende outro indivíduo da mesma geração:

Às vezes sinto-me um bocado injustiçado, porque por vezes, lá está temos de saber dar-mo-nos bem com toda a gente e saber, não é manipular, mas saber mexer com pessoas e muitas vezes se essas pessoas forem mais velhas e não sei quê uma pessoa não quer estar a pôr grandes stresses e elas também, eu diria que essa parte é das mais difíceis de todas (Entrevista 4, Geração Y, 26 anos).

Um indivíduo da geração X e dois da geração Y salientam que a forma como se lida com a noção de que o trabalho que realizamos, individualmente, depende também do trabalho de outros pode variar de pessoa para pessoa, sendo assim um aspeto essencialmente psicológico ou dependente da pessoa com a qual se trabalha. O seguinte excerto é ilustrativo deste ponto de vista:

Eu acho que varia consoante a pessoa de quem eu estou a depender, porque há pessoas que percebem que têm pessoas que tãõ a depender do trabalho deles e que têm essa consideração e percebem que é uma colaboração entre pessoas e posições diferentes dentro da empresa, mas infelizmente nem todos têm esse convencimento, então tornar-se difícil quando as pessoas não têm a mesma consideração (Entrevista 8, geração X, 46 anos).

No que respeita às razões que levam as pessoas a colaborarem entre si no trabalho, a maioria das respostas prenderam-se com a facilidade e necessidade em completar o trabalho. Ou seja, 15 das respostas dadas a esta questão exprimem a opinião de que colaborar é inerente à necessidade de realizar o próprio trabalho:

Porque penso que sentem o mesmo que eu, que a colaborar e a trocar ideias é a maneira mais fácil de conseguires realizar qualquer tarefa porque sozinho é mais difícil, acho que a troca de ideias e a partilha de ideias é a maneira mais fácil de ter trabalho feito, trabalhar em equipa é muito melhor do que trabalhar sozinho, para mim isso é fundamental e acho que quase praticamente toda a gente percebe isso, trabalhar em

conjunto é melhor e mais fácil para resolver problemas (Entrevista 9, geração Y, 33 anos).

O facto de saberem que através da colaboração podem chegar ao sucesso é também um dos aspetos mais referidos, 3 dos indivíduos o fizeram, todos da geração Y. Com igual número, o espírito de equipa é também algo tido como essencial e algo que leva as pessoas a querer colaborar entre elas.

Procurando aprofundar as respostas dadas pelos entrevistados, inquiriu-se o que, na sua opinião, dificultava a existência de colaboração entre colegas. Existem alguns fatores que dificultam a colaboração entre colegas. Sete dos entrevistados, da geração X e da geração Y, assumem que as dificuldades em colaborar no trabalho se devem a falta ou falha na comunicação, todavia não concretizam a que fatores atribuem esses obstáculos, apenas um entrevistado desenvolveu mais o aspeto:

Muitas vezes a linguagem, não é o facto de ser português, mas por exemplo uma das coisas que eu mais sinto dificuldade é a utilização de expressões tipo, bengalas gramáticas, uma pessoa diz por exemplo, “põe o coiso assim”, o “coiso” podem ser mil coisas diferentes e o “assim” outras mil coisas diferentes. Então por vezes se uma pessoa não perguntar o que é o “coiso” o e fazer mesmo aquele trabalho de estúpido de dizer “olha tu disseste para pôr a cena, mas a cena referes-te ao quê?” e esse tipo de expressões tem de ser muito bem clarificadas na minha opinião (Entrevista 4, Geração Y, 26 anos).

Seis dos entrevistados, pertencentes à geração Y (quatro entrevistados) e à geração X (dois entrevistados) referem dificuldades em lidar com diferentes personalidades dos colegas de trabalho, nomeadamente a forma como, por vezes, se lida com a crítica, como ilustra o seguinte excerto:

Uma das coisas que mais dificulta colaboração efetiva é a atitude pessoal de cada um frente a sugestões em cima do trabalho da pessoa ou críticas sobre o trabalho, se a pessoa não recebe muito bem críticas ou sugestões isso acaba dificultando muito a colaboração, ninguém se sente a vontade em ajudar ou participar (Entrevista 11, geração X, 47 anos).

Procurou-se também perceber de que formas os profissionais colaboram entre si, em contexto de trabalho.

As respostas dos entrevistados apontam para quatro formas através das quais, segundo eles, colaboram nas organizações onde trabalham. Sete dos entrevistados responderam colaborar através das ferramentas online, o que não surpreende dada a natureza do trabalho que realizam. Um dos entrevistados salienta o acesso facilitado a essas ferramentas, afirmando:

(...) temos acesso a várias ferramentas online que nos permitem comunicar, desde mensagem de texto, email, videochamadas, portanto é bastante fácil comunicarmos, quer seja presencialmente ou à distância (Entrevista 1, geração Y, 27 anos).

Todavia, percebe-se que a colaboração direta, face a face, poderá também ser recorrente, já que três entrevistados responderam colaborar em reuniões recorrentes sobre o desenvolvimento do seu trabalho seriam essenciais para existir colaboração entre colegas:

(...) nós costumamos ter reuniões de planeamento de x em x tempo, não todos os dias, mas de x em x, planear tarefas e designar tarefas uns aos outros, cada elemento da equipa, assim temos ideia do que os nossos colegas estão a fazer e do que nós estamos a fazer e assim sabemos se houver alguma dependência ou alguém com algum tema é mais fácil para nos conseguirmos ajudar e colaborar entre nós (Entrevista 9, Geração Y, 33 anos)

A colaboração poderá também ocorrer de forma mais informal e não planeada no quotidiano de trabalho. Com efeito, quatro entrevistados responderam que a colaboração entre colegas acontece quando tiram dúvidas entre eles.

Através das entrevistas foi possível perceber algumas medidas adotadas pelas empresas de modo a estimular a colaboração entre os seus trabalhadores. Quatro das respostas a esta questão indicam algumas medidas, embora considerem não serem medidas adotadas especificamente para estimularem a colaboração dos trabalhadores. Pelo contrário, quatro das respostas obtidas apontam para a utilização de ferramentas colaborativas e outras quatro respostas salientam o papel das chefias para que os trabalhadores colaborem entre si. Note-se que indivíduos das três gerações representadas nesta amostra indicaram respostas que se prendem com estas duas categorias. São ilustrativas as seguintes respostas:

Agora que estamos na situação da pandemia criamos grupos no *Teams* para facilitar a comunicação entre equipas, depois existe os formadores e supervisores que facilitam a comunicação entre equipas (Entrevista 8, geração X, 46 anos).

A própria comunicação das chefias para que o façamos e lá está com este contexto temos mesmo que usar essas mesmas ferramentas e acaba mesmo para pessoas mais tímidas acaba por ser mais fácil (Entrevista 2, Geração Y, 27 anos).

Note-se, no entanto, a variabilidade de respostas obtidas nesta questão, pois foram referidos muitos aspetos que podem estimular a colaboração entre colegas de trabalho, tais como a realização de reuniões de trabalho recorrentes, também referidas anteriormente como sendo uma das formas através das quais os entrevistados procuram colaborar entre si; a atribuição por parte da empresa de prémios de equipa, poderá facilitar a que as pessoas adotem um estilo de trabalho mais colaborativo; as boas relações ou a interação entre chefias e colaboradores poderão também contribuir para um clima propício à colaboração; e ainda a introdução de sistemas de mentoria, como indicado numa das respostas, através dos quais os novos recrutados são socializados num espírito de colaboração com a atribuição de um *buddie*.

Com o objetivo de perceber de que forma os entrevistados consideram ser possível melhorar a forma ou o nível de colaboração das empresas onde trabalham, foi-lhes solicitado que apresentassem sugestões que intensificassem a colaboração no trabalho.

Quatro das respostas sugerem a introdução de medidas que valorizem os trabalhadores, defendendo que se o trabalhador se sentir reconhecido pelo seu trabalho, se sentirá mais predisposto a colaborar com os colegas. Um dos entrevistados indica que:

Sim, acho que o que poderia fazer as pessoas colaborarem mais entre si é as pessoas sentirem-se bem, portanto as medidas que podiam ser tomadas são sempre medidas em prol dos trabalhadores se sentirem bem (Entrevista 6, geração Y, 27 anos).

No mesmo sentido, um outro entrevistado considera:

Existir um maior reconhecimento em termos de equipas e de projetos porque o reconhecimento que existe e nas avaliações que fazemos na empresa é sempre a nível individual e penso que devia haver mais ênfase por exemplo em termos de projetos (Entrevista 9, geração Y, 33 anos).

Um outro entrevistado da geração Y com 37 anos considera necessário primeiramente conhecer-se e dar-se a conhecer o significado de colaboração para depois implementar as medidas necessárias. O que ilustra a diversidade de significados que podem estar envolvidos quando se fala em colaboração, sendo necessário definir e operacionalizar este conceito, a fim de serem dadas orientações claras nesse sentido e, eventualmente, o desempenho profissional possa vir a ser avaliado nessa vertente. As próprias respostas dadas pelos entrevistados bem ilustram as diferentes formas de encarar a colaboração, existindo respostas que acentuam a necessidade de as chefias estarem mais próximas do nível operacional ou da necessidade de colaborar entre diferentes unidades orgânicas da mesma organização.

#### 4.5 Colaboração intraorganizacional entre indivíduos de diferentes gerações

Para abordar a forma como indivíduos percebem a colaboração entre pessoas de diferentes gerações, começou por se procurar entender de que forma os indivíduos percebem as diferentes gerações. No longo das relações de trabalho que os indivíduos estabelecem entre si, nem sempre se sabe a idade dos colegas e/ou superiores hierárquicos. Por isso pretendeu-se apurar quais os indícios através dos quais os indivíduos detetam estar a lidar com pessoas de diferentes gerações, dado que associados a estas estão diferentes valores e estilos de vida, mais fáceis de serem usados nas estratégias relacionais no quotidiano de trabalho. No que toca a formas como fica perceptível que uma pessoa não pertence à mesma geração de outra, 8 das 31 respostas obtidas nesta questão, prendem-se com o aspeto físico da pessoa, nomeadamente pela forma de vestir, como é exemplificativo o seguinte excerto:

A gente percebe claramente de uma geração para a outra, numa geração para a minha que já foi diferente da geração do meu pai que já era mais formal, as pessoas trabalhavam de terno, gravata, a minha geração já foi uma geração que trabalhou de roupa, a geração que está aí gosta de trabalhar de bermuda, de chinelo (Entrevista 14, geração X, 53 anos).

A linguagem utilizada é também referida por entrevistados da geração Y, mas também por entrevistados da geração X, como sendo um aspeto que permite identificar a geração das pessoas com as quais trabalham.

São, no entanto, sobretudo através de aspetos atitudinais e comportamentais associados ao trabalho que os entrevistados identificam colegas de diferentes gerações. Um desses aspetos, referido em quatro das respostas, prende-se com os conhecimentos tecnológicos pois, atendendo à rapidez de evolução da tecnologia, os conhecimentos neste domínio tornam-se rapidamente obsoletos permitindo com facilidade perceber-se a geração de um profissional. É esse o sentido da resposta de um dos entrevistados que afirma:

(...) mas por outro lado como a tecnologia evolui muito rápido não estão tão ambientados com a tecnologia mais recente tão ambientados mais a tecnologia mais antiga (Entrevista 1, geração Y, 27 anos).

Um outro afirma:

(...) quando estamos a debater ideias online também não há assim, é mais só pelo se calhar pelo entusiasmo ou então por alguma lacuna de algumas coisas que não sabe (...) (Entrevista 12, Geração X, 44 anos).

Mas as atitudes gerais no trabalho também permitem identificar estar-se perante um colega de outra geração. Assim, a dedicação em relação ao trabalho foi referida por entrevistados da geração Y, mas também da geração X.

Entre os entrevistados da geração Y, opiniões parecem divergir existindo mesmo opiniões opostas em relação à dedicação dos mais novos e mais velhos:

Penso que os mais velhos por norma não têm tanta vontade de fazer mais coisas e melhorarem o que fazem, encostam-se mais aos outros, aos colegas, os mais novos acho que têm mais vontade de mostrar trabalho (Entrevista 10, geração Y, 26 anos).

(...) geralmente as pessoas da minha geração tendem a ser um pouco desleixadas, muitas vezes conseguem fazer o trabalho em, sei lá, 5 horas, mas tendem a atrasar um pouco as coisas para fazer aquilo em 8 horas para depois não ter de fazer outra coisa (Entrevista 3, geração Y, 26 anos).

Uma das mulheres, da geração X comenta:

(...) e eu respondia o idioma, não é bem idioma, é os termos utilizados na linguagem pronto (...) é tudo muito influenciada da nossa geração, eu nunca, tanto em inglês como em português há certas coisas que por exemplo gerações mais novas do que a minha, as abreviações por exemplo que são utilizadas, há muita coisas que eu não usava (...) lá está porque não faz parte da minha geração (...) (Entrevista 8, Geração X, 46 anos).

Os indivíduos da geração Y também conseguem identificar os colegas de outras gerações através de atitudes e comportamentos, como a sua experiência de trabalho, o à-vontade na empresa que esses colegas demonstram, e ainda o horário de trabalho, sendo aspetos positivos que associam a essas gerações. Todavia, também identificam esses colegas mediante atitudes e comportamentos como as resistências ao que é novidade, e ainda o receio de perder o cargo de chefia, aspetos menos positivos.

As diferentes atividades realizadas após o trabalho – os *hobbies* – foram indicadas apenas por um dos entrevistados da geração X de 53 anos. Por outro lado, três dos entrevistados consideram não existirem comportamentos específicos que possam associar-se às diferentes gerações (um dos entrevistados da geração X de 44 anos e dois da geração Y de 26 e 27 anos).

A tabela seguinte apresenta as respostas dos entrevistados quanto à facilidade ou dificuldade que sentem nas relações de trabalho com colegas de diferentes gerações.

Tabela 4 - Razões pelas quais é fácil ou difícil colaborar em termos de trabalho com pessoas que sentem ser de outra geração

	Categorias	Geração			Sexo	
		Baby Boomer	X	Y	F	M
		(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Fácil	Não sente dificuldade	1	3	6	2	8
	Vontade de aprender uns com os outros			2		2
	Saber adaptar-se			2		2
	Subtotal	1	3	10	2	12
Difícil	Dificuldades de comunicação			2		2
	Não aceitam sugestões dos mais novos			1		1
	Sentimento de superioridade			1		1
	Fases de vida diferentes			1		1
	Diferenças de conhecimentos		1	3		4
	Subtotal		1	8		9
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>21</b>

Pela tabela acima apresentada pode ver-se que 14 das 23 respostas obtidas, vão no sentido de considerarem ser fácil colaborar em termos de trabalho com pessoas de outras gerações. Das razões pelas quais os entrevistados apresentaram, a maior parte (10 das respostas, envolvendo indivíduos das 3 gerações) considera não sentir qualquer dificuldade em trabalhar com pessoas de diferentes gerações.

Lá está, não tive dificuldades até agora...sempre pensei que os *developers* mais velhos fossem mais arrogantes e mais egoístas e não tivessem paciência para explicar coisas mais fáceis aos juniores, mas eu acho, pronto se calhar não é o que acontece com outras pessoas, mas comigo sempre aconteceu que eles tão sempre lá , ainda por exemplo, nesta sexta-feira já eram cinco horas já tavam mais do que prontos para se ir embora, eu descobri que tinha um erro no código e perguntei de alguém podia ajudar e imediatamente o elemento mais sénior da minha equipa ligou-me e tivemos uma hora em que ele teve a ajudar-me a resolver o problemas... não sei se sou um sortudo ou não mas têm sido sempre impecáveis comigo (Entrevista 17, geração Y, 26 anos).

Eu não vejo que seja mais difícil ou mais fácil, eu tenho uma oportunidade de trabalhar com pessoas de várias gerações, eu dei o exemplo que tenho um colega que tem 18, mas tenho colegas que tem 60 e tal, e eu fico no meio mais ou menos, então não vejo que seja tanto da geração, mas da própria personalidade (Entrevista 8, Geração X, 46 anos).

Não tenho dificuldade não tive até à data nenhuma experiência negativa, funciona tudo muito bem, há um mútuo respeito damo-nos todos muito bem tratamo-nos todos por “tu” somos todos, quer dizer a partida não há essas barreiras, não existem (Entrevista 13, Geração *Baby Boomer*, 58 anos).

Por outro lado, nove das respostas apontam dificuldades que os entrevistados sentem em trabalhar com colegas de diferentes gerações. Das razões que invocam, os conhecimentos parecem ser um motivo relevante (quatro das respostas apontam nesse sentido), bem como dificuldades de comunicação em geral (duas respostas). São exemplificativas destas duas categorias de resposta os seguintes excertos de entrevista:

(...) pode tornar-se mais difícil para uma pessoa mais sénior, e mais uma vez e estamos a falar de 40 e tais 50 para cima, que já não têm oportunidade de mexer em código desde há muito tempo e acabam por ser pessoas que não se mantiveram a par dos desenvolvimentos e que muitas vezes até acabam por se manter um bocadinho (...) no tempo e não avançarem não desenvolverem novos conhecimentos (Entrevista 15, Geração Y, 30 anos).

Sim sinto que, na minha opinião, é mais fácil trabalhar com uma pessoa da minha geração porque é mais aberta para novas ideias, acho que tem mais facilidade na própria comunicação e numa geração mais antiga sinto que existe alguma dificuldade, por vezes na comunicação e por vezes no seu à-vontade para falar com uma pessoa mais nova (Entrevista 1, Geração Y, 27 anos).

Será ainda de realçar que três dos quatro entrevistados da geração X responderam ser fácil trabalhar com colegas de outras gerações.

Ainda com o objetivo de entender as relações de colaboração entre pessoas de diferentes gerações, inquiremos especificamente sobre o que sentem os entrevistados na relação com a geração anterior e com a geração posterior.

Pelos resultados foi possível ver-se que os entrevistados tendem a não atribuir relevância à geração das pessoas com quem trabalham. Sete dos entrevistados consideram ser indiferente e dois responderam não terem forma de comparação por pertencerem à geração mais recente existente no seu departamento de trabalho. Cinco responderam ser mais fácil trabalhar com a geração seguinte (dois entrevistados da geração X, de 46 e 47 anos, e três da geração Y de 26 e 30 anos), enquanto dois entrevistados responderam preferir trabalhar com a geração anterior e três entrevistados responderam preferir trabalhar com pessoas da sua própria geração.

As razões pelas quais os entrevistados desvalorizam o fator idade pode dever-se à variedade de experiências das suas interações sociais, não identificando padrões claros a partir das suas experiências passadas, como ilustram os seguintes extratos de várias entrevistas:

Pronto é um bocadinho... um bocado o que eu tava a dizer há bocado, há um bocadinho diferença na atitude das pessoas, ou seja, normalmente os mais velhos pretendem fazer as coisas com está escrito nos livros, não levar riscos, e os mais novos são mais abertos a resolver um problema mesmo que seja de uma maneira não convencional dependeria mesmo do caso em si, não tenho uma resposta específica só pela idade (Entrevista 7, geração Y, 27 anos).

Um outro, a esse respeito, sugere ser mais uma questão de personalidade do que da geração da pessoa:

Ahhh já tive pronto, já tive boas e más experiências nos dois casos, pronto mais uma vez acho que isso não depende tanto da idade, mas das pessoas. Já tive pessoas mais velhas casmurras, já tive pessoas mais velhas que me ensinaram bastante, também queriam aprender mesmo com os mais novos, pronto e já tive mais novos que se acham muito bons e não queriam ouvir tanto, acho que não é assim tão fácil de definir (Entrevista 18, geração Y, 27 anos).

A mulher *Baby Boomer* refere ser indiferente para ela colaborar com mais velhos ou mais novos:

(...) ainda não pensei sobre isso eu julgo que me dou bem com todas as gerações (Entrevista 13, Geração *Baby Boomer*, 58 anos).

Tal como metade dos indivíduos da geração X indicam ser-lhes indiferentes e a restante metade prefere trabalhar com os mais novos.

## 5 Discussão dos resultados

De acordo com Chiuzi et al (2011) atualmente existe uma grande quantidade de jovens no mercado de trabalho, principalmente na área em que este trabalho incidiu, tendo o mesmo realçado que a maioria das pessoas que trabalham em departamentos de TI são jovens. As pessoas que entrevistámos têm níveis académicos elevados, na maioria licenciatura, tendo alguns prosseguido os estudos. Costa et al. (2014) apresentam a geração Y como uma geração com grau académico elevado. Contudo, na nossa amostra todas as gerações têm habilitações elevadas, possivelmente por se tratar de um grupo profissional onde as habilitações literárias de nível superior são procuradas.

Atendendo ao tipo de amostragem a que recorremos, sentimos dificuldade em entrevistar profissionais desta área que pertencessem à geração X, da qual conseguimos entrevistar quatro profissionais, e mais ainda da geração *Baby Boomer*, da qual conseguimos uma entrevista. Obtivemos assim uma amostra diversificada em termos das organizações onde estes profissionais trabalham, todavia, a amostra tende a ser homogénea em termos geracionais o que dificultou muito a comparação entre diferentes gerações. Esta homogeneidade sente-se também ao nível do sexo dos entrevistados, dado que apenas conseguimos entrevistar duas mulheres que exercem profissões nesta área. Sendo certo ser uma área tradicionalmente masculina, como é possível ver no gráfico 2, atualmente mais mulheres tendem a escolher cursos desta área, tendo assim acesso a profissões com melhor remuneração e condições de trabalho. Note-se ainda assim que foi possível entrevistar uma mulher da geração *Baby Boomer*, na qual a representação de mulheres é menor do que nas gerações mais recentes.

Em relação às atitudes das diferentes gerações perante o trabalho, a literatura aponta para a tendência dos trabalhadores da geração X preferirem trabalhar de forma individualista (Comazzetto et al., 2012; Petroulas et al., 2010; e Parry & Urwin, 2011). No estudo que realizámos não conseguimos identificar essa tendência, pois os entrevistados de todas as gerações demonstraram preferir trabalhar em equipa, nomeadamente a geração Y (Petroulas,

Brown e Sundin, 2010), tendo sido salientado a importância de saber trabalhar dessa forma. Essa diferença em relação à literatura pode ter-se devido ao facto de mais recentemente esta forma de trabalhar se ter acentuado, nomeadamente nas áreas tecnológicas. Com efeito, passou praticamente uma década desde que esses estudos foram realizados e os avanços na utilização de plataformas colaborativas no trabalho evoluiu consideravelmente, com o surgimento de novas ferramentas *online* e *softwares*. Em relação à forma de aprendizagem, destacaram-se neste estudo as duas formas mais citadas pela geração Y, autodidatismo e *on the job*, o que lhes atribui bastante espírito de iniciativa e independência.

No que respeita à forma como as diferentes gerações encaram a carreira profissional, desenvolvendo o sentimento de lealdade à empresa (particularmente forte nos indivíduos da geração dos *Baby Boomer*) ou à profissão (tendência dos indivíduos da geração X e também da geração Y), os entrevistados pertencentes a estas últimas gerações tendem a desenvolver a sua lealdade em relação à sua profissão, considerando que é mais fácil mudar de empresa. Estes resultados coincidem com idênticas tendências relativamente à geração X obtidas noutros estudos consultados (Comazzetto et al 2012; Bejtkovský, 2016; Costa et al 2015) ou sobre a geração Y (Bejtkovský, 2016a; Cavazotte et al 2012). Por outro lado, a geração dos *Baby Boomers* surge na literatura como sendo aquela em que os indivíduos desenvolvem maior compromisso para com a organização (Petroulas et al 2010; Costa et al 2015; Comazzetto et al 2012). Com efeito, apenas dois dos entrevistados, um deles da geração dos *Baby Boomers*, revelaram ter maior facilidade em mudar de profissão do que de empresa.

Tal como no estudo de Dailey (1997), verificámos que os indivíduos que participaram nesta investigação se manifestaram satisfeitos e felizes com o seu trabalho, o que pode estar associado à sua vontade em colaborar e não identificarem muitos obstáculos à colaboração. Os indivíduos referiram valorizar o seu trabalho, o ambiente envolvente, a confiança, entre outros aspetos do seu trabalho. Este resultado comprova, tal como defendeu Miranda et al (2017), que os indivíduos não permanecem na empresa apenas por motivos económicos. Nesse estudo, embora os fatores financeiros sejam valorizados não são destacados maioritariamente como os aspetos mais agradáveis no emprego atual dos participantes.

Já no que se refere aos aspetos que permitem distinguir elementos de diferentes gerações, a aparência física foi referida, tendo sido indicado que os trabalhadores mais novos tendem a adotar um estilo mais informal do que os mais velhos, principalmente na forma

como se apresentam vestidos na empresa. Este resultado vai ao encontro do que disse Costa et al (2014), que esta geração valoriza ambientes de trabalho mais informais, transparentes e onde possam ter liberdade. É esta a característica que, segundo os entrevistados, mais lhes permite identificar colegas de diferentes gerações.

Nas entrevistas que foram realizadas, indivíduos de todas as gerações valorizam a existência de equilíbrio trabalho-família, embora refiram que a própria natureza do trabalho não favorece que o consigam alcançar. Pois este é um trabalho em que à partida já está clara a necessidade do trabalhador estar disposto a fazer horas extra quando necessário, existindo alturas em que não existe tanta carga de trabalho e outras em que esta é mais intensa e aí será necessário um esforço extra por parte dos trabalhadores. As questões da conciliação trabalho-família assumem importância para os indivíduos da geração X, de acordo com Petroulas et al (2010) e Morais (2016), e para os da geração Y (Morais, 2016; Bejtkovský, 2016a; Costa et al, 2015). Não sobressaindo na literatura como um elemento diferenciador destas duas gerações parece, pelas respostas obtidas no presente estudo, serem comuns as dificuldades e as estratégias que os entrevistados tendem a adotar, recorrendo sobretudo a um esforço deliberado em não pensar em trabalho fora dele e também em não exceder o horário. Contudo são elementos da geração X que sentem mais dificuldades nesta conciliação, devido, talvez, nestas idades já terem família formada e com filhos a cargo.

Um dos aspetos que mais sobressai neste trabalho consiste no facto de os entrevistados não considerarem a geração um fator relevante para as suas relações de trabalho e para a facilidade ou dificuldade em colaborar com colegas de outras gerações. A este respeito a composição da amostra poderá não ser alheia a estes resultados. No estudo que realizaram Comazzetto et al (2012) verificaram que os indivíduos da geração Y tendem a aceitar melhor a diferença de forma geral, dado terem sido socializados num ambiente marcado pela diversidade. Talvez também por esse motivo alguns dos entrevistados afirmem não associar diferenças claras de comportamento às diferentes gerações, ainda que grande parte das respostas obtidas à questão sobre como identificam lidar com pessoas de diferentes gerações se refiram a diferentes atitudes e comportamentos geracionais. Cabe ainda referir que de entre os comportamentos indicados – os conhecimentos tecnológicos - são apontados na literatura como um dos aspetos que mais distingue quer a geração X quer a geração Y. Tal como também referiu Comazzetto et al (2012) a geração Y é a primeira da história que tem

mais conhecimentos tecnológicos em relação à anterior, o que se verificou também neste estudo, pois os mais novos acompanham os novidades e mudanças tecnológicas, o que não tende a suceder nos mais velhos. Não obstante, e de acordo com os resultados obtidos na presente investigação, os indivíduos da geração X demonstraram também estar recetivos a mudanças, como foi também evidenciado por Novianto & Puspasari (2012), demonstraram também estar dispostos a adquirir novas competências valorizadas pelo mercado de trabalho, como o estudo de Costa et al. (2015) também o demonstrou, principalmente se tudo isto lhes proporcionar progressão na carreira. O que não deixa de ser notável, atendendo a que a geração X é considerada por Katz (2017) aquela que permite a comunicação entre a geração dos *Baby Boomers* e a geração Y. No entanto, o receio de perda hierárquica dos *Baby Boomers* para os mais novos, apontado por Chiuzi et al. (2011), não sobressaiu no nosso estudo, tendo sido referida apenas por um indivíduo.

Embora não tenha a ver com as diferentes gerações presentes em contexto de trabalho, ao longo das entrevistas, os participantes referiram sentir dificuldade em comunicar quando têm de colaborar entre si. Rosa (1992) concluiu que a comunicação é um aspeto central a considerar quando analisamos o que estimula ou dificulta a colaboração nas relações de trabalho. E com efeito, na presente investigação, através das entrevistas, sobressaiu que as falhas e/ou falta de comunicação são o que pode dificultar mais a colaboração. O recurso a ferramentas de TI, como a internet ou *software* para trabalhar de forma colaborativa, indicadas por Sanders (2007) como facilitadoras dessa colaboração, transparece também nas entrevistas realizadas neste estudo. A saliência da utilização destas ferramentas não será de estranhar, atendendo à formação destes profissionais e à natureza do trabalho que desenvolvem. Os entrevistados mencionaram ainda a relevância das chefias como forma de criar um ambiente favorável a que as pessoas colaborem entre si, confirmando o que o estudo realizado por Ruíz et al (2010) havia também concluído.

No que respeita à influência de aspetos individuais ou psicológicos para maior ou menor apetência para colaborar no trabalho, o estudo realizado por Borges (2013) marca a importância desses fatores e sobressai também nas entrevistas realizadas nesta investigação, dado que a personalidade foi mencionada por vários entrevistados como um fator essencial a considerar quando equacionamos o que facilita ou dificulta a colaboração no trabalho.

## 6 Conclusões

Através da revisão de literatura foi possível perceber que a colaboração intraorganizacional é essencial para a realização do trabalho e que as diferenças geracionais poderão completar e potenciar essa colaboração. Após definir os principais conceitos e rever as conclusões de diversos estudos sobre colaboração intraorganizacional e também como agem em contexto de trabalho indivíduos de diferentes gerações, realizou-se o estudo empírico mediante entrevistas a 18 profissionais de TI que trabalham em organizações na região de Lisboa. Estas entrevistas incidiram sobre as perceções das diferentes gerações quanto a atitudes e comportamentos de trabalho, bem como de que formas procuram colaborar e experienciar essa colaboração.

A pergunta de partida que orientou este trabalho consistiu em saber “De que forma os profissionais na área de TI colaboram com colegas de trabalho que pertencem a diferentes gerações?” Concluímos a este respeito, através das entrevistas, que os indivíduos colaboram diariamente entre si, sendo a colaboração considerada essencial e imprescindível ao seu trabalho. As formas como os entrevistados colaboram no seu trabalho revelaram-se diversificadas, nomeadamente recorrendo a reuniões diárias; a esclarecer dúvidas com colegas informalmente; e dividindo tarefas entre si, mas também utilizando tecnologia para essa finalidade. Com efeito, os entrevistados referiram que com o confinamento, decorrente da atual pandemia, tenderam a recorrer mais a ferramentas *online* para facilitar a colaboração e comunicação entre colegas.

Tornou-se, no entanto, difícil distinguir claramente as diferenças geracionais na forma como estes profissionais colaboram atendendo a vários aspetos. Por um lado, não se conseguiu entrevistar um número equivalente de indivíduos de diferentes gerações o que dificultou a realização de comparações. Com efeito, o desequilíbrio de indivíduos é grande mesmo se considerarmos apenas os da geração X e os da geração Y, limitando a análise das diferenças e semelhanças entre essas duas gerações.

Consideramos assim que a principal dificuldade que sentimos consistiu em entrevistar profissionais da geração X e da geração *Baby Boomer* a trabalhar em TI através da amostragem em Bola de Neve. A maioria dos entrevistados a quem era pedido indicação de possíveis entrevistados, na maioria dos casos, apenas sugeriam nomes de pessoas da geração Y e

salvaguardavam que no seu departamento não existiam pessoas de idades mais avançadas, daí ter existido esta limitação difícil de contornar. No entanto, se tivéssemos optado por outro tipo de amostragem poderíamos ainda assim encontrar problemas de representatividade ao nível geracional e iríamos encontrar também a dificuldade de obter autorização de inquirição por parte de cada empresa que pretendêssemos incluir no estudo. Se tivéssemos mais tempo procuraríamos diversificar mais a composição da amostra, estabelecendo maior número de contactos. Outra dificuldade em responder à pergunta de partida prende-se com as próprias características da geração X e da geração Y que, de acordo com a literatura revista, têm vários pontos em comum, pelo que naturalmente as diferenças tendem a não sobressair.

Ainda na fase de recolha de informação, sentiu-se a dificuldade inerente à vivência da atual situação pandémica. Este constrangimento condicionou fortemente a realização das entrevistas, que não puderam ser presenciais como inicialmente previsto. Para ultrapassar este obstáculo recorreu-se a ferramentas como o *Zoom*, o *Whatsapp* e o *Whebery* para que ainda assim pudessem ser realizadas através de áudio, garantindo a interação direta e simultânea entre entrevistadora e entrevistados. Outra das dificuldades sentiu-se durante as transcrições, onde era difícil a compreensão de termos técnicos específicos da área profissional dos entrevistados. Procurou-se ultrapassar esta dificuldade através do observador qualificado que atuou como facilitador da comunicação durante as próprias entrevistas e que também auxiliou na fase da transcrição das entrevistas descodificando alguns termos técnicos referidos pelos entrevistados. Outra limitação, decorrente da realização de um estudo qualitativo, prende-se com a impossibilidade de se generalizarem os resultados obtidos.

Apesar destes constrangimentos e dificuldades sentidas o estudo realizado poderá apresentar interesse e utilidade para a compreensão do trabalho realizado por estes profissionais de TI, nomeadamente os da geração Y. Na verdade, o número de entrevistas realizadas a indivíduos da geração Y não é reduzido para um estudo qualitativo e apresenta resultados interessantes para outros que se venham a realizar sobre esta temática. Uma das questões que sobressai no estudo realizado é a forma como cada geração se relaciona com a tecnologia. Atendendo a que as profissões de TI consistem no presente, tal como no passado, pela utilização de TI, pensámos que as gerações teriam o mesmo tipo de relação e à-vontade com o uso dessas tecnologias. Contudo, atendendo à rápida e profunda evolução das TI, esse é talvez um dos aspetos ainda que nesta área profissional mais contribui para diferenciar as

várias gerações. Com efeito, os entrevistados referiram ser sobretudo através dos conhecimentos tecnológicos que conseguem perceberem estar perante uma geração diferente. A diferenciação passa sobretudo pelo tipo de tecnologia que os indivíduos tendem a utilizar, e não tanto pela ausência de utilização de tecnologia. Denota-se assim a necessidade de estes profissionais estarem em constante evolução, sendo uma profissão que necessita de estudo e aprendizagem contínua.

Uma das questões que este trabalho permitiu compreender é que nem sempre é confortável a noção de que o trabalho individual depende do trabalho realizado por outros. Por outro lado, a maioria dos entrevistados considera não sentir dificuldades em colaborar com colegas de trabalho, mas sim sentir dificuldades em lidar com pessoas com diferentes personalidades e também em comunicar com pessoas, sobretudo de outros departamentos. Para colmatar estas dificuldades seria importante estimular a proximidade entre colegas, não só do mesmo departamento como também dos outros. Isso poderia ser conseguido através de reuniões gerais da organização mais recorrentes e de eventos extratrabalho, fomentando maior interação social. Uma das principais conclusões a que se chegou foi a de que as diferenças geracionais não constituem o principal obstáculo sentido pelos entrevistados à colaboração no seu trabalho. No que toca à preferência de colaborar com pessoas mais velhas ou mais novas, a maioria dos entrevistados considera ser um fator irrelevante. A este respeito os membros da geração Y têm consciência de que aprendem com os mais velhos conhecimentos técnicos, experiência, mas também a dedicarem-se ao trabalho e cumprirem horários de trabalho. Já os das gerações anteriores também reconhecem aspetos positivos do contacto com os mais novos, ainda que não identifiquem de forma clara quais os benefícios.

O facto destes indivíduos terem a sua profissão ligada às TI, pode ser um ponto que facilite a existência de colaboração, pois são conhecedores das ferramentas de TI, como a *internet* ou alguns *softwares* que por si só já são algo que possibilita e facilita a colaboração em qualquer empresa.

Como recomendação geral pode sugerir-se que as organizações onde trabalham os indivíduos inquiridos procurem melhorar a qualidade da colaboração entre os seus trabalhadores. Estas organizações poderão tomar medidas como aumentar a regularidade de reuniões de equipa e organizar eventos extratrabalho que podem contribuir para desenvolver maiores níveis de confiança e coesão. Mas melhorar a comunicação entre diferentes

departamentos da empresa permite também reduzir comportamentos defensivos e melhorar os níveis de colaboração interdepartamentais. Por sua vez, medidas de valorização dos recursos humanos, atribuição de prémios de equipa e formar as chefias para serem mais próximas da operação e desta forma contribuem para aumentar a disposição para colaborar. A realização de ações de formação a nível comportamental poderá ser também indicada para fomentar internamente um clima e uma cultura de colaboração.

Sobre a conciliação trabalho-família os entrevistados referem que as empresas onde trabalham proporcionam flexibilidade de horários, podendo o colaborador sair mais cedo ou até tirar o dia caso seja necessário, alargam os prazos de entrega, entre outras medidas. Sobre as estratégias que adotam para estabelecer este equilíbrio, os entrevistados referem sobretudo duas: não pensar em trabalho fora do horário e não ultrapassar o horário de trabalho. Todavia, nesta área de trabalho torna-se muito difícil garantir a eficácia dessas estratégias, justificando outras medidas por parte das empresas que reduzam os níveis de pressão. Cabe ainda referir que o facto de estas profissões serem desempenhadas sobretudo por homens contribuirá para que as questões da conciliação não sejam sentidas de forma tão premente pelos entrevistados. Com efeito, estas questões tendem ainda nos nossos dias a atingir mais as mulheres, tal como salientado por Torres, Silva, Monteiro & Cabrita (2005).

Para estudos futuros seria interessante inquirir profissionais da geração Z. Ainda que este estudo não tenha abrangido indivíduos desta geração devido à sua ainda fraca inserção no mercado de trabalho, em breve se justificará analisar os seus comportamentos de trabalho, como colaboram com pessoas de outras gerações e que desafios representam para as organizações de trabalho. Sugere-se também que se realizem mais estudos focados na colaboração intraorganizacional, atendendo a que a investigação se tem debruçado mais sobre a colaboração interorganizacional. Por último, poderá ser relevante perceber de que formas a pandemia Covid-19 alterou a forma como as pessoas colaboram no trabalho, agora realizado à distância, em organizações e ocupações onde antes se trabalhava sobretudo presencialmente.

## 7 Referências bibliográficas

- Atkinson, R. (1998). *The life story interview*. London, United Kingdom: Sage Publications.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, Brasil: Edições 70, Lda.
- Bedwell, W., Wildman, J., Diazgranados, D., Salazar, M., Krames, W. & Salas, E. (2012). Collaboration at work: integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22, 128-145.
- Bejtkovský, J. (2016a). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Script*, 9 (2), 25-44.
- Bejtkovský, J. (2016b). The Employees of Baby Boomers Generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal Of Competitiveness*, 8 (4), 105 – 123.
- Bernard, H (2006). *Methods in anthropology qualitative and quantitative approaches*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
- Blomqvist, K. & Levy, J. (2006). Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal Of Management Concepts And Philosophy*, 2 (1), 32-48.
- Borges, R. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers - the role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36(1), 89-108.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press
- Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4),763-781.
- Campbell, J. (2016). A collaboration-based model of work motivation and role ambiguity in public organizations. *Public Performance And Management Review*, 39, 655-675.
- Cavazotte, F., Lemos, A. & Viana, M. (2012). Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? *Cadernos Ebape.br*, 10(1), 162-180.
- Chiuzi, R., Peixoto, B. & Fusari, G. (2011). Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. *Temas Em Psicologia*, 19(2), 579-590.

Colaço, V., Germano, I., Miranda, L., & Barros, J. (2019). Juventude em movimento: experiência, redes e afetos. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora.

Comazzetto, L., Vasconcellos, S., Gonçalves, J. & Perrone, C. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência E Profissão*, 36(1), 145-157.

Costa, S., Neto, A. & Bazzoli, L. (2016). Executivos da Geração Y: Sucessos e Fracassos na Retenção de Trainees. *Revista Gestão Organizacional*, 12(1), 80-92.

Dailey, R. (1997). The effects of cohesiveness and collaboration on work groups: a theoretical model. *Group e organization studies*, 2(4), 461-469.

Edmunds, J. & Turner, B. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal Of Sociology*, 56(4), 560-577.

Freire, J. (1997). Variações sobre o tema trabalho. Porto: Edições Afrontamento Lda.

Hartley, J., Brodke, M., Wheeler, J., Wu, Z. & Steward, M. (2014). Exploring supply management status, internal collaboration, and operating performance. *Operations Management Research*, 7 (24), 24-35.

Hernandez, A., Fernandez-Mesa, A. & Edwards-Schachter, E. (2018). Team collaboration capacities as a factor in startups sucess. *Journal Of Technology Management and Innovation*, 13 (4), 13-22.

Instituto Nacional de Estatística (2021) Pessoal ao serviço em actividades de tecnologias da informação e da comunicação por localização geográfica em 2012. Retirado de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0007191&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007191&contexto=bd&selTab=tab2)

Instituto Nacional de Estatística (2021) Pessoal ao serviço em actividades de tecnologias da informação e da comunicação por localização geográfica em 2019. Retirado de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008491&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008491&contexto=bd&selTab=tab2)

Instituto Nacional de Estatística (2021) Empresas com actividades de tecnologias da informação e da comunicação por localização geográfica em 2012. Retirado de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0007361&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007361&contexto=bd&selTab=tab2)

Instituto Nacional de Estatística (2021) Empresas com atividades de tecnologias da informação e da comunicação por localização geográfica em 2019. Retirado de: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008515&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008515&contexto=bd&selTab=tab2)

Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth than Reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-36.

Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2010). Organizacional cultural values for successful knowledge sharing: the case os Malasya. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management, & Organizational Learning, *The Hong Kong Polytechnic University*, 547-554.

Karlsson, M. (2014). Enabling virtual communities of practice: a case-study of swedish-indian collaboration in IT development. *The Electronic Journal Information Systems Evalution*, 17 (1), 60-70.

Katz, S. (2017). Generation X: A Critical Sociological Perspective. *Journal Of The American Society On Aging*, 41(3), 12-19.

Knight, R. (2014). Managing People from 5 Generations. *Harvard Business Review*, 2-5.

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

Lyons, J. Swindler, S., White, J. (2008). Network Centric Warfare: Organizational Collaboration as a Key Enabler. 367-374.

Lu, P., Yuan, S. & Wu, J. (2017). The interaction effect between intra-organizational and inter-organizational control on the project performance of new product development in open innovation. *International Journal Of Project Management*, 35, 1627–1638.

Mello, A. & Anna, A. (2016). Valores pessoais e organizacionais em diferentes grupamentos geracionais. *Revista Ciências Administrativas*, 22(1), 255-282.

Miranda, M., Liboreiro, K. & Borges, R. (2017). Socializar para adequar-se: como rede sociais intraorganizacionais podem influenciar a adequação indivíduo-organização. *Rio De Janeiro*, 21 (5), 666-684.

Mitic, S., Nikolic, M., Jankov, J., Vukonjanski, J. & Terek, E. (2017). The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia. *Computers In Human Behavior*, 76, 87-101.

Mohan, K., Cao, L., Sarkar, S. & Ramesh, B. (2019). Adapting it governance practices for the changing IT function. *IT Professional*, 27-33.

Moniz, B., Teixeira, C., Kovacs, I., Cristovam, L., Stoleroff, A., Rosa, T. & Rodrigues, M. (1989). *Organizações e Trabalho nº1*. Lisboa, Portugal: Ramos, Afonso & Moita, Lda.

Morgan, T., Autry, C. & Adams, F. (2015). Developing a returns competency: the influence of collaboration and IT capabilities. *Internacional Jornal Of Physical Distribution And Logistics Management*, 54-55.

Noviato, O. & Puspasari, D. (2012). Knowledge management system implementation in a company with different generations: a case study. *Social And Behavioral Siences*, 65, 942-947.

Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal Of Management Reviews*, 13, 79-96.

Petroulas, E., Brown, D. & Sundin, H. (2010). Generational Characteristics and Their Impact on Preference for Management Control Systems. *Australian Accounting Review*, 20(3), 221-240.

PorData (2020). Diplomados no ensino superior em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC): total e por sexo. Retirado de: [https://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados+no+ensino+superior+em+Tecnologias+da+Inf+orma%3%a7%c3%a3o+e+Comunica%3%a7%c3%a3o+\(TIC\)+total+e+por+sexo-1171](https://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados+no+ensino+superior+em+Tecnologias+da+Inf+orma%3%a7%c3%a3o+e+Comunica%3%a7%c3%a3o+(TIC)+total+e+por+sexo-1171).

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Portugal: Grávida.

Rosa, L. (1992). *Sociologia de empresa: mudança e conflito*. Lisboa: Editorial Presença.

Ruíz, P., Martínez, R. & Rodrigo, J. (2010). Intra-organizational social capital in business organizations: A theoretical model with a focus on servant leadership as antecedent. *Ramon Llull Journal Of Applied Ethics*, 43-59.

Sanders, N. (2007). An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance. *Journal Of Operations Management*, 25, 1332-1347.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. EUA, São Francisco: Jossey-Bass.

- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociology Review*, 25-35.
- Stoleroff, A (1992). Sobre a sociologia do trabalho em Portugal – evolução e perspectiva. *Sociologia Problemas e Práticas*, 12, 155-169.
- Tjosvold, D. & Tsao, Y. (1989). Productive organizational collaboration: the role of values and cooperation. *Journal Of Organizational Behavior*, 10, 189-195.
- Torres, A., Silva, F., Monteiro, T. & Cabrita, M. (2005). *Homens e mulheres entre família e trabalho*. Retirado de: [http://cite.gov.pt/imgs/downloads/Homens\\_Mulheres\\_Fam\\_Trab.pdf](http://cite.gov.pt/imgs/downloads/Homens_Mulheres_Fam_Trab.pdf).
- Veloso, E., Silva, R. & Dutra, J. (2012). Diferentes gerações e perceções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. *Revista Brasileira De Orientação Profissional*. 13(2), 197-207.
- Veloso, E., Dutra, J. & Nakata, L. (2016). Perceção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. *Revista De Gestão*, 23, 88-98.
- Willer R., Youngree, R., Troyer, L. & Lovagila, M. (2012) How do the powerful attain status? The roots of legitimate power inequalities. *Managerial And Decision Economics*, 33, 355-367.
- Woodland, R. & Hutton, M. (2012). Evaluating organizational collaborations: suggested entry points and strategies. *American Journal Of Evaluation*, 33(3), 366-383.

## 8 APÊNDICES

### 8.1 Operacionalização de conceitos

#### Operacionalização do conceito de geração:

Dimensões	Subdimensões	Componentes	Subcomponentes	Indicadores
(Tolbize, 2008; Smola & Sutton, 2002; Petroulas et al 2010; Comazetto et al 2012; Cavazotte et al 2012; Veloso et al, 2012)	Orgulho na profissão			- Desejo de continuar a exercer a profissão - Sentimentos que tem acerca da profissão
	Desejo de melhor equilíbrio trabalho / vida pessoal  (Oliveira, Cavazotte & Paciello, 2013)	Conflito trabalho-família	- Trabalho fora do tempo laboral	- Carga de trabalho para casa - Número de horas extra-horário de trabalho
			- Suporte de superiores hierárquicos	- Partilhar problemas pessoais com indivíduos de cargos de topo - Compreensão dos superiores em relação a questões pessoais que afetam o trabalho
			- Consequências na família	- Colocar trabalho à frente da família para obter regalias
		Conflito família-trabalho	- Apoio ao cuidado de dependentes	- Apoios familiares - Ter tempo para momentos em família (férias, refeições juntos etc)
	Valores gerais no trabalho (Tolbize, 2008)			- Segurança - Salário - Oportunidades de aprender - Carreira - Conteúdo do trabalho
	Atitudes em relação ao posto de trabalho	Satisfação no trabalho (Miranda et al, 2017; Hackman e Oldman, 1978 citado por Almeida, Faísca e de Jesus, 2009)		- Variedade das tarefas - Identificação com o trabalho - Significado do trabalho [trabalhar para viver/ viver para trabalhar] - Autonomia - <i>Feedback</i> sobre a realização do trabalho
			Flexibilidade do posto de trabalho	Local Tempo
	Atitudes em relação à carreira	Busca de novas experiências		- Disponibilidade para receber outras propostas
		Valorização de cargos de poder		- Oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa

<b>Estilos de aprendizagem e necessidades de formação</b> (Tolbize, 2008)	Formação inicial	Tipo de estudante		- Dedicção aos estudos	
		Identificação com o curso		- Segurança na opção que tomou	
	Formação contínua	Necessidade de aprendizagem contínua			- Intensidade da necessidade de formação - Domínios de formação mais necessários
		Forma de aprendizagem preferida [On job; em interação entre pares; formação formal em sala; outras]			- Competências relacionais (soft skills) - Competências técnicas (hard Skills)
<b>Lealdade para com o empregador</b> (Tolbize, 2008)	Compromisso organizacional (Azim, 2016; Tamashiro et al, 2019)	Afetivo		- Desejo de permanência na organização	
		Instrumental		- Necessidade de fazer parte a organização	
		Normativa		- Sentimento de dever moral de estar na org.	
	Criação de relações de amizade no trabalho	Virtualmente			- Comunicação através de plataformas web fora do trabalho sobre outros assuntos
		Pessoalmente			- Tipo de relacionamento com os colegas (convívio direto extratrabalho) - Tipo de relacionamento com as chefias (convívio direto extratrabalho)
Modelo de carreira				- Numa única empresa - Mudando de empresa	
<b>Relação com a Tecnologia</b> (Tolbize, 2008; Sanders, 2007)	Comunicação interna baseada em Tecnologia			- Uso de plataformas web (mail, zoom, whatsapp...) - Existência de recursos para tal (a cargo da empresa) ex: pc, telem.	
	Tecnologia como facilitador de tarefas			- Eficácia no desenvolvimento de tarefas - Auxílio na aprendizagem a terceiros menos conhecedores	
<b>Eventos marcantes</b> (Smola & Sutton, 2002)	Vivências históricas	Individuais		- Infância e referências familiares - Valor atribuído à família e ao trabalho	
		Coletivas		- Acontecimentos sociais marcantes (ex: guerras, pandemias...)	

## Operacionalização do conceito de colaboração intraorganizacional:

Dimensões	Componentes	Indicadores
<b>Confiança na empresa e pessoas</b> (Vasconcelos & Araújo, 2020)	Padrões éticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidade</li> <li>- Igualdade</li> <li>- Transparência ao divulgar informações</li> <li>- Responsabilidade</li> <li>- Manutenção de compromissos e respeito</li> </ul>
	Solidez organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidade financeira da organização</li> <li>- Cumprimento de obrigações financeiras (pontualidade) com fornecedores e colaboradores</li> </ul>
	Reconhecimento financeiro organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentos salariais por reconhecimento</li> </ul>
<b>Comunicação</b> (Cunha, Basto & Gugelmin, 2013)	Progressão a nível pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo da empresa para ingressarem no Ensino Superior</li> <li>- Incentivo para formações</li> </ul>
	Reconhecer o valor do próximo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceitar sugestões e opiniões de terceiros</li> <li>- Valorização do potencial de cada um</li> <li>- Interdependência de tarefas</li> </ul>
	Salários e benefícios pagos pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionários a par das políticas adotadas pela empresa</li> <li>- Funcionários a par do cálculo dos seus lucros e resultados na empresa</li> </ul>
	Benefícios da comunicação para o desenvolvimento da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente comunicativo e aberto</li> </ul>
	Relacionamento com os superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação dos superiores em atividades dos trabalhadores</li> </ul>
<b>Fatores contextuais</b> (Bedwell et al, 2012)	Situação temporal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação contextual permitir e incentivar a colaboração</li> </ul>
	Características do trabalho (Lyons et al, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de adaptação da organização</li> <li>- Necessidade de existir colaboração</li> </ul>
	Políticas da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suporte organizacional / tipo de políticas</li> </ul>

## 8.2 Guião de entrevista

### **Guião de entrevista**

No âmbito da dissertação que estou a realizar, no Mestrado em Sociologia das Organizações e Trabalho, da Universidade de Lisboa-ISCSP, venho pedir a sua colaboração concedendo-me uma entrevista.

O trabalho de investigação que estou a realizar tem como objetivo compreender como profissionais de diferentes gerações colaboram nas suas relações de trabalho e é com esse objetivo que gostaria de o entrevistar.

Informo que os dados recolhidos serão anónimos e confidenciais, não sendo revelada a sua identidade, em nenhuma parte do trabalho, é assegurado também o cumprimento dos restantes princípios que integram o Código Deontológico dos Sociólogos.

Começo por lhe perguntar se aceita conceder esta entrevista e que a mesma seja gravada?

Atendendo ao contexto pandémico, esta entrevista não pode ser realizada presencialmente, sendo esse o motivo de a realizar por esta via. Se por algum motivo for necessário contactá-lo(a) novamente para esclarecer alguma questão, autoriza-me que o(a) volte a contactar?

Muito obrigada. Esta entrevista não lhe tomará muito tempo.

#### **Caracterização profissional**

Antes de iniciar a entrevista gostaria de lhe fazer umas breves questões sobre o seu trabalho atual:

- 1- Atualmente, que cargo ocupa e quais as principais funções desse cargo?
- 2- Há quanto tempo trabalha na organização onde presentemente exerce esse cargo? E como foi recrutado para a atual organização?
- 3- E há quanto tempo teve o seu primeiro emprego na área, se o atual não é o primeiro?

#### **Gerações: valores e atitudes no trabalho**

- 4- O que o levou a trabalhar na área das Tecnologias de Informação?
- 5- Desde a altura em que começou a trabalhar na empresa, que tipo de ações de formação pagas pela empresa tem tido oportunidade de frequentar? Trata-se de ações de formação interna e informal, ou formação externa e certificada?
- 6- Qual considera ser o seu estilo de aprendizagem na aquisição quer de hard skills (competências técnicas) quer de soft skills (competências sociais)? Porquê? Na sua opinião quais os soft skills essenciais para quem exerce a sua função?
- 7- Quais são os aspetos que na sua opinião são mais importantes existirem associados ao emprego?
- 8- Quais os aspetos que mais lhe agradam no seu presente emprego?
- 9- Quais os aspetos que considera serem mais difíceis e duros na sua profissão?
- 10- O que espera em termos de carreira, para os próximos 5 anos? Como idealiza uma carreira que, já reformado, o fizesse sentir-se profissionalmente realizado?
- 11- O que seria mais fácil para si, mudar de profissão ou de empresa? Porquê?
- 12- Em que medida é importante para si a conciliação trabalho/família? Quais as estratégias que adota para obter equilíbrio entre essas duas esferas da sua vida? Que medidas a empresa adota para proporcionar aos seus trabalhadores melhores equilíbrios trabalho-família?

#### **Colaboração intraorganizacional: perceções e vivências**

- 13- De que forma o seu trabalho depende formal e informalmente do trabalho de outras pessoas? Como se sente em relação a essa dependência?
- 14- Na sua opinião o que leva as pessoas a colaborarem entre si, na realização do seu trabalho?
- 15- E o que é que na sua perspectiva dificulta a colaboração efetiva entre colegas?
- 16- De que formas procuram as pessoas colaborar umas com as outras, na organização onde trabalha?
- 17- Na sua opinião, que políticas definidas pela organização onde trabalha estimulam que os trabalhadores colaborem entre si?
- 18- Que medidas poderiam ser adotadas, na sua opinião, que pudessem levar as pessoas a colaborarem mais entre si?

### **Colaboração intraorganizacional entre indivíduos de diferentes gerações**

Na organização onde trabalha, existirão pessoas de diferentes idades e que pertencerão a gerações diferentes da sua.

19- Como se apercebe que um colega não pertence à sua geração, atendendo às atitudes e comportamentos de trabalho? E que idades têm essas pessoas?

20- Em que medida sente ser fácil ou difícil colaborar em termos de trabalho com pessoas que sente serem de outra geração? Pode dar exemplos concretos?

21- Sente mais facilidade em trabalhar com a geração anterior ou com a geração a seguir à sua? [para cada entrevistado indicar quais são a anterior e a seguinte, mencionando os respetivos nomes e idades [calcular a idade para os anos de início e de fim]

### **Características sociodemográficas**

Apenas para caracterização pedia-lhe para indicar:

22- Pode confirmar o seu sexo ser masculino/feminino?

23- Em que ano nasceu

24- O último nível de escolaridade que completou

25- O seu estado civil

26- Se tem filhos e quais as suas idades

Muito obrigada pela sua participação!

### 8.3 Transcrição das entrevistas

#### Pergunta 1

##### **Atualmente, que cargo ocupa e quais as principais funções desse cargo?**

Resposta 1 (Geração Y): Ocupo o cargo de consultor júnior na área de *Software Engineering*, as funções que eu ocupo...exerço neste momento é todo o trabalho direcionado para bases de dados em PL/SQL, portanto é isto o meu trabalho.

Resposta 2 (Geração Y): Sou consultor funcional da tecnologia SAP (Sistemas, Aplicativos e Produtos para processamento de dados) mais precisamente o módulo... os módulos de logística e SRM (Supplier Relationship Management) também mas foram as funções que tenho desempenhado agora mais SAP.

Resposta 3 (Geração Y): Ok atualmente eu ocupo o cargo de Business Intelligence Architect que é um arquiteto de Business Intelligence junior, basicamente as minhas funções têm sido ahhh desenvolver modelos dimensionais através de plataformas Microsoft ahhh e basicamente também além disso é fazer processos ETL (Extract, transform and load), processos de Business Intelligence ETL e pronto e desenvolver relatórios para o negócio.

Resposta 4 (Geração Y): Neste momento sou programador de software, ou seja, o que eu faço é basicamente desenvolvo e tento transmitir as ideias e as novas ideias que me são passadas, tento transmiti-las em software e depois é usada tanto em contexto, aliás depois é usada também em contexto empresarial, tanto interno como externo.

Resposta 5 (Geração Y): Nesse momento sou (...) (...) em uma empresa de informática e automóveis também. Entre as funções que faço principalmente gestão e administração de servidores e gestão e administração de *backups* dentro da empresa, a nível internacional.

Resposta 6 (Geração Y): Atualmente estou a trabalhar na (nome da empresa confidencial), o cargo que ocupo é de consultor e faço Java suporte neste caso e estou a trabalhar para migração da cloud.

Resposta 7 (Geração Y): Então o meu cargo é service operation lead e eu trabalho na área de IT com gestor de conta de um SRM interno.

Resposta 8 (Geração X): Atualmente sou formadora de sistemas tecnológicos, para o que nós chamamos Tier1, portanto como é que eu explico isto, a empresa para a qual eu trabalho cria sistemas, programas informáticos e eu dou formação às pessoas que prestam apoio aos utilizadores desses programas.

Resposta 9 (Geração Y): Que cargo ocupo? É consulto júnior. As principais funções tenho, neste caso estou numa área na minha empresa, na consultora a desenvolver software, ou seja, desenvolver soluções específicas para o cliente, tou a trabalhar com diferentes tecnologias, neste caso trabalho com Java Scrip, HTML (Hyper Text Markup Language), CSS (Cascading Style Sheets), na parte de frontend por exemplo, páginas web, tou mais nessa vertente.

Resposta 10 (Geração Y): Atualmente o meu cargo é...eu trabalho na equipa de qualidade da (nome da empresa anónimo) e o que eu costumo fazer é automatização de relatórios.

Resposta 11 (Geração X): Atualmente eu sou CTO (Chief Technology Officer) de uma empresa *start-up* eu tenho a função da direção de toda a parte de direcionamento tecnológico da empresa inclusive contratações, toda a parte de gerenciamento pessoal de todos os funcionários, inclusive faço também a parte de desenvolvimento também e tenho uma equipa de quatro, cinco pessoas atualmente.

Resposta 12 (Geração X): O meu cargo é *principal consultant*, principais funções basicamente é consultoria e liderança na área de consultoria e de...e é mais ou menos isso... consultoria em IT claro.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Eu atualmente ocupo o cargo de colaboradora num *helpdesk* dando suporte ao mercado (informação confidencial) no que diz respeito a problemas informáticos com o nosso sistema.

Resposta 14 (Geração X): Eu hoje ocupo a função de *concelheiro* em uma das empresas e trabalho como *coursier* numa outra empresa da qual nós somos sócios, que é uma *start-up* temos uma equipa jovem lá, uma equipa de doze pessoas hoje, a maior parte delas na faixa etária dos seus 20 e poucos anos e tamos trabalhando aí para colocar essa empresa no caminho do crescimento.

Resposta 15 (Geração Y): Portanto eu neste momento sou *software developer*, em termos de principais funções acaba por ser de desenvolver um *software* para uma plataforma e é mais focado nisso.

Resposta 16 (Geração Y): Atualmente sou *software engenier* ou *software developer* e a minha principal função é desenvolver código para aplicações.

Resposta 17 (Geração Y): Ok este momento o meu cargo é engenheiro de IT, estou a trabalhar em várias frentes, tou a trabalhar na parte de *business intelligence* onde o foco principal é criar *dashboards* (gravação interrompida) é automatizar as tarefas deles, não tava a gravar?

*Entrevistadora: Pois, mas continue que já pus outra vez.*

Mas queres que eu repita?

*Entrevistadora: Não, não ficou, ficou!*

Ok, tava então a dizer a terceira parte, em que basicamente de vez em quando recebemos uns *requests* dos nossos clientes de forma a tentar automatizar o máximo possível as tarefas chatas e repetitivas que eles têm de forma que elas possam concentrar naquilo que realmente importa e não perderem tempo nessas tarefas.

Resposta 18 (Geração Y): Então atualmente tou com o cargo de responsável pela parte de back-end da empresa onde trabalho, as minhas responsabilidades são fazer toda a arquitetura e logica de produto, disponibilizando uma API para que outros serviços como front-end via browser e também dispositivos mobile se possam conectar.

## **Pergunta 2**

**Há quanto tempo trabalha na organização onde presentemente exerce esse cargo? E como foi recrutado para a atual organização?**

Resposta 1 (Geração Y): Neste momento estou nesta organização há cerca de 2 anos e 7 meses. Ahh assim que terminei o meu curso de licenciatura candidatei-me a várias organizações e esta foi feito um estágio nesta organização e depois prossegui no estágio e continuei nesta organização.

Resposta 2 (Geração Y): Aproximadamente 2 anos. Ahh fui recrutado através de recomendação.

Resposta 3 (Geração Y): Ahhh, 5 meses. Fui recrutado através do *LinkedIn* foi o meio em que fizeram o primeiro contacto, depois desse contacto ahh tive entrevistas presencialmente.

Resposta 4 (Geração Y): Há 1 ano e 8 meses para aí. Então eu tava a trabalhar numa outra organização e existem uma data de empresas cujo objetivo é apenas recrutar pessoas e pôr noutras e antes de começar a trabalhar tinha ido a uma dessas empresas e eles não me tinham conseguido arranjar um trabalho, então eu tinha estado noutra, depois eles voltaram a contactar-me a dizer que havia uma empresa que tava interessada em mim e eu basicamente fui falar com essa empresa e acabei por ser contratado por essa nova empresa.

Resposta 5 (Geração Y): 4 anos. Um processo *standard* de “recrutação” e pronto, em um primeiro momento fui contratado por uma *outsourcing* depois acho que 6 meses depois passei a ser contratado pela empresa.

Resposta 6 (Geração Y): Trabalho há pouco tempo, trabalho há cerca de dois meses. Neste momento fui recrutado através de uma entrevista pelo *LinkedIn* e depois houve mais entrevistas não foi só uma, sucederam-se mais entrevistas e não foi nada presencial foi tudo... o *onboarding* foi feito *online*, foi tudo em teletrabalho devido às condições que passamos hoje em dia.

Resposta 7 (Geração Y): Este cargo em si mais ou menos há 4 meses, mas já estou na minha empresa, agora quase a fazer dois anos, faz dois anos em setembro. Foi uma oferta que me fizeram, pronto tinha aqui alguns conhecimentos.

Resposta 8 (Geração X): Quase quatro anos. Eu fui recrutada como um desses analistas que presta apoio aos utilizadores dos programas, portanto foi, vou ter de referir a um termo inglês eu peço desculpa, mas entrei na empresa o que chama *entrylevel*.

Resposta 9 (Geração Y): Trabalho há dois anos quase três, vai fazer agora em novembro três anos. Foi um amigo meu que pôs o currículo na empresa, recomendou-me para a empresa e depois fui selecionado na entrevista, mas sim foi por recomendação de um amigo com o currículo.

Resposta 10 (Geração Y): Há dois anos. Através de um colega da faculdade.

Resposta 11 (Geração X): Nesta atual organização tem 1 mês e meio. Fui recrutado através de conhecidos, ou seja, foi uma indicação de conhecidos.

Resposta 12 (Geração X): Eu trabalho na organização há 6 anos, se não estou em erro, sim foi 6, acho que faz 7 anos este ano ou 6 anos, e estou há um ano como *principal consultante*. Fui recrutado por...telefonaram-me da organização, telefonaram-me para ter uma entrevista e depois falei com eles, sinceramente não sei com é que aconteceu, eu por acaso tinha entrado em contacto com algumas pessoas, mas, entretanto, para a posição que eu queria não aconteceu e apareceu para outra posição.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Há quase 1 ano, 11 meses, 10 meses talvez, 10 meses. Fui a uma entrevista, quer dizer fui contactada, foi através de uma colaboradora que me indicou e depois fui a uma entrevista e fui aceite.

Resposta 14 (Geração X): Então, eu trabalho na área de TI há 35 anos nas quais sempre como sócios das empresas né, tive a oportunidade de começar a trabalhar muito cedo, com 18 anos já estava atuando na área de TI, na época iniciando como programador júnior e partir daí fui me desenvolvendo nas empresa né e hoje como falei tou trabalhando como *coursier* na empresa chamada (nome confidencial) que é uma *startup* que faz um *marketing place* dentro do *Whatsapp*.

Foi de família né, é uma empresa família na qual eu comecei a trabalhar muito jovem como eu falei com 18 anos, e o grupo hoje tem 35 anos e todos os 35 anos foi trabalhando nesse grupo familiar, começou com o meu pai e hoje ele continua ativo apesar de estar com 80 anos ele é o presidente do concelho hoje o grupo tem em todas as empresas mais de 400 funcionários, são todas empresas de TI né e eu tou num concelho de algumas das empresas e como *coursier* em outras então é uma história de muitos anos dentro da área de TI e de alguma forma sempre como sócios de *founder* e *co-founder* de algumas das empresas ainda.

Resposta 15 (Geração Y): 3 anos. Ingressei num programa de recém-licenciados, uma coisa assim, que é chamado “(...)” academia e foi através de um amigo meu que já trabalhava nesta empresa ele falou-me nisso sugeriu eu candidatar-me e acabei por ir.

Resposta 16 (Geração Y): Quase 3 anos, dois anos e 10 meses, coisa assim. Normalmente, encontrei o anúncio online, apliquei, entrevistas, duas entrevistas e depois fui contratado. Inicialmente foi para um estágio depois foi para um contrato de trabalho.

Resposta 17 (Geração Y): Há 11 meses.: Ok, eu como estava com algumas dificuldades em arranjar emprego, desenvolvi bastante a minha página do *LinkedIn* e isso permitiu com que várias empresas que me conseguissem encontrar e tive uma empresa consultora que me encontrou exatamente passado um dia de eu ter melhorado o meu *LinkedIn* e quando eles me ligaram apresentaram-me duas propostas e depois fui a duas entrevistas com o meu banco em questão e acabei por entrar.

Resposta 18 (Geração Y): Cerca de um ano e maio, um pouco mais, um ano e oito meses penso eu. Via linkedIn.

### **Pergunta 3**

**E há quanto tempo teve o seu primeiro emprego na área, se o atual não é o primeiro?**

Resposta 1 (Geração Y): O atual é o primeiro.

Resposta 2 (Geração Y): Há 5 anos.

Resposta 3 (Geração Y): Ahhhhh portanto o meu primeiro emprego na área foi o anterior a este, que eu iniciei em Setembro de 2019 (...) basicamente eu tive esse primeiro emprego 7 meses e agora estou no segundo.

Resposta 4 (Geração Y): Há 3 anos, 2, 3 anos, 2 anos e meio para aí.

Resposta 5 (Geração Y): O meu primeiro em Portugal?

*Entrevistadora: Não, na área de IT o primeiro que teve na vida.*

Na área IT? Opah eu acho que há 15 anos.

Resposta 6 (Geração Y): O atual é mesmo o primeiro.

Resposta 7 (Geração Y): 3 anos

Resposta 8 (Geração X): Ui, já faz alguns anos, eu diria, deixa lá ver, há mais de dez anos.

Resposta 9 (Geração Y): O atual é o primeiro.

Resposta 10 (Geração Y): Este aqui é o primeiro.

Resposta 11 (Geração X): Deixa eu fazer contas, o meu primeiro emprego na área foi com 17 anos então tem quase 29 anos.

Resposta 12 (Geração X): Bem isso eu tenho de pensar um pouco, deixa lá pensar em que ano é que estamos, 2018, 2020 (risos) creio que a há 19 anos, 19, 20 anos sim.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): É o primeiro emprego na área.

Resposta 14 (Geração X): 35 anos início em 1985, nos estamos em 2020.

Resposta 15 (Geração Y): O atual é o primeiro.

Resposta 16 (Geração Y): Este é o primeiro.

Resposta 17 (Geração Y): Não, este não é o meu primeiro, é a minha terceira experiência e comecei em setembro de 2019, portanto há dois anos.

Resposta 18 (Geração Y): Não, não é o primeiro, o primeiro foi a cerca de dois anos e meio mais ou menos.

#### **Pergunta 4**

##### **O que o levou a trabalhar na área das Tecnologias de Informação?**

Resposta 1 (Geração Y): Desde pequeno que sempre gostei de computadores sempre tive interesse por essa área e uma parte dos estudos que tive ao longo destes anos foi sempre com uma visão para trabalhar no futuro na área de tecnologia, portanto toda esta... toda esta à vontade com a tecnologia e o gostar da tecnologia fez com que eu optasse por este, por este estudo nesta área.

Resposta 2 (Geração Y): Ahhhh o gosto pelo desenvolvimento tecnológico e pela influência que esse mesmo desenvolvimento incute nos processos empresariais e a revolução imposta nas empresas.

Resposta 3 (Geração Y): Primeiro foi o interesse pessoal, interesse próprio ahhh depois foi o facto de a tecnologia ser algo que traz muitas mais valias, é algo que também está à frente um pouco do...não tá à frente do tempo... somos os primeiros a experimentar coisas novas né basicamente, acho que a tecnologia tem um pouco disso... e por interesse próprio, por esse fator e acho que basicamente também por ser uma área bem, com muita procura e que os funcionários são pagos de forma equivalente.

Resposta 4 (Geração Y): Honestamente, inicialmente foi, caiu um bocado por acaso mas depois comecei a gostar especialmente foi quando entrei na universidade foi quando isto começou a dar um *boom*, e eu basicamente vi que tava numa área que tinha um certo futuro e pronto basicamente decidi continuar na área e acabar a faculdade e vim-me a interessar por algumas coisas especialmente no desenvolvimento de aplicações, e pronto e que foi uma área, acima de tudo não há grandes dificuldades em arranjar emprego e posso viajar e posso fazer um bocado o que me apetecer não tenho de estar com grandes *stresses* porque poderei perder o emprego amanhã ou assim.

Resposta 5 (Geração Y): Porque estudei aqui, estudei engenharia das telecomunicações e, portanto, apenas terminar minha universidade então continuei a trabalhar na área de IT.

Resposta 6 (Geração Y): Muita coisa, muita coisa mesmo, posso dizer em primeiro sempre fui uma pessoa que gostou de computadores tenho um computador desde muito novo, portanto sempre foi uma área que, logo aí me puxou, depois é uma área que tem bastante saída, toda a gente sabe disso e hoje e dia quem disse que isso não é importante está a mentir, porque é uma coisa muito importante. É uma área que nos dá bastante estabilidade se quisermos, também se não quisermos podemos também, como se diz hoje em dia, saltitar de um lado para o outro e arranjar melhores ordenados, diferentes colegas etc. Depois é uma área em que existe muita coisa, estando dentro da área das tecnologias eu posso tar numa área a ver com dados, como posso tar numa área a ver com programação, como tar numa área a ver mais com, sei lá... do *people*, posso tar numa área dos recursos humanos, há milhares de áreas, e então é bom para se uma pessoa se estiver a sentir mal, por exemplo num projeto qualquer é muito fácil haver essa facilidade de troca de projeto. Por exemplo se não nos tivermos a dar bem com algum colega não é muito difícil se calhar mudarmos para outro projeto em que não temos de lidar tanto com esse colega, portanto isso foi também uma das coisas que me levou

a escolher informática. E o bom ambiente, o bom *enviroment* que existe na informática, e depois a informática é o futuro e isso foi uma das coisas também mais importante, se formos a ver muitos dos trabalhos que existem hoje em dia vão acabar por ser substituídos por tecnologia, no fundo e quem não tiver nas tecnologias vai estar ultrapassado.

Resposta 7 (Geração Y): Foi o curso que eu tirei na faculdade, portanto já tenho algum interesse em ir para esta área.

Resposta 8 (Geração X): Uma série de fatores, portanto, obviamente a necessidade de ter um emprego, não é, e a vida vai evoluindo e uma coisa que está sempre em evolução e que neste momento pede o que tem, vamos dizer, bastante vaga de trabalho é informática. O mundo em que nós vivemos hoje em dia envolve muito a nível de tecnologias e informática e daí, pronto alterei o meu caminho, vamos dizer, e fiquei virada para tecnologia e informática, porque no início isto não era, vamos dizer, o ramo que...era propriamente o meu caminho escolhido, estou formada como interprete e tradutora, por isso um bocado diferente.

Resposta 9 (Geração Y): O facto de eu gostar de programação mesmo não sendo a minha área de formação que eu sou de física, mas sempre gostei e o facto de ter muita oferta, ou seja, ter muito trabalho saber que vou ter sempre ofertas de emprego, por enquanto, e que é algo que está em crescente e dá me mais segurança.

Resposta 10 (Geração Y): Foi porque basicamente foi a minha área de estudos.

Resposta 11 (Geração X): Eu sempre gostei de tecnologias de informação aprendi a programar ainda garoto e a partir de aí eu acabei gostando da programação e naturalmente a oportunidade apareceu.

Resposta 12 (Geração X): Bem eu tirei o curso em tecnologias da informação né, de engenharias em informática e foi por isso que comecei a trabalhar nessa área.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Eu acho que foi pelo facto de ser um desafio, o facto de ser um desafio foi um desafio para mim, achei que estava a sair da minha área de conforto e achei que era o que estava a precisar.

Resposta 14 (Geração X): Então eu tive a felicidade de ter a oportunidade de começar a trabalhar com o meu pai, o meu pai é um dos caras que foi pioneiro na área das tecnologias de informação, ele trabalhava numa multinacional chamada (nome confidencial) na época, na década de 60 e só para ter ideia ele participou na implementação do primeiro computador [em localização] na (nome confidencial) no Rio de Janeiro em 1961 e ele trabalhou nessa empresa por mais 24 anos quando ele decidiu fundar a própria empresa dele eu estava iniciando a faculdade em economia e comecei a trabalhar com ele na parte de tecnologia então foi uma conjugação de oportunidade e necessidade, então a origem foi toda aí.

Resposta 15 (Geração Y): É o que eu sempre gostei, interessei-me sempre bastante por esta área e apesar da minha formação académica ser noutra área completamente diferente, engenharia mecânica, acabei por depois vir parar à área de tecnologias.

Resposta 16 (Geração Y): Principalmente gosto, desde há muito tempo, quando era criança já programava, antes de trabalhar já programava, aprendi a programar sozinho sempre gostei, segui carreira nisso tanto nos estudos como depois na universidade, é mais isso gosto do que faço.

Resposta 17 (Geração Y): Ok, para ser sincero nunca foi uma área que me despertasse interesse, nunca fui aquela típica pessoa de computadores e jogos etc, mas quando estava no 12º ano fiz bastantes pesquisas e a minha área que é mais de economia e finanças que eu gostava bastante reparei que o mercado estava bastante saturado então decidi ver outras áreas com maior probabilidade de sucesso no futuro e percebi que IT não só é no presente das áreas mais importantes como provavelmente vai ser a área mais importante ainda vai ganhar mais preponderância no futuro e então decidi entrar nesta área por isso.

Resposta 18 (Geração Y): Eu fui, na altura não tinha bem conhecimentos de quando entrei, mas pronto sempre gostei de tudo o que estava ligado a tecnologia, também gostava muito de jogar computador e isso etc. quando era mais jovem e então pronto sabia que era algo ligado a tecnologia não sabia que era tanto desenvolvimento de software na altura pronto, mas depois iniciei o curso e gostei por isso continuei.

## Pergunta 5

**Desde a altura em que começou a trabalhar na empresa, que tipo de ações de formação pagas pela empresa tem tido oportunidade de frequentar? Trata-se de ações de formação interna e informal, ou formação externa e certificada?**

Resposta 1 (Geração Y): A empresa já... a empresa oferece certo tipo de certificações que são pagas pela empresa, portanto nós colaboradores não precisamos de pagar, e já tive oportunidade de fazer uma dessas certificações. Neste caso a formação não existiu, mas sim a certificação externa sim, portanto todo o estudo foi feito internamente pelo colaborador e depois a certificação é feita externamente por uma entidade própria.

Resposta 2 (Geração Y): Diversas, desde *soft skills* a formações técnicas inclusive certificações para *software* SAP pagas para... pagas mesma à *Software House*. Entrevistado: Formação externa e certificada, mas também as da *soft skill* diria que são trabalhadores da minha empresa, mas são formadores qualificados também.

Resposta 3 (Geração Y): Ahhhh na minha empresa atual ainda não tive oportunidade de fazer nenhuma formação, mas também um pouco pelo fator tempo, como eu tou à muito pouco tempo, mas entretanto na minha empresa anterior, não sei se vale a pena falar sobre isso, na minha empresa anterior eu cheguei a realizar entre 3 a...eu cheguei a realizar 3 formações pagas pela empresa. Formações externas certificadas, foram 3, cada formação dura em média cerca de 1 semana, portanto foram 3 semanas de formação externa certificada.

Resposta 4 (Geração Y): Por acaso até agora acho que não frequentei nenhuma.

*Entrevistadora: Em nenhuma das empresas que esteve?*

Ahh numa das empresas já fiz uns cursos, não foi nenhuma ação de formação, foi um curso online que eu acabei por começar e não acabei de concluir. Externa e certificada.

Resposta 5 (Geração Y): Nesse sentido todo a parte de *scripting*, *power* (...), a parte de *cloud*, a parte também de *backups*, parte também de (...) toda a parte de administração e gestão de *Windows* tinha também essa formação e formação também na parte de liderança, gestão do tempo, controlo de acesso e tudo mais. Entrevistado: Interna, praticamente.

Resposta 6 (Geração Y): Nenhuma, infelizmente até agora, quer dizer já podia ter tido essa oportunidade, se quisesse, mas como estou no *onboarding* e a conhecer as pessoas, ambientar-

me ao trabalho não é tão importante essa área da formação técnica, mas mais a formação de saber os protocolos e toda essa área.

Resposta 7 (Geração Y): Por acaso até é um largo expecto tenho tido desde ferramentas técnicas a mais *soft skills* como liderança de equipas, portanto até tenho bastante impressão nas empresas que eu tive e investem bastante nos recursos humanos. Ambas.

Resposta 8 (Geração X): Portanto, logo no início tive oportunidade de aceder a uma formação sobre informática geral, portanto as coisas mais básicas, vamos dizer, o *Microsoft package* mais *Active directory*, coisas gerais de IT, de informática, que são precisas como base para qualquer trabalho informático. E depois não propriamente pagas pela empresa externamente porque a empresa cria os seus próprios programas de informática, mas sim formação baseado no sistema criado pela empresa, se isso faz sentido. Tanto os externos como os internos são certificados, na nossa empresa não se pode trabalhar com a ferramenta, os sistemas em si, sem ser formado e certificado nos próprios sistemas que nós temos, portanto existe, a empresa em si é global, é dominante, vamos dizer, no ramo, no mundo onde existe, portanto temos a falar de programas de sistema muito específicas para uma área de farmacêutico, então não estamos a falar de *browser* ou de *microsoft* é mais sistemas muito específicos, programas criados muito específicos para o mundo farmacêutico que depois é utilizado para outras empresas e então temos um departamento de formação que cria as suas próprias formações e certificações e tanto os empregados, os colaboradores, desculpa, e os utilizadores têm de fazer formação e têm de ser certificados, portanto até os utilizadores têm de fazer certificação. Pronto então é uma mistura das duas coisas, para poder fazer o nosso trabalho a prestar apoio ao cliente, ao utilizador necessitamos ter formação básica de informática, porque os sistemas utilizam dispositivos, utilizam portáteis, tablet, *iphad*, *servicepro* do *Windows* o programa dá para vários tipos de dispositivos, e temos de entender quando é que é o sistema em si ou quando é que é o dispositivos, ou seja, temos de ter uma base, uma raiz para ter esse conhecimento e depois vem com a experiência. Portanto eu diria que é uma combinação das duas coisas.

Resposta 9 (Geração Y): Eu tive oportunidade de frequentar uma de *Oracle* neste caso, está dentro das tecnologias que tou a trabalhar, mas tive oportunidades de fazer mais um ou dois cursos pagos pela empresa. Externa certificada.

Resposta 10 (Geração Y): Neste momento só tive uma ação de formação de “axex”. Externa e certificada.

Resposta 11 (Geração X): Na empresa atual?

*Entrevistadora: Como está há pouco tempo pode dizer em relação à anterior, caso nesta ainda não tenha tido alguma.*

Na anterior eu participei em vários congressos no exterior, na altura eu trabalhava [em localização] então a empresa também era [em localização] e então eu participei em alguns congressos [em localização], aqui na Europa, *Websubmit*, coisas assim. Formação não tive nenhuma não, porque o meu cargo na empresa é mais de gestão, a única formação que tive foi uma que eu mesmo me proporcionei que foi de *Promaster*

*Entrevistadora: Então foi externa? Foi à parte da empresa?*

Sim, foi à parte da empresa.

Resposta 12 (Geração X): Em qual, nesta atual ou nas outras todas?

*Entrevistadora: Pode ser na atual.*

Na atual, quantas?

*Entrevistadora: Não, que tipo, pode dar alguns exemplos do tipo de formação que tem tido.*

Tipo formações nos nossos produtos, nós somos uma empresa de *software* então temos alguns produtos e a formação que tive a maioria da formação que tive foi nessa, nos produtos que nos temos. É os dois, ou seja, a formação é feita pela nossa equipa de educação e depois a certificação é feito em outras entidades certificadas para o fazer.

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): Bastantes, bastantes, tamos sempre em testes, ainda hoje tive um treino, tive um treino para um *refresh* de um sistema, tamos sempre em testes, demasiados (risos). São internas, internas.

Resposta 14 (Geração X): Então eu por ser meio que dos primórdio da microinformática diria que a minha formação basicamente foi toda autodidata, através de estudos próprios né, tava fazendo uma faculdade de economia e trabalhando na área de TI começando com desenvolvimento, numa época onde existiam pouquíssimas cursos ou forma de você aprender o nosso ofício de desenvolvedor de sistemas você aprendia isso estudando pegando dicas com pessoas que tinham mais experiência e na época os primeiro desenvolvimentos da empresa

foi feitos na área de *mainframes* né não foi nem na época de microinformática eu já comecei na microinformática mas peguei essa turma que já estava trabalhando na empresa que conhecia a parte de lógica toda a parte de desenvolvimento para *mainframe* e absorvia o conhecimento e comecei a fazer os meu primeiros desenvolvimentos os primeiros estudos nas plataformas baixas né dos microcomputadores, os primeiros pc enfim e partir dai me desenvolvi na área de desenvolvimento toda a parte de bloco de dados tudo de forma autodidata, estudando e tendo que conhecer por força própria e por vontade que na minha época mais jovem era assim que agente tinha de aprender.

Resposta 15 (Geração Y): Tive uma formação em NODE, pronto é uma formação numa, mais numa camada de *backend*. É externa e não certificada.

Resposta 16 (Geração Y): Algumas. Algumas em relação a tecnologias principalmente novas tecnologias ou, vá para uma consultora novas tecnologias, por vezes pedem-nos para fazer essas ações de formação ou cursos ou afins ou mesmo certificados e pagam-nos esses cursos. Até agora fiz cerca de duas ações de formação. Ok internas já tive mais, principalmente no início quando trabalhei durante o primeiro mês tivemos bastantes ações, dados internamente por pessoas da empresa para nós... para nos ensinar e afins, externa são as duas que tive, externas com certificado, numa delas com certificado a outra sem certificado foi só mesmo para ensinar.

Resposta 17 (Geração Y): Nesta empresa?

*Entrevistadora: Sim.*

Várias, por acaso nós temos uma cultura muito boa nesta empresa, em que a empresa dá-nos 5 dias por ano que nós podemos tirar meramente para estudar ou para fazermos outras coisas como por exemplo voluntariado, para desenvolver soft skills, por exemplo. Eles acreditam que é importante investir no colaborador! Já tive duas certificações pagas, uma de ITIL (Information Technology Infrastructure Library) de servisse management de IT e outra dos fundamentos de Azur mas a qualquer momento sempre que eu quiser participar em alguma certificação, se eu quiser ir a algum lado especifico mesmo fora de Portugal ver um evento importante de IT, eles cobrem, desde que seja importante para o colaborador e que o colaborador depois traga esse conhecimento para a empresa eles dispõem sempre.

As minhas foram externas, mas vão passar a ser internas, porquê? Porque como eu expliquei anteriormente, mais ou menos, o meu contrato não é ainda com o banco, mas com a consultora, ou seja, eu tive de encontrar através da consultora certificações e aulas externas ao banco, agora partir de outubro vou passar a ser interno, portanto sai para a frente o banco dispõe de imensas oportunidades internas até mesmo para aprender outras línguas por exemplo, e vai passar a ser interna.

Resposta 18 (Geração Y): É assim eu no meu caso não tenho muito isso, quer dizer a empresa disponibiliza vários cursos da *Udemy* e *Cold Academy's* e etc., mas eu por acaso nunca os cheguei a usar, também já tinha alguns conhecimentos e também as tecnologias que neste momento estou a usar na altura também não sabia de nenhuma mas também fiz um pouco de pesquisa própria e também tive a ajuda de um colega que também na altura estava na empresa e também me deu algumas bases para eu ir aprendendo essas novas tecnologias mas pronto também nunca tive grandes problemas, nem grandes dificuldades em aprender, por isso nunca necessitem muito isso. Não se aplica

#### **Pergunta 6**

**Qual considera ser o seu estilo de aprendizagem na aquisição quer de *hard skills* (competências técnicas) quer de *soft skills* (competências sociais)? Porquê? Na sua opinião quais os *soft skills* essenciais para quem exerce a sua função?**

Resposta 1 (Geração Y): Portanto eu penso que à parte das competências técnicas são adquiridas ao longo da experiência que se vai adquirindo com uma tecnologia, portanto eu acho que para aprender este tipo de *hard skills* é necessário ter muito contacto com a tecnologia, é necessário explorar muito a tecnologia e por outro lado as *soft skills* é algo que com a experiência de vida se vai adquirindo, portanto todos os dias novas experiências, novas. Coisas que vão surgindo ao longo da vida fazem com que as tuas *soft skills* melhorem, portanto são dois tipos de aprendizagens diferentes que estão interligados, mas que para os *soft skills* considero mais viajar, ter experiências, etc. e para as *hard skills* é muito há base de contacto muito com a tecnologias, de treinamento, pesquisa, análise. Portanto são dois tipos de aprendizagens, distintas, mas que vão de encontro ao mesmo objetivos, portanto melhor.

O trabalho em equipa, portanto ter a capacidade de trabalhar em equipa, ter capacidade de organização, ter capacidade para ter interpretação de certas coisas que vão surgindo ao longo

do trabalho, ter também capacidade psicológica para estar calmo, saber...ter consciência de onde estamos e de onde queremos estar, portanto, todas essas coisas ajudam muito nas *soft skills*.

Resposta 2 (Geração Y): Pode repetir a pergunta?

*Entrevistadora: Sim, qual considera ser o seu estilo de aprendizagem, ou seja, se é on job, em sala, se é interação entre pares na aquisição de hard skills, ou seja, competências técnicas quer de soft skills, competências sociais, qual considera ser o seu estilo de aprendizagem?*

Acho que consigo adaptar-me a diversos estilos, a *hard skills* tenho andado a frequentar *e-learning*s no entanto eu sou da opinião que formações em sala são bastante importantes, até para trocar ideias com pessoas mais seniores e perceber efetivamente as coisas, depois é uma boa ideia complementá-las com *e-learning*. Ter um discurso apropriado, capacidade analítica boa, conseguir compreender os requisitos dos clientes e sabê-los aconselhar da melhor forma.

Resposta 3 (Geração Y): Ok, acho que não há um estilo específico, tem de ser um pouco de tudo iniciando um pouco pela teoria acho que é importante, mas depois onde eu realmente vou aprender mais é mesmo com as mãos na massa, no estilo de aprendizado mais prático, acho que é basicamente isso. Essa é uma boa...

*Entrevistadora: Soft skills, ou seja, as competências sociais.*

Eu estou aqui a pensar...ahh portanto, *soft skills*, no meu trabalho, acho que a comunicação é sempre importante, comunicação tanto com a equipa tanto com as pessoas externas à equipa, as pessoas de negócio, que eu muitas vezes preciso pedir informações e validação, informações a respeito do que eles querem que eu realmente faça, esse tipo de informações acho que aí a comunicação é o principal fator. Para além disso, *soft skills*... eu acho que comunicação mesmo, eu não diria muito mais que isso.

Resposta 4 (Geração Y): É assim eu gosto muito de aprender a ler primeiro, gosto muito de aprender a teoria e depois passar para a prática, por vezes isso não é possível temos de começar logo com prática, aprender na prática e eu acho que isso é uma coisa extremamente incorreta até, mas dada a procura hoje em dia contratam pessoas e metem-nas a aprender enquanto estão a trabalhar e isso por acaso é um bocado chato na minha ótica, porque muitas vezes até acabo por ter algumas coisas que não era... que aprender e depois até aprendo que

não gostava assim tanto quando várias coisas que nos são ensinadas antes das quais nós gostamos e que pelo menos eu preferia trabalhar com essas do que com as que trabalho atualmente.

Acima de tudo responsabilidade e não é bem empatia... mas não podemos ter medo de perguntar as coisas e às vezes dão-nos tarefas e nós não fazemos puto de ideia do que é aquilo e temos de saber dizer que não sabemos fazer aquilo e que vamos ter de perceber de alguma maneira e que vai demorar um bocado mais de tempo, vamos ter de mascarar um bocado essa questão. E eu diria também que saber falar e saber expor os nossos problemas é uma competência bastante importante no IT.

Resposta 5 (Geração Y): Eu acho que o melhor é por exemplo para mim é muito mais fácil fazer *on job*, eu ter a formação e praticar simultaneamente. Nesse sentido é muito importante também ter uma boa capacidade de racionamento e de análises, porque na função que eu faço tem um impacto muito grande, qualquer função, qualquer situação que nós fazemos impacta a nível global, então nesse sentido é preciso ter um visão de muito análise e muito racionamento, saber exatamente como se está a fazer, como fazer e demais.

Resposta 6 (Geração Y): Eu acho que isso depende muito mais do *mindset* do que do sítio pelo menos para mim, se for uma coisa que eu estou entusiasmado ou uma coisa que eu quero aprender ou uma coisa que me desafia e que eu goste mesmo vai ser fácil aprender, seja *onjob* seja em casa, seja de qualquer maneira, eu vou tentar aprender de qualquer maneira. Se for uma coisa que uma pessoa não tá entusiasmada, é uma coisa que a pessoa não se sente bem, não sente que tá em casa, por assim dizer acaba por ser mais difícil, independentemente de ser *onjob*, ser em teletrabalho, ou seja, eu acho que essa pergunta acaba por ser mais, para mim, na minha situação em relação ao *mindset*, não tanto em relação ao local.

Resposta 7 (Geração Y): Epah, o ideal é o *onjob*, que é quando tu tens de fazer uma coisa acabas por te desenrascar e aprender mais rapidamente do que qualquer formação. Inteligência emocional, sem dúvida e pronto a capacidade de conseguir falar com qualquer tipo de pessoa, ou seja, um bocadinho... tu em IT acabas por falar com pessoas que não tão dentro da área de IT, portanto tu tens de saber falar de negócio e depois transmitir isso para IT, é um bocadinho isso que eu faço, uma espécie de ponte.

Resposta 8 (Geração X): A minha preferência...isto como formadora é um bocado complicado, mas eu tenho experiência dos dois lados, por isso eu diria, quando eu fui analista eu sou muito prática, eu preciso de fazer as coisas para poder aprender, portanto é muito *on the job* mas também prefiro, se for mesmo formação prefiro o estilo, não sei como dizer em português, mas prefiro *classroom*, portanto dentro de uma sala com formador, que pode dar exemplos reais, que pode mostrar como fazer, que dá exemplos para fazermos também, para ganhar essa prática, mas preferência mesmo pessoal seria uma combinação das duas coisas, portanto formação mas também ter aquele tempo de poder aprender *on the job* e ganhar essa experiência. Uiii muita paciência (risos) muita paciência. Eu acho que é preciso várias coisas, mas também varia um pouco consoante o trabalho em si, porque há pessoa que trabalham na informática que não têm assim, como é que eu digo, trabalham só com o dispositivo e que tão virados só para os dispositivos, têm o equipamento, funcionam com o equipamento e pronto. Depois há aquelas pessoas, como é o meu caso, que trabalham com informática mas ao mesmo tempo com as pessoas, que é uma mistura das duas coisas, eu na minha situação diria que é preciso uma combinação de paciência, uma combinação de tentar entender o lado da pessoa com quem estás a lidar, tanto cliente como portanto utilizador do programa, como um estudante que está a aprender a ser analista, certo, como por exemplo colegas, porque mesmo como analista, eu própria, há muitas coisas que não podemos tratar como analistas e temos de escalar os casos para outra equipa que tenha mais conhecimentos ainda, e nesses casos muitas vezes como nós trabalhamos numa empresa global, nós trabalhamos em inglês, temos analistas mesma cá em Lisboa, que funcionam em vários idiomas para vários países, nem sempre o inglês é o idioma nativo daquela pessoa e quando escalamos para outras equipas essa pessoas podem estar em qualquer parte do mundo e então temos também de tentar meter no lugar da pessoa porque temos de tentar transmitir a informação do nosso trabalho para uma pessoa que tá noutro país, que não está a ver o que nós estamos a ver e que possivelmente o inglês não é o primeiro idioma deles tanto como se calhar não é o meu e então temos de nos por no lugar das pessoas e temos de...comunicação, é isso! Temos de arranjar melhores formas de comunicar, que nem toda a gente tem essa noção, não é só escrever várias palavras, porque as vezes não dá para entender, as vezes temos de encontrar outro caminho para transmitir as nossas mensagens, mesmo no mundo informático, temos várias linguagens, mas nem toda a gente está no mesmo nível com conhecimento informático

então é preciso ter essa capacidade de poder explicar a uma pessoa que não tem o mesmo nível de conhecimento do que é que se está a passar.

Resposta 9 (Geração Y): É *on job*, aprender a fazer, é o que fica melhor para mim tem sido assim ao longo da minha vida acho que é a maneira mais fácil para mim, do que às vezes é um bocado mais difícil de concentrar estando numa sala e ficar a ouvir acho mais difícil. Essencial, eu diria boa capacidade de comunicação ou seja saber ouvir e comunicar com os colegas de trabalho neste caso nós trabalhamos quase sempre em equipa não trabalhamos sozinhos, portanto é bom ter uma boa capacidade de lidar com as pessoas com os teus colegas, saber ouvir mas também saber passar as tuas ideias, e capacidade de aprender, conseguir, ter um “...” de aprendizagem rápida porque numa consultora temos de estar sempre constantemente a aprender e é bom teres uma boa capacidade de adaptação é mais isso que quero dizer, adaptar a diferentes realidades num curto espaço de tempo.

Resposta 10 (Geração Y): Principalmente *on job*, mas por vezes também adquiero essas competências estudando. Não sei se isso se pode considerar uma *softskill* mas desenrascar, a capacidade de desenrascar, acho que esse é a principal.

Resposta 11 (Geração X): Eu com certeza *on the job*, com certeza praticando essa para mim, o desafio para mim é a melhor forma de aprendizado, é exatamente assim, na prática. Curiosidade, bastante curiosidade e vontade de aprender. Vou te falar porquê, como eu faço bastante entrevista as coisas com que mais preocupam é ver quanto interessado a pessoa é no assunto, no que ela faz, porque para mim se eu vejo que a pessoa gosta do que ela faz já é um bom caminho para a contratação, porque eu sei que a pessoa vai estar correndo atrás, procurando descobrir por si só e fazer da melhor maneira precisa.

Resposta 12 (Geração X): É melhor, para mim prefiro em sala porque evita qualquer tipo de distração. Bem *soft skills* seria...deixa lá ver...gestão do seu tempo, gestão da relação com o cliente, gestão do seu trabalho e do trabalho dos outros, capacidade de apresentação e esse tipo de coisas.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Eu acho que duas componentes são muito importantes, eu julgo que é muito importante haver uma formação inicial, mas onde realmente se aprende

e se solidifica os conhecimentos é no terreno. *Soft skills* no que diz respeito, tá-me a perguntar Maria, no que diz respeito a lidar com os clientes ou a desempenhar as funções tecnicamente?

*Entrevistadora: Um pouco dos dois, ou seja, na sua função ao todo quais são as competências sociais que são indispensáveis?*

Olhe eu acho que é muita paciência, muita perseverança, muito espírito de investigação e muito jogo de cintura também, porque lidar com o público tem os seus momentos não é.

Resposta 14 (Geração X): Eu não considero que tenha um estilo melhor ou pior eu considero que quando você tem um desejo de aprender todas as ajudas são bem-vindas, você tem um curso presencial ou um curso remoto onde você tem um conteúdo pré-definido e uma didática boa para te ensinar é ótimo, ajuda, mas a formação em geral você tem de estar imbuído do desejo de aprender e aplicar aquilo que você tá aprendendo e isso depende realmente muito de cada aluno. Às vezes você tem conteúdo que são dados numa sala de aula para diversos alunos alguns absorvem e utilizam aquele conhecimento e outros simplesmente desperdiçam a oportunidade de ter aprendido e ter tido aquele ensinamento, então eu acho que todos os modelos são válidos eu passei por todos na minha vida a minha formação acabou sendo em administração de empresa, mudei do curso de economia para o de administração de empresa então fiz uma faculdade presencial normal mas no meu trabalho efetivamente na área de TI como desenvolvedor e coordenador de equipas de desenvolvimento todo ele acabou sendo mais um aprendizado mais autodidata mesmo onde eu tive de trabalhar e me dedicar a aprender tecnologias novas que pouca gente dominava na época, ou aprendia ou aprendia, não tem jeito. \_Curiosidade, vontade de aprender, concentração, tem de ter espírito de pesquisador um perfil de querer ir a fundo nas questões, a pessoa que trabalha no nosso tipo de trabalho ele não pode ficar na superficialidade das coisas ele tem de se aprofundar no conhecimento para poder fazer as melhores entregas e muitas vezes no nosso caso nós temos de conhecer os negócios dos clientes para você poder dar a solução correta.

Resposta 15 (Geração Y): Em termos de *soft skills* acho que resulta muito bem *onjob* aprendendo com pessoas com mais experiência e nós por acaso ali na empresa temos pessoas que são muito boas em alguns tipos de aspetos de introdução que são necessários no que toca a *soft skills* e aprendi imenso, imenso, imenso com eles. Quanto a *hard skills* é um misto de *on the job* e por minha conta, aprendendo *online*. É muito necessário uma pessoa saber trabalhar

em grupo, acaba por ser um dos pilares, lá está também ninguém acaba por fazer as coisas sozinhas tem de haver uma boa cooperação entre as pessoas que estão envolvidas no projeto, e esta cooperação depois também acaba por resultar numa amizade, levo isso para uma amizade com as pessoas, diria que essa é das mais importante. Outra coisa seria colocado em situações mais delicadas ter bastante moderação e ter muita atenção áquilo que...especialmente quando comunicamos com clientes e lá está parte um bocadinho do jogo de cintura que uma pessoa depois vai aprendendo, daquelas coisas uma pessoa quando sai da faculdade, em alguns aspetos que toca nisto, não estamos assim tao bem preparados.

Resposta 16 (Geração Y): Em termos de *hard skills* eu prefiro, por norma sou muito autodidata, ou seja, quando não sei algo vou pesquisar por mim próprio mesmo não estando no contexto do trabalho, como referi no início também é algo que eu gosto e trabalho nisto como *hobbie*, ou seja, por passatempo, aprendo *hard skills* fora do trabalho, no trabalho, mas por norma autodidata, não por numa sala ou por ações de formação, por norma é autodidata. *Soft skills* tem sido mais por, como é que se diz em português, em inglês seria “*trial in error*” tentativa em erro! Sim durante o trabalho, por vezes uma pessoa nota que, em *soft skills*, noto que poderia melhorar ali e tento melhorar. No nosso caso a minha função sendo *software developer* depende um bocado do contexto porque eu para além de ser *softwae developer* também sou consultor e um consultor precisa de ter mais *soft skills* do que se calhar um *software developer* que não seja consultor, porque diariamente lido com cliente, com *management* e afins e preciso de ter perspetiva, de ter outro tipo de *soft skills* que se calhar um *software developer* que trabalha já com o cliente não... o essencial seria...boa questão...diria organização é importante para teres noção do que estás a fazer, por exemplo, quando vais falar com um cliente o que é que tens de dizer, comunicação, comunicação há-de ser uma das mais importantes, quando se é consultor tens de falar com cliente exprimieste bem e afins, no meu caso como sendo o primeiro trabalho e também num projeto um bocado grande teres um bocado de espírito de equipa também é importante mas aqui não sei se será mais para a minha posição ou mas sim se calhar para o meu contexto , como é um projeto grande é o único que eu trabalhei que é grande, é preciso um bocado de espírito de equipa.

Resposta 17 (Geração Y): É uma pergunta um bocado difícil de responder porque acho que cada um tem as suas vantagens, se eu estiver a ver um vídeo em casa eu posso parar o vídeo posso voltar a trás, posso parar, posso tentar raciocinar um bocado para depois continuar, que é um grande vantagem, mas depois não posso tirar dúvidas, que presencialmente posso tirar. Também gosto de ler livros para me preparar para as certificações, eu diria que não tenho nenhuma preferencial, já passei por todas e senti-me confortável em todas.

*Entrevistadora: Na sua opinião quais os soft skills essenciais para quem exerce a sua função?*

Ok, na minha opinião a soft skill mais importante é a concentração e o foco, que é algo que eu pessoalmente não tenho muito e estou a investir bastante nessa área. Acho que hoje em dia o modelo do empregador de IT é bastante diferente de há 20, 30, 40 anos atrás, que era uma pessoa mais fechada, mais antissocial, digamos assim, tava ali fazia só o seu código, entregava o código e acabou. Agora pelas todas as metodologias que são utilizadas hoje em dia, AGIL por exemplo, temos uma preponderância muito maior, fazer apresentações, ter contacto com o cliente, portanto eu considero essas soft skills também bastante importantes.

Resposta 18 (Geração Y): Eu prefiro, eu sempre fui do tipo autodidata, gosto muito de fazer eu próprio a minha pesquisa, vendo artigos na internet, vendo vídeos na internet, pesquisando, vendo as mudanças por exemplo das bibliotecas das *primeworks* que utilizo, faço um pouco pesquisa por mim próprio. Fora isso sim também gosto de aprender com colegas, acho que também se aprende muito. Acho que é preciso espírito de entreajuda, acho que não podemos ser...temos de cooperar uns com os outros, acho que é muito essencial não tentando tipo lixar o trabalho do outro ou prejudicar para sermos os melhores, ter essa noção, acho que é muito de entreajuda, acho que toda a gente pode ter algo a acrescentar até mesmo a pessoa mais inexperiente. Pronto e também dedicação, empenho e tipo, querer fazer as coisas bem, não só fazê-las acho que é bastante importante, deixar o nosso trabalho de forma que seja legível para outros colegas acho que é mesmo essencial. E se fizermos isso se formos só nos a perceber, até pode estar bem, mas se não for legível para outro colega depois se esse colega tiver de fazer alterações no código ou algum tipo de manutenção estamos a dificultar bastante o trabalho e isso não é nada bom.

## Pergunta 7

### 7- Quais são os aspetos que na sua opinião são mais importantes existirem associados ao emprego?

Resposta 1 (Geração Y): Ahhh portanto, primeira coisa é que o emprego seja algo que a pessoa goste de fazer, portanto seja algo positivo para a pessoa, em segundo lugar, que a pessoa seja valorizada no trabalho, portanto que tenha a sua valorização merecida, em terceiro lugar que tenha alguma progressão ao longo do tempo de maneira a poder evoluir, crescer enquanto trabalhador, etc.

Resposta 2 (Geração Y): Pode repetir, por favor?

*Entrevistadora: Sim, quais são os aspetos que na sua opinião são mais importantes existirem associados ao emprego?*

Neste caso, para a minha função ou em geral?

*Entrevistadora: Na sua função.*

Na minha função, a pergunta parece-me um pouco parecida com a anterior.

*Entrevistadora: Aspetos por exemplo, a ver com confiança, aspetos monetários...*

Aspeto monetário é sempre importante, obviamente, nós temos de pagar contas e é sempre importante ter um bom ordenado para isso mesmo e para nos mantermos motivados e recompensados ao trabalho que temos. Mas haver confiança, haver clareza no discurso e a adequação com os objetivos da empresa, acho que é bastante importante.

Resposta 3 (Geração Y): Confiança... é confiança e independência, se a empresa confiar em mim para eu realizar o meu trabalho de forma independente, eu acho que esse é o principal fator.

Resposta 4 (Geração Y): Aspetos em que sentido?

*Entrevistadora: Aspetos por exemplo, no seu emprego, aspetos que sejam importantes não só do emprego, por exemplo o salário, ter confiança....*

Ah ok, no meu emprego em particular eu pelo menos agora que já lá entrei e tou um bocado tranquilo acho que o salário é muito importante cada vez mais, acho que o fato de podermos trabalhar a distância hoje em dia é superimportante, cada vez mais, na minha próxima profissão se conseguir trabalhar à distância quando me apetece vai ser um requisito

basicamente. E também acho que a confiança, não só quando me apetece, não só trabalhar onde me apetece, mas também quando me apetece, por exemplo, às vezes posso ser mais produtivo à noite e eu penso que isso tem de ser uma coisa a ter em conta cada vez mais no IT, porque é um trabalho que não requer um contacto, pelo menos o meu, de estar em contacto permanentemente com alguém, podemos fazer a nossa parte, tranquilos quando nos apetece, onde nos apetece.

Resposta 5 (Geração Y): Eu acho que é muito importante... em primeiro lugar é muito importante o ambiente, o ambiente de trabalho ajuda muito. Também muito importante ter uma boa sinergia entre os colegas, ajuda-te a seguir progredindo e aprendendo, depois lá está também uma certa segurança de que o teu trabalho vai decorrer correto e que por parte da empresa sente-se identificado e vice-versa, é assim tu sentires-te identificado com a empresa e a empresa sentir-se identificada contigo. E também é importante nesse sentido de que tudo o que faça na empresa é um objetivo geral de tudo, “dessar” tudo vão ao mesmo objetivo, o sucesso da empresa não é só de uma pessoa, é do trabalho coletivos de várias pessoas, então acho que é importante.

Resposta 6 (Geração Y): Acho que os principais *softskills* que se tem de ter é saber dar-se bem com toda a gente, ou seja, ser uma pessoa que consegue, consegue ser uma pessoa que, como é que hei de explicar, uma pessoa que no fundo que se dá bem com toda a gente mas que é aquela pessoa que também não...pronto recapitulando...recapitulando, eu acho que os *softskills* mais importantes é ponto número um ser uma pessoa humilde, acho que deve-se ser humilde, deve-se , não se deve ser uma pessoa arrogante e que pensamos que sabemos já tudo, porque nunca se sabe logo tudo em informática, ser humilde, tentar aprender com os colegas, ser disponível, ser uma pessoa que tá disponível para abraçar qualquer projeto ou qualquer dúvida do colega; ser uma pessoa pontual, responsável dentro do nosso trabalho com os nossos colegas e ser uma pessoa que os outros possam confiar, ser uma pessoa que os outros olham e dizem assim “opah eu posso contar com...”. Acho que estas são as *softskills* mais importantes.

Resposta 6 (Geração Y): Para mim os aspetos mais importantes que devem estar associados ao emprego é, ponto número um segurança, ou seja, eu sentir que não tou a pensar que amanhã vou sair do um trabalho ou para a semana, não, sentir-me seguro no trabalho. Em

segundo o *enviroment*, ou seja, basicamente ser um trabalho que eu diga assim, a maneira de trabalhar o sítio onde vou estar a trabalhar é um sítio que eu me sinto bem, que é agradável. Em terceiro, salário como é obvio, é sempre importante e depois também é importante o âmbito dos projetos, ou seja, se são projetos que me interessa estar, ser é uma área de negócio que me interessa, se é uma área de negócio que não me interessa.

Resposta 7 (Geração Y): Como assim?

*Entrevistadora: Quais os aspetos que na sua opinião são importantes estarem associados ao emprego, ou seja, no seu emprego aspetos que sejam importantes, por exemplo a confiança entre colegas, o salário, aspetos que no emprego são importantes, não só o emprego, mas outros aspetos que considera importante.*

Sem dúvida que eu acho que um forte elemento de equipa, ou seja, confiança, entreajuda é importantíssimo, aliás porque é muito diferente o trabalho que acabas por realizar se vais para um sítio onde te sentes bem, ou no caso contrário. Depois disso claro também, prontos a adrenalina que o trabalho tem de dá, no meu caso eu sou uma pessoa que é muito puxada por novos desafios, portanto sem dúvida isso, e claro que as condições são importantes, porque acaba por ser um trabalho na mesma não é um *hobbie*.

Resposta 8 (Geração X): Desculpe pode explicar?

*Entrevistadora: Sim, aspetos que são importantes associados ao emprego, por exemplo o salário, ou confiança entre colegas ou colaboração.*

Pois, a colaboração é muito, muito importante, porque...e então com informática! Eu digo isto pela minha própria experiência, há outras pessoas, como eu disse, que trabalham com o próprio equipamento, mas quando se trabalha com outras equipas e com o cliente a colaboração é muito importante porque uma pessoa não é capaz de fazer o trabalho sozinha, nesse sentido, eu diria que colaboração é muito importante acima de quase tudo! Mesmo que não estás a compreender fazer alguma coisa, sem a colaboração não vais chegar lá. Portanto colaboração, comunicação e a vontade de aprender... a vontade de aprender é uma coisa que não se pode ensinar a ninguém, que já vem da própria pessoa e qualquer empresa pode dar mil formações, mas se a pessoa não tiver vontade de aprender não vai chegar lá, portanto eu diria que isso era também uma das coisas mais importantes.

Resposta 9 (Geração Y): Os aspetos mais importantes...neste caso que dê tudo certo na minha vida, diria um bom consólio da minha vida pessoal com a profissional, ou seja, ter um horário fixo ou que seja algo flexível por algo que eu precise na minha vida pessoal, ou seja, o mais importante para mim é não prejudicar a vida pessoal a nossa vida não é só trabalho. E ter segurança no trabalho, sentir segurança no que estou a fazer na empresa que estou inserido.

Resposta 10 (Geração Y): Talvez a capacidade de adaptação a novas pessoas, novas tarefas, pronto acho que essa é a principal.

Resposta 11 (Geração X): Na minha visão uma das coisas mais importantes dentro de uma empresa é o ambiente de trabalho, ou seja, se é um bom ambiente, se é um ambiente saudável, se as pessoas são sociáveis, se existe uma interação entre as pessoas, e como segundo claro o salário sempre é importante, é o que paga as contas para todos nós. Mas para mim se eu tiver um salário um pouquinho mais baixo, mas um ambiente agradável de trabalho, para mim é o que mais importa, é o que vai fazer com que você tenha vontade de ir trabalhar.

Resposta 12 (Geração X): Aspetos mais importantes associados ao emprego, eu não percebi a pergunta.

*Entrevistadora: Aspetos associados ao emprego, ou seja, não só o próprio emprego, mas por exemplo aspetos, como o salário, como o tipo de colegas, colaboração, confiança.*

Ahhh já percebi, ok, ok, entendi o que é que é. Aspetos motivacionais ou aspetos, ok exatamente. Bem é um pouco de tudo, o dinheiro não é o principal nesse aspeto, pode-se ganhar muito mas depois não se tá a fazer bem aquilo que se gosta, o que é importante é que, o salário claro que é importante mas mais importante que isso é o ambiente de trabalho e também a possibilidade de progresso no próprio trabalho, ou seja, o facto de estares numa área que seja motivante a nível pessoal em termos de aprendizagem, ou seja que podem evoluírem vários vetores, poderia ser o vetor em termos de conhecimento ou mesmo de possibilidades de outro tipo de desafio, adquirir outro tipo de competências, não só a nível de conhecimento tecnológico mas também de capacidade pratica.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Eu acho que é a vontade de aprender, a vontade de satisfazer os clientes e aprender com cada situação que nos é apresentada.

Resposta 14 (Geração X): O ambiente de trabalho né obviamente, uma coisa muito importante. Hoje com essa mudança que nós vamos olhar daqui para a frente com a questão da pandemia algumas relações vão mudar drasticamente, eu acho que na nossa área de TI, por exemplo, a gente tá tendo oportunidade de ter toda a gente da equipa trabalhando de remoto e nós não perdemos nada em produtividade pelo fato das pessoas estarem em remoto então, dificilmente eu acho que vamos voltar a ter uma empresa 100% presencial como vimos em março de 2020 acho que daqui para a frente essa relação do funcionário com a empresa e com os seus colegas de trabalho essa relação vai mudar. Vai realmente ser uma relação diferente aonde nós vamos ter de criar algumas estratégia pra manter a integração e relação das pessoas né porque as empresas no seu normal e com crescimento que normalmente é o nosso objetivo, quando você incorpora uma pessoa nova que ela conhece o ambiente de trabalho esta ali tendo relação com as pessoas tem aquela troca de uma forma muito mais espontânea vamos ter de ver como vai ser isso daqui para a frente mas como falei, as coisas que eu acho que as pessoas normalmente olham na hora de escolher um local para trabalhar é o ambiente de trabalho, o desafio que aquela empresa proporciona é um desafio que agrada à pessoa, se é um trabalho que vai gerar um prazer para ela com que ela vai fazer com prazer ou é uma coisa que não a estimula, então eu acho que a questão de ter a pessoa estimulada naquilo que ela vai fazendo, no papel que ela vai desempenhar dentro da empresa eu acho que é fundamental, eu não conseguiria trabalhar num local onde eu não me sentisse desafiado onde eu não me sentisse atraído para poder colocar o meu conhecimento, a minha força de trabalho. Uma outra questão que eu acho que sempre faz diferença, principalmente nos grandes centros, é a questão da localização da empresa eu não vou trabalhar num local onde eu vou perder uma , duas horas para eu poder chegar no meu local de trabalho algumas cidades [em localização], e isso é uma questão importante, não sei o quanto é relevante em Portugal mas aqui é uma questão relevante nós temos cidades com muita população com um sistema de transporte não tão bom como outras cidades né enfim então a questão da localização também sempre é um ponto e obviamente se a remuneração é compatível com a função e a responsabilidade que você está assumindo né.

Resposta 15 (Geração Y): Por acaso acho que nesta área há algumas coisas que são bastante importantes, acho que uma pessoa tem de se manter atualizada, o que vai sendo...nas novas práticas, naquilo que vai evoluindo no que toca a tecnologia que nos tamos a trabalhar

atualmente isso para muito também da curiosidade da pessoa, acho que a curiosidade é uma característica muito importante. É isso e lidar com a frustração que muitas vezes vai existir, prontos e não desistir.

Resposta 16 (Geração Y): ok preciso pensar um bocado...algo importante de quando eu penso em pessoas do meu ramo e na minha função algo que eu veja que seja importante, por exemplo, ser autodidata porque acho que não é bom ser muito dependente das outras pessoas e não conseguires ir buscar a solução eu acho que é importante seres autodidata para aprenderes, não sei a palavra correta para descrever isto, mas desenrascado ou seja conseguires dar a volta à situação sozinho.

Resposta 17 (Geração Y): Como assim? Não percebi a pergunta.

*Entrevistadora: Ou seja, não só o emprego, por exemplo, haver confiança entre colegas, colaboração, salário, ou seja, aspetos que sejam importante existirem associados ao seu emprego.*

Ok, bem há dois anos atrás quando entrei (risos) sinceramente só ligava ao salário, porque não tinha a mínima experiência de *corporate* não sabia o que esperar, neste momento depois de passar por três empresas acho que é muito importante perceber a cultura da empresa se, como já tinha falado, aposta no colaborador e percebe que de facto só vamos lá se apostarmos no conhecimento, também gosto de perceber o tamanho da equipa, como é que a equipa se organiza entre ela, se os seniores ajudam os juniores por exemplo, como é que as equipas comunicam entre si, acho isso bastante importante.

Resposta 18 (Geração Y): Como assim aspetos?

*Entrevistadora: Aspetos por exemplo o salário, haver confiança entre colegas, aspetos que não só o emprego, mas aspetos que fundamentem o emprego que façam parte do emprego.*

É assim a minha experiência sempre foi muito de start-up eu tenho uma cultura muito de start-up, eu nunca me visionei muito a trabalhar em empresas grandes e isso deve-se muito porque eu gosto muito de responder diretamente às pessoas que gerem a empresa, trocar ideias, dar ideias, gosto de participar na conceção do produto e eu acho que isso é muito mais fácil num ambiente de start-up, ou seja, que a minha voz também seja um pouco ouvida na parte mais de direção da empresa, pronto para mim, pode não ser para toda a gente, mas no meu caso pessoal isso para mim é um grande motivador tar no foco no centro da discussão

também e poder ajudar nesse sentido até porque depois dá para envergar também do espírito de start-up, que é muito bom é muito motivador para aprender coisas novas e para explorar novas tecnologias etc e não estar só naquele ambiente de empresa grande, tar a fazer as tarefas que temos para fazer e ao final do dia ter de ir embora, não ter nenhuma capacidade, nem voz na decisão no rumo do que nós estamos a construir.

## **Pergunta 8**

### **8- Quais os aspetos que mais lhe agradam no seu presente emprego?**

Resposta 1 (Geração Y): Neste momento, a parte do teletrabalho penso que é um ponto positivo da minha empresa, está praticamente a 100% em teletrabalho não dificultaram o processo, antes pelo contrário, facilitaram. A parte das certificações que são pagas pela empresa também é um aspeto positivo, porque um colaborador pode certificar numa tecnologia, caso pretenda. E em terceiro lugar penso que as próprias condições que a empresa dá aos colaboradores em termos de condições físicas, portanto escritório, penso que são boas, são acima da média.

Resposta 2 (Geração Y): Neste momento, trabalhar numa empresa global, sendo um parceiro de transformação digital de todos os seus clientes, produz o próprio hardware e *software*, sendo *partner* também de outras *Software Houses* nessas mesmas transformações digitais e fazer parte deste objetivo.

Resposta 3 (Geração Y): É esse que eu acabei de mencionar, ou seja, a confiança e independência que a empresa me proporciona, outro fator que eu valorizo bastante obviamente também o salário, é outro fator importante, e (...) também a carga horária, eu na minha empresa neste momento trabalho 7 horas por dia, não 8 como é costume aqui em Portugal, portanto é algo que eu também valorizo na minha empresa.

Resposta 4 (Geração Y): No meu presente emprego o ambiente, eu gosto muito do ambiente, acho que é um ambiente extremamente engraçado pelo menos e principalmente isso, eu antes diria que era a oportunidade de crescer mas eu acho que no IT hoje em dia as pessoas cada vez mais chegam a um lado não crescem e têm de mudar de empresa e cresceram, eu penso que muitas vezes isso é uma coisa errada, porque as pessoas deviam tar sempre a ter a oportunidade de crescer e não estabilizar e há muitos empregadores que não veem isso.

Resposta 5 (Geração Y): O aspeto que mais agrada é nesse momento o *feeling* que nós temos entre colegas, “disser”, como poderia “disser-te” a boa sinergia que nos temos entre equipa, por exemplo se alguém não conhece alguma tecnologia ou alguém tem mais interesse em outra, entre nós ajudamos perfeitamente, e, portanto, de uma maneira compensa muita coisa, então nesse sentido é muito, muito importante.

Resposta 6 (Geração Y): Os aspetos que mais me agradam no presente emprego é, para já ser um horário flexível, ou seja, o horário não é bem fixo, apesar de ser fixo, há sempre uma certa liberdade, é um trabalho em que nós, lá está, como eu acabei de dizer, temos liberdade também para decidir no que é que estamos a trabalhar e o que é que vamos mais dar foco num certo dia ou num certo horário, apesar de sabermos que há aquele certo “...” de coisas para fazer nós temos de escolher mais dentro das coisa que há para fazer escolher antes mais aquela ou mais aquela ou tar um dia a dar mais atenção aquela, consoante o que nós queremos, portanto a flexibilidade é importante, é algo que tenho gostado no meu trabalho. E mais uma vez os colegas, também são colegas tudo, como e que se diz, o *work enviroment* é espetacular.

Resposta 7 (Geração Y): Os dois primeiros, não tanto as condições, mas sem dúvida pah tive muita sorte e ter a equipa que tenho, felizmente damo-nos bastante bem e há um espírito de entreajuda e sacrifício uns pelos outros bastante elevado e depois o nível de pressão, eu posso dizer que desde que entrei nesta minha nova rol, ainda não olhei para o relógio a perguntar que ainda são x horas por exemplo, o tempo passa sempre a correr, e eu queria é que houvesse mais, portanto acaba por ser bom.

Resposta 8 (Geração X): Que eu tenho um bocadinho autonomia, mesmo como analista a empresa para a qual eu trabalho ou pelo menos o projeto onde eu trabalho não faz o que eu chamo “*maicromanding*” que me dá um bocadinho autonomia que tem a confiança em mim, que mostra confiança em mim, que acham que eu consigo fazer o meu trabalho, não precisam de estar sempre atras de mim, se isto faz sentido. O que é que mais... gosto que a empresa ouve a opinião dos seus colaboradores, que ativamente procura a opinião dos colaboradores, que isso é muito importante, e o que é que mais... e gosto que é internacional, trabalha-se com pessoas de várias partes do mundo.

Resposta 9 (Geração Y): A flexibilidade de horários é bom, não são rígidos nisso, consigo conciliar bem a minha vida pessoal com a laboral. E a remuneração também não é assim tao má.

Resposta 10 (Geração Y): A independência que tenho assim como a possibilidade de trabalhar de casa ou no escritório.

Resposta 11 (Geração X): Os aspetos que mais me agradam no meu presente emprego... a oportunidade, porque é uma oportunidade muito boa, que eu estou num cargo excelente, no qual eu também faço parte da, estou ganhando ações da empresa, então eu me sinto como dono e a oportunidade do negócio da empresa em si é uma *startup* muito promissora, o que estamos a fazer é muito avançado e as tecnologia que estamos usando também são muito recentes e acabo gostando bastante.

Resposta 12 (Geração X): Eu, bem isso é uma pergunta complicada, bem o que me agrada muito é o fato de estamos sempre numa área tecnológica de inovação, ou seja, muito das coisas que nós temos a trabalhar são inovadoras ou estão mesmo nas últimas tendências da tecnologia. O que também me agrada é um pouco a capacidade de chegar a qualquer pessoa e falar com ela e ter na ajuda imediata, existe aqui um grande grau de entreajuda, é uma empresa internacional o que significa que há pessoas de diferentes backgrounds o que também é interessante e também gosto dos produtos que nós temos, ou seja, os produtos que a empresa fornece são dentro do nicho de mercado, são produtos interessantes, tecnologicamente interessantes... são produtos bons na minha opinião (risos).

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): Eu acho que é a rotatividade, neste caso, os turnos, não ser sempre tudo igual, é o espírito de equipa, e é realmente depois a medida que nós nos vamos tornando mais seguros o facto e ser mais fácil prever como se vai resolver a funcionar um pedido, é um desafio todos os dias, todos os dias é um desafio!

Resposta 14 (Geração X): Então para mim é sempre desafio de estar criando coisas novas e tendo oportunidade de criar empresas exitosas que geram trabalho, renda, avanços, criando coisas que realmente possam ajudar a entender e a envolver os nossos clientes, acho que a nossa missão das nossas empresas é isso, e isso e que me dá hoje prazer em continuar trabalho, poder estar proporcionado esse tipo de coisas.

Resposta 15 (Geração Y): Gosto bastante do desafio que é ou que está a ser desenvolver esta aplicação é extremamente complexa tanto a nível de desenvolvimento como a nível funcional, existem muitas peças que têm de comunicar entre si, têm de funcionar.

Resposta 16 (Geração Y): Ser um bocado flexível, por exemplo as vezes é um bocado flexível com horários, se chegares meia hora mais atrasado não vai ser grande problema, também se precisares de trabalhar de casa uns dois dias também por norma é fácil porque trabalha-se com tecnologia o único material que precisas é um computador e internet, tens essa facilidade. Como também é um trabalho, digamos, recente em comparação com outro tipo de trabalhos também é mais propenso a aceitarem este tipo de situações.

Resposta 17 (Geração Y): Vários! Pronto, como já disse gosto muito da cultura da empresa, não só porque investe nas pessoas, nas *hard skills* como também nas *soft skills*, gosto muito do facto dos seniores da minha equipa estarem sempre dispostos a ajudarem os juniores, mas também se for procurar outras equipas dentro do departamento, até hoje, toda a gente sempre tava livre para me ajudar, há uma entreatuda espetacular dentro daquele departamento, gosto do facto de muitas vezes depois do trabalho vamos todos beber uma cerveja num ambiente mais descontraído, não só os juniores mas os seniores também, o pessoal do business, é um ambiente bastante porreiro.

Resposta 18 (Geração Y): Pronto, também já tou lá há algum tempo, pronto tenho um grande à vontade mesmo com os chefes, com os patrões tenho muito à vontade falo de qualquer coisas, dou as minhas opiniões sobre o produto, sobre a empresa, o que é que tá a correr bem o que é que eu acho que devia se mudar, não tenho problemas nenhuns em falar, ou mesmo até problemas pessoais ou que não possa algum dia ou que não esteja muito bem pronto isso é muito positivo tenho um grande à vontade aí. E sempre que tenho algum problema eles também são super compreensivos e também pronto até eles querem bastante que eu continue lá na empresa e pronto é um ambiente super pah relaxado, relaxado quer dizer, temos os nossos momentos de pressão, mas normalmente é super relaxado e não temos muito sempre atarefados sobre stress e pronto vai se fazendo as coisas nos timings previsto, os patrões metem-nos muito à vontade.

## **Pergunta 9**

**Quais os aspetos que considera serem mais difíceis e duros na sua profissão?**

Resposta 1 (Geração Y): Penso que esta profissão envolve muito stress, informática por vezes é muito stressante, portanto a pessoa tem de ter capacidade para lidar bem com o *stress*, e muitas vezes existe uma coisa que nós informáticos chamamos que é o “ter que superar obstáculos”, portanto isso é muito comum em informática, existirem muitos obstáculos e temos que os superar. Quando eu falo em obstáculos, falo de dificuldades no desenvolvimento de código específico, que não existe informação na internet, que é preciso ler documentações, tentar criar uma espécie de lógica e é preciso trabalhar muito para se conseguir alcançar esse tipo... nós costumamos chamar o “partir pedra”.

Resposta 2 (Geração Y): Talvez os prazos e a pressão para cumprir.

Resposta 3 (Geração Y): Portanto, há aqui dois fatores, o primeiro é o facto de estarmos a trabalhar com tecnologia, acho que é sempre importante estarmos atualizados, uma vez que a tecnologia também está a evoluir muito rápido é preciso se atualizar também muito rápido, portanto algo que eu aprendi hoje muito provavelmente pode estar obsoleto daqui a um ano ou dois anos. Outro fator importante... algo que eu tava a pensar agora acabei de esquecer (...) era (...) ahhh ok, é conciliar as demandas, ou seja, aqui a comunicação entre as pessoas que não são da área da tecnologia com as pessoas que são da área, obviamente fazer, por exemplo, um exemplo prático, quando me pedem para fazer algo, mas que a nível tecnológico eu preciso aqui fazer essa tradução para ver se é possível ou não, e penso que essa é uma das tarefas mais difíceis.

Resposta 4 (Geração Y): Tar sempre a aprender coisas novas, tecnologias novas, não é bem difícil, mas é um desafio certamente e, por vezes, não acho que é só isso. Às vezes uma pessoa dá um bocado em maluca a bater código, mas isso...

Resposta 5 (Geração Y): No momento quando há tensão ou pressão, no momento em que há muito stress, por exemplo nós na área de IT temos uma situação muito desfavorável, no sentido em que quando tudo está correto, tudo bem, perfeito, está tudo bem, no momento em que acontece qualquer coisa mal, ou que seja, mais mínima possível ou mais simples ou mais complexa possível tá tudo em cima de nós, então nesse momento é que mais, temos que mais suportar a carga porque tá tudo o mundo em cima de nós, o que é um bocado injusto porque o momento em que tá tudo a correr perfeitamente ninguém diz nada mesmo que

ninguém diz nada se o trabalho tá feito corretamente ou se não há nenhum problema ninguém diz nada, se acontece alguma coisa mal toda a gente tá em cima de nos, tudo, então é um bocado injusto, mas é parte do exercício do trabalho.

Resposta 6 (Geração Y): Desculpe, não percebi a pergunta.

*Entrevistadora: Quais os aspetos mais difíceis e duros na sua profissão?*

Eu acho que os aspetos mais difíceis são muitas vezes o tempo que um consultor passa, neste caso, fechado às vezes ou à frente do computador, às vezes acaba por se tornar um pouco *overwell* a quantidade de trabalho que às vezes há de um momento para o outro, ou seja, não quer dizer que o trabalho seja sempre atarefado ou que todos os dias seja uma coisa muito difícil, não, a maior parte das vezes até é bastante tranquilo, mas tem-se muitas alturas em que muita gente na área da consultoria, e acontece muitas vezes que torna-se às vezes muita informação muito rápida, muita coisa para resolver, prazos muito curtos e isso às vezes torna-se um bocadinho difícil.

Resposta 7 (Geração Y): É isso que eu tava a falar de alta pressão e nível de trabalho é um bocado uma espada de dois rumos, ou seja, passado muito tempo torna-se um bocado fatigante e há um bocadinho, sinto a incapacidade da nossa equipa em conseguir equilibrar mais as coisas para não termos sempre um ou dois colegas com demasiado trabalho do que é saudável.

Resposta 8 (Geração X): Pois ahhh difíceis e duros... novos sistemas, pessoalmente às vezes custa-me um bocadinho, principalmente com a situação que nós estamos agora e tendo em conta as preferências que eu disse anteriormente sobre a maneira que eu gosto de aprender, sempre que lançamos um novo produto, um novo sistema ou que fazemos uma colaboração com outra empresa para um novo sistema ou prestar apoio sobre seja o que for, que é uma coisa nova e derivado à situação que estamos agora, encontramos-nos todos em teletrabalho, o que é ótimo, tendo em conta a situação, faz com que se torne mais difícil eu aprender, porque não tou na sala de uma aula com um professora, posso fazer as perguntas mas não é bem a mesma coisa, e se tiver que fazer os exemplos não tenho aqui uma pessoa aqui presencialmente a quem possa recorrer e dizer “olha eu tou a fazer isto mas não tenho a certeza se estou a fazer bem”.

Resposta 9 (Geração Y): Mais difíceis... o stress, pressão, os prazos de entrega de tarefas e projetos, acontece muitas vezes o adiar-se, deixar-se muitas coisas para o fim e depois existe muita pressão por parte, normalmente, da chefia, de quem está responsável por nós a entregar coisas e sermos algo forçados entre aspas a trabalhar horas extra e termos uma sobrecarga horário um bocadinho elevada, acho que é o mais difícil, a pressão a que somos submetidos nas entregas principalmente.

Resposta 10 (Geração Y): Provavelmente ter de fazer horas extra de vez em quando mesmo sendo essas horas pagas.

Resposta 11 (Geração X): O mais difícil sempre vai ser lidar com gente, porque eu trabalho e tenho alguns funcionários e tenho de lidar com diferentes pessoas e cada pessoa tem personalidades diferentes, tem de saber abordar cada uma delas e saber motivar cada uma delas também. O segundo são as tecnologias novas, porque no mercado que a gente está hoje em dia tudo muda em 6 meses, então agora estamos a desenvolver numa tecnologia no ano que vem essa tecnologia já é outra e temos de nos adaptar e tar sempre prevendo e tudo hoje em dia tem de ser muito rápido o *datemarket* é muito curto então as mudanças têm de ser muito rápidas nos sistemas, então é isso.

Resposta 12 (Geração X): Mais difíceis. É exatamente o facto de nos termos de estar sempre a adaptar às novas tecnologias, às novas tendências torna as coisas um bocado complicadas. O que torna mais complicado ainda é o facto termos muito pouca gente atualmente, ou seja, não ter havido uma grande renovação de quadros e de pessoas né, de empregados o que torna as coisas mais difíceis de gerir em termos de pessoal, ou seja, acabamos por fazer muito trabalho, porque não há tempo, não há mais pessoas para distribuir o trabalho que temos.

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): Eu acho que é lidar com o público porque por vezes é muito complicado dialogar com alguém que por motivo A, B ou C está insatisfeito ou desagradado com alguma coisa, e realmente essa é depois uma situação que requer um pouco mais de pinças.

Resposta 14 (Geração X): Bom na minha profissão como dono de empresa ou na minha profissão dos meus colegas de trabalho que trabalham dentro da nossa empresa?

*Entrevistadora: Dê a sua perspectiva, o que é que para si no seu dia a dia acha mais difícil, duro, mais chato.*

Sempre para nós os empresários, donos de empresa é sempre aquela relação com os colaboradores em si, que você muitas vezes têm de fazer um trabalho de cobrança em questões que na realidade o seu colaborador devia fazer sem você precisar ficar em cima né, acho que essa é a parte mais chata de um negócio e ter de ficar gerindo responsabilidades alheias que já deveria estar “introspectadas” na pessoa para ela poder trabalhar sem precisar você ficar em cima, mas infelizmente não tem jeito, as pessoas são movidas à cobrança, você tem de ficar em cima e essa é a parte menos prazerosa do trabalho, mas a parte prazerosa é que quando você entrega tem a satisfação da entrega sê tem a satisfação que o trabalho foi feito, foi bem feito o cliente ficou satisfeito.

Resposta 15 (Geração Y): Há alguns aspetos que se podem tornar um pouco difíceis não tou a falar da profissão, mas em coisas... é nós estamos a comunicar com equipas de vários países com diferentes horas, com diferentes horários, por exemplo, temos equipas na Índia e temos uma diferença de horas, de cinco horas e meia às vezes é complicado existir uma coordenação para nós cá e para outros *developers* de lá.

Resposta 16 (Geração Y): Vou dizer dois aspetos, o primeiro seria em Portugal como a consultoria é um bocado atrasada, por assim dizer, ainda ligam muito à imagem do *dress code* que o cliente quer, portanto, por vezes, obrigados a utilizar fatos quando somos simplesmente programadores eu acho que é um bocado inútil e não me agrada tanto. A outra seria, por vezes, o *management* não tem em consideração o que nós dizemos, é só fazer código parece que para eles parece que é algo simples e acabamos, por vezes, por fazer horas extra sem mais nem menos e por vezes são horas extra, e por norma não são horas extra pagas.

Resposta 17 (Geração Y): Há vários, eu acho que nesta profissão não podemos ficar parados no tempo, se só sabemos uma linguagem de programação e vamos fixar naquela linguagem de programação rapidamente daqui a 5 ou 10 anos vamos ser completamente ultrapassados. Portanto é uma profissão que exige bastante empenho e bastante estudo ao longo da nossa vida, eu acho que isso é uma das maiores dificuldades, mas que também a torna superinteressante e desafiante, porque não estamos sempre a fazer a mesma coisa, temos de estar sempre a superarmo-nos a nós próprios. E depois como já tinha falado, acho que é

bastante importante a parte da concentração, melhorar o nosso foco e a concentração, é essencial.

Resposta 18 (Geração Y): Pronto às vezes há uma certa dificuldade em pronto acompanhar a evolução tecnológica, às vezes nós estamos muito habituados a trabalhar com uma ferramenta ou com algum certo tipo de tecnologia e pronto vão parecendo novas tecnologias ou até mesmo mudanças na que nós estamos a trabalhar, pode ser para otimizar, para simplificar e às vezes é um pouco difícil, no meu caso, que eu uso várias coisas diferentes ir acompanhando a evolução de todas elas, tenho de estar mesmo a par, ir lendo a documentação, vendo as paginas nos repositórios, nos sites etc., pronto acho que isso é assim a parte mais que +e mais trabalhosa, mas pronto faz parte da tecnologia estar sempre a evoluir e temos que nos manter a par das novidades.

#### **Pergunta 10**

**O que espera em termos de carreira, para os próximos 5 anos? Como idealiza uma carreira que, já reformado, o fizesse sentir-se profissionalmente realizado?**

Resposta 1 (Geração Y): No que toca à carreira, lá está, informática é um mundo muito grande, no inicio começamos a trabalhar numa tecnologia, depois começamos a ter contacto com outras tecnologias, e mais tarde começamos a perceber que tecnologia é que mais nos agrada e menos nos agrada, no meu caso estou numa situação em que já tive algum contacto com algumas tecnologias, portanto a minha ideia agora é ter contacto numa área especificada informática, que é a engenharia dos dados, o meu objetivo é ganhar mais experiência nessa área, tentar alcançar um trabalho no estrangeiro, para também ter experiência internacional, e fazer daí minha carreira, portanto evoluir ao longo dos anos com experiência nessa área.

Penso que é algo importante, apesar de em informática, como a informática evolui, uma pessoa tem que estar em constante aprendizagem, esta profissão não é um profissão que ao longo de 30, 40 anos pronto está finalizado, não isto é uma aprendizagem contante, portanto, todos os dias nós temos de aprender qualquer coisa portanto é uma profissão que envolve estar sempre a aprender, portanto, sinto que é bom sentir essa capacidade de ter uma carreira de sucesso mas é preciso trabalhar constantemente ao longo dos anos.

Resposta 2 (Geração Y): No meu caso eu pretendo continuar nos próximos anos a trabalhar como consultor, mas tenho como objetivo passar para a parte da gestão e pré-vendas de projetos. Estar à frente de projetos transformadores nos processos empresariais para otimizar os seus processos e assim as empresas obterem mais margens de lucro e mais satisfação para o trabalho dos próprios colaboradores.

Resposta 3 (Geração Y): O que eu espero em termos de carreira...deixa só passar a ambulância...portanto obviamente avançar, progredir na carreira, e ter um aumento salarial, ter mais responsabilidades, poder gerir pessoas, que eu ainda não faço a gestão de pessoas, acho que esse é um fator importante também, e por ventura também caso o local que eu esteja não seja desafiador o suficiente, acho que é sempre válido mudar de empresa para um projeto mais desafiador.

Ok, portanto, o meu profissionalmente realizado foge um pouco da área só da tecnologia, e vai mais para a área ter mesmo a empresa e acho que participar em projetos, começar a gerir pessoas, depois poder gerir pessoas não só da área da tecnologia, mas também de outras áreas, acho que é uma visão que eu também pretendo atingir.

Resposta 4 (Geração Y): Não sei honestamente, mas uma das hipóteses sem dúvida é sair de Portugal e continuar na área ou sair de Portugal e ir para outra área completamente diferente que não tenha nada a ver, depois já conseguir juntar dinheiro com esta coisa e começar algo que me diga mais pessoalmente. \_Fogo, ter tempo e cabeça para fazer aquilo que gosto, basicamente ainda. E saber se calhar que, ok uma carreira que me sentisse profissionalmente realizado fazer alguma coisa minha sem dúvida, saber que deixei uma marca de uma coisa minha e que não tive sempre a trabalhar para uma entidade superior.

Resposta 5 (Geração Y): Depois de ter estudado o mestrado nesse caso gostaria de dar uma vertente diferente, dirigir-me mais a parte da gestão de equipas, de liderança de equipas, gestão também na parte de IT e também na parte de liderança de equipas, porquê? Acho que é importantíssimo independentemente da capacidade que se ponha o conhecimento que se tenha a cerca de certos (...) há uma relação humana muito importante, então essa relação humana faz um, tenha uma vertente importante na hora de tomar decisões, mesmo no relacionamento humano também, procura de soluções. Nós duramos muito tempo à frente

do computador, duramos mais tempo com os nossos colegas do que com a nossa mesma família então independentemente desta situação, também é importante ter um bom relacionamento , ter uma boa coordenação com os teus colegas, uma boa liderança é certo também que a liderança é muito intrínseca, que depende de ti qual o objetivo, mas depende muito do *project management* , o responsável da tua equipa ajudar-te a encontrar esse objetivo então nesse sentido que eu quero principalmente dirigir-me nesse aspeto, na parte de *management*, na parte de liderança, na parte de gestão e na parte de IT também. Uauh, nesse sentido acho que no momento em que tenhas cumprido o teu objetivo de vida, por exemplo, que já tenha perfeitamente realizado o sonho de dirigir uma equipa, de uma maneira essa mesma equipa se sente realizada em comprar o teu objetivo, acho que há uma fantástica satisfação por qualquer profissional que tenha essa oportunidade de ir ajudar a realizar objetivo a uma pessoa ou a parte da tua equipa e da mesma maneira esse projeto que eu tenha idealizado e a tua satisfação, então o mesmo também não nos pudemos esquecer, idealizar o mesmo objetivo por parte do cliente também, todo um conjunto de objetivos que se pode levar a cabo, se tudo corre perfeitamente eu acho que esse seria a maior satisfação para qualquer profissional, nesse sentido.

Resposta 6 (Geração Y): Espero evoluir normalmente dentro da carreira de IT, ou seja, aprender o máximo que poder e espero estar numa posição já não de iniciante, mas já de uma pessoa que já ta acomodada dentro da área e pronto depois não sei, tentar escolher uma área mais especifica dentro do IT. Sinceramente para mim uma carreira que me fizesse sentir profissionalmente realizado seria começar, continuar agora no IT e continuar como consultor e talvez mais tarde criar um próprio negócio meu tanto quem sabe na área do IT ou até noutra qualquer área e ter portanto depois (...) ou seja, o que me fazia sentir satisfeito era que eu tinha conseguido ganhar o meu dinheiro com o meu trabalho e depois criar uma própria coisa minha.

Resposta 7 (Geração Y): Espero estar a trabalhar no estrangeiro e espero estar a seguir, pronto a *business analytics* dentro de IT, que é o que estou a fazer agora. Basicamente quando tiver uma estátua minha no meio de uma rotunda.

Resposta 8 (Geração X): Ui boa pergunta! Como eu já não sou muito nova (risos) é um bocadinho complicado, eu gostava que evoluísse no meu trabalho que subisse de posição,

obviamente, e que eu conseguisse implementar melhorias não só no meu trabalho diretamente, mas para os meus colegas. Ai peço desculpa repete a parte do inicio desculpa.

*Entrevistadora: Sim, vou repetir: como é que idealiza uma carreira que já reformada a fizesse sentir profissionalmente realizada, ou seja, um pouco parecida com a pergunta anterior, mas no fim mesmo da sua carreira, quando já tivesse reformada como deseja que esteja a sua carreira.*

Gostava de poder reformar-me sabendo que tive brio no meu trabalho que fiz as coisas bem feitas, ao máximo na minha própria capacidade, que usei a minha voz para ajudar os meus colegas e melhorar e facilitar não só o meu trabalho, mas o dos outros.

Resposta 9 (Geração Y): Próximos 5 anos... espero conseguir subir *grades* na minha empresa e continuar na empresa e subir, aumentar o escalão dentro da empresa e o ordenado. Diria no meu caso eu gostaria de continuar a trabalhar em programação, ou seja, gostaria de ficar fluente em várias linguagem de programação, confiante em várias, mas trabalhar na minha área de formação, ou seja, gostava de, por exemplo, quando eu fosse mais velho sentir que trabalhei no que eu gostava que era programação, que é o principal, mas trabalhar na minha área de formação que neste caso é engenharia física e conseguir conciliar as duas, se eu um dia conseguir conciliar a minha área de formação com o meu trabalho atual diria que me sentiria realizado, conseguiria ter uma profissão assim até me reformar.

Resposta 10 (Geração Y): Espero assumir o cargo de chefia da minha equipa e em termos financeiros gostava de duplicar o meu ordenado em termos brutos. Isso é difícil de responder...lá está talvez sendo já chefe da minha equipa e pronto ter um bom ordenado compatível com as minhas funções.

Resposta 11 (Geração X): Eu espero continuar na linha que estou a seguir atualmente de CTO conseguir avançar no meu emprego atual, continuando nele e fazer a empresa crescer. Uma carreira que me faz sentir profissionalmente realizado é uma carreira que eu me sinta feliz onde eu estou trabalhando, se eu tenho vontade de acordar para ir trabalhar, para mim é uma carreira realizada, é basicamente isso. E é claro existe sempre a parte financeira por trás, mas... eu acho que a parte financeira também influencia a vontade que você tem em permanecer na

empresa ou não. Então a vontade de acordar e ir para o trabalho estar trabalhando é o que me motiva a estar realizado no que faço.

Resposta 12 (Geração X): Nos próximos 5 anos bem eu espero estar numa posição de arquitetura, sim é uma posição de arquitetura que eu pretendo ter nos próximos 5 anos, pelo menos assim espero. É uma coisa difícil de responder, não sei sinceramente, porque atualmente, eu não sei, sinceramente não sei responder a isso.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Olhe eu para falar com franqueza ainda não pensei muito sobre isso, quer dizer, provavelmente gostaria de me sentir 100% segura e poder abranger todas as situações que me pudessem ser apresentadas sem ter muito, muita dor de cabeça, porque obviamente com alguns casos também tá associado um bocado preocupação de como é que vamos resolver isto, onde é que eu posso ir buscar a solução, tudo isto em tempo útil, quer dizer, eventualmente, ficar mais segura. Isto depois todos os dias é diferente, porque depois todos os dias há *updates* e há coisas que realmente mudam e alteram e que afinal já não são assim são de outra forma, quer dizer as coisas não são muito lineares.

Não percebi desculpe, agora não percebi a pergunta.

*Entrevistadora: Sim eu repito: como é que idealiza uma carreira, ou seja, a carreira ideal para si que quando já tivesse reformada se sentisse profissionalmente realizada, ou seja, que aspetos é que essa carreira tem de ter.*

Se eu tivesse reformada agora se eu me sentia realizada, é isso?

*Entrevistadora: É mais no sentido de qual é a sua profissão de sonho, como seria por exemplo o salário, se acha importante estar 100% feliz no trabalho, etc...*

Para mim é muito importante estar 100% feliz no trabalho eu julgo que é mais importante para mim esse aspeto do que a remuneração, obviamente que as duas coisas têm de estar de mãos dadas obviamente não é, mas eu julgo que o importante mesmo é nós acordarmos de manhã e sentirmo-nos satisfeitos e felizes por irmos trabalhar, não é porque no fim do mês chega mais X mas nós somos completamente felizes, percebe?

Resposta 14 (Geração X): O que é que eu espero de carreira? Eu espero me aposentar porque eu já estou com 53 vou para 58 eu espero estar diminuindo o ritmo. É a historia que a gente constrói, eu tenho uma particularidade que eu tive a oportunidade de sempre ter sido entre aspas dono do meu negócio eu nunca trabalhei efetivamente com funcionário de ninguém, todas as empresa que trabalhei, desde a primeira que foi fundada pelo meu pai, depois eu virei sócio da empresa também, tanto que ele não considera os filhos como sucessores mas como coo-fundadores, eu tive essa oportunidade na vida de ao longo desse 35 anos ter trabalhado em empresas próprias. Nós eramos os responsáveis e ainda somos por guiar e definir o rumo das empresas das quais nos somos sócios então o meu desafio para os próximos 5 anos, e aí respondendo a sua pergunta anterior, é conseguir fazer uma sucessão onde essas empresas continuem operando sem tanta necessidade da nossa participação, algumas delas agente já ta conseguindo onde eu estou participando no conselho, outras nem tanto aonde eu ainda atuo como executivo como por exemplo *coursier*, mas já tou com outro *coursier* junto comigo já na ideia que daqui a pouco eu já não vou tar como executivo então a minha meta para os próximos 5 anos é realmente consolidar essa transição e fazer com que esses negócios se perpetuem sem que eu tenha de ter uma função executiva em cada um deles, não que eu vou deixar de trabalhar, mas eu vou ter uma função mais como conselheiro, olhando os negócios na perspectiva mais ampla né olhando o negócio e dando a minha contribuição como uma pessoa que foi executiva a vida inteira e no momento vai estar trabalhando mais como um conselheiro. Eu acho que deixar de trabalhar eu não vou deixar de trabalhar nunca Maria, eu tenho o exemplo o meu pai tem 80 anos e trabalha todos os dias até hoje como conselheiro até o ano passado ele era executivo de uma das empresa e aí quando ele falou que ele ia fazer 80 anos ele falou que ia deixar de ser executivo, então eu com um exemplo desses eu não posso pensar que com alguma idade 60 anos eu vou parar de trabalhar.

Resposta 15 (Geração Y): Espero continuar uma trajetória ascendente, eventualmente nos 5 anos conto já ser *senior developer*, estar a liderar uma equipa. Essa não é uma pergunta fácil, não sei, acho que ainda não tenho resposta para isso, por enquanto estou a gostar do que estou a fazer (...) mas o futuro dirá para onde é que...

Resposta 16 (Geração Y): Ainda não tenho a certeza, mas gostaria de obviamente subir de cargo, em 5 anos, ao final de 5 anos já pensaria estar num patamar *team leader* ou *manager*,

*manager* já é um bocado *bigger* porque a exigência é um bocado, mas pelo menos *team leader* já se aceita. Por acaso nunca pensei muito sobre isso, sem nunca pensar eu diria algo como entregar todos os projetos, ter entregue tudo e conseguir finalizar esses projetos sem muitos problemas e acima de tudo num final de carreira, se calhar, se chegar ao ponto, lá está, de ser *manager* ter algum projeto que seja mais significativo e finalizá-lo sem problema e conseguir entregá-lo.

Resposta 17 (Geração Y): É uma pergunta difícil porque nem eu ainda encontrei a solução porque com 5, 6 anos de experiência de IT é esperado que tu sigas dois caminhos, ou vais para sénior de IT e focas-te meramente em IT e acabou e és feliz a fazendo a tua programação até te reformares, ou então vais para uma área mais de management, gerir equipas seres um “*fluidmaster*” ou um “*project toner*”, por exemplo. Eu sou uma pessoa que gosto muito de socializar, mas ao mesmo tempo tou a adorar cada vez mais esta experiência de programação e desenvolver e criar soluções, portanto ainda não decidi é muito difícil para mim, mas são essas as duas vias que normalmente uma pessoa que trabalha em IT pode escolher. Como assim?

*Entrevistadora: Ou seja, imagine que agora já está reformado como é que queria que tivesse a sua profissão nessa altura, o auge da sua carreira como é que idealiza, em termos por exemplo, salário em termos de como é que se sente no trabalho... imagine que tava a contar aos seus netos aos 60 anos com é que foi a sua carreira, qual é que seria o máximo exponencial o mais desejado por si, a melhor carreira que poderia ter para si... ter um excelente trabalho, tar feliz no trabalho, etc.*

Sim, eu acho que o mais importante é estar feliz, sinceramente, eu agora quando renovei o meu contrato tive outras propostas com valores salariais mais altos e acabei por recusar porque, não é que eu tenha problemas em sair da empresa e sair da zona de conforto porque não tenho, mas sinceramente tou muito feliz com a minha equipa e com os meus colegas, portanto decidi não sair. Pa mim isso é o mais importante, sentirmo-nos bem, sentimo-nos felizes, sentirmo-nos realizados, gostava de ter no meu auge que tivesse desafios complicados, difíceis, exigentes e que sejam interessantes e que no final possa olhar para trás e com orgulho que os ultrapassei a todos, para mim isso é o mais importante.

Resposta 18 (Geração Y): Portanto, eu neste momento já estou num cargo de liderança eu tenho tipo uma equipa abaixo de mim, mas o meu objetivo seria cada vez progredir mais nesse aspeto de liderança até que um dia até nem pense fazer bem o que eu faço, penso até mais uma posição de coordenação de liderar uma equipa e não tanto também de ser eu a programar e a fazer o código, e é remar um pouco nessa direção. Uma carreira que me fizesse sentir realizado...pronto eu pah desde que esteja satisfeito e que me dê motivação a trabalhar e pronto e que tenha condições financeiras que eu considere que me façam pronto conseguir ter uma vida melhor, uma boa vida assim me sentiria satisfeito.

### **Pergunta 11**

**O que seria mais fácil para si, mudar de profissão ou de empresa? Porquê?**

Resposta 1 (Geração Y): Mudar de empresa! Porque profissão é a área que eu gosto de trabalhar e que estou apto para trabalhar, empresa penso que existem milhares de empresas que nos dão muitas boas condições, portanto, trocaria facilmente de empresa, para uma empresa que me desse melhores condições.

Resposta 2 (Geração Y): Sou uma pessoa bastante curiosa, tenho interesse em diversas áreas, portanto qualquer tipo de projeto, não qualquer óbvio, mas dentro dos padrões que tenho seria interessante. Tanto um caso como outro, depende da ligação que teria com o projeto que me seria apresentado.

Resposta 3 (Geração Y): Ahhh mudar de profissão, ah desculpe mudar de empresa! Mudar de empresa porque basicamente acho que as habilidade foram as que eu estudei ao longo do tempo e eu já tenho, já possuo as *skills* portanto mudar de empresa é aplicar as minhas habilidades em uma outra empresa, enquanto que mudar de profissão eu teria que reaprender novas habilidade ou aprimorar habilidades que eu já tenho mas que não fazem parte da minha profissão.

Resposta 4 (Geração Y): De empresa sem dúvida, porque todos os dias tamos sempre a receber novos contactos e novas propostas e eu diria até que é difícil mudar de profissão, porque eu já tentei e a pressão é tanta no *LinkedIn* sempre a receber propostas que eu dou por mim a pensar o que é que eu tou a tentar fazer aqui a começar uma coisa do 0 quando todos

os dias tenho chuvas e chuvas de pessoas a querem trabalhar comigo e a quererem que eu trabalhe para elas.

Resposta 5 (Geração Y): Acho que mudar de empresa ahah porque, porque ao fim ao cabo é complicado mudar o conceito, é mais fácil, por exemplo, mudar de empresa porque é um novo desafio, no momento que tenhas um novo desafio é um novo *challenge* que tens na tua vida de tentar aprender coisas diferentes, quando já é uma coisa muito monótona e muito *standart* é muito complicado tentar mexer ou mudar alguma coisa já que principalmente a gente não muda, mesmo a gente muda quando se encontra numa situação muito, muito, muito grave, não? Mesmo assim recua novamente à sua naturalidade de sua “*standartização*” não? Mas nesse sentido é muito melhor, por exemplo, tentar mudar de empresa, perfeitamente sim.

Resposta 6 (Geração Y): Acho que os dois seriam fácies, eu acho que é mais fácil mudar de empresa do que mudar de profissão. Porque mudar de empresa é só uma situação de eu querer arranjar outra proposta, ou seja lá o que for e muda de empresa, mudar de profissão é mais difícil porque requer pré-requisitos que muitas vezes nós não temos, por exemplo se eu quisesse ser tratador de animais, por exemplo, eu não teria os requisitos de biologia ou o que fosse necessário.

Resposta 7 (Geração Y): De profissão, ou seja, mudar só o cargo dentro da empresa?

*Entrevistadora: Não, ou seja, mudar de profissão mesmo, em vez de IT ser por exemplo agricultor, outra área diferente.*

Depende isso é uma pergunta muito difícil, porque nós pronto não sabemos o que gostamos amanhã, eu posso ter uma paixão qualquer por agricultura, mas sim acho que toda a gente seria mais fácil mudar de empresa do que a área que se pratica.

Resposta 8 (Geração X): Uii, pois, isso é uma boa pergunta, essa é difícil. Eu diria mudar de profissão, mudar de empresa acho muito mais complicado, eu prevejo que seja mais fácil de mudar de departamento para uma coisa completamente diferente, para uma posição e um departamento diferente de onde me encontro agora do que sair da empresa e ir para outra.

Resposta 9 (Geração Y): Mudar de empresa, porque eu gosto do que estou a fazer, gosto da profissão que tenho, não me vejo assim a mudar e a fazer outra coisa diferente, ou seja, mudar

de empresa para mim seria mais fácil porque existe muita oferta na minha área, existe muitas empresas com estilo parecido, portanto seria muito mais fácil para mim mudar de empresa, mas continuar a desenvolver funções parecidas ou desenvolver o mesmo tipo de trabalho.

Resposta 10 (Geração Y): Acho que mudar de empresa porque, não sei, porque já pensei nisso e acho que gostaria de ter um novo desafio.

Resposta 11 (Geração X): Mudar de empresa é mais fácil, porque mudar de empresa eu mantenho todo o *background* que eu mantenho dos 25 anos de experiência que eu já tenho na área de IT e mudar de profissão é sempre um desafio muito grande porque envolve um aprendizado de novas competências e coisas diferentes que eu não estou acostumado. Mas fácil é realmente mudar de empresa.

Resposta 12 (Geração X): Mudar de profissão ou mudar de empresa? Mudar de profissão ia tornar-me padeiro?! (risos). Pode ser, não é (risos), neste momento diria que mudar de empresa, né? Mas nunca se sabe.

*Entrevistadora: E porquê, porque é que seria mais fácil mudar de empresa?*

No fundo, iria fazer exatamente a mesma coisa, ou seja, iria fazer uma habilidade semelhante né não mudava, há partida seria mais fácil habituar a uma coisa que se faz mudando só o local né, do que fazer algo completamente novo né.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Mudar de empresa não estou a considerar, pah eu não pensei ainda sobre isso, pois realmente. Eu tenho feito coisas diferentes ao longo da vida, eu não me importo de eu às vezes obrigo-me a sair da minha zona de conforto para abraçar um projeto diferente porque eu acho que gosto de aprender e de me... eu gosto de desafios pronto, essencialmente eu gosto de desafios! Eu gosto de sair da minha zona de conforto acho que todo nos devemos tentar sair da zona de conforto senão a zona de conforto fica cada vez mais apertada.

*Entrevistadora: Então, qual seria mais fácil para si, empresa ou profissão?*

Profissão, acho eu, sim mudar de empresa não estava a contar, uma coisa está, eventualmente, associada a outra.

Resposta 14 (Geração X): Eu não posso responder a essa pergunta porque eu sempre só trabalhei numa empresa só e felizmente no nosso negócio, e aí quando você é empresário você é empreendedor você arrisca fazer negócios diferentes que não tem nada a ver com a sua área, nós temos alguns negócios que não têm nada a ver com a área de TI, tem a ver com a área imobiliária, por exemplo, e tinha uma época da minha vida que me dediquei a essa área imobiliária e saí um pouco da área de TI e aí depois voltei quando acabou essa fase de construção desse braço imobiliário do grupo e voltei para a área de TI. No meu caso, é um caso um pouco atípico, porque eu nunca fui funcionário de uma empresa, então não consigo responder a essa pergunta. Quando eu quero fazer alguma coisa diferente eu tenho de arriscar e fazer alguma coisa diferente, vou deixar de dedicar meu tempo numa determinada coisa e vou dedicar meu tempo e o meu dinheiro em uma outra determinada coisa para fazer dá certo e eu gosto de trabalhar para fazer as coisas darem certo então me dedico muito, nem sempre funciona tá Maria, mas eu vou ter a certeza que não foi falta de esforço.

Resposta 15 (Geração Y): Mudar de empresa seria muito mais fácil para mim a profissão, pronto... não seria algo que...porque é algo que gosto muito de fazer por isso essa não se colocava.

Resposta 16 (Geração Y): Mudar de empresa, fácil, para começar existe muito mais emprego na área em que estou, depois a nível pessoal como é uma profissão que eu gosto seria difícil para mim mudar de profissão, provavelmente iria para uma profissão que eu não gosto, para mim a nível pessoal e mesmo a nível...seria mais fácil mudar de empresa.

Resposta 17 (Geração Y): De empresa, porque já, apesar de nunca ter trabalhado noutras profissões em corporate já desempenhei outros trabalhos, como por exemplo trabalhos em festivais ou trabalhos de hospedeiro por exemplo, ou sei, lá apanhar uvas, coisas assim do género, e foram trabalhos bastante monótonos, repetitivos, não eram minimamente desafiantes e sinceramente não gostei, e antes de entrar no mundo de IT tava bastante preocupado porque pensava que ia odiar a minha vida de trabalho (risos) até ser reformado, e é o exatamente o contrário eu neste momento tou a viver os momento mais felizes da minha vida e tou mesmo a adorar o que faço portanto muito dificilmente sairia desta profissão, muito dificilmente. Mudar de empresa, em dois anos já mudei 3 vezes de empresa acho que em IT, principalmente, é uma prática bastante comum e temos de sabermos adaptar

a cada empresa, eu acho que nós só crescemos , na minha opinião, se mudarmos de empresa, porque o trabalho de It ao fim ao cabo vai ser sempre parecido o que muda é o business, os softwares e os produtos que vamos dar a outras empresas, porque agora tou a trabalhar a banca mas podia trabalhar com uma seguradora, podia trabalhar com uma equipa de futebol e fazer a gestão toda de dados deles por exemplo, e acho que só assim é que iríamos evoluir, mudando de empresa, empresa que me desse melhores condições.

Resposta 18 (Geração Y): Pah, mudar de empresa, sem dúvida, seria mais fácil! Não me vejo neste momento a ir a fazer outra coisa diferente. E mudar de empresa pelo menos no mercado pah de programadores, desenvolvedores de software é um mercado que esta super, está com muita oferta e volta e meia aparecem propostas bastante boas e dá que pensar às vezes.

#### **Pergunta 12**

**Em que medida é importante para si a conciliação trabalho/família? Quais as estratégias que adota para obter equilíbrio entre essas duas esferas da sua vida? Que medidas a empresa adota para proporcionar aos seus trabalhadores melhores equilíbrios trabalho-família?**

Resposta 1 (Geração Y): Penso que seja bastante importante e é um dos pontos que as empresas tentam apostar nos dias de hoje, com o teletrabalho. Portanto o teletrabalho acaba-se por ter uma melhor interação entre o trabalho e a família, muito provavelmente o número de horas que se trabalha também pode vir a ser algo que irá mudar nesta área, porque já noutros países já o fazem, portanto acredito que no futuro cá em Portugal isso possa vir a ser uma das realidades. Pronto neste momento o teletrabalho, proporcionam também alguns eventos ao longo do ano para tentar interagir a própria empresa com os familiares, como por exemplo uma festa de Natal com crianças e pronto, é um exemplo.

Resposta 2 (Geração Y): Para mim é bastante importante, tem de haver esse... Tentar trabalhar no tempo...no meu horário laboral e não tentar exceder, tentar não exceder essa...esse horário. Eles próprios incentivam isso, mas óbvio que cada empregado tem as suas funções e as suas funções têm que ser desempenhadas, se as pessoas não conseguirem desempenhá-las no seu horário laboral é normal que tenham de estender um pouco.

Resposta 3 (Geração Y): É importante, mas não é algo nessa altura da minha vida que é extremamente necessário, eu acho que se for também, se for necessário abdicar um pouco dessa parte da família e dos amigos nesse momento eu acho que não haveria problema. Deixa eu pensar...é assim, eu não adoto muitas estratégias, basicamente quando não estou no trabalho e tenho o meu tempo livre aproveito para estar com a família e com os amigos, portanto não é nenhum, no momento não é algo que eu precise fazer muito esforço. Portanto o que eu já tinha mencionado antes, das sete horas por dia de trabalho acho que é um fator importante, para além disso a minha empresa também proporciona mais tempo de férias do que o normal em Portugal, portanto acho que o normal são vinte e dois dias a minha empresa proporciona vinte e quatro dias, mas ahhh se não me engano mais o natal o 25, o 25 é feriado eu acho o 24 ela proporciona, mas o natal e o dia 31, portanto proporciona quatro dias de férias a mais do que o normal dá, do mercado.

Resposta 4 (Geração Y): É muito importante, muito importante, eu não trabalho para, se eu trabalhasse para mim se calhar dava muito mais do que o que dou atualmente punha a família de parte, agora trabalhando para uma outra pessoa, trabalhando para outra entidade eu sou trabalho para ter dinheiro, para depois poder fazer o que gosto. Trabalhar perto de casa, trabalhar a partir de casa quando é possível e principalmente é isso. Prazos mais alargados para projetos, diria.

Resposta 5 (Geração Y): Muito importante. Termino o meu trabalho as 17h30 da tarde desligo o computador, acabou! Nesse momento não existe, a nível teoria sim, muita teoria, a nível de prática mais ou menos, é muito complicado, complicado no sentido, falar é muito bonito, levar à prática é muito mais complicado, porquê? Temos muita responsabilidade, temos muita coisa que fazer, muitas tarefas, etc, etc, etc, mas de uma maneira eu acho que um bom exercício feito por parte dos meus responsáveis é aplicar uma religiosidade de dizer “terminou o trabalho, desliga e vai disfrutar com a tua família, vai disfrutar com teu filho e mais” sim essa política de religiosidade de separa trabalho de família na minha empresa, não estão a levar a casa como deveria de ser, na minha perceção.

Resposta 6 (Geração Y): É importante sim, é bastante importante. Tento para já nunca misturar o trabalho com a família, ou seja, o trabalho tá lá no trabalho e a família tá lá em casa, ou seja, não há cá esse tipo de misturas e acho é muito importante uma pessoa quando

sai do trabalho tentar desligar o trabalho e não se manter a falar do trabalho, ou seja, o trabalho é trabalho e depois temos só tempo também para a nossa família e para os nossos amigos. Como eu tinha dito há pouco, os horários flexíveis, portanto logo aí posso, num dia posso dizer assim “vou ficar um bocadinho mais tarde com um familiar ou com um amigo e amanhã há se calhar entro um bocadinho mais tarde e saio também um bocadinho mais tarde”, mas não há problema, ou seja, toda a flexibilidade de horários é importante. É mesmo a flexibilidade, ou seja, acho que é um ponto que eu posso apontar de diferente em relação a se calhar outras empresas. Se eu quiser tirar um dia de férias porque a minha mãe tá cá e vive no estrangeiro, seja o que for, acho que ninguém vai impor problemas por tirar um dia de férias se calhar de uma semana para outra.

Resposta 7 (Geração Y): É importantíssimo, não só família, mas até o tempo livre a sós, ou seja, tem de haver um equilíbrio muito grande entre trabalho e não trabalho. Parte por capacidade de saber desligar, ou seja, quando tou no trabalho tou 100% lá e quando tou fora tou 100% fora, portanto acho que é mental. Eu diria que medidas em si, pah existe por exemplo as *happy hours* da empresa, mas eu acho que vai um bocadinho mais nós dentro da equipa ajudarmo-nos uns aos outros quando vemos que alguém não está a respeitar muito o seu próprio espaço, ou seja, se temos um colega que tamos a ver que tá a sair durante uma semana todos os dias muito tarde, falamos com ele vemos o que é que podemos fazer, portanto eu acho que não é a empresa em si mas é mais, parte das pessoas da equipa.

Resposta 8 (Geração X): Uii, eu vou ser completamente honesta, eu sou péssima com essa “equilíbrio” uma vez que eu não tenho filhos eu, por exemplo, ligou-me, eu supostamente era para ter acabado o trabalho as 17h30, acabei as 18h, desliguei o computador e as 19h eu voltei para o computador, portanto (risos) e possivelmente vou voltar outra vez no fim desta chamada (risos). Equilíbrio é uma coisa que eu para mim, ainda estou a tentar encontrar aquele equilíbrio porque muitas vezes dou por mim a trabalhar, esqueço-me das horas, como eu não tenho filhos como eu não vivo com outra pessoa, dou por mim estou à frente do computador e ainda estou a trabalhar, e então como eu estou em teletrabalho e estamos numa situação de pandemia menos motivos tenho para desligar o computador. Se calhar sem estar numa pandemia para ir encontrar com amigos e com família já era mais fácil, já tinha aquela motivação para pronto ok são estas horas vou-me embora, e é muito mais fácil de

encontrar esse equilíbrio, neste momento é um desafio para mim, um desafio muito grande. Bem, a empresa por acaso é bastante flexível nesse sentido, tem muitas regalias, principalmente aos que têm filhos, coisas assim, e ótimo, vou novamente referir a situação que é extraordinário porque estamos numa pandemia, recebemos emails com sugestões de como melhorar não só as condições do nosso trabalho, mas usufruir do nosso tempo quando não tamos no trabalho. Tenho colegas por exemplo que estão no Reino Unido que há um email que, é uma coisa se calhar um bocado parva, mas que enviam com sugestões de receitas. Temos reuniões semanais que não tem nada a ver com trabalho só para podermos desligar um bocadinho, para podermos só estar...não e bem como amigos, mas entende para ter aquela parte social, não ser só trabalho. Propõe, de vez em quando, agora não, atividades em grupo fora de horas o trabalho, sem ser referente a trabalho e pronto tem certas coisas, se podia ser melhor, podia, mas aí podia sempre.

Resposta 9 (Geração Y): Muito importante, é fundamental. Ahhh ter noção das nossas responsabilidades que são associadas ao nosso cargo é muito importante nós termos noção por exemplo, dando o exemplo do meu caso que eu sou um consultor ter noção do trabalho que temos de fazer, que temos de entregar saber quando conseguimos fazer ou não conseguimos fazer, e não estar a sobrecarregar a nossa vida com horas extra. Ou seja, se nos sentirmos que temos muito trabalho para fazer e que nós conseguimos fazer sozinhos, precisamos de ajuda, pedir ajuda, falar com a chefia para tentar arranjar solução e não tomarmos a responsabilidade nós de querer fazer as coisas e sacrificar a nossa vida pessoal a fazer horas extra. Isso é a estratégia que eu adoto, é delegar responsabilidade para quem a tem então eu assumir esse risco e prejudicar a minha vida. Acho que a principal seria alguma flexibilidade de horário, ou seja, não ser completamente rígido teres que entrar às 9h teres de sair as 18h30 ou hora de almoço a mesma coisa, teres de sair ao meio dia, teres de sair à 1h entrar à 13h ou as 14h, acho que a empresa não sendo rígida nisso consegue gerir melhor se um dia tiver de entrar um pouco mais tarde, tiver de fazer um almoço um bocadinho maior , ter de sair mais cedo, ou seja, ajuda bastante, acho que isso na empresa é o fundamental. Ajuda muito tu teres um assunto familiar que é fácil de conseguires sair mais cedo para ires tratar o que tiveres a tratar e depois compensares noutro dia.

Resposta 10 (Geração Y): Acho que é importante, neste momento não tenho filhos, mas se tivesse gostava de vê-los crescer e poder jantar com eles, por exemplo. Atualmente costumo ir para o escritório para poder deixar lá o computador e não ter de trabalhar quando acabado o meu horário. Não costumam pedir muitas vezes para fazer horas extra, quando pedem essas horas são remuneradas e penso que é isso.

Resposta 11 (Geração X): Olha é importantíssimo. Bom a primeira, vou falar isso mais é uma coisa complicada o que acontece é que hoje em dia estamos em pandemia num momento totalmente diferente dos últimos anos de vida, eu sou trabalhador de casa, então eu tento não levar trabalho para casa, no sentido de não levar problemas para fora do meu ambiente de trabalho, eu tenho um escritório que eu trabalho na minha casa e dentro desse escritório eu tenho os problemas de trabalho mas fora dele não existe problemas de trabalho, a não ser eu normalmente falar com a minha esposa a respeito, mas principal mesmo é fazer uma separação de competências, digamos assim, um ambiente é para isso e outro é para não trazer nem problemas pessoais para o trabalho nem problemas do trabalho para o lado pessoal. Bom, nós tentamos, o nosso horário de trabalho é bem flexível as pessoas podem trabalhar de onde quiserem, podem estar remotos ou podem estar presencialmente na empresa também quando precisarem então nós não temos cobrança de horário, temos mais cobrança de entregas, então a pessoa é que acorda connosco como vai ser a entrega e o que é que ela vai entregar. Temos problemas e a pessoa tem de nos ajudar a resolver, o nosso ambiente é muito saudável, é um ambiente muito colaborativo todas as pessoas conversam muito entre si e nos tentamos então deixar a pessoa sempre a vontade, se tiver algum problema pessoal ela pode-se ausentar e passar o trabalho para outras pessoas na medida em que a gente consiga redistribuir tudo, sem problema nenhum.

Resposta 12 (Geração X): Sim é importante, é muito importante, mas as vezes tá difícil conciliar. Bem neste momento não tenho grandes estratégias, não há estratégia (risos), devia haver, mas não há estratégia. Neste caso pensando no caso recente da situação da pandemia né possibilitou às pessoas com filhos ou pessoas que necessitavam dar mais suporte à família entrar no sistema *semi-layoff* mas com melhores condições a nível de possibilitou a diminuição das horas de trabalho e de acordo com isso também ter uma diminuição mas não chegava aos 60%, no caso de fazeres só 60%, mas havia aí essas situações que permitia aos

empregados usufruir um pouco mais do tempo, em relação a esta situação, em relação a outras situações se queres que te diga não sei como e que é em relação a cheque ensino porque eu também não tenho filhos, não sei como funciona.

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): É muito importante eu acho que a família está acima do trabalho nesse aspeto. Pois lá está tento arranjar forma de depois no meu tempo livre não ter a mente ocupada, a mente ocupada com problemas laborais. O que às vezes nem sempre tem sido fácil especialmente nos primeiros tempos e nem sempre é fácil porque às vezes os casos continuam a trabalhar na nossa cabeça até ao dia seguinte não é, temos um...é complicado, eu não vou dizer que seja impossível porque eu acredito que nos primeiros tempos aconteça a todos e depois lentamente as pessoas comecem a ficar um pouco mais calejadas, vou lhe chamar assim. Eu acho que eles são muito flexíveis, eu não tenho tido assim grande necessidade de fazer algum pedido especial, mas já tenho sabido de quando há um pedido qualquer por motivo A, B ou C, realmente eles são muito acessíveis, eu pessoalmente ainda não pedi nada, mas sei que há esta facilidade.

Resposta 14 (Geração *X*): Essa é uma pergunta de um milhão... Maria, eu vou dizer para você durante um período da minha vida eu trabalhei muitas, muitas horas, até pelo fato de ser empreendedor né, não ser funcionário, eu ser o meu próprio patrão, e eu saber das minhas responsabilidades e das responsabilidades da empresa isso sempre foi uma balança muito desequilibrada a minha dedicação durante muitos anos foi muito mais para o trabalho do que para a família apesar de ter, felizmente, uma família maravilhosa eu trabalho em família, meu pai, minhas irmãs, primos é a base da sociedade é a família. Então durante um momento uma parte da minha vida eu era solteiro eu convivia 24h com eles no trabalho e em casa, agente saia de casa ia para o trabalho e do trabalho para casa, e eram as mesmas pessoas, então durante muitos anos da minha vida a relação casa-trabalho sempre foi muito misturada, saia do trabalho ia para casa eu estava com as mesmas pessoas que eu estava no trabalho então o trabalho só parava na hora que eu ia dormir, porque fora isso se a gente tava ali na mesa de jantar ou batendo papo, inevitavelmente vinha assunto de trabalho como é até hoje, mesmo eu tando hoje casado tudo mais, quando junta a família tem sempre assunto de trabalho a ser tratado. Então no meu caso essa relação família-trabalho sempre foi uma relação muito íntima, muito próxima, muito desassociada, sempre foi totalmente associada. Depois que eu

cansei essa relação casa-trabalho mudou um pouco e tenho a felicidade de estar com a mesa esposa desde a vida inteira, completei esse ano 35 anos junto com a minha esposa a de noivado, namoro, casamento, tenho dois filhos. Tem uma filha Maria se formou em comunicação no Rio de Janeiro fez um ano em Santa Bárbara na universidade da Califórnia se formou e decidiu que queria fazer medicina e já tá no segundo período de medicina [em localização] então tem 23 anos, você tem quantos anos Maria?

*Entrevistadora: Eu tenho 25.*

Então ela tem 23, resolveu fazer uma faculdade de medicina agora e tenho um filho de 17 terminando o *high school* aqui [em localização], hoje eu tou morando [em localização] eu fico 15 dias [em localização] e 15 dias [em localização], só que com esse negócio da pandemia acabou que eu tou morando *full time* aqui , minha mulher e meu filho esta aqui [em localização], a gente está trazendo uma das empresas aqui para [localização] também, a gente tem uma filial dela em Portugal que é a (confidencial) eu tenho nacionalidade portuguesa também, meu avô é português, daí do norte uma cidade perto do Porto a duas horas do Porto chamado [localização], você é do Porto?

*Entrevistadora: Não, eu sou de Lisboa.*

Ah você é de Lisboa, mas mora no Porto?

*Entrevistadora: Não, moro em Lisboa.*

Entendi, então....

*Entrevistadora: Então, a conciliação trabalho-família já vi que é um bocadinho difícil para si, mistura um pouco os dois.*

Muito, não é pouco não, é muito!

Resposta 15 (Geração Y): Eu acho que é bastante importante e falando agora na empresa nós mesmo antes da pandemia já estavam a tomar algumas políticas que conciliavam ou que tentavam conciliar um pouco mais a vida laboral de uma pessoa e a vida familiar desde, por exemplo, haver um pouco mais de liberdade em termos de horários, sextas-feiras saíamos mais cedo, havia uma tentativa de haver essa conciliação, pronto e agora com a pandemia isso

tornou-se ainda mais...nós continuamos a trabalhar remotamente e imagino que continuamos durante algum tempo e mesmo voltando ao escritório eu acho que continuaremos com algumas liberdades que ganhamos durante esta pandemia. Pah, por acaso nós nesta pandemia também tínhamos dois dias de semana que podíamos trabalhar remotamente, portanto também era algo que tava a ser praticado também para tentar conciliar também um pouco mais esta parte laboral da familiar.

**(Terceira questão já está respondida através das anteriores)**

Resposta 16 (Geração Y): É importante, bastante importante uma pessoa não pode só trabalhar tem de ter também a família, vida pessoal. Por norma é impossível adotar essas estratégias, como disse à bocado nos pontos mais negativos, por vezes é difícil ter-se, por vezes, o projeto chega a um ponto que se tem de fazer horas extra e é um bocado difícil ... mas quando tudo está normal chega à hora de saída uma pessoa desliga o computador e é isso e não pensar no trabalho. Alguns por exemplo, facilidade no *work from home*, no trabalho remoto, isto é uma das vantagens porque ajuda-te a estares com a família porque estás em casa, para além disso também por vezes os horários, por exemplo, sextas-feiras saímos mais cedo , à sexta à tarde podemos estar com a família ou com os amigos, algo que também é muito bom, a empresa oferece-nos essa possibilidade sair sexta-feira à tarde mais cedo e estes são os dois pontos que eu diria que a empresa facilitou para conciliar o trabalho com a vida pessoal.

Resposta 17 (Geração Y): É super importante, acho que é fundamental, por isso é que também me levou a sair da minha empresa anterior, não tinha uma boa cultura, saíamos muito tarde do trabalho, muitas vezes já tinha o meu trabalho feito, nós trabalhamos com metodologia AGIL, ou seja, temos durante duas semanas um conjunto de tarefas que temos de fazer, muitas vezes já tinha as minhas tarefas feitas e tinha de continuar lá até às seis, pelo menos, para não ser mal visto, e acho hoje em dia esse tipo de cultura de empresa já tá bastante ultrapassado, e é importante que as empresas percebam que nós só vamos ser produtivos e felizes se tivermos momentos com os nossos amigos e com as nossas família e conseguirmos conciliar o trabalho com a família. Fazer uma boa gestão das minhas tarefas, que é bastante simplificada da maneira como a minha empresa trabalha, a minha equipa neste caso temos uma “*project toner*” que organiza o nosso conjunto de tarefas, temos *refinements* onde nós

pegamos nas tarefas e debatemos entre todos nós como é que devemos fazer essas tarefas, independente de tar associada a mim ou a outra pessoa qualquer o que facilita bastante depois a execução das tarefas, ou seja, através de mais ágil e mais rápida e não temos de ficar até tarde na empresa, só temos de trabalhar bem e apresentar ao fim ao cabo um valor bom para os nossos *takeolders* e depois a empresa liberta, portanto liberta-nos e depois podemos fazer aquilo que quisermos, ir ao ginásio, tar com a família, e sinceramente eu acho que o *working from home* também veio acelerar bastante isso, e tá a ser bastante bom. Bem agora com o Corona, eu vou falar antes do Corona, porque agora com o Corona estamos sempre a trabalhar em casa tamos sempre junto da nossa família. São bastante flexíveis em termos de horários, temos o nosso horário das 9h as 17h, claro, mas se for preciso entrar as 10h, ninguém vai dizer que não, não há problemas nenhum, para irmos levar os nossos filhos à escola por exemplo, se tivermos de socorrer alguém ou ir a uma consulta podemos ir quando quisermos, como eu estava a dizer se já tivermos o nosso trabalho feito e bem feito e testado podemos sair mais cedo sem qualquer tipo de problema, o que importa aqui, lá está, é apresentar o grande valor aos nossos *takeolders* e se esse valor for apresentado a empresa não mete qualquer tipo de entrave para a nossa felicidade.

Resposta 18 (Geração Y): É importante, acho que é importante acho que viermos chateados do trabalho os dias ficam mais difíceis, mas também nunca tive ainda muitos problemas com isso, também ainda não tenho a minha própria família, mas pronto penso que sim. Tento sempre desanuviar mais aos fins de semana quando tou mais stressado também não é muito habitual eu estar muito stressado, mas às vezes há aqueles pequenos atritos no trabalho e pronto tento relaxar um pouco ao fim de semana. Também não costumo trabalhar muitas horas extraordinárias, só quando tenho mesmo alguma coisa urgente para fazer, mas também não é hábito, por isso também não me sinto habitualmente muito pressionado e stressado. Por exemplo não há problema nenhum se avisarmos por exemplo, mesmo antes do Covide, da pandemia, em trabalhar remoto de nos der jeito, também nunca tive problemas em que “olha hoje vou chegar um pouco mais tarde” ou “tenho de sair um pouco mais cedo” também nunca tive problemas nesse aspeto, mete-nos muito à vontade, tirando isso acho que não é mais nada assim de especial.

### Pergunta 13

**De que forma o seu trabalho depende formal e informalmente do trabalho de outras pessoas? Como se sente em relação a essa dependência?**

Resposta 1 (Geração Y): Ahhhh ora bem, em relação a isso o nosso trabalho é muito dependente de outras pessoas porque nós trabalhamos em equipa, portanto eu estou sempre, acabo por estar sempre dependente de outras pessoas para conseguir mostrar se o meu trabalho está bem feito ou não está, portanto existe alguma dependência na minha opinião, portanto acho que sim. Sinto que é o desenvolvimento de software, funciona assim, cada pessoa tem a sua tarefa, portanto no final tudo tem de encaixar, é forma como nos trabalhamos, lá está o trabalho em equipa é uma característica muito importante nesta área.

Resposta 2 (Geração Y): Ahhh depende sempre, eu sou como disse consultor funcional, portanto eu tenho de fazer os requisitos, por exemplo os *developers* terão que depois implementar, eles fazem o desenvolvimento eu tenho de testar, apresentar ao cliente, é todo um trabalho em equipa. Natural... sinto-me... faz parte da indústria.

Resposta 3 (Geração Y): Ahhh não sei Maria, se pudesse...

*Entrevistadora: Eu volto a explicar, ou seja, se o trabalho que realiza diariamente se está dependente por exemplo que uma pessoa a seguir a si só possa começar a trabalhar quando você terminar o seu trabalho, ou seja, se a sua tarefa está dependente que outra pessoa faça a tarefa dela para você poder fazer a sua. Compreendeu?*

Sim, portanto, o meu trabalho depende muito de pessoas da gestão, porque tanto pessoas da gestão porque obviamente como trabalho com *business intelligence* eu acabo por fornecer dados para pessoas da gestão vão analisarem, portanto elas dependem do meu trabalho. Me sinto, um pouco pressionado, me sinto um pouco pressionado, porque se que também as informações que eu vou passar se tiverem, por exemplo, se forem informações falsas posso tar a prejudicar também a linha toda do negócio.

Resposta 4 (Geração Y): Depende muito! Se as outras pessoas não fazem a sua parte e não consigo muitas vezes fazer a minha, tanto em termos de aprendizagem como em termos de trabalho em sim, basicamente. Às vezes sinto-me um bocado injustiçado, porque por vezes, lá está temos de saber dar-mo-nos bem com toda a gente e saber, não é manipular, mas saber

mexer com pessoas e muitas vezes se essas pessoas forem mais velhas e não sei quê uma pessoa não quer estar a pôr grandes *stresses* e elas também, eu diria que essa parte é das mais difíceis de todas, porque por vezes a culpa não é nossa, há coisas que acontecem e basicamente os mais novos é quem leva com as culpas.

Resposta 5 (Geração Y): Sim, depende, depende muito! Como tava a falar à um momentinho atrás Maria, uma parte de sistematização de serviços tinhas um (...) muito grande a nível geral, a nível global a minha empresa, não é na área em que eu me encontro e empata de uma maneira incrível em muitas pessoas, portanto é muita pressão e muitas vezes tem um impacto muito importante de manter a concentração ao máximo. Questão de adaptação e questão de tar a levar a tua parte ao melhor possível, sabes perfeitamente que depende também de outras pessoas, a tua parte tá correta e fizeste como tinha que ser então a dependência é muito menor, o problema é quando a tua parte não se encontra corretamente e assim sucessivamente, é mais complicado por essa razão a minha particular opinião é muito importante potenciar o espírito de equipa e toda a infraestrutura da equipa, tanto na parte de operações como na parte infraestruturas porque ajuda-te a ter uma boa coesão entre tudo. Independentemente do tipo de tarefas que disponhas ou a dependência que disponhas de alguém, se tens uma boa conexão uma boa sinergia com teus colegas esse tipo de situação poderia perfeitamente minimizar-se, por diferentes situações, mesmo opiniões diferentes ou ambições diferentes se tivermos espírito de equipa não nos focamos só num objetivo próprio então ali acontece uma coisa que é ao fim ao cabo toda a gente vai com uma faca na boca, só a aguardar o momento x para começar a cortar cabeça, e esse é uma coisa que acontece.

Resposta 6 (Geração Y): Podes repetir, desculpa.

*Entrevistadora: Sim, de que forma o seu trabalho depende formal e informalmente do trabalho de outras pessoas?*

Ok, é assim formalmente depende sempre de outras pessoas porque o meu trabalho está sempre dependente doutras equipas, ou seja, o meu trabalho chega através de outras equipas e vai para outras equipas, ou seja, nós no fundo temos uma parte que depende de mim, que é a parte em que chega-me alguma coisa que eu tenho de fazer em que outros estão à espera da minha parte, por assim dizer, mas de resto nós tamos sempre a depender uns dos outros,

só nessa parte é que eu não dependo dos outros. E depois informalmente, sim lá está, acho que é sempre bom nós darmos-nos bem com a nossa equipa, acho que é sempre bom termos aquelas conversas, ou seja, termos aquele certo convívio que acaba por nos também dar aquela confiança de poder fazer certas perguntas, de falar...há várias perspetivas de certos problemas e acho que informalmente não dependemos, mas dependemos. Sinto-me triste... estou a brincar, sinto-me normal, acho que é completamente normal numa empresa ou num trabalho haver uma certa dependência uns nos outros, aliás por isso é que se fala no *team building* e no sermos uma equipa.

Resposta 7 (Geração Y): Como assim, pode dizer isso de outra maneira?

*Entrevistadora: Sim, ou seja, o seu trabalho, o trabalho que está a fazer neste momento, depende do trabalho de outras pessoas e se o trabalho de outras pessoas depende do seu.*

Ah sim sem dúvida, ambos. Acho é muito melhor quando há esta dependência né, dá um bocado valor à responsabilidade que temos e é sempre bom quando temos pessoas a apostar em nós e na nossa responsabilidade.

Resposta 8 (Geração X): Muito! Eu trabalho, portanto, existe duas vertentes se eu fosse analista o meu trabalho obviamente depende dos clientes e depende das equipas de escalação que eu trabalho em conjunto. Como formadora, eu trabalho muito próxima dos analistas, porque presto não só apoio como formadora mas também como conhecimento quando eles estão a ajudar os clientes podem não saber as coisas, podem recorrer a mim, portanto o meu trabalho também faz parte disso mas também dos supervisores, portanto eu preciso que os supervisores centram novos colaboradores, preciso que os supervisores fazem o trabalho deles primeiro com os novos colaboradores antes de eu poder iniciar o meu próprio trabalho, e também depois a chefia. Eu acho que varia consoante a pessoa de quem eu estou a depender, porque há pessoas que percebem que têm pessoas que têm a depender do trabalho deles e que têm essa consideração e percebem que é uma colaboração entre pessoas e posições diferentes dentro da empresa, mas infelizmente nem todos têm esse convencimento, então tornar-se difícil quando as pessoas não têm a mesma consideração.

Resposta 9 (Geração Y): Neste caso, o meu trabalho depende de outras pessoas no facto de trabalharmos sempre em equipa, por isso as tarefas que temos a desenvolver, normalmente

impacta sempre alguém. Eu tou dependente de umas pessoas outras pessoas estão dependentes das minhas coisas, portanto. Não sinto que...temos de aprender a gerir, para mim tem sido fácil, mas é algo que aprendemos, temos de aprender a não pôr pressão sobre quem nós estamos a depender pronto se precisamos de uma coisa de alguém e se por acaso a coisa está atrasada ou não chega tentar perceber o porquê e não pôr pressão porque normalmente é pior...e esperar que façam o mesmo por mim.

Resposta 10 (Geração Y): Praticamente todas as tarefas que eu tenho são dependentes de... estão dependentes de terceiros seja porque tenho de ligar determinados programas a tarefas que já foram feitas ou dependo e preciso de fazer relatórios que no começo têm de ser feitos por outros. Às vezes sinto... não sei, já tou habituado porque já tou habituado a fazer isto desde que comecei, portanto, nunca me afetou assim muito, para mim já é uma coisa normal.

Resposta 11 (Geração X): Bom o meu trabalho depende basicamente, bem além do meu próprio trabalho depende bastante do trabalho de outras pessoas, porque como eu tenho uma posição de liderança toda a minha entrega depende da entrega também dos meus liderados das pessoas que tão trabalhando comigo. Já é algo que eu vivo há uns 10 anos já, em liderança de equipas, já lido muito bem com isso, eu gosto bastante de lidar com pessoas e gosto bastante de me envolver pessoalmente com todos eles e inclusive se algum deles precisar de ajuda envolver pessoalmente nos projetos individuais e promover ajuda na medida que for necessário e eu não tenho problema nenhum também em expor qualquer tipo de problema que a equipa esteja tendo para os meus pares da diretoria.

Resposta 12 (Geração X): Sim, depende o meu trabalho é interdependente é sempre um pouco interdependente depende do cliente, há colegas meus que dependem de mim porque tenho de dar trabalho, ou seja, existem várias cadeias de dependência, não é um trabalho completamente independente porque eu trabalho para prestar um serviço a um cliente, a dependência direta com a gestão de projeto do cliente, com a minha equipa de gestão de projeto interna que sou um pouco mais livre nesse aspeto porque no fundo sou eu que tou a controlar a gestão do projeto, embora haja a figura do *project management*, mas depois tenho alguns colegas que dependem de mim para lhe adiantar um pouco em termos de trabalho. A dependência é uma dependência natural, é uma dependência de pessoas... porque não dá para trabalhar sozinho em muita coisa. Ao início é sempre mais difícil articular, foi mais difícil

articular nesta fase por estarmos um pouco, um pouco dispersos mais porque as comunicações tavam um pouco mal no início da pandemia, mas normalmente também não há grande problemas temos de viver com os constrangimentos que temos.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): (frigorífico apita e a entrevistada pede para aguardar, pergunta foi repetida). Nós somos uma equipa e à partida conversamos entre nós quando há algum caso ou uma situação que não nos é familiar e pela qual precisamos de colaboração, ou seja, funcionamos como equipa, uns têm umas forças outros têm umas fraquezas etc, e obviamente há ali uma grande interação entre todos. Vamos lá ver, todos nós queremos ser independentes uns dos outros, mas o facto de podermos colaborar uns com os outros faz a nossa força, eu não vejo isto como uma dependência vejo como uma força.

Resposta 14 (Geração X): O meu trabalho hoje depende 100% do trabalho de todo o mundo. Isso é que te falei que é a parte chata do trabalho você tem de cobrar as pessoas para ter o resultado que você precisa, que quando você está numa organização onde você está no topo da cadeia de comando todo o desenrolar da empresa depende de todo o mundo que está em baixo de você, a gente depende 100% da equipa, a minha função é fazer que toda essa equipa trabalhe de forma harmoniosa, de forma produtiva, de forma coesa para que agente tenha resultados.

Resposta 15 (Geração Y): Vai sempre depender do trabalho de outras pessoas tendo em conta a dimensão do projeto nós estamos a falar de talvez umas 100 pessoas a trabalhar neste projeto então vai desde as pessoas da direção, a *team leads*, há pessoas que fazem os documentos funcionais que nós usamos para desenvolver é a nossa base de trabalho, dependemos totalmente de outras pessoas com quem nós trabalhamos para nos darem aquilo que é necessário para conseguirmos trabalhar. É algo que é necessário, eles acabam por ter um contacto mais direto com o cliente então conseguem levantar os requisitos que são necessários para depois nós estudarmos e implementarmos. Claro que há algumas questões, por vezes nós não conseguimos ter respostas para casos que precisamos de ter resposta então acabamos por fazer um *work around* temporário até termos uma decisão final.

Resposta 16 (Geração Y): Somos muito dependentes, depende um bocado do projeto em si, num projeto grande somos muito dependentes das pessoas, num projeto mais pequeno por

norma acabamos por fazer um bocadinho de tudo então não somos tão dependentes. Posso dar um exemplo, por exemplo, num projeto grande tens o *functional designer* que está constantemente com o cliente a perceber o que é que o cliente precisa, temos depois *developers* de base de dados e afins, de UI (*user interface*) e *front end*, e um é dependente do outro, ou seja, um tem de acabar o trabalho para o outro poder começar o trabalho, no *functional design* só conseguimos começar o trabalho quando o *functional designer* sabe o que é que o cliente quer, também temos os *business analysts* que são do lado do cliente que eles precisam de saber e perceber o que é que eles querem para transmitir para a nossa empresa do que é que eles pretendem. Depois também temos UI, UX *designer* que são as pessoas que desenham como é que a aplicação vai funcionar, também precisamos como é que a imagem do que é que estamos a fazer, portanto estamos dependentes de muitas pessoas. Quando é num projeto mais pequeno, que não é o meu caso por norma tens um bocadinho disto tudo, tens de perceber o que é que o cliente quer, tu desenhas como é que vai aparecer, tu fazes de *developer* na base de dados ou no *front end*. Portanto acho que depende um bocado do projeto em si. Normal, não tenho grandes problemas com isso, no projeto já sabemos que vai existir essa dependência, portanto já tenho em conta que por vezes as minhas tarefas vão estar dependentes de outros e já faz parte o dia-a-dia do trabalho, portanto não tenho grandes problemas ou sentimentos em relação a isso.

Resposta 17 (Geração Y): Depende muito dos projetos que tivermos a fazer, muito mesmo, já tive projetos em que tamos dependente de outras equipas, em que eles por exemplo passam primeiro a limpeza dos dados e entregam-nos os dados para que depois nos possamos trabalhá-los e agregá-los, por exemplo, e inseri-los numa base de dados para depois ser consumido pelo *power BI* por exemplo, para fazermos um *report*, neste momento tou a fazer um projeto em que só eu e outro colega, nós somos 9, eu e outro colega é que tamos a fazer esse projeto e não temos qualquer tipo de dependência de outras equipas ou até mesmo de outros colegas, portanto varia bastante. Depende muito de com quem estamos a trabalhar, porque há *developers* que não praticam *cleaning code*, não têm boas práticas, por exemplo, não usam variáveis, não usam boas práticas de desenvolvimento, que depois vai fazer com que todo o processo seja mais lento, por nós vamos estar a corrigir os erros dos outros de maneira a que o código fique bom e fique limpo, portanto depende muito, se tivermos a

trabalhar com uma equipa experiente e que respeite esse *standarts* é ótimo, se tivermos a trabalhar com pessoa que não respeitem esse standarts é bastante complicado.

Resposta 18 (Geração Y): Pronto, depende, não.... eu não depende tanto dos outros como os outros dependem de mim, neste caso, porque pronto como eu faço o *back-end*, tudo se liga ao *back-end* tem de estar sempre mais à frente dos restantes departamentos da empresa, portanto sempre que há uma nova funcionalidade o *back-end* tem que basicamente te-la feito primeiro para que depois todos os outros possam levar a logica e os dados que tao no *back-end* , por isso, mas sim, de vez em quando, às vezes tou à espera de mais do meu lado posso estar mais de definição de produto, de lógica de produto que é mais feito pelos chefes, pelos CO, os *project managers* e pronto às vezes posso estar mais dependente disso. Depende, pronto já tive alguns, vários project managers diferentes ao longo da minha curta carreira, mas pronto acho que depende muito da pessoa que está à frente, às vezes há pessoas que têm muitas definições, muitas ideias e não conseguem sintetizar numa coisa só, e isso às vezes é problemático e pronto às vezes há pessoas que pelo contrário, não querem desenvolver nada de muito especial e fazem coisas bastante simplistas, e as vezes não cumprem os requisitos.

#### **Pergunta 14**

**Na sua opinião o que leva as pessoas a colaborarem entre si, na realização do seu trabalho?**

Resposta 1 (Geração Y): Leva no sentido em que o trabalho tá dividido em várias partes, cada pessoa é responsável por uma parte é necessário que no final todas as pessoas façam a sua parte para o produto final esteja completo e esteja todo conectado.

Resposta 2 (Geração Y): Fazerem parte, eu acho que as pessoas quando tão dentro de projetos que acreditam serão, em que terão um impacto, todas as pessoas ficam naturalmente motivadas.

Resposta 3 (Geração Y): Ahhh acho que as responsabilidades de entregar documentos e entregar relatórios, não sei se eu fui claro.

Resposta 4 (Geração Y): É facilitar o trabalho para todos basicamente.

Resposta 5 (Geração Y): Levar o sucesso, levar resultados de um objetivo com a participação de todos, se temos um objetivo planteado e não conseguimos como teria que ser é frustrante. Se embargo temos um objetivo planteado e um objetivo claro e definido a uma meta a conseguir e entre todos levamos essa meta é muito mais fácil. Certo ali teria que ser uma força entre todos, principalmente entre os máximos responsáveis, já que eles são responsáveis são pessoas que, tou a falar de *manager*, *project manager*, responsáveis de equipa, *team leaders*, são quem está a puxar a que o barco reme na mesma direção, se não é assim é muito mais complicado, porque ao fim ao cabo o barco se perde no mar, não vai em nenhuma direção.

Resposta 6 (Geração Y): O que leva as pessoas a colaborarem entre si é exatamente a mesma coisa desde que o ser humano começou a evoluir, começou a ver benefícios em que os primatas se juntassem em grupos, porquê? Porque, como se costuma dizer na gíria, “quatro olhos vêem melhor do que dois”, ou “duas cabeças pensam melhor do que uma”, e é exatamente isso que acontece no trabalho, muitas vezes a colaboração faz com que nós tenhamos às vezes uma dúvida, ou até uma coisa que não estamos muito confortáveis e sabemos que a outra pessoa está mais confortável, e é bom ter essa moleta de poder dizer “Olha podes me ajuda nisto? Podes ver aqui isto comigo?” às vezes só por a outra pessoa está perto até nós próprios já nos sentimos mais confiantes porque sabemos que tá ali alguém que é quase uma rede para nós, e acho que isso é importante.

Resposta 7 (Geração Y): Eu diria que é... primeiro de todos é para conseguires entregar o teu trabalho estejas em que posição tiverem precisas sempre dos outros, portanto sabes que essa entreajuda é sempre necessária, portanto é um bocadinho a mentalidade de *teamplyer* que tens de ter.

Resposta 8 (Geração X): Várias coisas, portanto, tens a chefia que precisa obviamente que eu faça formação não só a novos colaboradores mas aos atuais para mantê-los com os novos conhecimentos, colegas não só cá, mas noutros países, para a partilha de informação, o que mais... eu recebo formação de outros formadores sobre outros sistemas ou novos clientes que também podem tar noutros países e também vou aprendendo com os colaboradores, portanto os analistas, porque se há novos, imagina, erros ou situações com o sistemas muitas vezes como eles estão na primeira linha a prestar esses apoios eles é que acabam por saber essas coisas antes de mim e ensinam-me a mim essas coisas.

Resposta 9 (Geração Y): Porque penso que sentem o mesmo que eu, que a colaborar e a trocar ideias é a maneira mais fácil de conseguires realizar qualquer tarefa, porque sozinho é mais difícil, acho que a troca de ideias e a partilha de ideias é a maneira mais fácil de ter trabalho feito, trabalhar em equipa é muito melhor do que trabalhar sozinho, para mim isso é fundamental e acho que quase praticamente toda a gente percebe isso, trabalhar em conjunto é melhor e mais fácil para resolver problemas.

Resposta 10 (Geração Y): Pode repetir a pergunta?

*Entrevistadora: Sim, na sua opinião o que é que leva as pessoas a colaborarem entre si na realização só seu trabalho?*

Eu acho que é para obter resultados melhores para também não estar tudo dependente da mesma pessoa.

Resposta 11 (Geração X): Bom tem alguns fatores aí, o principal é a personalidade da própria pessoa, tem uma pessoa que são mais introspetivas e realmente essas pessoas são mais difíceis de lidar em ambientes remotos porque acabam não colaborando muito, porque estão isolados em casa acabam não colaborando muito. No caso da nossa empresa nós buscamos pessoas mais abertas e mais extrovertidas para que exatamente não termos nenhum tipo de problema com absorção de trabalho sem expor problemas, ns procuramos pessoas que sejam mais extrovertidas e busquem ajuda e busquem contribuir com outras pessoas na realização das tarefas.

Resposta 12 (Geração X): Não terem opção (risos), para terminarem uma tarefa é necessário haver a cooperação de várias pessoas em muitas coisas né, não sabemos tudo, não temos tempo para tudo então é a única maneira de o fazer, por isso a motivação é o tempo e é as nossas próprias capacidades.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Eu acho que é o espírito de equipa, porque aqui o trabalho é individual, mas a equipa é que atinge os objetivos ou não atinge os objetivos.

Resposta 14 (Geração X): Bom eu acho que tem algumas coisas que são métodos, existem métodos que a gente consegue fazer com que esse engajamento ocorra então existem técnicas para isso então a gente procura no nosso caso usar cada vez mais essas técnicas onde

a gente faz reuniões periódicas, faz levantamentos de impedimentos, endereça esses impedimentos as pessoas responsáveis, existe uma cobrança cada vez mais do grupo, em vez de ser uma coisa *top down*, de cima para baixo. Existe essa estrutura onde a gente consegue colocar e montar equipas onde essa cobrança acontece de forma natural e espontaneamente e a colaboração em função disso também ocorre de forma natural e espontânea por conta de que cada um sabe onde está a responsabilidade e onde está o impedimento, então a pessoa para não estar atrapalhando o trabalho do outro ela tem de executar o dela então essa forma de trabalhar e de coordenar as coisas dentro da nossa área tem funcionado muito bem.

Resposta 15 (Geração Y): É uma necessidade as pessoas terem de colaborar entre si, não há outra forma de se fazer as coisas sem existir colaboração.

Resposta 16 (Geração Y): A necessidade de acabar o trabalho, é o nosso trabalho temos sempre de chegar ao objetivo que é entregar o projeto, entregar a aplicação ao cliente, com o cliente satisfeito e só conseguimos fazer isto se todos tivermos espírito de equipa, ou seja, todos colaborarmos uns com os outros para chegarmos ao final do objetivo. Por isso é que eu disse que é um dos pontos importantes.

Resposta 17 (Geração Y): Primeiro têm de sentir-se realizadas, na minha opinião, lá está se estiverem felizes dentro da empresa isso depois vai levar-se também para a maneira como eles trabalham e produzem o código.

Resposta 18 (Geração Y): O que leva as pessoas a colaborarem...?

*Entrevistadora: Entre si, umas com as outras.*

É vital! Pronto, porque há varias, em termos de *software*, há muitas peças que se têm se juntar, em termos de infraestrutura, no meu caso *back-end*, *front-end*, designers, pronto há muitas peças para juntar, e tudo isso numa só pessoa é bastante difícil, é mesmo muito trabalhoso, é também preciso ter um conhecimento muito alargado por isso é vital que varias pessoas participem no desenvolvimento de um produto. Pronto para o utilizador é apenas um produto, mas por trás tem muitas coisas.

## Pergunta 15

**E o que é que na sua perspetiva dificulta a colaboração efetiva entre colegas?**

Resposta 1 (Geração Y): Por vezes a falta de comunicação, pode também dificultar o receio de falar com diferentes hierarquias dentro da organização, portanto se tivermos a falar com uma pessoa que possa ser teu chefe, por vezes, pode existir dificuldades de comunicação, pode ser por aí alguns dos problemas.

Resposta 2 (Geração Y): Às vezes, talvez falta de comunicação, ou clareza na comunicação, e outras vezes desinteresse ou desleixo.

Resposta 3 (Geração Y): Ok, atualmente o que dificulta muito é o fator localização, tanto agora nesse momento da pandemia, mesmo normalmente a nossa empresa tá dividida em diferentes países e isso dificulta muito a colaboração e comunicação.

Resposta 4 (Geração Y): Muitas vezes a linguagem, não é o facto de ser português, mas por exemplo uma das coisas que eu mais sinto dificuldade é a utilização de expressões tipo, bengalas gramáticas, uma pessoa diz por exemplo, “põe o coiso assim”, o “coiso” podem ser mil coisas diferentes e o “assim” outras mil coisas diferentes. Então por vezes se uma pessoa não perguntar o que é o “coiso” o e fazer mesmo aquele trabalho de estúpido de dizer “olha tu disseste para pôr a cena, mas a cena referes-te ao quê?” e esse tipo de expressões tem de ser muito bem clarificadas na minha opinião.

Resposta 5 (Geração Y): Boa pergunta! Eu acho que principalmente o que dificulta é a falta de informação, falta de formação, falta de... em certa medida, de não credibilidade ou (...) em situações que acontecem no dia-a-dia. Por exemplo, é certo que também acontece em qualquer tipo de trabalho, temos a segurança da pessoa que sempre está de trás, o *project management*, o responsável, esse tipo de situação é um bocado, na minha perceção, não boa, porque não é o correto, ali se destaca, que verdadeiramente, o *skill* tinha habilidade de fazer nenhum tipo de presunções e demais. Tudo isto pode perfeitamente mudar-se se não há uma boa clarificação das funções que a gente tem de fazer, tarefas que tem de ter, ajuda de sugestões de seguir e progredir na empresa.

Resposta 6 (Geração Y): Sinceramente é assim, para mim o que dificulta mais a colaboração entre colegas é muitas vezes pessoas que têm feitos que não são feitos muito bons para

trabalhar em equipa, ou seja, pessoas que são mais individualistas, pessoas muito competitivas, competitivas ou seja, toda a gente é competitiva mas competitiva mais em prol deles próprios e não do projeto muitas vezes, e acaba por ser complicado as vezes lidar com certas pessoa, acho que é às vezes mais os *soft skills* que faltam a certas pessoas.

Resposta 7 (Geração Y): Por exemplo no caso mais recente, sem dúvida estarmos todos a trabalhar *homeoffice*, acaba por ser sempre claro que há contacto, mas é sempre um bocadinho mais distante. Fora disso seria mesmo personalidades ou qualquer tensão que possa haver que não seja relacionado com o trabalho em si, ou seja, questões mais pessoais.

Resposta 8 (Geração X): Falha de comunicação, falta de vontade de aprender também, são as coisas, são duas coisas péssimas para a colaboração entre colegas.

Resposta 9 (Geração Y): O que é que pode dificultar ora, pode dificultar em termos de posição e salário, ou seja, pode depender às vezes existir algumas divergências na empresa em relação a isso, em relação aos *grades* e ao salário, como por exemplo, se for uma pessoa que sabes que tá acima de ti um bom bocado e que ganha um pouco mais que tu pode trazer alguns temas, sabendo que às vezes essa pessoa não quer bem saber dos outros, podes ter um bocado de relutância em ajudar, acho que é das pior coisas.

Resposta 10 (Geração Y): Excesso de trabalho por parte de alguns colegas.

Resposta 11 (Geração X): Uma das coisas que mais dificulta a colaboração efetiva é a atitude pessoal de cada um frente a sugestões em cima do trabalho da pessoa ou críticas sobre o trabalho, se a pessoa não recebe muito bem criticas ou sugestões isso acaba dificultando muito a colaboração, ninguém se sente a vontade em ajudar ou participar.

Resposta 12 (Geração X): Às vezes o que pode dificultar é a comunicação né, os canais de comunicação às vezes podem não ser ótimos, a própria organização, ou seja, a deficiência... a má definição dos papéis das pessoas, e as próprias personalidades das pessoas com e óbvio.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Eu não tenho tido essa experiência, porque acho que na nossa equipa a colaboração é fantástica, uma das coisas que eu acho, atualmente, geral no geral, não no meu caso particular, é que o facto de estarmos todos em casa isto acaba por

prejudicar o espírito de equipa porque não há contacto visual diário é tudo por computador, por *Teams* etc, eu acho que, mas isto deve ser transversal a todos os setores.

Resposta 14 (Geração X): Falta de comunicação, 99% dos problemas sempre falta de comunicação.

Resposta 15 (Geração Y): Temos de ver que há pessoas que têm personalidades muito dispares e, por vezes, isso pode entrar em conflitos e entrar em choque, mas acaba por ser pronto, as pessoas acabam por ser elas mesmos indivíduos que têm de colaborar e, por vezes, as discussões também são, é inevitável de acontecer.

Resposta 16 (Geração Y): Falta de comunicação por vezes há colegas que sabem de problemas e não dizem ou não sabem exprimir o que é que pretendem.

Resposta 17 (Geração Y): Como eu estava a dizer, más práticas de código, também pode dificultar a personalidade da pessoa em si, porque há pessoas que simplesmente não gostam de explicar, por exemplo pode-nos se entregue um código que há partida não é fácil de analisar e vamos juntar-nos com outra equipa para tentar perceber e eles não estão minimamente interessados em ajudar-nos isso pode dificultar e ser bastante desinteressante, não tou a ver mais exemplos agora.

Resposta 18 (Geração Y): Ahh, pronto eu acho que isso muito, hoje já há muitas *intules* para haver essa coordenação, com o GIRA e outros, mas pronto primariamente é de quem está a gerir a equipa, o *team leader*, que tem de gerir todas as pessoas das diferentes áreas, tentar integrar, mas pronto melhor o *team leader* melhor é esse trabalho.

## **Pergunta 16**

**De que formas procuram as pessoas colaborar umas com as outras, na organização onde trabalha?**

Resposta 1 (Geração Y): As pessoas tentam colaborar umas com as outras, no seu dia a dia, as pessoas tentam, se acontece não sei.

Resposta 2 (Geração Y): Hoje em dia temos acesso, visto ao contexto pandémico em que nos encontramos, temos acesso a várias ferramentas *online* que nos permitem comunicar, desde

mensagem de texto, *email*, videochamadas, portanto é bastante fácil comunicarmos, quer seja presencialmente ou à distância.

Resposta 3 (Geração Y): Portanto, mas como assim quanto a formas não sei basicamente que tipo de resposta...

*Entrevistadora: Ou seja, como é que as pessoas colaboram umas com as outras através de plataformas web ou falando umas com as outras, partilhando informações...*

Portanto as principais formas que nós trabalhamos é através do, atualmente do *email*, do *Teams*, também temos o *Webex* que é uma plataforma da *Citrix*, portanto essa colaboração para além disso temos também as nossas reuniões, para saber se está tudo a correr bem, a nível de trabalho mesmo em conjunto quando tamos a trabalhar com outra pessoa num projeto é muito através mesmo de videoconferências.

Resposta 4 (Geração Y): Dividindo tarefas, as pessoas que têm mais experiência, supostamente, devem ensinar as que têm menos, mas isso aí é um princípio básico, que por vezes não acontece, ou por sobrecarga de trabalho ou assim, mas convém ser, convém ser basicamente praticada essa vertente.

Resposta 5 (Geração Y): Tudo depende, se tens uma boa capacidade de falar, se tens uma boa capacidade de interatuar com o teu colega, provavelmente pode ser que podem ter sorte de encontrar uma pessoa que pode ajudar-te, ou tens uma boa capacidade de receção, de...como poderia indicar-te...assertividade com os teus colegas, aberto a opiniões, aberto a colaborar a participar, a receber, críticas construtivas, perfeitamente. Mas tudo vai depender do tipo de pessoa que seja, isso já não é uma coisa que está predefinida, estandardizada, que tem de ser assim. Cada quem é um mundo diferente, então tudo vai depender de ti, certamente.

Resposta 6 (Geração Y): Como é que as pessoas procuram colaborar...depende, isso depende muito da área de trabalho dentro do IT, depende de muito coisa, mas as pessoas procurar trabalhar do modo que seja mais benéfico tanto para elas como para a outra pessoa de modo a realizarem o seu trabalho.

Resposta 7 (Geração Y): No objetivo, pronto nos trabalhamos com serviço ao cliente, portanto o objetivo é assegurar que o cliente está satisfeito, e esse é o intuito de nos ajudarmos todos uns aos outros, não somos pessoas individuais, mas uma equipa.

Resposta 8 (Geração X): Bem na minha empresa, principalmente no meu projeto, como lhe disse, é impossível uma pessoa fazer o trabalho sozinha, não dá! Pode até dar para algumas coisas muito básicas, mas.... Como é que eu explico...imagina várias pequenas equipas que trabalham não é, assim independentemente entre eles, mas que depois precisam uns dos outros ou para partilhar informação ou para quando não têm o conhecimento necessário passam para outra equipa para poder depois efetuar o seu trabalho como o cliente quer o utilizador, porque se não tivermos o conhecimento, se não sabemos como resolver um problema que existe no sistema passamos para outra equipa, e sem essa colaboração sem eles poderem comunicar connosco, trabalhar connosco, procurar a solução e devolver a solução para nós, nós depois não podemos dar essa resposta ao cliente, e para todos os efeitos o trabalho não é feito sem essa colaboração, é impossível.

Resposta 9 (Geração Y): Na organização....planear e dividir tarefas, ou seja, ter sempre como nós costumamos dizer reuniões de planeamento de x em x tempo, não todos os dias mas de x em x, planear tarefas e designar tarefas uns aos outros, cada elemento da equipa, assim temos ideia do que os nossos colegas estão a fazer e do que nós estamos a fazer e assim sabemos se houver alguma dependência ou alguém com algum tema e mais fácil nos conseguirmos ajudar e colaborar entre nós, mas planeamento e divisão de tarefas acho que é o principal.

Resposta 10 (Geração Y): Normalmente em todos os processos, em praticamente todas as tarefas que fazemos, tirar dúvidas ou pronto quando é preciso algum relatório para começar outro normalmente os meus colegas têm sempre tendência a despachar mais rápido os relatórios que vão a fazer.

Resposta 11 (Geração X): Nós temos alguns canais, algumas ferramentas, na verdade, nos usamos o *Teams* da *Microsoft*, uns grupos criados, um grupo para desenvolvimento, um grupo para diretoria, nos temos canais também no *Telegram* para assuntos mais urgentes que precisa de ser acionado diretamente o telemóvel da pessoa e nós temos também o canal de

voz do...canais de voz “discordes” que basta você entrar e estão lá conectados se você falar alguma coisa as pessoas vão responder, é uma forma mais interativa de você estar junto sem estar do lado.

Resposta 12 (Geração X): De que forma? A gente utiliza ferramentas colaborativas quando não, estamos em projeto quando estamos em projeto existe uma estrutura de projeto muito e a colaboração é feita em termos de projeto temos a gestão de projeto depois temos os canais de comunicação que depois normalmente são os nossos próprios canais de *messaging* ou de correio eletrônico ou...*messaging* normalmente utilizamos o SLIP internamente para comunicarmos uns com os outros, e também criamos grupos de acordo com projeto de acordo com conhecimentos, comunicamos assim dessa forma.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Nós contactamos quando temos alguma dúvida seja pelo que for, contactamos e assim que pudemos respondemos uns aos outros.

Resposta 14 (Geração X): De que forma? É isso que tou dizendo a gente usa lá o modo ágil de desenvolvimento e aí tem o *daily meetings* a parte do *scrummarter* e aí tem as prints então a gente tenta organizar o trabalho e tenta organizar as tarefas que têm de ser feitas de uma forma em que as pessoas que têm a necessidade receber o trabalho feito e as pessoas que têm de executar elas consigam se comunicar de forma formal em que não existam dúvidas para que a parte que tem de entregar para a outra parte execute o trabalho e nesse processo obviamente existem dificuldade que são resolvidas através desses *daily meetings* dessas questões que a gente falou dos impedimentos, onde a gente no dia-a-dia vai entendendo os impedimentos e vai resolvendo. Então é 100% ter uma comunicação fluída entre todos os envolvidos no processo da entrega, por isso é que eu falei a pior coisa que pode acontecer no nosso negócio para uma entrega não sair é falta de comunicação quando a gente torna essa comunicação e abre essas vias de comunicação de uma forma estruturada, usando esses métodos de gerenciamento do projeto e de desenvolvimento ágil, agente minimiza ou tenta minimizar ao máximo esses problemas de comunicação.

Resposta 15 (Geração Y): Acho que usam os meio normais, simplesmente falarem umas com as outras, pedirem ajuda.

Resposta 16 (Geração Y): Temos vários, comunicação em si temos sempre o *Skipe* e o *Teams*, principalmente agora com a pandemia utilizamos bastante o *Teams*, a *Microsoft Teams*. A nível de *tasks*, ou seja, para o cliente e para o *manager* saber o que estamos a fazer utilizamos o GIRA que é um quadro em que movemos de um lado para o outro as nossas tarefas e assim conseguem fazer *traking* do que estamos a fazer é uma forma de comunicação.

Resposta 17 (Geração Y): especificamente no meu departamento nós temos círculos onde cada elemento do departamento do departamento que tenha uma especialização junta-se nesse círculo com os restantes de outras equipas e debatem estratégia, posso dar um exemplo?

*Entrevistadora: Sim!*

Nós temos um círculo que se chama *Development Circule* então todos os *developers* e quem gosta mesmo de *developig* do departemanto junta-se à terça-feira e vão para lá apresentar soluções que foram desenvolvidas entre eles na equipa e mostram aos outros *developers* e depois temos discussões entre nós, ou falar só sobre ideias ou novos “...” que vão chegar eu acho que é uma coisa...eu não tinha tido esta experiência noutras empresas e acho que é incrível, é espetacular, sempre que vou a esses círculos aprendo imenso e acho que é uma excelente iniciativa para incentivar a colaboração entre todos nós e até para passarmos tempo com pessoas que pertencem ao mesmo departamento mas são de outras equipas, e acho que é bom para o *otime spirit* geral.

Resposta 18 (Geração Y): Pronto, nós falamos muitas, temos várias, temos todas as semanas temos uma vídeo chamada entre todos os elementos da equipa de desenvolvimento, diariamente temos chamadas entre cada departamento tem a sua própria *call* com o team leader e com os restantes elementos da equipa e pronto vamos tentado atingir um pouco o tralho. Por vezes também, pontualmente, temos chamadas, por exemplo neste caso, alguém do *front-end* me liga para perguntar alguma coisa ou para reportar alguma coisa que não está a funcionar com é suposto. Temos sempre o chat da empresa sempre à mão e vamos comunicando um pouco por aí.

## Pergunta 17

**Na sua opinião, que políticas definidas pela organização onde trabalha estimulam que os trabalhadores colaborarem entre si?**

Resposta 1 (Geração Y): Portanto é a utilização de ferramentas, como o *Microsoft teams*, o *Skype for business* apoiam a comunicação entre os colaboradores, a empresa que eu estou não faz, mas muitas empresas tentam ter interação entre chefias e colaboradores, para tentar que haja uma dinâmica melhor na colaboração, por aí.

Resposta 2 (Geração Y): A própria comunicação das chefias para que o façamos e lá está com este contexto temos mesmo que usar essas mesmas ferramentas e acaba mesmo para pessoas mais tímidas acaba por ser mais fácil.

Resposta 3 (Geração Y): Não tou a ver assim muitas medidas, em relação a isso não há assim muitas medidas, vamos dizer formais, há muitas pessoas serem, tarem sempre de portas, sempre de boa disposição para responder qual a dúvida que seja, mas medidas assim não existem muitas.

Resposta 4 (Geração Y): Que políticas? Não sei...se calhar o facto de ter uma empresa, o facto de ser basicamente uma equipa da empresa que está no cliente acaba por gerar um certo sentimento de pertença a algum grupo e isso acaba por muitas vezes, por exemplo, eu vou perguntar, especialmente em *outsourcing*, a uma pessoa aquela pessoa da tua empresa da tua equipa e isso ajuda a que aconteça entreajuda entre pessoas da mesma empresa.

Resposta 5 (Geração Y): Nenhuma, ahah nenhuma.

Resposta 6 (Geração Y): Tem-se aquelas políticas de hoje em dia de por exemplo quando se entre na empresa tem-se um *buddie* que é uma pessoa que tá sempre a ajudar e a supervisionar, tem-se muitas vezes...há metodologias de trabalho que proporcionam que haja reuniões diárias ou quase diárias ou até às vezes várias vezes por dia, portanto todas essas metodologias de trabalho acabam por aproximar a equipa e quase forçar que haja contacto entre a equipa e muitas vezes o convívio depois traz a amizade e acaba-se por ter um bom espírito de equipa.

Resposta 7 (Geração Y): Todas as ações para nos conhecermos melhor, ou seja, existe muito a prática de eventos para conhecer os vários departamentos com que tu trabalhas, fora disso não estou a ver mais.

Resposta 8 (Geração X): Que políticas... bem uma das políticas que nós temos é que independentemente de qual seja o idioma da região para a qual trabalha a comunicação entre todos por norma a base é em inglês para facilitar essa comunicação entre as pessoas. Agora que estamos na situação da pandemia criamos grupos no *Teams* para facilitar a comunicação entre equipas, depois existe os formadores e supervisores que facilitam a comunicação entre equipas, portanto temos um ferramenta, portanto parte do nosso trabalho é criar o que nos chamamos “casos” no sistema informático e utilizamos esse casos, se for necessário, para escalar para outra equipa, às vezes se houver falhas de comunicação, os supervisores ou os formadores têm de intrometer e tentar falar com a outra equipa. Mas muitas vezes também se a equipa secundária dá uma resposta que a pessoa não entendeu ou que precisa de mais informações tentamos ao máximo que a pessoa entre si própria entrem em contacto uns com os outros, portanto podem utilizar o *Team* para falar diretamente com esse colegas, seja onde esse colega tiver para pedir esclarecimento “olhe desculpe não entendi o que quiseste dizer com isso” pronto para poderem comunicar diretamente. E o trabalho também pede isso é impossível fazer o trabalho, um dia completo se colaborar com outra pessoa, não há como.

Resposta 9 (Geração Y): Diria que aí é mais o papel dos *managers* e dos nossos responsáveis da equipa, incentivam sempre isso desde que entramos na empresa, não incentivam o trabalho individual.

Resposta 10 (Geração Y): Provavelmente a utilização de grupos de mensagens, de grupos no *Teams* para cada equipa comunicar entre si e para promover para além da comunicação a cooperação e ajuda.

Resposta 11 (Geração X): Atualmente não temos políticas em termos disso, somente o que nós reforçamos, especialmente eu reforço com a equipa, de um ajudar o outro e porque nós temos reuniões semanais e diárias em que todos nos expomos os nossos problemas uns aos outros de maneira que os outros possam opinar e inclusive ajudar se tivermos alguma questão

mais... com isso fica mais fácil de todos saberem o que está acontecendo e eventualmente se ajudarem uns aos outros.

Resposta 12 (Geração X): Outra vez desculpa, que tipo de políticas?

*Entrevistadora: Sim, por exemplo o que e que os superiores dizem ou fazem ou incutem para que os trabalhadores colaborem mais uns com os outros?*

Bem nós temos também metas a nível de, como é que se diz, de prémio relacionadas com colaboração também, ou seja, temos esse tipo de coisas, há reuniões recorrentes também da própria gestão comunicando o que é que e feito o que é que não é feito, sobre também o que foi atingido e o que é que as pessoas têm feito e existe esse tipo de comunicação, depois existem imensos canais de *slack* que é o nosso principal meio de comunicação atual, em que nós temos inscritos a comunicação é feita e estamos sempre, como é que se diz, convidados a participar os diversos não projetos mas projetos internos mais e na partilha de conhecimento também.

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): Eu acho que socialmente no meu caso foi logo na primeira entrevista que fui, aliás a única entrevista que fui, onde me foi explicado que aqui o que se pretendia nesta empresa em concreto era um trabalho de equipa não era um trabalho solitário, não era uma trabalho de eu faço o meu trabalho e os outros fazem o outro, o que se pretende aqui é que a equipa funcione muito bem, pronto foi me logo dito deste o primeiro dia. (campinha toca)

Resposta 14 (Geração X): Sem dúvida, a gente tenta criar nas nossas empresa, e por isso a gente tem tido ao longo dos anos bastante sucesso é justamente pelo facto de agente conseguir fazer com que as pessoas, primeiro nós temos funcionários bastante lisonjeados connosco são pessoas que gostam de trabalhar connosco justamente por esse estilo que a gente tem de administrar e de conduzir as pessoas dentro de um caminho que elas podem trilhar e galgar melhorias dentro da empresa sem necessidade de trocar de empresa. Então ela tem um plano de salário onde ela consegue ter uma visibilidade do crescimento dela dentro da empresa e como, felizmente, a gente tem negócios que estão crescendo sempre tem a oportunidade de você estar inclusive mudando de função, então você esta numa função de desenvolvedor júnior passou a pleno , passou a sénior, passou a ser coordenador de equipa,

então tem vários níveis em que a pessoa pode crescer dentro da nossa organização, eu acho que isso tem estimulado as pessoas a trabalhar connosco.

Resposta 15 (Geração Y): Não percebi a pergunta.

*Entrevistadora: Que políticas defendidas pela organização estimulam que os trabalhadores colaborem entre si. O que é que eles dizem e o que é que fazem para vos incentivar a colaborar uns com os outros.*

Não crio que haja incentivos diretos para colocarem as pessoas a colaborarem, a colaboração acaba por acontecer de uma forma dinâmica e natural, então não vejo pelo menos não sinto que a empresa tenha de tomar algum tipo de ação para as pessoas colaborarem.

Resposta 16 (Geração Y): Ahhh o máximo que te consigo responder é que desde o início quando entramos na empresa nas ações de formação de *soft skills* e afins e mesmo nos objetivos que eles passam é que devemos ter sempre um *team spirit* entre os colegas, mas não vejo assim uma regra específica.

Resposta 17 (Geração Y): O *working from home*, porque se as pessoas preferem trabalhar em casa vão estar mais felizes, portanto se for preciso até se vão sentir mais disponíveis para colaborar e para ajudar. Sinceramente achava que ia ser bastante difícil ter ajuda dos meus colegas quando começasse a trabalhar em casa todos os dias, e a realidade é que é super fácil, basta carregar num botão e tamos logo em videochamada e através da partilha de ecrã é muito fácil de explicarmos um ao outro o código e a entreaajuda...mais iniciativas....todos os meses juntamo-nos todos para bebidas e comidas, temos estes círculos, como eu já falei, que incentivam bastante à colaboração, o facto de não prenderem os seus colaboradores a uns horários rígidos e acho que é muito por aí.

Resposta 18 (Geração Y): É assim acho que não há assim nada em concreto, como nós somos uma *start-up* não somos muitos, conhecemos nos a todos, é muito fácil juntar toda a equipa, de desenvolvimento somos cerca de uns 8, 8 ou 9 e pronto não é preciso haver nada assim de muito especial para colaborarmos, é ver a definição do produto, haver um objetivo, irmos falando também, falam muito connosco sobre o que os cliente em si pretendem e querem e

mesmo o *feedback* que vem dos clientes e partilham sempre isso tudo connosco e então também é muito fácil falarmos uns com os outros e descobrir as melhores soluções.

### **Pergunta 18**

**Que medidas poderiam ser adotadas, na sua opinião, que pudessem levar as pessoas a colaborarem mais entre si?**

Resposta 1 (Geração Y): Convívios, ter uma dinâmica mais por convívios dentro da organização, ahhh existir (...) portanto eu penso que também tem a ver com a forma como a organização trata o colaborador, se o colaborador se sentir bem, o colaborador vai trabalhar melhor, portanto quanto melhor a empresa der melhor contrato ao colaborador, mais o colaborador se vai esforçar.

Resposta 2 (Geração Y): Na minha opinião chefias mais próximas das operações.

Resposta 3 (Geração Y): Acho que na atual conjuntura, talvez alguma plataforma em que as equipas pudessem interagir mais, hoje acho que tá um pouco fechado pra equipa interna né, equipas menores de trabalho, mas não há assim vamos dizer uma plataforma para que eu possa interagir com pessoas de outros departamentos ou outras áreas. Talvez um ambiente em que isso pudesse ser aproveitado, que eu pudesse comunicar com pessoas de outras áreas, mesmo de forma informal ou não relacionado a trabalho, mas que pudesse comunicar com outras pessoas.

Resposta 4 (Geração Y): O reconhecimento em forma de prémios, por exemplo, tanto, pah uma coisa qualquer, nem que seja uma caneca de café. Desde uma caneca de café a um prémio monetário de, por exemplo, colaborador, ajudantes, ou pessoa que ajudou, ou um almoço mensal.

Resposta 5 (Geração Y): Nesse sentido definir exatamente o que significa “colaboração” entre equipa, o que significa ajuda entre equipa, fomentar o espírito de equipa, definitivamente.

Resposta 6 (Geração Y): Sim, acho que o que poderia fazer as pessoas colaborarem mais entre si é as pessoas sentirem-se bem, portanto as medidas que podiam ser tomadas são sempre medidas em prol do trabalhador se sentirem bem.

Resposta 7 (Geração Y): No meu caso em específico, para dentro da minha equipa colaborarmos mais seria ter um pouco menos de nível de trabalho, ou seja, muitas vezes não conseguimos dar a ajuda que queremos dar porque simplesmente não dá.

Resposta 8 (Geração X): Boa pergunta, e é uma coisa que nós andamos a perguntar a nós próprios recentemente, é uma coisa que por acaso estamos a procurar, novas medidas onde podemos... agora esqueci-me da palavra... encontrar uma forma positiva de encorajar para que as pessoas colaborem mais entre eles.... não sei como responder ainda, só porque lá está estamos numa situação completamente diferente por causa da pandemia, toda a gente está a trabalhar em casa e torna-se um bocadinho mais difícil porque as pessoas mesmo pessoas, humanos, muitos a comunicação e a colaboração e feita de uma forma mais pessoal, mais cara a cara e presencial, e neste momento o desafio é esse mesmo. Quando a gente está em casa, longe uns dos outros e como é que podemos fazer com que as pessoas não se sintam tão isoladas, tão sozinhas e saberem que podem trabalhar com outra pessoa mesmo estando tao longe, é uma coisa que gostava de poder responder mais ainda não sei.

Resposta 9 (Geração Y): Existir um maior reconhecimento em termos de equipas e de projetos porque o reconhecimento que existe e nas avaliações que fazemos na empresa é sempre a nível individual e penso que devia haver mais enfase por exemplo em termos de projetos, em termos de equipas é difícil ou em termos de áreas, mas em termos de projetos acho que podia haver mais incentivo a recompensas ou recompensas monetárias ou outras coisas, se o projeto tava a funcionar bem, se as equipas tavam boas devia haver mais recompensas no geral e não individual, só em termos de *grade* e (...) devia haver mais incentivo nesse aspeto.

Resposta 10 (Geração Y): Neste momento acho que é mais difícil devido à pandemia, mas acho que trabalhar no escritório ajuda sempre.

*Entrevistadora: Então, estando no escritório que medidas acha que seriam boas para implementar na empresa?*

Reuniões todos os dias matinais 5, 10 minutos só para fazer assim um breve apanhado do que se vai fazer durante o dia, e pronto é isso.

Resposta 11 (Geração X): Eu acredito que no momento nada mais do que está sendo feito, a nossa empresa tem uma colaboração muito forte, diariamente várias vezes ao dia todos os

nós ficamos as vezes em chat o dia inteiro, chat não, até conversas de voz o dia inteiro, compartilhando telas e ideias, no momento acho que nada.

Resposta 12 (Geração X): As medidas se calhar passam um pouco, passariam um pouco mais por ter conhecimento do que está a ocorrer ou de coisas novas que estão a ocorrer mas passa também pelo fato de nós podermos ter tempo , como e que se diz, slot de tempo que pudéssemos estar vocacionados só para isso, ou seja, como o problema atual que eu creio que estamos a passar é mais por falta de pessoas, não é , uma questão de recursos humanos o que torna as coisas assim um bocado complicadas de gerir em termos pessoais ate para a cooperação ser mais fácil.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Pois não sei, por acaso nós não temos esse problema que acho que colaboramos todos muito bem, não sei, realmente não consigo responder a isso porque acho que não se aplica no nosso caso.

Resposta 14 (Geração X): O que a gente tem sempre pensado em questões tanto em benéficos financeiros onde quando a equipa atinge a meta ela tem um bónus e quando a empresa atinge a meta outro bónus, então a gente pode trabalhar efetivamente várias coisas tanto na parte financeira tanto na parte de benefícios , um beneficio que a gente já executava mesmo antes da pandemia era o beneficio da pessoa poder trabalhar de casa e isso para muita gente era uma beneficio importante e a gente já dava esse beneficio. Essa questão da colaboração de um com os outros vem também muito da possibilidade de se você não faz o seu sucessor você também não sobe então se você que subir se você quer crescer dentro da sua organização você tem de preparar quem vai ficar no seu lugar, o seu lugar não pode ficar vazio então numa empresa que está em crescimento isso fica muito visível, a possibilidade de você esta criando o seu sucessor para você poder galgar outras desafios na empresa isso gera engajamento e bacana também.

Resposta 15 (Geração Y): Eu acho que eventualmente poderiam existir mais atividades de *team building* acho que essas são bastante importantes para uma pessoa ter oportunidade de conhecer pessoas talvez fora do projeto em que estão inseridas e se calhar até eventualmente quando colocadas em alguma situação que precisem de ajuda podem-se lembrar que aquela pessoa que entraram em contacto até precise aquele obstáculo e sabem a quem ir perguntar.

Pode abrir um bocadinho algumas oportunidades de colaboração fora do meio onde as pessoas estão inseridas, é mais por aí.

Resposta 16 (Geração Y): Temos sempre as festas e eventos em que se cria mais conexão entre os colaboradores, e acho que quanto mais tivermos, obviamente não é todos os dias, mas este tipo de eventos cria esta química entre colegas e depois tem resultado no trabalho porque estamos mais conectados uns com os outros.

Resposta 17 (Geração Y): Ok, é assim, sinceramente eu acho que de todas as empresas em que eu já tive os melhores exemplos foram todas desta empresa, eu não consigo ir buscar nenhum exemplo que eu tive nas duas outras anteriores positivo que ainda não tive nesta, portanto eu acho que neste momento não estou a ver como podem incentivar...porque as pessoas realmente já são bastante felizes lá.

Resposta 18 (Geração Y): Fora do que já há...dos team meetings que já há...pronto às vezes se calhar haver ainda mais demonstrações de clientes que a empresa está... isto do lado de marketing se calhar, o marketing da empresa também mostrar resultados, com quem está a falar com quem esta a vender o produto, o que tem achado de certas funcionalidades, o que é que poderia melhorar pronto e quando temos esse feedback do outro lado da parte de vendas a colaborar aqui com a equipa de desenvolvimento pode ser mais produtivo.

### **Pergunta 19**

**Como se apercebe que um colega não pertence à sua geração, atendendo às atitudes e comportamentos de trabalho? E que idades têm essas pessoas?**

Resposta 1 (Geração Y): Portanto existem diferentes gerações, as gerações mais novas por norma têm menos experiência porque tão no meio há menos tempo, essas gerações com mais anos tão há mais tempo têm mais experiência, mas por outro lado como a tecnologia evolui muito rápido não estão tão ambientados com a tecnologia mais recente, tão ambientados mais a tecnologia mais antiga e sinto que por vezes essas gerações mais antigas são um pouco, têm algum receio de perder a sua , o seu à vontade a sua experiência para uma geração mais recente que têm estudos mais frescos sobre a tecnologia atual e sinto que por vezes existe uma dificuldade de comunicação entre essas diferentes gerações. Existem várias, 30, 40, 50.

Resposta 2 (Geração Y): Talvez pensarem que talvez não tenhamos tanta experiência ou capacidade para desempenhar algo, apesar de sermos mais novos, talvez um certo preconceito perante a idade. Diria que essas pessoas, todas as pessoas que identifico o que me disse têm de ter mais de 45 anos.

Resposta 3 (Geração Y): Geralmente as pessoas que são de gerações mais velhas geralmente tendem a ser um pouco, ser um pouco rígidas a novas conhecimentos e novas formas de fazer as coisas, enquanto que pessoas da geração mais atual a minha geração acho que não sei....geralmente as pessoas da minha geração tendem a ser um pouco desleixadas, muitas vezes conseguem fazer o trabalho em, sei lá, 5 horas mas tendem a atrasar um pouco as coisas para fazer aquilo em 8 horas para depois não ter de fazer outra coisa. Ok, a primeira geração, que são as pessoas mais velhas, acho que a partir dos 40 ano e acho que as pessoas da minha geração tão ali em torno dos 20 anos 25 anos.

Resposta 4 (Geração Y): Como é que eu me apercebo?

*Entrevistadora: Sim, como é que identifica que aquela pessoa não pertence à sua geração, através de atitudes e comportamentos que essa pessoa tenha? Por exemplo os comportamentos dos mais velhos e dos mais novos.*

Sim, sim, é assim eu vejo os mais novos, cada vez mais são mais rebeldes e não tão assim tão, depende há várias vertentes, mas os mais velhos são mais dedicados às coisas do que os mais novas, porque já perderam mais tempo com aquele problema e muitas vezes já tão na empresa há sei lá 20 anos, e não é uma pessoa mais nova que chega lá à 3 meses que vai ter a mesma dedicação. E muitas vezes conhece as coisas diferentes, os mais velhos tão mais à vontade com as pessoas porque to num ambiente que é deles, enquanto os mais novos muitas vezes não, e é por aí. Eu acho que a geração acima à de começar para aí nos 32 e depois vão até aos 56, 60s, 60s já não tanto, mas 30s à de ser uma geração acima e 50s duas gerações acima da minha.

Resposta 5 (Geração Y): Uauu, claro, tamos a falar de geração...é um bocado complicado.

*Entrevistadora: Por exemplo, quais são as características dos mais novos, quais as características dos mais velhos?*

Essa parte ali é interessante Maria, porque por exemplo nossa geração percebe perfeitamente que tudo e estamos mais que preparados, a geração mais antiga percebe perfeitamente que conhecimento que eles têm é o melhor de tudo, então viver com essa situação é um bocado complicado, porque temos a falar de duas linguagens de programação diferentes, mas mesmo assim sempre há um *middle* (...) sempre há uma situação meia que ajuda te a ter assim “opah se não dá assim vamos tentar mexer aqui, demais” eu tinha situações complicadas com colegas e demais de diferença gerações mas eu acho que a melhor maneira de encontrar solução para tudo é falar e ser assertivo nesse sentido. Aqui não se tratar de impor tudo se trata de encontrar soluções e para encontrar soluções na melhor reposta não é falar é só ouvir e encontrar ali um ponto meio, que toda a gente pode ganhar, ganhar. O problema é quando te encontras em situações de imposição e a minha verdade é absoluta e tem de ser assim e pouco mais, ali já não, porque uma de dois, ou não quer perceber de que provavelmente há uma opção diferente ou provavelmente a pessoa tenha medo e muitas vezes é o que acontece a pessoa tem medo à mudança. Temos a falar já de pessoas sénior, sénior, têm muito tempo, têm uma maneira de trabalhar muito diferente. Claro tudo isto nos leva a uma maneira diferente de ver a vida interagir com os colegas e demais, mas ao fim ao cabo são pessoas que têm a mesma situação que tu têm a mesma debilidade que tu, os mesmo temores que tu, tem a mesmos certos pensamentos similares que tu, são pessoas humanas igual que toda a gente só que elas (...) o reto se encontra em encontrar um ponto medio, sabes? Entre fazer uma mistura de pessoa muito sénior e pessoas adaptadas mais a esse tempo, que é muito mais rápido e mais moderno.

Resposta 6 (Geração Y): Eu sou uma pessoa que para já dou-me bem com uma pessoa de qualquer geração e é fácil de perceber porque a própria maneira de ver a vida é diferente porque os alicerces são diferentes, ou seja, eu se tiver a falar com uma pessoa de se calhar 50 anos, eu sei que vai haver certas coisas que eu vou falar que ela não vai saber, não vão tar os alicerces dela presos nisso, por exemplo, de coisas de tecnologias iniciais como *gameboy*, toda essa área eles podem saber o que é que é, ou mesmo até as redes sociais eles podem saber o que é que é e como utilizar mas não tão dentro da revolução em si, ou seja, dá para perceber facilmente se uma pessoa é da nossa geração, se não é, se é uma geração acima, se é uma geração a baixo, se é uma geração muito diferente, mais conservadora, acho que isso não é difícil de perceber. Para mim qualquer pessoa pertence à minha geração, como eu tava a dizer

eu consigo me dar com qualquer pessoa de qualquer geração, mas as pessoas que não pertencem à minha geração são as pessoas que neste momento têm mais ou menos de 20 para baixo e as pessoas que têm de 35 para cima.

Resposta 7 (Geração Y): Nota-se muito, por exemplo, no profissionalismo demonstrado logo à partida, é uma pessoa que se calhar não manda uma piada enquanto uma pessoa mais nova se calhar mandaria. Regra geral é mesmo pela aparência, não é? (risos). Eu na minha equipa, por exemplo, tenho desde... sou o mais novo com 26 anos e tenho até aos 44, a média é para aí nos 38, 39, portanto é essa a escala.

Resposta 8 (Geração X): Como é que eu entendo? Pois sem ver a pessoa, isso é uma pergunta muito complicada, porque há pessoas que não são da minha geração, eu dou um exemplo pessoal agora, a minha mãe tem 80 e tal pronto e não é da minha geração de todo mas tem atitudes que também não é da geração dela, ou seja, da ideia que temos de uma pessoa com 80 e tal anos também não tem comportamentos que não são o estereotípico da geração dela, e eu acho que isso se aplica em todas as gerações, eu acho também, isto também é um bocadinho... muitas pessoas vão dizer isto de eles próprios, mas eu também acho que eu não me enquadro perfeitamente bem com o estereótipo e comportamento da minha geração, vamos dizer. E então é complicado, eu acho que isso bem de estereotipo, a ideia que nós temos das várias gerações, não é, mas se calhar o que eu respondia o idioma, não é bem idioma, é os termos utilizados na linguagem pronto, que é o mais obvio a nível de comportamento que eu diria que isso faz parte do nosso comportamento, da forma que nós falamos, da forma como contruímos frases, da forma como comunicamos, é tudo muito influenciada da nossa geração, eu nunca, tanto em inglês como em português há certas coisas que por exemplo gerações mais novas do que a minha, as abreviações por exemplo que são utilizadas, há muita coisas que eu não usava, porquê, porque posso até entender mas não usava, lá esta porque não faz parte da minha geração, se calhar como e visto como uma geração mais nova não é uma coisa que eu faria. Também há outras coisas que posso incorporar, pronto. Por exemplo eu tenho um colega que tem 18 anos, portanto temos uma diferença grande, não vejo problema nisso de todo, mas obviamente existe uma grande diferença de idade então os hábitos da forma de comunicar são diferentes. E tar a dizer isso,

há uma diferença entre a forma que eu comunico e da forma com eu contruo as minhas frases é diferente da minha mãe que é uma geração mais velha.

Resposta 9 (Geração Y): Eu diria pelas gerações mais velhas que a minha, ou seja, pelas gerações anteriores há minha eu diria que a maneira mais fácil de me aperceber disso é em relação aos horários, são mais ligados à rigidez de horários, não tão flexíveis, ou seja, são mais fixos a entrar aquela hora e sair aquela. E nos mais novos a mesma coisas, eu diria que acho que é a maior diferença que existe das gerações da minha e dos mais novos e dos mais antigos eu diria que é o horário e a roupa, eu diria que são as principais, ou seja, as pessoas amais velhas que eu estão mais fixas nos horários e adotam uma roupa mais formal, sempre, bastante mais formal e o pessoal mais novo da minha geração ou mais novos tendem a andar com uma roupa mais informal como vem sendo habito mais generalizado nas empresas hoje em dia e os horários também são sempre um bocado mais flexíveis esforçam mais a saem um pouco depois ou um pouco antes, penso que são as duas maiores diferenças. Diria os mais velhos 50 anos para cima e os mais novos 20 e poucos menos de 25.

Resposta 10 (Geração Y): Penso que os mais velhos, por norma, não tem tanta vontade de fazer mais coisas e melhorarem o que fazem, encostam-se mais aos outros, aos colegas, os mais novos acho que têm mais vontade de mostrar trabalho. Os mais novos estão entre os 20 e os 30, 35, e os mais velhos são os outros de 30, 35 para cima.

Resposta 11 (Geração X): Realmente eu estou com 46 anos então eu sou uma geração bem mais à frente, eu tou bem mais velho e tenho pessoas na minha equipa que estão na faculdade ainda e isso é natural e normal, porque no nosso mercado quase todas as novas tecnologias tá indo o pessoal da faculdade e isso então... boa parte da minha equipa é mais nova, tirando mais um outro funcionários meu que também tem 40 anos, todos os outros tem menos de 30 e são comportamentos diferentes as pessoa da minha geração, um pouquinho mais velha, tendem a levar as coisas as vezes um pouco num ritmo menos acelerado do que as pessoas da geração mais nova, que acabam por assumir os problemas, tratando dos problemas de uma maneira muito acelerada muito maior do que é e acho que faz parte da minha experiência às vezes gerir essa energia toda para uma coisa, para mostrar exatamente ...diminuir um pouquinho a velocidade e direcionar para que as coisas não sejam feitas de maneira muito instantânea e apressada que pode acabar não sendo a melhor maneira possível de fazer.

Resposta 12 (Geração X): Não sei responder também, a maior parte das pessoas que conheço ou fui conhecendo foi em eventos, dá para ver logo que não são da minha geração dá para ver os que são e os que não são. Em termos, fisicamente dá para perceber, quando estamos a trabalhar, quando estamos a debater ideias *online* também não há assim, é mais só pelo se calhar pelo entusiasmo ou então por alguma lacuna de algumas coisas que não sabe, mas isso não em nada a ver com, creio que será mais sinceramente não sei. Ou seja, como e que identifica a geração mais nova e como e que identifica a mais velha, por exemplo, que diferenças de atitude é que vê dos mais novos pra os muito mais velhos. Tava a tentar pensar nisso, os mais novos são mais descontráidos acabaram de entrar, são um pouco mais descontráidos... se calhar o nível de stress é muito maior nos mais velhos e isso nota-se em termos de stress tão um pouco mais stressados é mais nesse aspeto. Tava a pensar em relação a outras coisas como capacidade de trabalho, mas eu acho que é equivalente, o grau de empenho também é bastante elevado principalmente em IT é sempre demasiado. Os mais novos têm 20 e poucos anos, ta na ordem dos 20 e poucos anos e os mais velhos 50 e pouco, 55, 56 nesses ramos de idades.

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): Eu dou-me bem com toda a gente não tenho tido problemas nenhuns, não tenho tido assim nada para reportar, absolutamente nada.

*Entrevistadora: Ok, mas por exemplo os mais novos que tipo de comportamentos específicos que eles tem que identifique que aquela pessoa não é da minha geração ou que por exemplo os mais velhos tem um certo tipo de atitudes que a Renata identifique que não é da sua geração.*

Não, não há assim nada, quer dizer pronto por exemplo sei lá, qualquer coisa como isto, uns colegas gostam de ouvir música quando estão a trabalhar eu não e que não gosto de ouvir música mas eventualmente quando estou a trabalhar gosto de estar em silêncio, quer dizer o gostar de estar-se em silêncio não significa que se alguém tiver a ouvir música ao meu lado me incomode eu própria não vou procurar música, pronto isto é um pequeno exemplo, eu quando estou concentrada a fazer uma coisa tou concentrada a fazer uma coisa não estou, não me dispersos tanto não consigo estar a fazer duas coisa, não busco estar a fazer duas coisas ao mesmo tempo, as mulheres conseguem sempre fazer duas coisas ao mesmo tempo (risos) mas à partida não busco, faz de conta não tou a ouvir uma música e a ouvir a letra de

uma música e a trabalhar ao mesmo tempo, percebe? Se tiver de ouvir tá a ouvir tá lá, mas a minha cabeça está focada num aspeto. Devem ter 30 e tal anos 30 e tal.

Resposta 14 (Geração X): A vida vai te ensinando a ser maleável, quando você, no meu caso, tem filhos, sobrinhos na mesma geração da garotada dessa que está entrando é fácil, assim não e tanto difícil assim porque eu já convivo com esse público ao longo dos anos, então é uma coisa natural. A gente percebe claramente de uma geração para a outra, numa geração para a minha que já foi diferente da geração do meu pai que já era mais formal, as pessoas trabalhavam de terno, gravata, a minha geração já foi uma geração que trabalhou de roupa, a geração que esta ai gosta d trabalhar de bermuda, de chinelo então só tando uma mudança mais palpável mais visível a outra coisa, as pessoas hoje até por essas questões de, você como socióloga vai perceber melhor, as pessoas hoje em dia tem muito mais...não é respeito, é assim antigamente as pessoas eram mais livres para fazer brincadeira, hoje em dia se você fala alguma coisa, conta alguma piada ela já pode ser interpretada que você é racista, é homofóbico, é feminista, sei lá, hoje as coisas são muito mais cuidadosas com o que elas falam com o que elas postas, antigamente as pessoas era mais descontraídas antigamente você brincava com um amigo era brincadeira hoje já vira *bullying* a pessoa tem problema psicológico, as pessoas mudaram muito, as pessoas hoje são mais cuidadosas com o que falam com a forma de agir e isso reflete obviamente no ambiente de trabalho, as pessoas acabam gerando um distanciamento maior a gente percebe que as gerações mais antigas as pessoas eram até mais próximas que as gerações atuais nas relações extra trabalho, enfim, mas são mudanças que a gente vai vendo ao longo dos anos.

Resposta 15 (Geração Y): Eu acho que isso é mais notório em aspetos não diretamente relacionados com o trabalho mas com atitudes sobre... eu vou dar um exemplo, tipicamente uma pessoa mais sénior, com mais tempo na empresa tende a ser mais rígida com horários, tipicamente tem aquela coisa de das 9h até, pelo menos as 18h30, nesse aspeto são sempre mais rígidos da mesma maneira com o *dresscode* que apesar de ser algo dito pela empresa as gerações mais antigas respeitam à letra as gerações mais novas tendem a não o fazer tanto, tende a haver um pequeno choque. Eu diria 40 e tais 50.

Resposta 16 (Geração Y): Principalmente porque, ponto número um a importância dos fatos e da imagem, noto que as pessoas com mais idade ligam mais à imagem do colaborador, por

exemplo, se não usas gravata se calhar ficam mais “epah este usava gravata” e não sei quê, enquanto que os jovens é uma postura mais descontraída, para os jovens é importante entregar como estás vestido ou a quem horas entras ou saís já não é tão importante, enquanto o pessoal de mais idade tem outro tipo... chegar a horas sair a horas, usar fato ou *dress code* sempre o requerido. Por norma entre os 50 anos por aí, não sei ao certo, são várias pessoas, alguns um bocadinho mais baixo.

Resposta 17 (Geração Y): Hummm....

*Entrevistadora: Ou seja, que características é que têm os mais velhos que identifique logo “aquele vê-se mesmo que não pertence à minha geração” e igual para os mais novos ou para os da sua idade.*

Opah é difícil de responder a isso sinceramente, porque como nos estamos a trabalhar em IT que apesar de terem a idade dos nossos pais e alguns quase até dos avós, sempre trabalharam com tecnologias portanto por vezes até sabem mais do que nós do ultimo Apple que saiu, portanto eu noa noto, apesar da idade, não noto que exista um gap muito grande geracional, enquanto que se calhar se tivesse a trabalhar em finanças já iria sentir esse gap geracional...e como eu tenho uma relação muito boa com seniores, sinceramente não noto essas diferenças.

Resposta 18 (Geração Y): Pronto isso no meu caso, acho que depende muito de pessoa para pessoa, já tive colegas mais novos que são extremamente responsáveis e muito empenhados e muito mais...e já tive também colegas bastante mais velhos que são muito mais brincalhões e infantis no local de trabalho, mas pronto acho que não tenho assim uma forma de ver, também no meu trabalho quase toda a gente é da minha geração, não há assim grandes diferenças, se houver se calhar a maior diferença e se calhar um espaço de 5 anos, por isso não sei muito bem responder a essa pergunta. Não se aplica

## **Pergunta 20**

**Em que medida sente ser fácil ou difícil colaborar em termos de trabalho com pessoas que sente serem de outra geração? Pode dar exemplos concretos?**

Resposta 1 (Geração Y): Sim, sinto que, na minha opinião é mais fácil trabalhar com uma pessoa da minha geração porque é mais aberta para novas ideias, acho que tem mais

facilidade na própria comunicação e numa geração mais antiga sinto que existe alguma dificuldade, por vezes na comunicação e por vezes no seu à-vontade para falar com uma pessoa mais nova.

Resposta 2 (Geração Y): Eu sou uma pessoa de trato fácil e bastante direta, portanto acabo por não sentir assim tantas dificuldades até porque se eu não obtenho o que preciso delas eu insisto e faço de formas formais para obter essa própria informação e se não obtenha visto que essas pessoas são parte da minha equipa vou escalar essa mesma falta de, neste caso, falta de interesse e colaboração.

Resposta 3 (Geração Y): Desculpa pode repetir Maria?

*Entrevistadora: Sim, em que medida sente ser fácil ou difícil colaborar em termos de trabalho com pessoas que sente serem de outra geração diferente da sua? Pode dar exemplos concretos?*

Portanto, muitas vezes assim, a facilidade de pessoas mais velhas geralmente na minha opinião, são que as pessoas mais velhas têm até mais disposição do que as pessoas mais novas em ensinar e mostrar como elas costumam fazer aquela tarefa e ensinar como se faz e esse tipo de coisas, entretanto se uma pessoa, por exemplo, da minha geração, a mais nova, tende a dar alguma sugestão muitas vezes não é aceite da forma como deveria, ou seja, elas acham que a minha opinião não vale tanto e que elas são certas porque elas são mais velhas e têm mais experiência, e às vezes nem sempre é assim, há muitas opiniões, sugestões que eu dou e que a pessoa acaba por descobrir depois que afinal a sugestão era melhor do que ela pensava.

Resposta 4 (Geração Y): Por vezes é difícil porque, ok, por vezes é fácil porque eles têm mais experiência e se nós ficarmos tipo um bocado amigos deles, eles acabam por nos ajudar e acabamos por cair nas graças deles, por outro lado eu diria que é difícil, isso é um problema geracional mesmo, é que os *millenials* tipo a geração X ou o que é acham que são especiais e cresceram um bocado a pensar que são especiais, e chegamos ao trabalho e pensamos que somos especiais e não somos e isso pode gerar conflito porque as pessoas só querem estar lá a trabalhar não nos querem tar pá aturar por vezes não tão para responder a todas as nossas dúvidas. Não tão para nos apoiar como nós sempre fomos apoiados, infelizmente, na escola e

na faculdade, aquilo foi tudo muito mais fácil e exemplos concretos é isso, não terem tempo para as nossas dúvidas, ficarmos 2, 3 dias à espera de *mail*, muitas vezes a culpa pode nem ser nossa às vezes, mas como foram utilizadas essas tais bengalas nós basicamente levamos: “epah puseste aquilo e não era assim, mas tu disseste para pôr a cena assim e ele mas cena não era isto a cena era aquilo, eu ok” e depois muitas vezes a culpa é nossa porque não estamos habituados às maneiras de falar mesmo das gerações acima.

Resposta 5 (Geração Y): Por exemplo posso dizer-te um exemplo recentemente, tenho um colega que acho tem 50 e tanto anos e é uma pessoa de certa idade, 60 e tais anos é uma pessoa que tem um ver de trabalho muito diferente mesmo com ele, tinha certas situações que depois do momento de falar e de depois voltamos a falar e voltamos a ligar e epah “olha enganei-me nessa parte, desculpa lá tava um bocado chateado” e ao fim ao cabo eu sempre falo com ele a minha maneira de encontrar solução é o que estamos a fazer agora, falar tranquilamente calmamente e encontramos solução, porquê? Prevemos, não prevemos, nós temos, passamos mais tempo com os colegas de trabalho do que com a nossa mesma família, não faz sentido chatearmos nós por uma coisa muito simples, é questão de ver os pontos diferentes, encontrar alguma solução, aceitar que me enganei e continuar para a frente. E deixar o orgulho de como sou sénior e tu és *rockie* ou júnior, não, as coisas já mudaram não estamos em 60 ou 90, estamos em 2020, e mesmo assim ainda continua, mas pronto.

Resposta 6 (Geração Y): Nada difícil, não considero nada difícil, acho que, lá está, isso depende mais da pessoa que eu vou trabalhar do que a idade, geração da pessoa, acho que a geração não dificulta minimamente a mim, pelo menos, mas concordo e acredito que haja pessoas que se sentem às vezes até intimidadas por estarem a falar com uma pessoa de uma geração mais adulta, compreendo isso, mas para mim não me faz diferença.

Resposta 7 (Geração Y): No meu caso eu até diria que tive bastante sorte, porque eu apanhei pessoas de outras gerações que , ao contrário do que é um bocado a conceção geral, até se mostram disponíveis para aprender com o mais jovem, e aproveitam as ideias diferentes, ou seja, uma diferença que eu também acho muito grande entre as gerações é a capacidade de pensar fora da box, e assumir que as coisas não têm de ser sempre como foram, ou seja, a questão da adaptabilidade, que normalmente nas gerações mais velhas é menor. Portanto torna-se mais difícil se calhar naquela fase do *bonding* em ter coisas em comum, como

estamos em fases da vida diferentes e responsabilidades diferentes até acabas muitas vezes por ter opiniões diferentes na maneira como lidar com várias situações, ou se queres arriscar ou jogar mais pelo seguro em termos de trabalho.

Resposta 8 (Geração X): Eu não vejo que seja mais difícil ou mais fácil, eu tenho uma oportunidade de trabalhar com pessoas de várias gerações, eu dei o exemplo que tenho um colega que tem 18, mas tenho colegas que tem 60 e tal, e eu fico no meio mais ou menos, então não vejo que seja tanto da geração, mas da própria personalidade.

Resposta 9 (Geração Y): É fácil mas... como é que hei-de dizer, depende muito das pessoas, porque por exemplo a geração do meu *manager* que ele tem mais de 50 anos é um pouco rígido no trabalho, nos horários, no que temos a fazer mas, ou seja, acho que a adaptação é um bocadinho maior, ou seja, tu lidares com uma pessoa mais velha demora um bocadinho mais a tu adaptares-te a essa pessoa, a perceberes como a pessoa funciona porque são pessoas já com muitos anos de trabalho, ou seja, não pessoas que já tem um método de trabalho definido, ou seja, nós e que nos temos de adaptar a essas pessoas e não essas pessoas a nós e nós aprendendo a lidar com essas pessoas torna-se fácil, e nos caso dele aprendendo como ele funciona ele é bastante acessível e ajuda bastante ou seja depois torna-se fácil porque mesmo ele sendo rígido em algumas coisas é uma pessoa impecável em termos de trabalho.

Resposta 10 (Geração Y): Na minha equipa há pessoas de diferentes gerações, mas considero que é mais fácil trabalhar com os mais novos porque para além de perceberem as coisas de forma mais rápida, como trabalhamos com os computadores os mais velhos normalmente são mais lentos, não diriam limitados, mas lentos.

Resposta 11 (Geração X): Ok, bom o mais difícil às vezes é a questão do balanceamento entre experiência e conhecimento porque, por exemplo, eu vou dar o exemplo da minha empresa atual, eu tenho muita experiência eu estou no mercado há 20 e muitos anos, adoro o que eu faço, mexo na tecnologia desde de 10 anos de idade, mas já passei por muitas empresas por muitas indústrias diferentes muitos problemas diferentes então eu tenho uma visão mais holística, mais externa dos problemas e de soluções de problemas, inclusive pessoais, só que eu não tenho experiência nas tecnologias mais novas, mudam o tempo interior, você quando

fica numa empresa muito tempo acaba por ficar muito preso a uma tecnologia da própria empresa que não evolui...então acaba não tendo muita experiência nas tecnologias mais novas e o caso das pessoas que eu trabalho hoje em dia é exatamente o contrário tem funcionários aqui que tem experiência de 2 anos em tecnologias mais novas mas não tem muita experiência na resolução de problemas, ou seja, não conseguem ver o problema como um todo, vem de forma pontual, então o conflito e sempre aí, às vezes eu tenho de perceber a linguagem, a tecnologia e perceber o problema e nós temos de chegar a algum acordo da melhor maneira de resolver, usando a tecnologia nova que eu não tenho tanta experiência mas usando a minha experiência em resolução de problemas para ele poder enxergar o problema como um todo. Esse conflito é o conflito mais difícil principalmente entre a geração mais velha e a mais nova. Posso dar outro exemplo.

*Entrevistadora: Sim, pode dizer!*

Claro, aquele que me contratou para a nossa empresa é um conhecido meu que trabalhou comigo num outro projeto, numa outra empresa, ele é uma pessoa mais velha do que eu e ele também é da área de IT só que ele tá muito preso ao passado então eu tenho de discutir com ele, então o que eu faço com os meus subordinados é o que eu faço com ele, sempre que tenho de discutir com ele, ele não consegue compreender a dificuldade do desenvolvimento das tecnologias novas e ele não consegue compreender isso para ele são mundos diferentes, eu acredito que seja mesmo problemas que os meus subordinados têm comigo, apesar de eu estar mais a frente e estar buscando as coisas.

Resposta 12 (Geração X): Eu não tenho, não tive e não tenho problemas de trabalho entre qualquer uma das gerações que temos, não tenho visto problemas.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Não tenho dificuldade não tive até à data nenhuma experiência negativa, funciona tudo muito bem, há um mútuo respeito damos-nos todos muito bem tratamo-nos todos por “tu” somos todos, quer dizer a partida não há essas barreiras, não existem.

Resposta 14 (Geração X): Como eu te falei, eu não tenho dificuldade nenhuma me dou bem com todas as gerações, tenho zero problemas em interagir, entender o que eles falam, como eles falam, não tenho problema nenhum, pelo contrário eu gosto muito de trabalhar com

gente jovem, por isso hoje a minha função principal hoje é trabalhar numa *startup* onde só tem garotada, da tua idade.

Resposta 15 (Geração Y): Depende, gerações mais próximas da minha eu diria mais ao nível que eu estou ou pelo menos estão mais próximas do nível de alguém que ainda faz desenvolvimento a colaboração é simples, pode tornar-se mais difícil para uma pessoa mais sénior, e mais uma vez e estamos a falar de 40 e tais 50 para cima, que já não têm oportunidade de mexer em código desde há muito tempo e acabam por ser pessoas que não se mantiveram a par dos desenvolvimentos e que muitas vezes até acabam por se manter um bocadinho “...” no tempo e não avançarem não desenvolverem novos conhecimentos.

Resposta 16 (Geração Y): Por vezes nós trabalhamos no mundo da tecnologia, a tecnologia está sempre a mudar, quando trabalhamos com pessoas de mais idade por norma a tecnologia em que eu trabalho que é muito recente a pessoa não tem tanto, apesar de ser bom técnico, não tem tanto conhecimento desta novas tecnologias que elas estão habituadas a tecnologias mais antigas que na altura em que trabalhava era o novo, então quando são necessários este tipo de transferências de “ah preciso de ajuda em algo aqui” têm mais experiência mas nunca trabalharam nesta tecnologia, portanto acho que o facto da tecnologia estar sempre a mudar dificulta a colaboração de pessoas mais novas com as pessoas mais velhas, a nível técnico.

Resposta 17 (Geração Y): Lá está, não tive dificuldades até agora... sempre pensei que os *developers* mais velhos fossem mais arrogantes e mais egoístas e não tivessem paciência para explicar coisas mais fáceis aos juniores, mas eu acho, pronto se calhar não é o que acontece com outras pessoas, mas comigo sempre aconteceu que eles tão sempre lá , ainda por exemplo, nesta sexta-feira já eram cinco já tavam mais do que prontos para se ir embora, eu descobri que tinha um erro no código e perguntei de alguém podia ajudar e imediatamente o elemento mais sénior da minha equipa ligou-me e tivemos uma hora em que ele teve a ajudar-me a resolver o problemas... não sei se sou um sortudo ou não mas têm sido sempre impecáveis comigo.

Resposta 18 (Geração Y): Nunca tive qualquer dificuldade, acho eu pronto sei lidar bem com pessoas, pronto é uma questão às vezes de (...) também não posso comportar-me, o meu comportamento deverá ser diferente ou algo diferente se eu achar que a pessoa é mais velha

ou mais nova, o à-vontade pode ser diferente, até não. Já trabalhei na (nome de empresa confidencial) e trabalhei com pronto e trabalhei com... era tudo quase pessoal mais velho, mas o ambiente era espetacular era tudo na brincadeira á mesma, acho que não é por aí, acho que a idade não é assim um fator tão importante.

## **Pergunta 21**

**Sente mais facilidade em trabalhar com a geração anterior ou com a geração a seguir à sua?**

Resposta 1 (Geração Y): Eu prefiro trabalhar com a geração anterior.

Resposta 2 (Geração Y): Não trabalho com pessoas mais novas, sou a pessoa mais nova do meu departamento, tem sido assim, portanto não tenho meio de comparação.

Resposta 3 (Geração): Sinto mais facilidade em trabalhar com... pois depende muito da pessoa, mas acho que com as pessoas da minha geração.

Resposta 4 (Geração Y): Eu diria que, é assim eu antes de mais identifico-me muito mais com a geração antes dos 25 que é a Z e acho que todos os *Late Millenios*, como nós, que estamos entre os 26, 27, 28 , temos traços de uma acima e da outra a baixo, eu sem dúvida alguma que me relaciono muito mais e muito melhor com pessoas da geração Z, acima até me relaciono bem, agora pessoas entre os 30 e os 40 anos acaba por ser mesmo aquele problema para mim.

Resposta 5 (Geração Y): Acho que não seria justo descartar a geração que seria a melhor e não seria coerente, por uma situação, a geração Y, a geração X e a geração *Baby Boomers*, qualquer uma delas pode perfeitamente aprendera alguma coisa, então não faz sentido. Certo...tamos a falar de gerações diferentes, três conceitos diferentes, três linguagem de programação, podemos utilizar esta metáfora, diferentes é questão de adaptação, só!

*Entrevistadora: Mas sente mais facilidade em colaborar com alguma das gerações, ou para si é mais ou menos igual?*

Claro é muito mais fácil trabalhar com uma geração, um pessoa da mesma geração, mesmo encontra-se situações da mesma geração com comportamentos como se fosse uma geração

X ou uma mais sénior ou mais antiga, ou vice-versa, ou gente que tem um comportamento do *Baby Boomer* e é muito nova, tudo vai depender, cada pessoa é um mundo diferente.

Resposta 6 (Geração Y): É igual para mim, não me faz diferença, prefiro trabalhar com pessoas da minha idade como é obvio, mas se tiver de trabalhar com pessoas mais velhas é igual, não me faz diferença, aliás às vezes até é melhor trabalhar com uma pessoa mais velha.

*Entrevistadora: Porquê?*

Porque acabamos por aprender uma perspetiva de vida já bastante mais adulta e diferente muitas vezes do que estamos habituados a ouvir, porque lá está temos muito mais tendência a falar com pessoas da nossa idade do que com pessoas mais velhas, ou com pessoas um bocadinho mais novas do que com mais velhas, e as vezes quando temos esse contacto acabamos por aprender coisas que não estávamos à espera de aprender, e coisas pequeninas que fazem jeito.

Resposta 7 (Geração Y): Eu não te consigo responder a essa pergunta porque o número de pessoas que eu trabalho mais novas que eu é praticamente inexistente. Eu trabalho só com pessoa a partir dos 34, 35, mas pela idade não é um fator que vá distinguir se é mais fácil ou não.

*Entrevistadora: Mesmo em outras empresas tem sempre trabalhado com pessoas da mesma idade?*

Não na minha empresa antiga trabalhava com pessoas mais novas, ou seja, recém-licenciados.

*Entrevistadora: Então baseando-se nessa experiência em que teve pessoas mais novas e também mais velhas sentiu alguma dificuldade ou facilidade em trabalhar com os mais novos ou com os mais velhos?*

Pronto e um bocadinho um bocado o que eu tava a dizer há bocado, há um bocadinho diferença na atitude das pessoas, ou seja, normalmente os mais velhos pretendem fazer as coisas com está escrito nos livros, não levar riscos, e os mais novos são mais abertos a resolver um problema mesmo que seja de uma maneira não convencional. Portanto dependeria mesmo do caso em si, não tenho uma resposta especifica só pela idade.

Resposta 8 (Geração X): Como eu não tenho, quero dizer, visto bem...pois...nunca pensei muito nisto...ahh... vou ser honesta e dizer se calhar a anterior à minha. E vou explicar porquê, porque a geração acima da minha portanto antes da minha, depois da minha desculpa, tem a tendência de estar já em posições de chefia, ou seja, muito acima de mim o que nem sempre é fácil trabalhar com pessoas que são muito acima, se isso faz sentido, portanto não diria que era tanto sobre a geração mas sim a posição, enquanto a geração antes de mim fica mais ao mesmo nível, ou mesmo estando acima não é tão acima (Entrevistada quer dizer que sente mais facilidade em colaborar com os mais novos).

Resposta 9 (Geração Y): Com os mais velhos, sinto mais facilidade em trabalhar com os mais velhos.

Resposta 10 (Geração Y): Com os mais novos, com os mais novos.

Resposta 11 (Geração X): Com os mais novos sempre, eu prefiro porque são sempre dispostos, é mais fácil de aprender, às vezes é bom...eu sempre aprendo uma coisa, sempre que estou junto na discussão com o pessoal da minha equipa, nós temos discussões incríveis e eu sempre aprendo alguma coisa nova e consigo partilhar um pouquinho do meu conhecimento de resolução de problemas também, eu gosto mais de trabalhar com pessoas mais novas por causa disso. As pessoas mais velhas acabam ficando, se elas não se atualizam elas acabam ficando muita presas no passado, não querem aprender, não querem nem saber, é diferente.

Resposta 12 (Geração X): Epah também não sei dizer agora (risos) o meu problema é que agora estou muito isolado em termos de trabalho né, embora esteja a trabalhar com pessoas cada uma faz a parte delas e depois acaba por se juntar as coisas (...) mas não tenho tido qualquer tipo de constrangimento, tava a pensar em experiências passadas em termos de trabalho também não há assim uma preferência, há mais estilos de trabalho diferentes do que outra coisa. Pessoas adaptam-se melhor que outras, tipo geracional não tou a ver assim grande diferença em termos de, depois é mais em termos de conhecimento se não ou não têm, mas isso é porque ou tá a aprender... são coisas que não tem a ver com diferenças geracionais têm mais a ver com diferenças de conhecimento ou as vezes até de capacidade não de aprendizagem, mas de pressa de chegar a uma determinada situação. E às vezes uma pessoa mais velha que vai fazer uma função nova que não tava a fazer é mais complicado do que uma

mais nova porque em termos de...dependente do papel, ou seja, se for um papel mais pratico e mais fácil se calhar adaptar um pessoa mais nova porque tem muito mais tempo disponível que a pessoas mais velha (risos) a verdade é esta.

Resposta 13 (Geração Baby Boomer): Ainda não pensei sobre isso eu julgo que me dou bem com todas as gerações.

Resposta 14 (Geração X): Oh Maria hoje em dia está difícil trabalhando com a geração mais velha do que a minha porque essa galera toda já, pelo menos nas nossas empresa, já aposentaram ou já tão em outro lugares né, eu sempre tenho trabalhado com gerações mais novas, com pessoas mais novas e as poucas pessoas que são da minha geração tenho relação ótima, são pessoas hoje que como eu falei trabalham comigo há muitos anos, então são pessoas que cresceram e se desenvolveram junto comigo então tem zero problema também de trabalhar com eles, pelo contrario são pessoas que as vezes a gente se comunica no olhar.

Resposta 15 (Geração Y): Acho que acaba por ser igual, apenas, sim, eu estou ali naquela geração intermédia que estou bastante próximo da geração seguinte e também da mais nova e mesmo em termos de senioridade também estou ali na zona intermedia eu ainda não cheguei à parte mais sénior mas também acabei de sair da parte mais nova, portanto eu sei quais é que são os problemas da geração mais nova e tenho ajuda também da geração seguinte, mas tenho então mais facilidade com a geração seguinte, já estamos de igual para igual.

Resposta 16 (Geração Y): É uma pergunta muito difícil porque vai depender da situação, os mais novos por norma são mais júnior, portanto temos de ensinar tudo, ou seja, é um bocado difícil enquanto os mais velhos já têm mais experiência, mas, no entanto, também nunca trabalharam com esta nova tecnologia. Portanto, eu diria que os mais novos, é mais fácil, porque para eles é mais fácil aprenderam a tecnologia.

Resposta 17 (Geração Y): É igual, não tenho preferência, porque eu consigo adaptar-me a qualquer tipo de pessoa e consigo falar sobre uma grande quantidade de temas diferentes, portanto não tenho preferência, sinceramente.

Resposta 18 (Geração Y): Ahhh já tive pronto, já tive boas e más experiências nos dois casos, pronto mais uma vez acho que isso não depende tanto da idade, mas das pessoas. Já tive pessoas mais velhas casmurras, já tive pessoas mais velhas que me ensinaram bastante, também queriam aprender mesmo com os mais novos, pronto e já tive mais novos que se acham muito bons e não queriam ouvir tanto, acho que não é assim tão fácil de definir.

## **Pergunta 22**

**Pode-me confirmar o seu sexo ser masculino/feminino?**

Resposta 1 (Geração Y): Masculino.

Resposta 2 (Geração Y): Masculino.

Resposta 3 (Geração Y): Exato. (masculino)

Resposta 4 (Geração Y): Sim. (masculino)

Resposta 5 (Geração Y): Certo, claro. (masculino)

Resposta 6 (Geração Y): Sim. (masculino)

Resposta 7 (Geração Y): Certo. (masculino)

Resposta 8 (Geração X): Hum Hum (feminino)

Resposta 9 (Geração Y): Sim (masculino)

Resposta 10 (Geração Y): Certo (masculino)

Resposta 11 (Geração X): Masculino

Resposta 12 (Geração X): Hum Hum sim (masculino)

Resposta 14 (Geração X): Masculino

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): Sim, sim (feminino)

Resposta 15 (Geração Y): Hum Hum (masculino)

Resposta 16 (Geração Y): Certo (masculino)

Resposta 17 (Geração Y): Certo (masculino)

Resposta 18 (Geração Y): Sim (masculino)

### **Pergunta 23**

**Em que ano nasceu?**

Resposta 1 (Geração Y): 93

Resposta 2 (Geração Y): 1993

Resposta 3 (Geração Y): 1994

Resposta 4 (Geração Y): 1994

Resposta 5 (Geração Y): 83

Resposta 6 (Geração Y): 1993

Resposta 7 (Geração Y): 93

Resposta 8 (Geração X): 1974

Resposta 9 (Geração Y): 1987

Resposta 10 (Geração Y): Em 1994

Resposta 11 (Geração X): 73, 1973

Resposta 12 (Geração X): 1976

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): 62

Resposta 14 (Geração X): 1967

Resposta 15 (Geração Y): 1990

Resposta 16 (Geração Y): 94

Resposta 17 (Geração Y): 94

Resposta 18 (Geração Y): 1993

#### **Pergunta 24**

##### **O último nível de escolaridade que completou**

Resposta 1 (Geração Y): Licenciatura (1º ano de mestrado, considerar-se-á pós-graduação).

Resposta 2 (Geração Y): Pós-graduação.

Resposta 3 (Geração Y): Que completei foi licenciatura.

Resposta 4 (Geração Y): Licenciatura.

Resposta 5 (Geração Y): Mestrado.

Resposta 6 (Geração Y): Licenciatura em tecnologias da informação e comunicações.

Resposta 7 (Geração Y): É licenciatura.

Resposta 8 (Geração X): Como inglesa seria: *undergraduate deployment*.

Resposta 9 (Geração Y): Licenciatura.

Resposta 10 (Geração Y): 12º ano.

Resposta 11 (Geração X): Bom eu estou a fazer mestrado agora. (1º ano de mestrado, considerar-se pós-graduação).

Resposta 12 (Geração X): Licenciatura... e tava a fazer mestrado, mas acho que... vamos ver... não me parece. (1ºano de mestrado, considerar-se pós-graduação)

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): Eu sou tradutora (licenciatura).

Resposta 14 (Geração X): Superior completo (licenciatura).

Resposta 15 (Geração Y): Licenciatura.

Resposta 16 (Geração Y): CET, curso de especialização técnica.

Resposta 17 (Geração Y): Licenciatura.

Resposta 18 (Geração Y): Licenciatura em tecnologias e informações e comunicação.

## **Pergunta 25**

### **O seu estado civil**

Resposta 1 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 2 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 3 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 4 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 5 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 6 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 7 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 8 (Geração X): Solteira.

Resposta 9 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 10 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 11 (Geração X): Casado.

Resposta 12 (Geração X): Casado.

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): Casada.

Resposta 14 (Geração X): Casado.

Resposta 15 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 16 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 17 (Geração Y): Solteiro.

Resposta 18 (Geração Y): Solteiro.

## **Pergunta 26**

### **Se tem filhos e quais as suas idades**

Resposta 1 (Geração Y): Não tenho filhos.

Resposta 2 (Geração Y): Não tenho filhos.

Resposta 3 (Geração Y): Não tenho filhos.

Resposta 4 (Geração Y): Não tenho.

Resposta 5 (Geração Y): Tenho um gato.

Resposta 6 (Geração Y): Não tenho filhos.

Resposta 7 (Geração Y): Não tenho dependentes.

Resposta 8 (Geração X): Não, não tenho.

Resposta 9 (Geração Y): Não, não tenho filhos.

Resposta 10 (Geração Y): Não tenho filhos.

Resposta 11 (Geração X): Não tenho filhos.

Resposta 12 (Geração X): Não tenho filhos.

Resposta 13 (Geração *Baby Boomer*): Tenho um filho, tem 25 anos.

Resposta 14 (Geração X): Sim, 23 e 17.

Resposta 15 (Geração Y): Sem filhos.

Resposta 16 (Geração Y): Não tenho.

Resposta 17 (Geração Y): Não.

Resposta 18 (Geração Y): Não, não tenho

## 8.4 Tabelas de análise de conteúdo

### Caracterização profissional

*Cargo ocupado por cada indivíduo*

	Categorias	Geração			Sexo	
		Baby Boomer	X	Y	F	M
		(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Chefia	Principal consultant		1			1
	CTO		1			1
	Concelheiro de negócio		1			1
Relacionais	Analista de help desk	1			1	
	Formador		1		1	
Técnicas	Software engineer			4		4
	Consultor			3		3
	Business intelligence architect			2		2
	System administrator			1		1
	Departamento de qualidade			1		1
	Desenvolvedor back end			1		1
	Service operation lead			1		1
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

*Há quanto tempo trabalha na empresa atual*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
< 6 meses		1	2		3
≥ 6 meses e < 2 anos	1		5	1	5
≥ 2 anos e < 4 anos		1	5	1	5
≥ 4 anos e < 6 anos			1		1
6 anos ≥		2			2
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

Método de recrutamento para a atual organização

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Processo <i>standart</i> de recrutamento			2		2
Recomendação por terceiros	1	2	3	1	5
Através de anúncios online			5		5
Contactado pela organização		1	3		4
<i>Entrylevel</i>		1		1	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

Há quanto tempo teve o primeiro emprego na área

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Este é o primeiro	1		6	1	6
≤ 6 meses < 4 anos			5		5
≤ 4 anos < 8 anos			1		1
≤ 8 anos < 16 anos		1	1	1	1
≤ 16 anos < 30 anos		2			2
≤ 30 anos		1			1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

**Gerações: valores e atitudes no trabalho**

O que os levou a ingressar na área de TI

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Gosto pela área da tecnologia		1	8		9
Tirou o curso na área das tecnologias		1	4		5
Surgiu a oportunidade		2	2		4
Pelas saídas profissionais desta área e condições materiais		1	5	1	5
Outras	1	1	7	1	8
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>2</b>	<b>31</b>

*Tipos de formação pagas pela empresa atual*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Externa certificada		1	6		7
Externa não certificada			1		1
Interna e informal	1		1	1	1
Nenhuma		1	3		4
Ambas		2	2	1	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

*Estilo de aprendizagem preferencial*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Viagens e experiências de vida			1		1
<i>On the job</i>	1	2	7	1	9
Formação em sala	1	2	1	1	3
Teoria e depois a prática			1		1
É indiferente		1	3		4
Autodidata		1	4		5
Aprender com colegas			1		1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>24</b>

*Soft skills essenciais em TI*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Trabalho em equipa			3		3
Capacidade de organização		1	2		3
Capacidade de interpretação			3		3
Confiança			2		2
Responsabilidade			3		3
Ser sociável			1		1
Ser humilde			1		1
Ser pontual			1		1
Comunicação		1	6	1	6
Capacidade de adaptação			3		3
Curiosidade nos temas	1	2		1	2
Paciência	1	1	1	2	1
Concentração			1		1
Dedicação e empenho			1		1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>31</b>

*Aspetos mais importantes associados ao emprego*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Gosto pelo trabalho			2		2
Valorização ao empregado			3		3
Progressão a carreira		1	1		2
Salário		3	3		6
Confiança			4		4
Clareza no discurso			1		1
Adequação dos objetivos empresa/pessoa		1	3		4
Independência e flexibilidade			4		4
Teletrabalho		1	1		2
Bom ambiente		3	3		6
Segurança no trabalho			3		3
Colaboração e comunicação		1	1	1	1
Vontade de aprender	1	1	2	2	2
Adaptabilidade					1
Boa localização		1			1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>3</b>	<b>42</b>

*Aspetos mais agradáveis no seu emprego atual*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Teletrabalho			2		2
Investimento e confiança no colaborador		1	8	1	8
Boas condições de trabalho			4		4
Orgulho no trabalho/empresa		2	1		3
Salário			2		2
Bom Ambiente		1	4		5
Flexibilidade e independência	1	1	3	1	4
Espírito de equipa	1		2		3
Existência de desafio		1	1		2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>32</b>

Aspetos mais difíceis e duros em TI

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Stress e pressão existentes		1	6		7
Tecnologia ter efémera / necessidade de formação constante		2	5		7
Comunicação com diferentes pessoas	1	2	2	1	4
Tempo à frente do computador			1		1
Teletrabalho como dificuldade na aprendizagem		1		1	
Horas extra			2		2
Dress code			1		1
Superiores não ouvirem colaboradores			1		1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>23</b>

O que esperam em termos de carreira nos próximos 5 anos

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
1.Experiência internacional			2		2
2.Desenvolver competências numa área preferencial			2		2
3.Progredir na carreira		3	9	1	11
4.Aumento salarial			3		3
5.Mudar de empresa			1		1
6.Estar seguro no trabalho	1			1	
7.Aposentar		1			1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>20</b>

Aspetos que, após reformados, os farão sentir realizados

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Estar à frente de projetos inovadores e desafiantes			3		3
Gerir pessoas de vários departamentos			3		3
Trabalhar por conta própria			2		2
Saber que ajudou os outros		1		1	
Conciliar TI com outra área			1		1
Ser feliz	1	1	2	1	3
Deixar legado		1	1		2
Boa remuneração			1		1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

O que seria mais fácil: mudar de empresa ou de profissão?

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Mudar de empresa		2	12		14
Indiferente			1		1
Mudar de profissão	1	1		2	
Não consegue responder		1			1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

Estratégias adotadas para obter equilíbrio entre trabalho-família

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Trabalhar a partir de casa			3		3
Não exceder horário laboral			5		5
Fora do horário laboral não pensar em trabalho	1	1	7		9
Não consegue conciliar		3	1	1	3
Gerir bem as tarefas do trabalho			2		2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>22</b>

Medidas adotadas pela empresa para proporcionar equilíbrio entre trabalho-família

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Flexibilidade em termos de horas e local de trabalho	1	1	10	1	11
Interações sociais		2	2	1	3
Prazos de entrega alargados			1		1
Não existem medidas concretas			1		1
Ações de apoio à família		2	1		3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>19</b>

## Colaboração intraorganizacional: percepções e vivências

*Sentimentos em relação à interdependência entre colegas*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
É algo essencial e inevitável	1	3	7	1	10
Pressionado e desconfortável			3		3
Varia conforme o tipo de pessoa que está envolvida na dependência		1	2	1	2
Necessidade de compreender o próximo			1		1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

*O que leva as pessoas a colaborarem entre si no trabalho*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Facilitar /necessidade de completar o trabalho		3	12	1	14
Levar ao sucesso			3		3
Personalidade da pessoa		1			1
Espírito de equipa	1		2	1	2
Bons sentimentos em relação ao trabalho			2		2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>22</b>

*O que dificulta a colaboração entre colegas*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Falta e/ou falha de comunicação		3	4	1	6
Receios hierárquicos			2		2
Desinteresse		1	3	1	3
Localização (efeito pandemia)	1		1	1	1
Aspetos da personalidade		2	4		6
Desequilíbrio na quantidade de trabalho por pessoa			1		1
O tipo de team leader			1		1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>20</b>

Formas através das quais as pessoas procuram colaborar entre si

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Através de ferramentas online		3	4		7
Através de divisão de tarefas			2		2
Reuniões sobre desenvolvimentos do trabalho		1	2		3
Retirando dúvidas com colegas	1		3	1	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

Políticas defendidas pela empresa que levam as pessoas a colaborar

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Uso de ferramentas online colaborativas		1	4	1	4
Interação entre chefias e colaboradores			2		2
Incentivo das chefias para que o façam	1	2	3	2	4
Não existem medida específicas			4		4
Um novo membro ter um <i>buddie</i>			1		1
Reuniões recorrentes		2	1		3
Eventos sociais			2		2
Comunicação acessível a todos		2		1	1
Prémios de equipa		1			1
Oportunidades de crescimento na empresa		1			1
Teletrabalho			1		1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>24</b>

Medidas que possam ser adotadas para aumentar a colaboração

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Eventos de convívio			2		2
Chefias mais próximas da operação		1	2		3
Possibilidade de comunicarem com vários departamentos			3		3
Medidas que valorizem os colaboradores		1	3		4
Definir o que significa “colaboração”			1		1
Diminuir o nível de trabalho			1		1
Reuniões matinais			1		1
Já existem as necessárias	1	1	1	1	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>17</b>

Colaboração intraorganizacional entre indivíduos de diferentes gerações

Formas como é perceptível a diferença de geração entre pessoas

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Pela experiência			2		2
Conhecimentos tecnológicos		1	3		4
Receio de perda hierárquica			1		1
Reticência à novidade			2		2
Dedicação em relação ao trabalho		1	3		4
À vontade na empresa			1		1
Linguagem utilizada		2	1	1	2
Aspeto físico	1	3	4	2	6
Atividades fora do trabalho		1			1
Horário de trabalho			2		2
A geração não define comportamentos específicos		1	2		3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>28</b>

Colaborar com pessoas de diferente geração: fácil ou difícil?

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Fácil	1	3	10	2	12
Difícil		1	8		9
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>21</b>

Razões pelas quais é fácil ou difícil

	Categorias	Geração			Sexo	
		Baby Boomer	X	Y	F	M
		(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Fácil	Não sente dificuldade	1	3	6	2	8
	Vontade de aprender uns com os outros			2		2
	Saber adaptar-se			2		2
Difícil	Dificuldades de comunicação			2		2
	Não aceitam sugestões dos mais novos			1		1
	Sentimento de superioridade			1		1
	Fases de vida diferentes			1		1
	Diferenças de conhecimentos		1	3		4
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>2</b>

Mais fácil colaborar com os mais novos ou com os mais velhos?

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Com a anterior (mais velhos)			2		2
Não tem meio de comparação			2		2
Com a sua geração			3		3
Indiferente	1	2	4	1	6
Com a depois (mais novos)		2	3	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

## Características sociodemográficas

Sexo

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Feminino	1	1		2	
Masculino		3	13		16
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

*Geração*

Categorias	Sexo	
	F	M
<i>Baby Boomers</i> (1946-1964)	1	
X (1965-1977)	1	3
Y (1978-1994)		13
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

*Último nível de escolaridade completo*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Curso CET			1		1
Licenciatura	1	2	9	2	10
Pós-graduação		2	2		4
Mestrado			1		1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

*Estado civil*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Solteiro		1	13	1	13
Casado	1	3		1	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>16</b>

*Existência de filhos e idades*

Categorias	Geração			Sexo	
	Baby Boomer	X	Y	F	M
	(1946-1964)	(1965-1977)	(1978-1994)		
Sim (maiores de 18)	1	1		1	1
Sim (menores de 18)		1			1
Não			16	1	15
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>17</b>