

A Importância da Construção do *Personal Branding* na Geração *Millennial*

The Importance of the Building of Personal Branding in the Millennial Generation

Inês Moura*
Cláudia Andrade**

RESUMO

Num mercado laboral em constante transformação e evolução, ser-se diferente e marcar a diferença é fundamental na procura por um emprego e por um percurso profissional. É neste âmbito que surge o conceito de *Personal Branding*, como gestão contínua de uma marca pessoal de inserção no mercado laboral. O presente estudo tem como objetivo primeiro analisar o conhecimento do conceito *Personal Branding* pela *Geração Millennial*. Num segundo momento, procura-se perceber de que forma esta geração aplica estratégias subjacentes ao *Personal Branding* com o intuito de procurar emprego ou gerir a sua carreira profissional. O estudo, de natureza quantitativa, recorreu a três escalas, Escala de Adaptabilidade de Carreira, Escala de Consciência e Importância de *Personal Branding* e a Escala de Comportamentos de *Personal Branding* aplicadas através de um questionário *online* a 267 indivíduos da geração *Millennial* com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos. Os resultados demonstram que a *Geração Millennial* procura fazer uma gestão pessoal e profissional contínua a fim de alcançar os seus objetivos de procura de emprego e/ou de gestão de carreira. Contudo, os resultados evidenciaram que as estratégias de *Personal Branding* utilizadas pelos *Millennials* não se encontram ligadas com a consciência do desenvolvimento de uma Marca Pessoal. Limitações do estudo bem como contributos e possíveis linhas de investigação futuras são apresentados.

Palavras-chave: *Geração Millennial*, Adaptabilidade de Carreira, *Personal Branding*.

* Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal. E-Mail: inesnascimentomoura@gmail.com

** Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal. E-Mail: mcandrade@esec.pt

ABSTRACT

In a constantly changing and evolving labor market, being different and making a difference is crucial when searching for a job and a career. It is in this context that the concept of Personal Branding arises, as continuous management of a personal brand of insertion in the labor market. The present study aims to first analyze the knowledge of the Personal Branding concept by the Millennial Generation. Secondly, we seek to understand how that generation applies underlying strategies to Personal Branding in order to seek for employment or to manage their professional career. The quantitative study used three scales, Career Adaptability Scale, Personal Branding Awareness and Importance Scale and Personal Branding Behavior Scale applied through an online questionnaire to 267 Millennials aged between 18 and 30 years old. The results demonstrated that Millennial Generation seeks continuous personal and professional management in order to achieve its job search and/or career management goals. However, the results showed that the Personal Branding strategies used by Millennials are not linked to the awareness of the development of a Personal Brand. Limitations of the study, as well as contributions for future research lines are presented.

Keywords: Millennial Generation, Career Adaptability, Personal Branding.

Received on: 2019.01.26

Approved on: 2019.11.22

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

O papel das novas gerações no mercado laboral tem vindo a ser alvo da atenção da investigação que destaca que a Geração *Millennial* como sendo uma geração distinta pela sua capacidade de mostrar atitudes, valores, crenças e aspirações no seu contexto profissional, comparativamente com as suas gerações antecessoras (Chou, 2012). A Geração *Millennial*, sendo uma geração da Era Digital, desenvolveu competências de comunicação - nomeadamente digital - que influenciam de forma decisiva o modo como se relaciona tanto em contextos organizacionais como sociais (Chou, 2012; Freitas, 2014). Por outro lado, nomeadamente no contexto nacional, sendo esta uma geração com mais formação por comparação com a geração anterior, a procura por oportunidades no mercado de trabalho faz-se, por vezes, já ao longo dos percursos de formação (Andrade, 2010; Fernandes, 2015). É neste âmbito que surge o conceito de *Personal Branding* como estratégia que permite uma análise crítica sobre as forças e fraquezas individuais, onde o conhecimento do próprio

indivíduo é utilizado para melhorar a forma como o mesmo é percebido pelos outros (Brooks & Wee, 2010). Sendo este um conceito ainda recente na literatura, o presente estudo pretende contribuir para o debate em torno do mesmo, procurando-se perceber qual a importância da construção do *Personal Branding* na Geração *Millennial*. Procura-se compreender o grau de conhecimento relativamente ao conceito de *Personal Branding* nos jovens adultos portugueses, analisando-se, também, a aplicação de possíveis estratégias de *Personal Branding* feitas por estes jovens.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A geração *Millennial*

Conhecer as gerações atuais e agrupar indivíduos segundo as suas características, tem vindo a ser um tema de crescente importância, estando na origem de diversos estudos no contexto académico com implicações para diversos domínios sociais.

O conceito de geração está adjacente a um grupo que partilha anos de nascimento, idade, localização e eventos de vida significativos em alturas críticas de crescimento e desenvolvimento. Segundo Alvarez (2016) e Meyer (2014), as gerações tendiam a ser definidas a cada 25 anos. Contudo, com as mudanças sociais aceleradas, na atualidade esta delimitação de cada geração pode ser feita num período mais curto, por exemplo, a cada 10 anos (Meyer, 2014).

É neste âmbito que têm crescido os contributos de diferentes autores para a caracterização e delimitação de gerações, com pensamentos e ideias distintos, onde a mesma geração pode surgir com intervalos de faixas etárias muito distintas.

A Geração Y, também reconhecida como Geração *Millennial* ou *Millennials* – assim designada por se ter desenvolvido num novo milénio, é a geração constituída por indivíduos filhos da geração Baby Boomers (nascidos entre 1943 e 1960) bem como dos primeiros membros da geração X (nascidos entre 1960 e 1980), sendo assim marcada pelas pessoas nascidas entre 1980 e 1996 (Alvarez, 2016; M. Oliveira, 2014; Meyer, 2014).

A Geração *Millennial* testemunhou a globalização da internet, dos e-mails e dos SMS. É pioneira em *Social Media*, *Smartphones* e *Selfies*, o que permite afirmar que a facilidade com que os *Millennials* lidam e trabalham com as tecnologias tem vindo a afirmar-se como um meio de sobrevivência para os mesmos, dada a sua procura constante por novos desafios (Alvarez, 2016).

É esta a geração que marca um ponto de viragem na forma como hoje se lida com a tecnologia, utilizando-a muito mais frequentemente que as gerações anteriores.

2.1.1 A geração *Millennial* e o mercado de trabalho

A Geração *Millennial* cresceu numa quase obrigatoriedade de desenvolver em si um currículo estruturado e completo. No entanto, Keeling (2003) confirma-nos que a principal preocupação destes jovens adultos deixou de estar no seu currículo perfeitamente organizado: os *Millennials* passaram a preferir inserir-se em assuntos que lhes permitam a sua progressão e concretização de objetivos contínuos.

Um estudo efetuado por Harrington, Deusen, Fraone e Morelock (2015) identificou como principais características dos *Millennials* o facto de serem uma geração que cresceu numa época onde os avanços tecnológicos - nomeadamente os *smartphones* e outros aparelhos com acesso direto e simples à *Internet* - fazem com que estes acedam a informação e comuniquem de forma muito ativa através da *Internet*. Neste contexto, também a procura de oportunidades de formação e de emprego é, conseqüentemente, feita com recurso às tecnologias de comunicação e informação. Ainda o mesmo estudo indicou que a geração *Millennial* assume que o trabalho e a carreira profissional devem corresponder, acima de tudo, às suas motivações pessoais, onde o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal deve estar presente (Harrington *et al*, 2015).

Já estudos anteriores tinham também procurado caracterizar esta geração considerando facetas específicas do seu comportamento. De acordo com Sweeney (2006), os *Millennials*, por comparação com as gerações anteriores, fazem mais escolhas e são mais seletivos nos seus percursos de formação, preferem aprender através da prática e demonstram uma maior flexibilidade para com os seus compromissos pessoais e profissionais. Sweeney (2006) refere também que os *Millennials* são jovens práticos e orientados para os resultados, conseguindo desempenhar várias tarefas em simultâneo, possuem um estilo de comunicação nómada estando sempre *online*, apesar de colaborarem com frequência em causas e eventos sociais e valorizarem a educação.

Nas últimas décadas, o processo de transição para o mercado de trabalho da geração *Millennial* tem sido marcada por um conjunto de alterações estruturais, sociais e económicas. Como refere Andrade (2014), “um dos aspetos que mais tem sido destacado na literatura sobre as novas configurações de transição para a vida adulta nos países industrializados está relacionado com os investimentos prolongados dos jovens na formação escolar, originados pelo desenvolvimento do mercado de trabalho.” (p.54). Assim, para além dos níveis de escolaridade cada vez mais elevados, existe também um aumento significativo nas expectativas de realização profissional que lhe estão associadas. (Andrade, 2010; Andrade,

2014). Um estudo realizado pela Hays (2015) identifica que a geração *Millennial* valoriza um bom ambiente de trabalho e uma oferta salarial adequada. Deste modo, a geração *Millennial* é também caracterizada pelos seus estudos, como uma geração que se apresenta ao mercado de trabalho com um conjunto de expectativas e valores diferentes das gerações que lhe antecederam.

2.2 Conceito de *Personal Branding*

“Marketing sem marca (quase) não é marketing”, defende Lencastre (2007, p.25), acrescentando que o conceito de marca existe desde sempre sendo que hoje está regulamentado pelo direito e analisado pela sua semiótica. Podemos definir uma marca como “um nome, termo, sinal símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes” (Kotler & Keller, 2006, p.269).

É nesta simbiose que surge o *branding*, como o ato de dotar qualquer produto e/ou serviço através de uma marca, primando pela diferença: “O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne a sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa (Kotler & Keller, 2006, p. 269).

Assumindo como princípio que tudo pode ser dotado com o poder de uma marca, inclusive as pessoas, podemos referir que o *Personal Branding* é um conceito de marketing relacionado com as estratégias adotadas pelo indivíduo para promover as suas competências no mercado de trabalho, sendo estas estratégias semelhantes com as que são usadas em marketing de produtos (Zakarda, 2012). Neste sentido, o delinear de uma história pessoal, com atributos e características únicas, pode corresponder a uma estratégia de diferenciação no mercado de trabalho.

A construção do *Personal Branding* passa, então, pela apresentação de valores pessoais, competências, atitudes e comportamentos, constituindo-se como uma identidade pessoal única, seguida de uma comunicação ativa desta marca identitária, junto de alvos específicos do mercado (Fernandes, 2015). O conceito de *Personal Branding* refere-se assim à gestão do indivíduo como uma marca, ou seja, quem ele é, o que faz, como se apresenta, quais os seus gestos e de que forma todos estes elementos são comunicados e ajudam na percepção do outro (Hysi, Koçiaj, Kutrolli & Nunaj, 2016).

O pressuposto básico passa por clarificar quais os atributos únicos do indivíduo, atributos esses que podem ser competências, valores e motivações, usados como fatores

diferenciadores (Arruda, 2003; Montoya & Vandehey, 2009). Como referem Montoya e Vandehey (2009), o *Personal Branding* cria expectativas sobre o que se poderá alcançar se vier a trabalhar com aquele indivíduo. Também como refere Arruda (2003), são as pessoas que procuram a diferença que realmente se destacam e identificam, não pelo seu percurso escolar ou pelas múltiplas experiências, mas por algo que para elas é fundamental e por algo em que elas acreditam.

2.2.1 A construção de uma *Personal Brand*

Ao considerar o *Personal Branding* como estratégia para comunicar uma marca pessoal, é possível, através dele, encontrar a orientação necessária para seguir determinado percurso agregando valor próprio, ao mesmo tempo que permite uma diferenciação visível num mercado onde a concorrência é grande (Arruda, 2003).

O *Personal Branding* começa assim através da descoberta do “eu” e de uma reflexão individual para a avaliar e desenvolver uma marca pessoal (Fernandes, 2015). Inicialmente, os indivíduos devem refletir a forma como são percebidos pelos outros e, a partir daí, selecionar atributos, crenças, valores e experiências que os outros usam maioritariamente para os definir, devendo todos estes aspetos ser um ponto de diferenciação (Fernandes, 2015).

Criada a Marca Pessoal - *Personal Brand*, é fundamental fazer uma auditoria da marca atual em função dos materiais desenvolvidos pelo indivíduo para projeção própria e, hoje essencialmente, através da sua presença nas redes sociais *online*, como *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter* e *Sites* próprios, devendo a mensagem da Marca Pessoal estar alinhada, consistente e coerente em todas as formas de comunicação.

Por último, é necessário que todas as atividades realizadas posteriormente tenham na base os mesmos objetivos para os quais a Marca Pessoal foi criada, permitindo assim o reconhecimento do mercado (Fernandes, 2015). A mensagem transmitida pela Marca Pessoal apenas se poderá alterar com vista a uma evolução progressiva na promoção pessoal e na procura por novos objetivos.

3. METODOLOGIA

3.1 Objetivo do estudo e modelo concetual

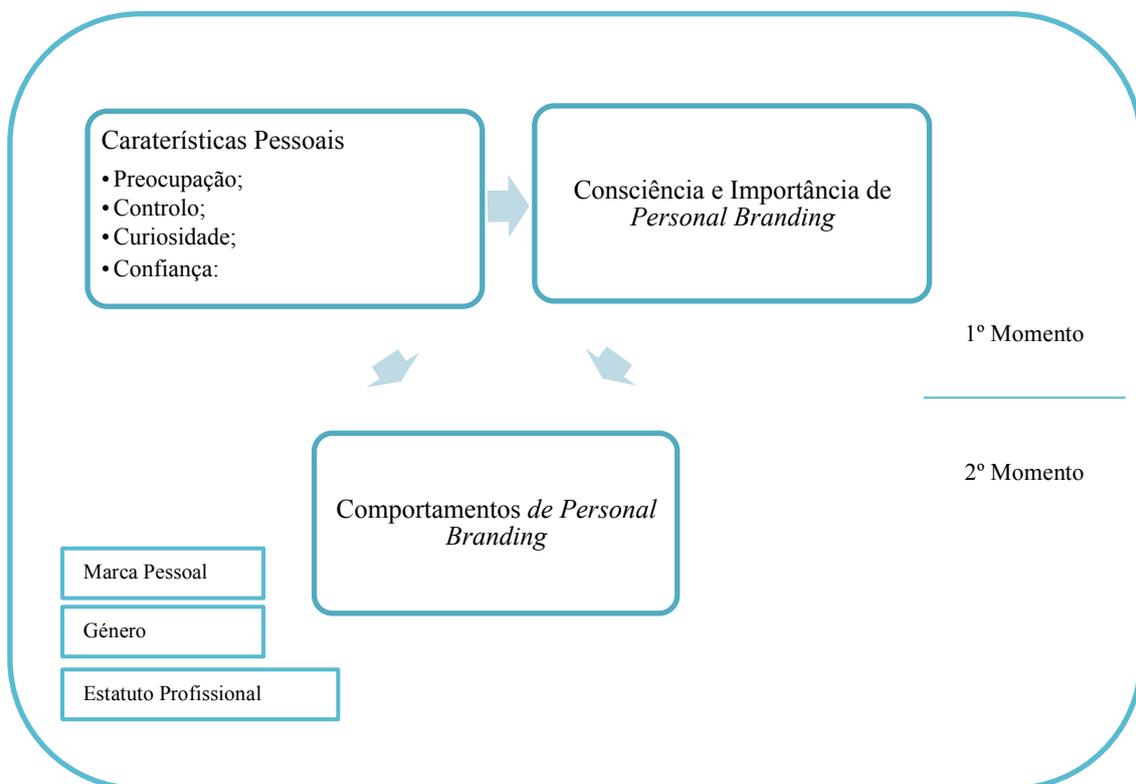
O primeiro objetivo deste estudo passa por perceber se existem relações entre as Características Pessoais e a Consciência e Importância de *Personal Branding*. Num segundo momento, pretende-se perceber se existem relações entre as Características Pessoais e a

Consciência e Importância de *Personal Branding* e os Comportamentos de *Personal Branding* em jovens adultos da geração *Millennial*.

Partindo do Modelo Concetual apresentado na Figura 1, o presente estudo pretende:

- **Q1:** Verificar se existe relação entre as Caraterísticas Pessoais e a Consciência e Importância de *Personal Branding*?
- **Q2:** Verificar se existe relação entre as Caraterísticas Pessoais e a Consciência e Importância de *Personal Branding* com os Comportamentos de *Personal Branding*?
- **Q3:** Analisar a possível variação das Caraterísticas Pessoais, da Consciência e Importância de *Personal Branding* e dos Comportamentos de *Personal Branding* em função do Género, Estatuto Ocupacional e de ser ou não detentor de uma Marca Pessoal.

Figura 1 – Modelo concetual



3.2 Instrumentos

De acordo com a revisão da literatura efetuada, foram selecionadas, traduzidas e adaptadas para o contexto português duas escalas: a *Career Adap-Abilities Scale* de Dries, Van Esbroeck, Van Vianen, Cooman e Pepermans (2012) e a *Awareness and Importance of Personal Branding Scale* de Chakrabarti (2014). Por sua vez, com base em Arruda (2003), Fernandes (2015), Hysi, Koçiiij, Kutrolli e Nunaj (2016) e Montoya e Vandehey (2009) foi construída a Escala de Comportamentos de *Personal Branding*.

3.2.1 Escala de Adaptabilidade de Carreira

A Escala de Adaptabilidade de Carreira de Dries, Van Esbroeck, Van Vianen, Cooman e Pepermans (2012), originalmente designada por *Career Adapt-Abilities Scale*, é uma versão belga do questionário holandês *Career Adapt-Abilities Scale*, desenvolvido por Savickas e Porfeli (2012) e surge da necessidade de avaliar e desenvolver a adaptabilidade profissional dos indivíduos. De acordo com o autor da escala original, Savickas (2005, citado por Dries *et. al*, 2012), os recursos de adaptação em contexto de carreira não são traços possuídos por um indivíduo mas sim linhas moldadas no mesmo pelas suas interações com o contexto em que este se relaciona, nomeadamente em tarefas de desenvolvimento pessoal, tarefas laborais e também traumas laborais. Deste modo, o autor identifica quatro habilidades de adaptação que constituem a Escala de Adaptabilidade de Carreira, que correspondem, posteriormente, a uma subescala de 6 itens em cada um deles.

As componentes da Escala de Adaptabilidade de Carreira integram assim a Preocupação – na forma como o indivíduo gere o seu futuro vocacional, Controlo – na forma como o mesmo se prepara para o seu futuro laboral, Curiosidade – no modo como o indivíduo explora possíveis cenários futuros, e Confiança – na forma como se fortalece para alcançar as suas aspirações (Savickas & Porfeli, 2012, citado por Dries *et. al*, 2012).

Relativamente à estrutura do instrumento, 24 itens medem a adaptabilidade de carreira do indivíduo sob o domínio de 4 fatores: a Preocupação com 6 itens (e.g. Preocupo-me em pensar como será o meu futuro), o Controlo com 6 itens (e.g. Procuo assumir a responsabilidade das minhas ações), a Curiosidade com 6 itens (e.g. Tenho curiosidade em procurar oportunidades de crescer pessoalmente) e a Confiança também com 6 itens (e.g. Tenho confiança quando trabalho nas minhas capacidades). As respostas aos itens são dadas pelo participante com recurso a uma escala de *Likert* de 5 pontos, de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente.

Apesar de existir uma versão portuguesa da escala original, esta foi avaliada junto de grupos

com alguma diversidade etária. Deste modo e dado que o objetivo era testar o instrumento junto de um grupo específico, a Geração *Millennial*, optou-se por traduzir a versão de Dries et. al (2012) para a língua portuguesa no âmbito do presente estudo, tendo sido realizado um pré-teste com recurso a uma análise fatorial exploratória junto deste grupo específico. Esta análise permitiu confirmar a multidimensionalidade da escala com a presença dos mesmos 4 fatores da escala original. O coeficiente alfa de *Cronbach* obtido para cada um dos fatores indicou a presença de valores de consistência interna muito bons, respetivamente, Preocupação ($\alpha=.88$), Controlo ($\alpha=.79$), Curiosidade ($\alpha=.84$) e Confiança ($\alpha=.82$).

3.2.2 Escala de Consciência e importância de *Personal Branding*

A Escala de Consciência e Importância de *Personal Branding* de Chakrabarti (2014), originária de um estudo denominado *Awareness and Importance of 'Personal Branding' Phenomenon Among Post Graduate Management Students*, foi uma escala formulada com o objetivo de entender qual a perceção do conceito de *Personal Branding* nos estudantes de gestão do sul da Índia.

Esta escala é originalmente organizada em 15 itens que avaliam a consciência do *Personal Branding* e por 15 itens que avaliam a importância atribuída aos mesmos aspetos, ou seja, cada item projetado para ter a correspondência um-a-um entre consciência e importância.

Cada um dos 15 itens foi subdividido por 5 categorias, cada uma delas composta por 3 itens: Afiliação e *Networking*, Autoreconhecimento e Regulação, Imagem e Qualidades, Valores e Fatores Diferenciadores e, por último, Identidade Única. Assim, cada uma das 5 categorias é aplicada em dois momentos: numa primeira abordagem para perceber a consciência do indivíduo sobre o tema e, numa segunda abordagem, para perceber a importância atribuída pelo indivíduo ao mesmo tema.

A escala foi traduzida para português e, com recurso a análise fatorial exploratória, procurou-se testar a estrutura original da escala numa amostra portuguesa. Provavelmente por motivos que se associam a diferenças culturais, a estrutura original não foi confirmada uma vez que vários itens apresentaram saturações muito baixas (inferiores a 30) nos respetivos fatores. Assim, a configuração da escala para a amostra portuguesa mantém a sua multidimensionalidade e está organizada em 4 fatores. Os coeficientes alfa de *Cronbach* obtidos para cada um dos fatores indicaram a presença de valores de consistência razoáveis, respetivamente, Consciência da imagem e qualidades ($\alpha=.77$), Consciência de valores e fatores diferenciadores ($\alpha=.75$), Importância da afiliação e *networking* ($\alpha=.67$) e Importância dos valores e fatores diferenciadores ($\alpha=.72$).

A escala não mantém assim os 30 itens originais mas sim 24, por se ter verificado que nem todos os itens se aplicariam e demonstrariam clareza no contexto português.

3.2.3 Escala de Comportamentos de *Personal Branding*

A Escala de Comportamentos de *Personal Branding* surgiu da necessidade de se acrescentarem algumas questões específicas sobre *Personal Branding* com o objetivo de avaliar somente a importância atribuída a diferentes itens deste tema pelo indivíduo. Deste modo, em função da revisão da literatura, particularmente nos estudos de Arruda (2003), Fernandes (2015), Hysi *et.al* (2016) e Montoya e Vandehey (2009), foram formulados especificamente para este estudo 12 itens organizados em 3 dimensões: Características Pessoais – no sentido de verificar a coerência do indivíduo na gestão das suas características únicas (e.g. Procuo diferenciar-me dos outros tendo por base as minhas características), Identidade Pessoal – no sentido de averiguar a coerência do indivíduo na construção, gestão e comunicação da sua identidade (e.g. Procuo construir uma história pessoal contínua) e Marca Pessoal – no sentido de verificar a coerência do indivíduo no conhecimento e gestão do conceito de Marca Pessoal (e.g. Procuo sempre melhorar a minha marca pessoal). Estes 12 itens, em 3 fatores, constituem assim a Escala de Comportamentos de *Personal Branding*. A análise fatorial exploratória, com recurso a rotação *varimax* para testar a estrutura da escala revelou a existência de uma organização da escala em 2 fatores. O fator 1 é constituído por 4 itens que apresentam coeficientes superiores para este fator, sendo designado por Características Diferenciadoras, e o fator 2 é composto por 8 itens que apresentam coeficientes superiores para este fator, sendo designado por Gestão Diferenciadora. A análise da consistência interna de cada um dos fatores da escala revelou valores muito bons, respetivamente, para o fator 1 ($\alpha=.85$) e fator 2 ($\alpha=.87$). O fator 1 foi denominado de Características Diferenciadoras dado os 4 itens que o constituem incidirem sobre a projeção das características do indivíduo para o contexto em que este atua. Por sua vez, o Fator 2 foi denominado de Gestão Diferenciadora dado que o conteúdo dos 8 itens remete para a gestão contínua do indivíduo como marca diferenciadora e detentora de valor.

3.3 Procedimento

A recolha dos dados foi feita através da divulgação do questionário com recurso à plataforma online *Google Forms*, divulgado nas redes sociais e através de e-mail. No início do questionário surge um breve enquadramento e informação relativa ao objetivo da investigação, garantindo-se sempre o anonimato das respostas.

Dado o objeto de estudo, foi estipulado o intervalo de idades de 18 a 30 como critério para

participar no estudo. A escolha deste intervalo etário justifica-se por se pretender estudar a geração *Millennial* já inserida no mercado de trabalho, mas também jovens que apenas agora começam a entrar no mercado laboral (aproximadamente com 18/19 anos), bem como jovens que estejam a concluir os seus estudos. Por último, foi ainda garantido aos participantes deste estudo que os seus dados seriam apenas utilizados para efeitos de investigação, proporcionando aos mesmos o acesso ao endereço de e-mail, garantindo-se assim a possibilidade de se esclarecerem quaisquer dúvidas tanto relativas ao estudo em si como à organização e preenchimento do questionário.

O questionário é assim organizado em três partes: a primeira parte destinada a questões sociodemográficas, a segunda parte destinada às escalas traduzidas e adaptadas para este estudo (Escala de Adaptabilidade de Carreira e Escala de Consciência e Importância de *Personal Branding*) e, por último, a terceira parte destinada à escala construída especificamente para este estudo (Escala de Comportamentos de *Personal Branding*).

3.4 Participantes

A amostra foi constituída por 267 indivíduos (189 do sexo feminino, 70,8% e 78 do sexo masculino, 29,2%), com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos de idade ($M=23,08$; $DP=2,627$). Dos 267 indivíduos, 128 têm uma licenciatura (47,9%), 92 tem o ensino secundário ou equivalente (34,5%), 22 tem mestrado (8,2%), 21 uma pós-graduação ou especialização (7,9%) e 4 indivíduos têm outras qualificações académicas (1,5%). Relativamente à experiência no mercado de trabalho, 69 dos inquiridos indicam ter realizado um estágio curricular (25,8%), 49 dos inquiridos encontra-se empregado há menos de 2 anos (18,4%), 45 dos inquiridos não tem experiência no mercado de trabalho (16,9%), 35 dos inquiridos encontra-se empregado entre 2 a 5 anos (13,1%), 33 dos inquiridos tem um estágio profissional (12,4%), 21 encontram-se empregados há mais de 5 anos (7,9%) e 15 dos inquiridos apresentam outra situação profissional (5,6%).

4. RESULTADOS

Para analisar a natureza da associação entre as variáveis do estudo e para inferir sobre os valores das relações das variáveis independentes (dimensões da Escala de Adaptabilidade de Carreira) nas variáveis dependentes (dimensões da Escala de Consciência e Importância de *Personal Branding*), procedeu-se à análise das regressões lineares simples. Verificou-se que, para a dimensão Consciência da Imagem e Qualidades da escala de Consciência e Importância de *Personal Branding*, nenhuma das dimensões da escala de Adaptabilidade de Carreira a permite explicar nem a regressão apresentou valores significativos. Por sua vez,

foi possível verificar que apenas a variável Preocupação é significativa para explicar a variável Consciência dos Valores e Fatores Diferenciadores ($\beta=12,313$; $p<.05$). Este modelo explica 14,5% das variações da variável dependente Consciência dos Valores e Fatores Diferenciadores (Adj. R-Sq.=145). Posteriormente, verificou-se que apenas a variável Curiosidade é significativa para explicar a variável Importância da Afiliação e *Networking* ($\beta=5,041$; $p<.05$). Este modelo explica 5,7% das variações da variável dependente Importância da Afiliação e *Networking* (Adj. R-Sq.=,057). Do mesmo modo, apenas a variável Curiosidade é significativa para explicar a variável Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores ($\beta=13,902$; $p<.001$). Este modelo explica 16,2% das variações da variável dependente Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores (Adj. R-Sq.=,162).

Num segundo momento, procurou-se perceber qual a relação entre as dimensões da Adaptabilidade de Carreira e da Escala de Consciência e Importância de *Personal Branding* considerando os dois fatores da Escala de Comportamentos de *Personal Branding* como variáveis dependentes. Assim, podemos verificar que as variáveis Controlo, Consciência da Imagem e Qualidades e Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores são significativas para explicar a variável dependente Características Diferenciadoras (Escala de Comportamentos de *Personal Branding*) ($\beta=20,971$; $p<.05$). Este modelo explica 37,5% das variações da variável dependente Características Diferenciadoras (Escala de Comportamentos de *Personal Branding*) (Adj. R-Sq.=,375). Posteriormente, podemos também verificar que as variáveis Controlo, Consciência da Imagem e Qualidades, Importância da Afiliação e *Networking* e ainda Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores são significativas para explicar a variável Gestão Diferenciadora (Escala de Comportamentos de *Personal Branding*) ($\beta=31,601$; $p<.001$). Este modelo explica 47,9% das variações da variável dependente Gestão Diferenciadora (Escala de Comportamentos de *Personal Branding*) (Adj. R-Sq.=,479).

5. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos com a primeira regressão permitem verificar que, no que se refere à Consciência dos Valores e Fatores Diferenciadores do indivíduo, apenas a Preocupação contribui para a explicação desta dimensão. Podemos admitir que, previamente ao conhecimento necessário que os *Millennials* necessitam para lidar com o mercado de trabalho existe a Preocupação em adquirir o conhecimento necessário para estas ações, através das suas escolhas educacionais e de formação, bem como a preocupação de planejar o

percurso profissional.

De seguida, os resultados obtidos com a segunda regressão linear simples permitiram verificar que a Importância da Afiliação e *Networking* é apenas explicada pela dimensão Curiosidade. Tendo em consideração que a Importância da Afiliação e *Networking* agrupa um conjunto de ações como despende tempo a desenvolver contactos pessoais com pessoas influentes bem como saber fazer a gestão mais correta de redes sociais profissionais, demonstrar curiosidade em explorar diferentes áreas ou oportunidades para se desenvolver pessoalmente e profissionalmente poderá ser uma forma de ir construindo uma marca pessoal, não só com a sua presença em redes profissionais como também junto de pessoas influentes na sua área. Nesta sequência, parece que os jovens *Millennials* procuram estar atualizados no que se refere a plataformas dominantes para o *Personal Branding*. Estes resultados confirmam também a perspetiva de Keeling (2003), que defende que a preocupação dos *Millennials* já não é ter um currículo organizado mas sim conseguir inserir-se em assuntos sociais que lhes permitam a sua progressão e concretização de objetivos profissionais. Os *Millennials* têm assim, numa primeira fase, curiosidade sobre si e sobre o mercado de trabalho para posteriormente se adaptarem e construírem a sua marca pessoal.

Por outro lado os resultados evidenciaram, também, que a Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores é apenas predita pela Curiosidade, sendo esta a única variável que contribui para a explicação desta dimensão. Considerando que a Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores agrega aspetos como o saber o que se pretende alcançar na vida e saber como o fazer, saber como lidar com concorrência no percurso profissional ou ainda procurar tornar-se apto para as exigências dos empregadores ou potenciais clientes, a Curiosidade apresentada pelos *Millennials* torna-se relevante. Será através da exploração de novas áreas, bem como de diferentes métodos de realizar diferentes ações que os *Millennials* saberão como se preparar para um futuro profissional no qual os seus Valores e Fatores Diferenciadores serão aplicados como estratégia para se apresentarem ao mercado de trabalho.

Posteriormente, os resultados da segunda fase do estudo que procura perceber quais as dimensões das escalas de Adaptabilidade de Carreira e de Consciência e Importância de *Personal Branding* que explicam os dois fatores originados pela Escala de Comportamentos de *Personal Branding*, permitiram verificar que apenas o Controlo, a Consciência da Imagem e Qualidades e a Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores contribuem para a explicação da dimensão Características Diferenciadoras. Considerando que

Caraterísticas Diferenciadoras agrega ações como diferenciar-se dos outros com base nas caraterísticas do indivíduo, comunicar as caraterísticas de forma diferenciadora, procurar que os outros confiem no trabalho próprio tendo por base as caraterísticas pessoais e, ainda, procurar alcançar objetivos utilizando as caraterísticas próprias, o Controlo, a Consciência da Imagem e Qualidades e ainda a Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores poderão ser fatores importantes. Pode-se considerar que será através do Controlo que os *Millennials* tomam decisões autónomas, ganhando confiança em si próprios para, numa fase posterior, conseguirem obter a confiança dos outros e nos seus objetivos. Também neste âmbito, poderá considerar-se que os *Millennials* apenas conseguirão obter a confiança dos outros e alcançar os seus objetivos se conseguirem entender a forma como são percecionados pelos outros. Só tendo uma consciência da própria imagem e das suas qualidades será possível, aos *Millennials*, diferenciar-se, comunicarem e obterem confiança para alcançar os seus objetivos. Por sua vez, deverá também ser considerado que os *Millennials* só consigam manter a sua Marca Pessoal junto do público pretendido se iniciarem um processo contínuo de conhecimento e diferenciação da sua concorrência - não só dos empregadores - como de um público em geral. Será neste sentido que o Controlo, a Consciência da Imagem e Qualidades, e a Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores conseguirão explicar Caraterísticas Diferenciadoras, da Escala de Comportamentos de *Personal Branding*. É neste âmbito que os *Millennials* assumem a sua gestão como uma marca. Como referem de Hysi, Koçiaji, Kutrolli e Nunaj (2016), é ao procurarem saber quem são, como se apresentam e de que forma estes elementos devem ser comunicados que surge a consciência da importância de uma Marca Pessoal nos *Millennials*.

Por último, foi possível constatar que o fator 2 – Gestão Diferenciadora – da Escala de Comportamentos de *Personal Branding* é explicado pelo Controlo da Escala de Adaptabilidade de Carreira, bem como pela Consciência da Imagem e Qualidades, Importância da Afiliação e *Networking* e ainda pela Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores da Escala de Consciência e Importância de *Personal Branding*. Estando o fator 2 associado à construção de uma marca pessoal coerente ao longo do tempo, à construção de uma história pessoal e à comunicação assertiva de uma identidade, é possível perceber a importância destas quatro variáveis como explicativas deste fator. Se por um lado é possível considerar que só com Controlo sobre si mesmos é que os *Millennials* conseguirão gerir a sua identidade, comunicá-la e construir uma história pessoal coerente, facilmente se verifica que uma postura não controlada e não estudada pelos *Millennials* não conduzirá,

certamente, a uma comunicação assertiva e coerente, como é descrito em Gestão Diferenciadora. Será também ao saberem como são percebidos pelos outros que os *Millennials* saberão sempre como enquadrar a sua marca pessoal. Assim, será pela consciência e conhecimento dos fatores críticos de sucesso que estes jovens saberão, em primeiro, como gerir a sua identidade e, posteriormente, como a adequar ao longo do tempo e construir uma história pessoal única. Será desta forma que a Consciência da Imagem e Qualidades explicará este segundo fator. Também a Importância da Afiliação e *Networking* contribuirá para a explicação deste fator, não só pela linha contínua que os *Millennials* podem construir em redes sociais, aplicando a sua marca pessoal, construindo uma história identitária contínua, mas também porque será junto do público-alvo correto que os *Millennials* saberão que estão a transmitir a sua mensagem devidamente, ao mesmo tempo que poderão melhorar a sua marca pessoal através do conhecimento adquirido com esse público. Verificou-se ainda que a Importância dos Valores e Fatores Diferenciadores explica também o segundo fator da Escala de Comportamentos de *Personal Branding* na medida em que, primeiramente, os *Millennials* apenas saberão construir e gerir a sua identidade se os seus planos e objetivos forem concretos e bem delineados. Por sua vez, só estarão aptos a construir uma história pessoal contínua se manifestarem conhecimento da concorrência profissional e das exigências de que irão ser alvo. Ainda neste âmbito, os *Millennials* demonstram que ao gerirem a sua identidade e construírem uma história pessoal através do controlo, da consciência dos fatores críticos de sucesso e das suas características, da sua rede de contactos e, por último, do seu conhecimento de “mercado”, atuam ao nível do *Personal Branding* que segundo Montoya e Vandehey (2009), faz perceber que determinado indivíduo é diferente.

6. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo conhecer, numa primeira fase, a existência de relações entre as Características Pessoais e a Consciência e Importância de *Personal Branding*. Numa segunda fase, pretendeu-se perceber as possíveis relações entre as Características pessoais e a Consciência e Importância de *Personal Branding* com a Construção do *Personal Branding*. Assim, foi possível constatar a importância que a preocupação e curiosidade assumem na construção da marca pessoal, confirmando então a importância de algumas características pessoais para a construção do *Personal Branding*.

Os resultados indicaram, também, que os jovens da geração *Millennial* destacam a

importância de se conhecerem como indivíduos para, posteriormente, se assumirem como uma marca junto de uma rede de contactos que vão construindo, assumindo a importância de fazerem uma gestão contínua da sua marca pessoal como fator diferenciador no mercado de trabalho.

A partir deste estudo podemos afirmar que, mesmo podendo ser de uma forma não totalmente consciente, os *Millennials* procuram diferenciar-se pelas suas características, alcançar os seus objetivos e evoluir progressivamente. Estamos perante um processo de *Personal Branding* contínuo na Geração *Millennial*, a geração prática e orientada para os resultados.

O processo de *Personal Branding* é claramente visível nesta geração, nomeadamente a descoberta do “eu” e a criação de uma Marca Pessoal, a comunicação consistente e coerente e, por fim, a evolução progressiva da marca. É também notória a consciência dos *Millennials* na importância da diferenciação e dos benefícios de uma gestão pessoal correta, nomeadamente o reconhecimento pelo público pela diferença que os *Millennials* assumem, por pertencerem a uma rede de contactos e, com isto, ganhar a confiança do público.

6.1 Limitações e indicações para estudos futuros

Os resultados obtidos provêm de uma amostra de conveniência, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados a todos os jovens *Millennials* portugueses. Estudos posteriores que pretendam confirmar o processo de *Personal Branding* não só na geração *Millennial* mas também em gerações que hoje comecem a assumir importância em diferentes contextos, como a Geração *Z*, deverão considerar amostras de maior dimensão e mais equilibradas, por exemplo, em função do fator género. Relativamente às questões metodológicas é necessário ainda referir que as escalas utilizadas na presente investigação são provenientes de culturas diferentes, tendo sido traduzidas e adaptadas para este estudo. Estas diferenças culturais poderão estar na origem das diferenças encontradas na constituição dos fatores no âmbito das análises fatoriais exploratórias.

6.2 Recomendações

Os resultados obtidos no presente estudo, apesar das limitações referidas, permitem apontar algumas linhas para a intervenção junto deste grupo tanto no contexto da sua formação académica como no contexto organizacional em que iniciam e desenvolvem os seus projetos de carreira profissional.

Assim, seria importante que a gestão individual e profissional dos jovens-adultos começasse, desde logo, a ser trabalhada no contexto académico e de formação. É importante dotar os

jovens de conhecimentos e instrumentos que os auxiliem no planeamento da sua vida pessoal e profissional, conhecimentos esses que despertem os seus interesses e habilidades e que, com isto, os façam delinear objetivos profissionais e de carreira.

Por outro lado, também as empresas devem procurar criar ambientes propícios e adequados ao trabalho de jovens profissionais da geração *Millennial*, possibilitando o seu desenvolvimento pessoal e profissional, não só através de formações e ações de formação, mas especialmente pelo reconhecimento destes e das suas necessidades dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

- Andrade, C. (2010). Transição para a idade adulta: Das condições sociais às implicações psicológicas. *Análise Psicológica*. XXVIII (2), 255-267.
- Andrade, C. (2014). Comunicação de uma Escala de Atitudes perante o Trabalho e a Carreira para jovens com formação universitária. *EXEDRA – Revista Científica ESEC*. 9, 54- 63.
- As grandes tendências do mercado laboral português para 2017. (2016). *Human Resources*. Retirado de <http://hrportugal.pt/2016/12/14/as-grandes-tendencias-do-mercado-laboral-portugues-para-2017/>
- Alvarez, S. (2016). As gerações Z e Y e o consumo do futuro. *Público*. Retirado de <https://www.publico.pt/2016/04/16/economia/noticia/as-geracoes-z-e-y-e-o-consumo-do-futuro-1729154>
- Araújo, F. (n. d.). *Geração X*. Retirado de <http://www.infoescola.com/sociedade/geracao-x/>
- Ariente, M., Diniz, M. V. C., Dovigo, A. A. & Santos, C. F. (2011). O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. In XIV SemeAD: Seminários em Administração. São Paulo, Outubro de 2011. Retirado de http://www.professores.uff.br/screspo/PSI_P2_artigo9.pdf
- Arruda, W. (2003). An introduction to personal branding: A Revolution in the Way We Manage Our Careers [PDF]. Retirado de <http://www.reachcc.com/reachdotcom.nsf/ed8b12ad19f4f661c1256b700081e7e3/79325a245696e988c1256de000431539/Body/M2/intropersonalbrandingv3.pdf!OpenElement>
- As dificuldades dos jovens no mercado de emprego em Portugal (2015). *Euronews*. Retirado de <http://pt.euronews.com/2015/03/10/as-dificuldades-dos-jovens-no-mercado-de-emprego-de-portugal>
- Barradas, R. (n.d.). *Jovens no Mercado de Trabalho: Escassez de Oportunidades ou Excesso de Qualificações?* Retirado de: http://aulp.org/Jovens_no_mercado_de_trabalho_escassez_de_oportunidades_ou_excesso_de_qualificacoes
- Barton, C., Egan, C. & Fromm, J. (2012). *The Millennial Consumer: Debunking Stereotypes*. [PDF]. Retirado de <https://www.bcg.com/documents/file103894.pdf>
- Bender, A. (2009). *Personal branding: Construindo sua marca pessoal*. São Paulo: Integre Editora.
- Brilhante, P. (2009). *Sabores da Alemanha para celebrar a queda do Muro de Berlim*. Retirado de <http://boacamaboamesa.expresso.sapo.pt/boa-mesa/2009-11-09-sabores-da-alemanha-para-celebrar-a-queda-do-muro-de-berlim>
- Brito, M. P. V. D. & Carvalho, A. A. D. (2013). *As Gerações Boomer, Baby Boomer, X, Y, Z*. Retirado de <http://advivo.com.br/blog/marco-paulo-valeriano-de-brito/as-geracoes-boomer-baby-boomer-x-y-z>
- Brooks, A. & Wee, L. (2010). Personal Branding and the Commodification of Reflexivity. *Cultural Sociology*. 13 (1), 45-62.

- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P. E., Cunha, R. C. E., Gomes, J. F., Marques, C. A. & Rego, A., (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cardoso, L. R. (n.d.). *Guerra Fria*. Retirado de <http://www.infoescola.com/historia/guerra-fria/>
- Carvalho, A. (2012). *Origens e conflitos das diferentes gerações no contexto profissional*. Retirado de <http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>
- Chakrabarti, D. (2014). Awareness and importance of ‘personal branding’ phenomenon among post graduate management students: an empirical enquiry. *International Journal of Research & Development in Technology and Management Science – Kailash*. 21(4), 88-101.
- Chou, S. Y. (2012). Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials’ Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*. 2 (2), 71-83.
- Correia, A. Montez, R. & Silva, G. R. D. (2016). *Millennials: A geração que vem revolucionar o capitalismo*. Retirado de <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo>
- Costa, F. C. (n.d.). *Personal Branding*. Retirado de <http://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/dinheiro-e-carreira/artigos/personal-branding>
- Da Silva, V. (2016). *Precariedade é “principal fator de instabilidade” do mercado laboral*. Retirado de <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/peso-da-precariedade-e-principal-fator-de-instabilidade-do-mercado-laboral-5523537.html>
- Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills: 2020*. Retirado de Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute website: http://www.iftf.org/uploads/media/SR1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf
- Ding, W., Huyler, D., Nolerus, A. & Pierre, Y. (n.d.). *Millennials in the Workplace: Positioning Companies for the Future Success*. Retirado de Florida International University: <http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1424&context=sferc>
- Dries, N., Van Esbroeck, R., Van Vianen, A. E. M., Cooman R. D. & Pepermans, R. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Belgium Form: Psychometric characteristics and construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. 80 (2012), 674-679.
- Faria, N. (2016). *Portugal ainda têm 15% dos seus jovens fora da escola e do mercado de trabalho*. Retirado de <https://www.publico.pt/2016/10/05/sociedade/noticia/portugal-ainda-tem-15-dos-seus-jovens-fora-da-escola-e-do-mercado-de-trabalho-1746227>
- Fernandes, L. & Silvestre, A. R. (2014). Trabalho e progressos de marginalização social no século XXI: aproximações teóricas e dados estatísticos. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*. XXVII, 27-44.
- Fernandes, M. P. (2015). *A Marca Pessoal em Contexto de Carreira: A Relação entre Auto-Gestão de Carreira e Personal Branding*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa, Portugal.
- Ferreira, R. D. (2015). *ABC do Empresário: O que é a geração ‘Millennials’*. Retirado de <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/abc-do-empresario-o-que-e-a-geracao-millennials/>
- Freitas, I. J. V. D. (2014). *Os Millennials em Portugal: Estudo Exploratório a Partir de um Coorte Etário Sobre Engagement Consumidor-Marca* (Master’s thesis, Instituto Politécnico de Lisboa). Retirado de: http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4444/1/Dissertac%CC%A7a%CC%83odeMestrado_Ine%CC%82sdeFreitas_MillennialsUmEstudoExplorato%CC%81riosobreEngagementConsumidor-Marca.pdf

- Gouveia, L. & Simões, L. (2008). *Targeting the Millennial Generation*. Retirado de Universidade Fernando Pessoa website: http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/lsimoes1_sopcom08.pdf
- Guia do Mercado Laboral 2016: 74% dos empregadores pretendem contratar em 2016*. (n.d.). Retirado de infoRH: <http://inforh.pt/74-dos-empregadores-pretendem-contratar-em-2016/?print=pdf>
- Harrington, B., Deusen, F. V., Fraone, J. S. & Morelock, J. (2015). *How Millennials Navigate Their Careers: Young Adults Views on Work, Life and Success*. Boston College Center for Work & Family.
- Hays (2015). *Guia do Mercado Laboral 2015: Tendências, salários e atracção de talento em Portugal*. (n.d.). Retirado de Hays website: http://www.hays.pt/cs/groups/hays_common/@pt/documents/digitalasset/hays_1383956.pdf
- Hays (2016). *Guia do Mercado Laboral 2016: Tendências, salários e atracção de talento em Portugal*. (n.d.). Retirado de Hays website: <http://guia-hays.pt/uploads/rte/Guia-do-Mercado-Laboral-2016-Hays-Portugal.pdf>
- Hood, K. M., Hopkins, C. D. & Robles, M. (n.d.). Personal Branding and Social Media for Students in Today's Competitive Job Market. *The Journal of Research in Business Education*. LVI (2), 33-47.
- Howe, N. & Strauss, W. (2007). *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*. Retirado de Harvard Business Review Web Site: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>
- Hysi, V., Koçiaj, J., Kutrolli, M. & Nunaj, T. (2016). Personal Branding Perception by Albanian students. *International Journal of Global Business*. 9 (1), 74-92.
- INE. (2016). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Retirado de <http://www.ine.pt/>
- Jerónimo, M., Matos, F. (n.d.). *Geração Millennial valoriza mais o propósito do negócio do que o lucro*. Retirado de: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/human-capital/articles/geracao-millennial.html>
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4th Edition). London: Kogan Page.
- Keeling, S. (2003). Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal*. 23 (1 & 2), 30-36, Retirado de University of Washington Departments Web Server: http://depts.washington.edu/apac/roundtable/12.05.05_millennial_generation.pdf
- Khauaja, D. M. R. & Mattar, F. N. (2006). Fatores de Marketing na Construção de Marcas Sólidas: Estudo Exploratório com Marcas Brasileiras. *Revista de Gestão USP*. 13 (4), 25-38. Retirado de Revista de Gestão da Universidade de São Paulo website: http://www.regeusp.com.br/arquivos/445_defin.pdf
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de marketing* (12^a ed.). São Paulo: Pearson.
- Lake, L. (2016). *What is Personal Branding and What You Need to Know About It?* Retirado de <https://www.thebalance.com/what-is-personal-branding-4056073>
- Leiria, I. (2016). Maioria dos jovens portugueses está disposta a emigrar. Retirado de <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-09-05-Maioria-dos-jovens-portugueses-esta-disposta-a-emigrar>
- Lencastre, P. D. (2007). *O livro da marca*. Lisboa: Dom Quixote.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5^a ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Meyer, M. (2014). *Quais as diferenças entre as gerações X, Y e Z e como administrar os conflitos?* Retirado de <https://www.oficinadanet.com.br/post/13498-quais-as-diferencas-entre-as-geracoes-x-y-e-z-e-como-administrar-os-conflitos>

- Monteiro, P. M. D. S. G. (2015). *A Relação da Imprevisibilidade do Mercado de Trabalho na Formação de Novas Competências: Representações em Adultos Desempregados*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação- Universidade do Porto.
- Montoya, P. & Vandehey, T. (2009). *The brand called you: Create a personal brand that wins attention and grows your business*. USA: McGraw-Hill.
- Morgan, M. (2011). *Personal Branding: Create Your Value Proposition*. *Strategic Finance*. 93 (2), 13-15. Retirado de Strategic Finance Magazine website: <http://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2011/08/CAREERS-Personal-Branding-Create-Your-Value-Proposition.pdf>
- Oliveira, M. (2014). *As características das Gerações: Tradicionalistas, Baby Boomers, X, Y e Z*. Retirado de <http://pt.slideshare.net/maurojornalista/as-caracteristicas-das-geraes-tradicionalistas-baby-boomers-x-y-z>
- Oliveira, S. (2009). *Geração Y: Era das conexões, tempo de relacionamentos*. São Paulo: Clube de Leitores.
- Pedro, C. (2015). *Talento versus Capital no século XXI*. Retirado de http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/economistas/detalhe/talento_versus_capital_no_seculo_xxi
- Pedro, G. C. V. (2013). *Impacto das características de personalidade e das atitudes de procura de emprego no marketing pessoal (Master's thesis)*. School of Economics & Management, Lisboa.
- Peralta, H. C., Vieira, A., Forjaz, M., Antunes, L. P., Guerreiro, M. D. D., Ribeiro, M. D. G., Dias, M. C. (n.d.). *Como a crise está a mudar as relações e os vínculos laborais*. Retirado de <http://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/dinheiro-e-carreira/artigos/o-novo-paradigma-do-trabalho>
- Portugal – Sistema Laboral (2012). Retirado de Portugal Global website: http://www.globalparques.pt/folder/galeria/ficheiro/42_PortugalSistemaLaboral_qpz4x35v3k.pdf
- Rosa, S. M. (2014). *Geração Z*. Retirado de <http://expresso.sapo.pt/multimedia/infografia/geracao-z=f902249>
- Rodrigues, F. P. D. S. (2015). *Tensão laboral e experiências de recuperação em colaboradores de centros comerciais*. Projeto de Dissertação, Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais – Universidade Católica de Braga, Portugal.
- Rolim, M. L. (2012). *Martin Luther King faria 83 anos*. Retirado de <http://expresso.sapo.pt/actualidade/martin-luther-king-faria-83-anos-videos=f699788>
- Santos, L. A. U. (1997). O Mercado de Trabalho. *Página do estudante – Rev. Latino-am. enfermagem*. 5 (4), 108-109.
- Sweeney, R. (2006). *Millennial Behaviors & Demographics*. Retirado de University Librarian, New Jersey Institute of Technology website: <https://certi.mst.edu/media/administrative/certi/documents/Article-Millennial-Behaviors.pdf>

How to cite this article:

Moura, I. & Andrade, C. (2019). A Importância da Construção do *Personal Branding* na Geração *Millennial* *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. Vol. 7, Nº 13, 30-49