

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE CARREIRA PELA ORGANIZAÇÃO E PERCEÇÃO DE
EMPREGABILIDADE DOS COLABORADORES**

SANDRA SOFIA DA SILVA ALVES

OUTUBRO-2019

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO DE CARREIRA PELA ORGANIZAÇÃO E PERCEÇÃO DE EMPREGABILIDADE DOS
COLABORADORES**

SANDRA SOFIA DA SILVA ALVES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

OUTUBRO-2019

Agradecimentos

A todas as pessoas que Deus colocou na minha vida, que me têm feito melhor pessoa, apesar de todas as adversidades.

Para mim, tornar-me Mestre em Gestão de Recursos Humanos é significado de superação. Pela trabalhadora-estudante que fui e que espero ser ao longo da nossa jornada.

Agradeço encarecidamente à Professora Doutora Maria Eduarda Soares que me ajudou imenso e foi sempre com o seu ânimo que me ergueu e fez continuar. É sem dúvida a primeira pessoa a quem sou grata.

O meu obrigado às colegas de Gestão de Recursos Humanos e Ciências Empresariais (Patrícia Silva, Cristiana Cristal e Rute Gomes).

Também à Maria Inês Cid, a minha companheira no ISEG. Juntas fomos as melhores!

Em seguida, à minha família, ao meu Alentejo. Aos meus pais, César e Jacinta, a quem devo muito, e dedico-vos todas as minhas conquistas.

À minha querida Avó Augusta, a quem tomo como exemplo de vida, que sempre me acompanhou, incentivou a continuar a ter força.

Por último, ao meu companheiro, amigo e homem de longas caminhadas, a ti Manuel.

Por mim, a vós e por vós!

Sou-vos Grata.

Resumo

Na atualidade, o conceito de Empregabilidade já não se identifica com uma relação estável e duradora no espaço de trabalho do colaborador. Assim, importa entender a relação entre a empregabilidade e o desenvolvimento de competências para o apoio de carreira.

O presente estudo analisa a relação entre Perceção de Empregabilidade (PE) e Perceção de Apoio à Carreira (PAC). De Vos et al. (2011) conduziram um estudo semelhante na Bélgica, que agora se adapta ao contexto organizacional Português. Aplicou-se um questionário a 410 indivíduos em território português em várias organizações.

O principal objetivo deste estudo é entender como uma amostra da população portuguesa se manifesta quanto à perceção das práticas que a sua organização lhe fornece para apoio na sua carreira e como estas influenciam a sua perceção de Empregabilidade.

Os resultados indicam que a Perceção de Empregabilidade inclui as dimensões de Perceção de Empregabilidade Interna e Externa, enquanto que a Perceção de Apoio à Carreira inclui a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização e Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas. Para a Perceção de Empregabilidade Externa, a Perceção de Apoio pela Organização é a única variável retida pelo modelo, explicando 8,4% da variância. Para a Perceção de Empregabilidade Interna, a perceção de Apoio pelos Supervisores e Colegas é a variável com maior poder preditivo, explicando 35,6% da variância. A Perceção de Apoio pela Organização também é retida pelo modelo, e as duas variáveis em conjunto explicam 37,8% da variância.

Palavras-chave: Perceção de Empregabilidade, Perceção de Apoio à Carreira; Desenvolvimento de Competências; Gestão de Organizacional de Carreira.

Abstract

Nowadays, the concept of Employability does not identify itself with a stable and long-lasting relationship in employees' workplace. Therefore, we found important to understand the relationship between employability and competences development in Career Support.

The present study analyses the relationship between Perceived Employability (PE) and Perceived Career Support (PAC). De Vos et al. (2011) conducted a similar study in Belgium, which is now adapted to the Portuguese organizational context. We applied a questionnaire to 410 individuals in Portuguese territory on several organizations.

The main goal is to investigate how a sample of the Portuguese population acts regarding their perception of the practices organizations provide to support their career and how they influence their Perceived Employability.

The results show Perceived Employability includes External and Internal Perceived Employability dimensions, as Perceived Career Support includes Perceived Career Support given by the organization and Perceived Career Support given by Supervisors and Colleagues. Respecting External Perceived Employability, Perceived Career Support given by the organization is the only variable retained by the model, explaining 8,4% of its variance. On Internal Perceived Employability, the perception of career support given by Supervisors and Colleagues is the variable with the most predictive power, explaining 35,6% of its variance. Perceived Career Support given by the organization is also retained by the model, and the two variables together explain 37,8% of the variance.

Key words: Perceived Employability, Perceived Career Support; Competence Development; Organisational Career Management.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Empregabilidade	4
2.1.1. Empregabilidade Percecionada.....	5
2.1.2. Empregabilidade Externa e Interna	6
2.2. Gestão Organizacional de Carreira	7
2.2.1. Desenvolvimento de Competências.....	8
2.2.2. Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências	9
2.3. Perceção de Empregabilidade e Perceção de Apoio à Carreira	10
3. Estudo empírico	12
3.1. Metodologia.....	12
3.2. Caracterização da amostra	12
3.3. Instrumento	13
3.4. Resultados.....	15
3.4.1. Análise fatorial.....	15
3.4.2. Análise da Fiabilidade das Escalas	16
3.4.3. Média e desvio padrão da amostra.....	16
3.4.4. Análise de diferenças em grupos da amostra.....	17
3.4.5. Análise de Correlações	19
3.4.6. Análise da Regressão Linear	19
4. Conclusão	20
4.1. Sumário dos Resultados.....	20
4.2. Discussão e Contribuições	23
4.3. Limitações e Sugestões para investigação futura.....	24
5. Referências Bibliográficas	25
ANEXO I – Questionário	29
ANEXO II – Tabelas da Análise Estatística.....	34

1. Introdução

Atualmente, as organizações crescem, subsistem e atuam num ambiente laboral de constante pressão, motivada por mudança, constantes adaptações e competição (Oliveira et al., 2017). Dentro desta perspetiva, a Empregabilidade deixou há muito de estar associada ao significado de permanência numa organização.

Dada a conjuntura atual, a empregabilidade já não é sinónimo de estabilidade e segurança laboral (Bargsted, 2017; Rodrigues et al., 2019). Os indivíduos sentem a necessidade de se manterem competitivos no mercado laboral e a sua relação de emprego não se resume a manter um emprego na mesma organização. A Empregabilidade Individual implica a capacidade do indivíduo de obter emprego inicialmente, de mantê-lo e de obter emprego novo, tanto em mercados internos como externos (Berntson, 2008).

A Empregabilidade percecionada, se entendida positivamente pelo colaborador, tende a conferir vantagens para a organização e o indivíduo. Nestas, inclui-se o aumento do desempenho organizacional e da flexibilidade da organização (Bargsted, 2017).

Tomando em conta a definição da Empregabilidade ao nível individual do colaborador como delineada na noção de Berntson (2008), esta consiste numa relação com o atual empregador ou futuros empregadores. Neste entendimento, as mudanças relacionadas com o trabalho estão estreitamente relacionadas com a carreira do colaborador.

No passado, as organizações pautavam-se por uma Gestão de Carreiras Tradicional, com uma evolução de carreira através de promoções, muitas vezes baseadas no mérito e produtividade dos colaboradores. Tendo-se alterado o paradigma, o conceito de carreira torna-se independente das organizações. Este conceito passa a estar associado a indivíduos e organizações.

A Gestão Organizacional de Carreiras tem como intuito assegurar que possui colaboradores adequadamente formados para as necessidades atuais e futuras, de forma a melhorar a produtividade e a reter os trabalhadores com maior desempenho ou com competências críticas para a organização. (Gubler et al., 2018)

As organizações, ao fomentarem práticas de desenvolvimento de competências que permitam ao colaborador crescer e evoluir na sua carreira profissional, estimulam a sua empregabilidade percecionada que, logo, irá ser entendida como melhor.

Em contraste, sendo o colaborador o principal proprietário da sua carreira, em que toma as direções que pretende para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, cabe às

organizações gerir as expectativas do colaborador e ajustar igualmente os objetivos organizacionais à noção de carreira. Torna-se necessário às organizações investir nos colaboradores e no seu desenvolvimento de competências, espelhando a progressão na sua carreira.

Apesar do enfoque do estudo não ser a gestão da própria carreira pelo indivíduo, não deixa de ser relevante destacar que as expectativas dos agora “novos conceitos de carreira” vão colocar num patamar mais elevado aquilo que se espera das organizações nas práticas de Gestão Organizacional de Carreiras (De Vos et al., 2009).

A Gestão de Carreiras, tanto pelos indivíduos como pelas organizações, revela-se importante para a Perceção de Empregabilidade.

Pretende-se com este estudo examinar o Desenvolvimento de Competências enquanto parte integrante da Gestão de Carreiras como antecedente da Empregabilidade. Nesta perspetiva, à organização que fomenta práticas de gestão de carreiras, é esperado que o colaborador entenda a sua Empregabilidade como mais elevada.

O presente estudo pretende investigar a perspetiva ao nível individual e subjetivo da Empregabilidade (Empregabilidade Percecionada), onde o colaborador é o avaliador da perceção sobre os aspetos da Empregabilidade dentro e fora da sua organização (externo e interno).

Igualmente importa estudar como os colaboradores percecionam o apoio à carreira, investigando-se o fenómeno de acordo com a perspetiva baseada em competências no seguimento do estudo realizado por De Vos et al. (2011).

Assim, definem-se como principais objetivos de investigação:

- Analisar os níveis de Perceção de Apoio à Carreira e Perceção de Empregabilidade numa amostra recolhida em contexto organizacional Português.
- Analisar a relação entre a Perceção de Empregabilidade Externa e a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização e pelos Supervisores e Colegas;
- Analisar a relação entre a Perceção de Empregabilidade Interna e a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização e pelos Supervisores e Colegas;
- Analisar se existem diferenças significativas na Perceção do Apoio à Carreira pela Organização e pelos Supervisores e Colegas, bem como na Perceção de Empregabilidade Externa e Interna em subgrupos da amostra.

Estruturou-se o estudo em três grandes grupos capitulares: a revisão bibliográfica dos temas subjacentes, o estudo empírico realizado e o grupo de conclusões de onde inclui-se o sumário de resultados, as suas contribuições e limitações e propostas para investigação futura.

No Estudo Empírico atender-se-á à aplicação de um questionário, recolhendo respostas em território português, de forma a utilizar as escalas de Empregabilidade e de Apoio à Carreira percecionado.

Através desse levantamento estatístico procura-se compreender quais as perceções de um grupo amostral no que confere ao antecedente de apoio à Carreira percecionado e como este se comporta sobre a noção de Empregabilidade Percecionada.

Enumera-se a construção da análise estatística pelos seguintes tópicos: *Caracterização da Amostra, Instrumento Metodológico e Resultados*.

Dos *Resultados*, elaborar-se-á a análise fatorial, a análise da fiabilidade das escalas, médias e desvios padrão da amostra, análise de diferença em grupos de amostra, análise de correlações e análise da regressão linear.

Por fim, apresentam-se as considerações finais através do sumário dos resultados obtidos na análise estatística, considerando quais as principais contribuições para o estudo. Também se incluem as limitações do estudo e propostas para investigação futura de variáveis ou aspetos que não foram tomados em conta mas que podem influenciar os resultados.

2. Revisão da Literatura

2.1. Empregabilidade

Ao longo dos últimos anos, a definição de Empregabilidade tem-se alterado, muito devido à instabilidade socioeconômica, envelhecimento da força de trabalho, novas tecnologias, mudanças nas relações de trabalho, exigência de competitividade o que impacta nas competências e carreira dos colaboradores (Bargsted, 2017; Guilbert et al., 2018; Guilbert, 2016; Rodrigues et al., 2019). Conseqüentemente, o conceito de empregabilidade deixou de estar associado a uma relação duradoura e de permanência numa organização (Rodrigues et al., 2019).

Antigamente, as expectativas do trabalhador comum centravam-se à volta da noção de que um posto de trabalho se tornaria forçosamente emprego para o resto da sua vida laboral. A permanência no emprego como uma certeza de estabilidade e segurança era estabelecida através do compromisso e lealdade da relação entre colaborador e empregador, centrada numa relação organização-colaborador. Atualmente, e tendo-se o paradigma alterado, a empregabilidade é associada não à permanência num único emprego, mas à continuidade como ativo no mercado laboral. Destacam-se da perspectiva organizacional a ideia subjacente de que a mão-de-obra qualificada e motivada implica possuir colaboradores mais flexíveis e adaptáveis a mudança, permitindo vantagem competitiva e flexibilidade funcional. Por sua vez, os colaboradores exigem maior controlo de direção sobre as suas aspirações e objetivos profissionais (Peeters et al., 2019; Rodrigues et al., 2019).

A empregabilidade é reconhecida como um conceito multidisciplinar, e já foi estudada em vários campos. Bargsted (2017) identifica três principais áreas onde a empregabilidade foi objeto de investigação. A primeira com destaque para o contexto clínico, na análise da reinserção no mercado de trabalho de pacientes que haviam tido doenças físicas e mentais, portanto, a alocação de pessoas com deficiência no mercado laboral. A segunda no que respeita à empregabilidade como fator de sucesso e de qualidade no Ensino Superior, através dos recém-licenciados que entram no mercado de trabalho. Por último, a terceira no que respeita à mudança conceptual de carreira, associando-se o estudo da empregabilidade como intimamente relacionado com as mudanças relacionadas com a carreira do indivíduo (Bargsted, 2017; Martini e Cavenago, 2016).

Abordar-se-á, assim, a terceira área com o enfoque na carreira dos colaboradores e práticas de desenvolvimento subjacentes como antecedentes da empregabilidade.

O conceito de empregabilidade seguiu várias definições que se encaixam naquilo que ao longo do tempo tem sido o seu discernimento. Há uns anos, possuir emprego que fosse duradouro e se mantivesse ao longo da vida do colaborador era o ideal de empregabilidade (o emprego para a vida), muito associada com o sentimento de estabilidade e segurança (Arthur e Rousseau, 1996, p. 74 em Rodrigues et al., 2019).

Mais recentemente, a empregabilidade manifesta-se como a necessidade do indivíduo em manter-se como um ativo interessante e atrativo às organizações, sendo estes percebidos como colaboradores com melhor produtividade e desempenho, munidos de uma variedade de competências, conhecimentos e habilidades (Acikgoz et al., 2016).

Tendo em conta a noção anterior, define-se a empregabilidade como a capacidade de um indivíduo em obter emprego inicial, manter esse emprego, alterar de posição, obter novo emprego e satisfazer as necessidades de trabalho (Qiao et al., 2016). A empregabilidade tanto se pode dar internamente, como externamente, na medida em que o colaborador pode incrementar a sua empregabilidade dentro da sua organização e igualmente explorar novas oportunidades noutras organizações no mercado de trabalho.

2.1.1. Empregabilidade Percecionada

A empregabilidade é um construto que reflete uma dualidade objetiva e subjetiva (Bargsted, 2017). No que se refere a indicadores objetivos são seus elementos: salário, condições laborais, hierarquia organizacional e aspetos visíveis de carreira. Por sua vez, os indicadores subjetivos dizem respeito à satisfação no trabalho, conciliação com outros papéis, a oportunidade de desenvolver competências, desafios profissionais. Este indicador subjetivo, igualmente, pode ser designado de Empregabilidade Percecionada (Bargsted, 2017).

A empregabilidade percecionada refere-se à percepção do indivíduo sobre as oportunidades de trabalho existentes e à possibilidade de adquirir novo emprego quer a nível interno (dentro da própria organização), quer a nível externo (outras organizações como potenciais empregadores) (De Cuyper e De Witte, 2010; Qiao et al., 2016). É entendido como uma garantia de segurança no trabalho num ambiente profissional de mudança (Guilbert et al., 2018).

Sendo a empregabilidade estudada como um elemento que influencia tanto a organização como o indivíduo, a incidência do presente estudo será sobre a abordagem ao nível individual e de percepção do colaborador (De Vos et al., 2011).

Fugate et al. (2004) menciona os recursos ou fatores pessoais, na importância da empregabilidade individual e apresenta as suas principais dimensões. A Adaptabilidade pessoal, em que o indivíduo possui níveis elevados de resistência à incerteza e ser proactivo, responsivo; a Identidade de Carreira, em que o indivíduo sabe os seus objetivos e motivações de carreira e a direção que quer tomar; o Capital Social, no que é imprescindível ao indivíduo para estruturar a sua rede de contactos, apoio e recursos relacionados com a sua carreira (Bargsted, 2017; Guilbert et al., 2016; Qiao et al., 2016).

A empregabilidade não é unicamente um estado desejável para os colaboradores, mas também para as organizações, uma vez que os colaboradores altamente empregáveis têm potencialmente um melhor desempenho, na medida em que possuem melhores conhecimentos, competências e capacidades.

2.1.2. Empregabilidade Externa e Interna

A Percepção de Empregabilidade é repartida na sua análise, em Externa e Interna. De Cuyper e De Witte (2010) e Rothwell e Arnold (2007), ao introduzirem as suas escalas de medição da Empregabilidade Percecionada, utilizam as duas dimensões: Externa e Interna.

A Percepção de Empregabilidade Interna refere-se à percepção do colaborador das oportunidades disponíveis no seu empregador atual, também chamado de mercado de trabalho interno, perspetivando uma relação de emprego sustentável com o seu empregador atual. A Percepção de Empregabilidade Externa, por sua vez, concerne à percepção do indivíduo das oportunidades de encontrar um novo emprego numa nova organização (De Cuyper e De Witte, 2010; Rothwell e Arnold, 2007).

Martini e Cavenago (2016) fornecem exemplos que explicam as possíveis relações de empregabilidade externa e interna: transição de desempregado a empregado (externa); de trabalho temporário a permanente (interna e /ou externa); mobilidade interna e movimentos horizontais e verticais na organização (interna), ou um conjunto dos dois em simultâneo devido à cada vez maior flexibilidade laboral (movimento em ziguezague).

2.2. Gestão Organizacional de Carreira

Nos últimos anos, as relações laborais passaram-se a descrever como relações mais flexíveis, de adaptabilidade em que organizações e colaboradores são responsáveis por manter a sua *marketability* (Rodrigues et al., 2019). A Gestão de Carreira não depende unicamente do colaborador e de si mesmo, a organização atua também na sua gestão. Rousseau (1990) delineou esta relação de promessa e esperada reciprocidade de Contrato Psicológico, onde não só uma conceptualização de expectativas, mas também de troca mútua de ações e esforço.

A organização é responsável como investidora nas competências dos colaboradores, retenção de talentos e gestão de carreira. E o colaborador responsável por se assegurar como ativo que se deve manter sempre atualizado nas suas competências, atrativo para o mercado de trabalho e também ele proprietário da sua carreira. Surgiram novas formas de Carreira (carreira proteana, carreira sem fronteiras, carreira caleidoscópico) em que o colaborador é seu detentor, e é ele que a dirige de acordo com os seus intentos vocacionais e objetivos profissionais (Rodrigues et al., 2019; Bagdadli e Gianecchini, 2018; De Vos e Cambré, 2017).

A Carreira Proteana define-se pelo foco do indivíduo ser a motivação de seguir determinado caminho de carreira através da interação social, busca de informação e formação (Gubler et al., 2014; Rodrigues et al., 2019).

A Carreira sem fronteiras, por sua vez, é uma procura de carreira que pressupõe mobilidade, a busca de informação extra-organização (Gubler et al., 2014; Rodrigues et al., 2019).

A Carreira Caleidoscópico refere-se a carreiras que de acordo com a mudança de espectro da vida pessoal do colaborador, esta vai igualmente mudando o seu padrão, à semelhança de um caleidoscópico (Mainiero e Sullivan, 2005; De Vos e Cambré, 2017).

Estas novas formas de carreiras são menos previsíveis e apenas através de um diagnóstico de competências é possível à organização definir políticas de carreira (Van der Heijden e Van der Heijden, 2006).

Embora o indivíduo seja cada vez mais chamado a gerir a sua carreira, também a gestão de carreiras pela organização toma um papel cada vez mais preponderante na estratégia organizacional. Ademais, o desenvolvimento de carreiras é um dos fatores cada vez mais procurados pelos futuros colaboradores das organizações (Ismail e Rishani,

2018), pois este permite não só o seu desenvolvimento, mas também o acesso a oportunidades internas (Guan et al., 2015).

A Gestão Organizacional da Carreira, ou também apelidada de Apoio Organizacional para o Desenvolvimento de Carreira, refere-se às práticas relacionadas com a facilitação e promoção do desenvolvimento de carreira dos colaboradores nas organizações. Estas práticas geralmente incluem formação, *mentoring*, *assessments*, rotação de funções, mobilidade interna e outras (Guan et al., 2015).

Tendo em vista a Gestão Organizacional da Carreira contribuir para os objetivos de negócio, também é do seu interesse coaduná-los as aspirações pessoais do colaborador para a sua carreira. A Gestão Organizacional de Carreira deve ser entendida como uma parceria recíproca entre colaborador e organização que cria um “ciclo virtuoso” que beneficia ambas as partes (Oliveira et al., 2017)

2.2.1. Desenvolvimento de Competências

Heijde et al. (2006) recorrem à definição de Athey e Orth (1999) para definir competências, descrevendo-as como um conjunto de dimensões de desempenho observáveis, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos, e também relacionados com uma equipa coletiva, processos, e capacidades organizacionais, estando estas competências relacionadas com um alto desempenho, e fornecem à organização uma vantagem competitiva sustentada.

Os mesmos autores (Heijde et al., 2006) igualmente designam o desenvolvimento de Competências como todas as atividades lideradas pela organização de modo a manter e alavancar as competências funcionais, de aprendizagem e de carreira. Esta mesma ideia é reforçada por De Vos et al. (2015) que estabelece um modelo integrativo de Desenvolvimento de Competências, onde as práticas de gestão de carreiras são aplicadas de modo a apoiar os colaboradores no seu desenvolvimento de competências.

Descrevem-se as competências funcionais como aquelas que incluem conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho bem-sucedido da função do colaborador, de onde se incluem as tarefas e atividades que lhe são inerentes no seu dia-a-dia. As competências de aprendizagem estão muito associadas ao conceito de flexibilidade que atualmente é dos pressupostos no mercado de trabalho. Dessa forma, reflete-se no colaborador a necessidade de aprender e expandir as suas competências. O colaborador é o próprio investidor no seu desenvolvimento. As competências de carreira, por sua vez, são as

competências que vão exercer o poder de condução das competências funcionais e de aprendizagem no direcionamento da sua carreira.

As práticas de desenvolvimento de competências são as práticas de apoio organizacional que são percebidas pelos colaboradores como práticas que contribuem para o seu desenvolvimento profissional (Moreira et al., 2018).

As ações das organizações em relação ao desenvolvimento de competências podem compreender as formas tradicionais de formação, aprendizagens *on-the-job*, e iniciativas de desenvolvimento de carreira. Salientam-se as ações que são diligenciadas pela organização e as ações que são fruto da partilha de conhecimento dos Supervisores e Colegas. Pelo *mentoring*, existe um contacto direto com membros mais sêniores da organização que vão guiar e ajudar o colaborador a integrar-se na organização. Também o *coaching*, podendo ele ser interno ou externo à organização vai munir o colaborador de competências chave para a si mesmo e para a organização (De Vos et al., 2015; Moreira et al., 2018).

As iniciativas de desenvolvimento de carreira são uma abordagem em que a organização promove o investimento no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores e consequentemente potenciando a sua empregabilidade.

2.2.2. Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências

De Vos et al. (2011) descreve a Perceção do Apoio ao Desenvolvimento de Competências como as percepções dos colaboradores ao apoio organizacional no que outorga ao desenvolvimento das suas competências. Kuvaas et al. (2010) também estudou o Perceção do apoio ao Desenvolvimento de Competências, apelidando-o de Perceção do investimento no Desenvolvimento dos Colaboradores, define-a como a avaliação da sua organização a longo prazo e o contínuo comprometimento em ajudar os colaboradores na sua aprendizagem e identificação de novas habilidades e competências.

Acresce a este conceito o entendimento de que as competências não servem unicamente para auxiliar na aquisição de conhecimento específicos ou habilidades, mas que as organizações investem na valorização das competências do colaborador e propulsionam a sua empregabilidade. Nesse sentido, é entendido que o colaborador percebe a sua organização positivamente se esta o apoiar na evolução de competências que potenciam

a sua empregabilidade. Num primeiro estágio a sua progressão e idealização de empregabilidade interna, no que é congénere à evolução da sua carreira na organização. E num segundo estágio, no que possibilita a sua empregabilidade externa, tornando-se o colaborador atrativo noutras organizações.

Mais do que o desenvolvimento de competências dos colaboradores para satisfazer as necessidades de negócio da organização, estes colaboradores são percebidos como a mais importante fonte de vantagem competitiva (Van Esch et al., 2018).

Assim, pela abordagem baseada nos recursos (Barney, 1991), entende-se que as competências de valor, raras, inimitáveis e insubstituíveis são as que irão conferir uma melhor vantagem competitiva.

Importa frisar a relevância das práticas de apoio ao desenvolvimento de competências vão ao encontro de maior apoio ao desenvolvimento da carreira, dado que elas estão notoriamente implícitas na sua vantagem competitiva.

2.3. Perceção de Empregabilidade e Perceção de Apoio à Carreira

A perceção de empregabilidade e a perceção de apoio na carreira foram exploradas através da abordagem baseada nas competências por Van der Heijden e Van der Heijden (2006), tendo sido dos primeiros estudos na área. De Vos tem dedicado o seu legado académico ao estudo da carreira, quer pelo âmbito do indivíduo como pelo âmbito da organização. Destaca-se o seu estudo que abarca as duas áreas Perceção de Empregabilidade e Perceção de apoio à carreira, assente sobre a abordagem de competências, o estudo efetuado em 2011 e 2015 (De Vos et al., 2011; 2015). Em ambos os estudos, a empregabilidade é entendida como uma extensão da gestão de carreira do indivíduo assente sobre o desenvolvimento de competências.

Esta temática é um dos pontos de discussão atuais, a literatura destaca os desafios que são propostos a organizações e indivíduos. Esta chamada de atenção à intervenção, denota a relação entre a Empregabilidade e o Desenvolvimento de Competências como fator diferenciador na Gestão de Carreiras.

Rodrigues et al. (2019), identifica aqueles que foram três preponderantes estudos ao nível individual de análise da empregabilidade e intimamente relacionadas com a carreira: (1) a predisposição de proactivamente agir / adaptar o seu trabalho e carreira; (2)

competências e capacidades que favorecem o seu trabalho e carreira; (3) percepções individuais que indicam as possibilidades de obter e manter emprego.

Do mesmo modo, Peeters et al. (2019) destaca três grandes desafios da empregabilidade: Desenvolvimento de competências específicas e genéricas relacionadas com o trabalho atual e sua manutenção, Desenvolvimento de Competências relacionadas com a carreira, de modo a potencializar futuros potenciais trabalhos, e a Necessidade de aprendizagem e desenvolvimento contínuos de modo a contribuir para a carreira a longo termo.

Em suma, cabe aos indivíduos serem responsáveis por potencializar e maximizar a sua empregabilidade, tal como as organizações também elas passam a ter um papel ativo no desenvolvimento e aplicação de políticas que apoiam a empregabilidade dos colaboradores. Esta relação deve ser recíproca pois vai alimentar a organização que necessita do colaborador munido de competências essenciais ao negócio e capaz de ter a melhor desempenho na organização. Por sua vez, também o colaborador beneficia ao adquirir e desenvolver competências, possíveis oportunidades na organização, desenvolvimento de carreira, potenciando a sua empregabilidade interna e externa.

Como indicado na introdução, pretende-se analisar como a percepção das práticas de desenvolvimento de competências (aqui apeladas de Percepção do Apoio à Carreira) irão influenciar a percepção da empregabilidade externa e interna. Partir-se-á da escala de De Vos et al. (2011) para o entendimento de como a Percepção de Apoio à Carreira pela Organização e pelos Supervisores e Colegas se manifesta como antecedente da Percepção da Empregabilidade Externa e Interna. De seguida, apresenta-se o modelo Conceptual de Análise.

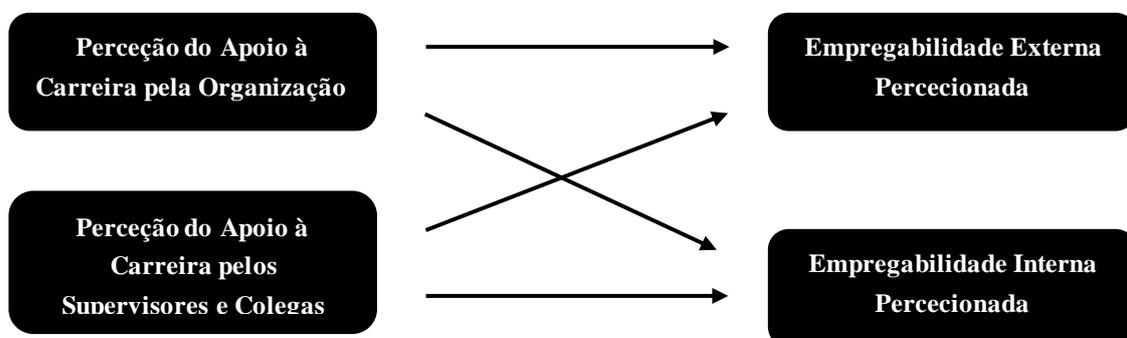


Figura 1 - Modelo Conceptual de Análise Inicial

Considerando o Modelo Conceptual de Análise sugerido, lançam-se como hipóteses da investigação:

H1: A Perceção do Apoio à Carreira pela Organização está positivamente associada à Empregabilidade Externa Percecionada.

H2: A Perceção do Apoio à Carreira pela Organização está positivamente associada à Empregabilidade Interna Percecionada.

H3: A Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas está positivamente associada à Empregabilidade Externa Percecionada.

H4: A Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas está positivamente associada à Empregabilidade Interna Percecionada.

3. Estudo empírico

3.1. Metodologia

A Metodologia utilizada no presente estudo é conferida por um inquérito por amostragem não probabilístico, onde o estudo é realizado sobre uma fração da população (Barañano, 2008).

O inquérito foi disponibilizado online através da plataforma Qualtrics, desde 05-06-2019 a 23-07-2019, e divulgado através de link individualizado e redes sociais (Linkedin, grupos de discussão de Recursos Humanos em Linkedin e Facebook).

3.2. Caracterização da amostra

Das respostas ao inquérito, apenas foram 410 puderam ser considerados como válidas para o estudo estatístico. Da amostra, participaram 229 (55,9%) pessoas do género masculino e 181 (44,1%) pessoas do género feminino.

Da amostra ainda se identificou que a maior parte dos inquiridos tinham idades compreendidas entre os 31 e 40 anos (35,6%), imediatamente seguidos de 22,00% no que confere a idades entre 41 e 50 anos, e também com 17,6% idades entre 26 e 30 anos e 13,7% idades entre 21 e 25 anos.

No que refere aos anos de experiência profissional 30,5% afirmam ter 11 a 20 anos de experiência, 26,8% de 1 a 5 anos, 21,00% mais de 20 anos e 17,1% entre 6 a 10 anos de experiência.

Questionou-se que os inquiridos possuíam filhos a cargo, dos quais 52,9% afirmou que sim e 47,1% não.

No que concerne ao Estado Civil dos inquiridos, foram divididos em dois tipos: Casados e Não Casados. Afirmaram ser Não Casados 51,7% dos inquiridos e os restantes 48,3% Casados.

Nas Habilitações Literárias, os respondentes indicaram possuir maioritariamente Licenciatura (33,7%), Mestrado (28,0%) e 12º ano de escolaridade (27,1%).

Quanto ao vínculo contratual, 75,9% dos inquiridos possuem contrato sem termo e 16,3% contrato a termo.

No que se refere ao nível hierárquico na organização, 32,9% são operacionais, 26,1% Técnicos Especializados, 21,7% Técnicos Superiores e apenas 19,30% possuem cargos de Chefia (Coordenador e Manager).

Da amostra, 63,4% trabalham no sector privado e 36,6% no sector público.

Quanto à área de atividade onde o colaborador trabalha 27,8% são dos Transportes e Armazenagem, 21% da área de consultoria científica, técnicas e similares e 14,6% de outras atividades de serviço.

A amostra, respeitante ao salário 42,7% afirmou receber entre 901 e 1500 euros, 25,6% entre 601 e 900 euros, 12,9% preferiu não responder e 10,5% respondeu entre 1500 e 2000 euros.

3.3. Instrumento

O questionário incluía 3 grupos de questões, que se descrevem de seguida. Era composto pela análise à Perceção da Empregabilidade (16 perguntas), à Perceção de Apoio a Práticas na Carreira (12 perguntas) e um terceiro grupo aplicado à caracterização da amostra que incluía perguntas sociodemográficas e perguntas de análise da empregabilidade objetiva (salário, grau hierárquico, vínculo contratual, etc.) (11 perguntas).

Foram utilizados dois questionários anteriormente testados para o estudo. Um para análise da Perceção da Empregabilidade de Rothwell e Arnold (2007) apelidado de “*The*

original 16 self perceived individual employability items". O segundo questionário denominado de "*Perceived support for competency development*" de De Vos et al. (2011) que apesar de ter sido aplicado ao entendimento das percepções ao apoio do desenvolvimento de competências, tem sido utilizado por outros autores (Vitorino, 2016; De Vos et al., 2015) para a percepção de práticas de apoio à Carreira, pelo que é também aqui aplicado dessa forma. Este último questionário possui 12 itens.

Em estudos anteriores que utilizaram o questionário de Percepção de Empregabilidade, foram subdivididas duas dimensões: a percepção de empregabilidade interna, aquela que é percebida pelo colaborador como as oportunidades dentro da sua organização, e a percepção da empregabilidade externa, como sendo a percebida como as oportunidades fora da sua organização. Rothwell e Arnold (2007) dividiu 6 questões para a PE interna e 10 questões para a PE externa.

No que diz respeito ao questionário das percepções de Apoio à Carreira, De Vos et al. (2011) são esperadas duas dimensões: a Percepção do Apoio à Carreira pela Organização e a Percepção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas.

Como o presente estudo pretende replicar o estudo realizado por De Vos et al. (2011), destacamos o objetivo principal testar a percepção do desenvolvimento de competências, aqui denominado de Percepção de Apoio à Carreira.

Analogamente à sua investigação, o presente estudo destaca-se pela diferença na utilização de uma outra escala para o estudo da Percepção da Empregabilidade. De Vos et al. (2011) utilizou a escala da Empregabilidade Auto-percebida de Van der Heijde and Van der Heijden (2006). Contudo, a escala aqui utilizada é a de Rothwell e Arnold (2007).

Para a avaliação das questões foi criada uma escala de Likert de 5 pontos, que identificavam de 1 a 5 pelo grau de intensidade. Eram correspondentes a 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não Concordo, Nem Discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo Totalmente.

3.4. Resultados

3.4.1. Análise fatorial

Para a análise de dimensões, em cada uma das escalas de Percepção de Empregabilidade e Percepção de Apoio à Carreira, realizou-se uma análise fatorial, onde se utilizou o método extração da análise de componentes principais, com rotação varimax.

Na Percepção de Empregabilidade foram extraídos dois fatores, que como indicado, correspondem às esperadas dimensões de Percepção de Empregabilidade Interna e Percepção de Empregabilidade Externa. Na análise fatorial, eram esperados 6 itens na PE interna e 10 itens na PE externa.

Contudo, tendo sido identificados 3 itens com um baixo peso fatorial e que igualmente se manifestavam pouco conclusivos na sua interpretação, foram excluídos da análise fatorial. Os 3 itens que foram excluídos são: “Tenho possibilidade de usar os meus contactos profissionais noutras organizações para desenvolver a minha carreira.”, “Poderia facilmente adquirir formação nova para me tornar mais empregável noutra lugar” e “As pessoas com experiência na mesma área de trabalho que eu são altamente valorizadas dentro e fora da sua organização, seja qual for o tipo de organização em que trabalharam anteriormente.”

Foram sujeitos a análise fatorial os restantes 13 itens da Percepção de Empregabilidade, onde foi solicitado a extração de dois fatores. Os resultados indicam que os 7 itens de PE interna têm pesos elevados no fator 1, e os 6 de PE externa têm pesos elevados no fator 2. Estes dois fatores explicam 44,83 % da variância total (Tabela 3).

Por sua vez, na análise fatorial para a Percepção do Apoio à Carreira, e fazendo jus às dimensões nomeadas por De Vos et al. (2011), solicitou-se na extração para obter o número de dimensões. Obtiveram-se as 2 dimensões esperadas: “Percepção de Apoio à Carreira – Organização” e “Percepção de Apoio à Carreira – Supervisores e Colegas”. Estes dois fatores explicam 60,91 % da variância total (Tabela 4).

3.4.2. Análise da Fiabilidade das Escalas

Para a análise da Fiabilidade das Escalas, analisou-se o Alpha de Cronbach que, segundo a literatura, devem ser superiores a 0,7. Só devem ser tidos em consideração itens cuja correlação com a escala total seja superior a 0,2 (Maroco e Marques, 2006).

Na Perceção de Empregabilidade Total foram analisados os 13 itens na sua globalidade que tiveram um alpha de Cronbach de 0,793, de onde todos os itens possuíam uma correlação estatística total superior a 0,2 (Tabela 5).

Nas escalas relativas às dimensões de Empregabilidade, na PE Externa, obtivemos um Alpha de Cronbach de 0,802. Dos 6 itens que a compunham, todos possuem uma correlação de item total superior a 0,2 como indicado na tabela Tabela 6. Quanto à PE Interna, o Alpha de Cronbach apresentado é de 0,715. Os seus 7 itens também possuíam uma correlação de item total superior a 0,2 (Tabela 7).

Para a escala de Perceção de Apoio à Carreira Total, analisou-se a totalidade dos 12 itens com um Alpha de Cronbach de 0,916 e com uma correlação de item total superior a 0,2 (Tabela 8). Na Perceção de Apoio à Carreira – Organização obteve-se um Alpha de Cronbach de 0,874, em que a Correlação é superior a 0,2 em todos os itens (Tabela 9). No que refere à Perceção de Apoio à Carreira – Supervisores e Colegas obteve-se um Alpha de Cronbach de 0,852 e uma Correlação superior a 0,2 em todos os itens (Tabela 10).

3.4.3. Média e desvio padrão da amostra

Analisando a Média e Desvio-Padrão de cada uma das escalas consegue-se aferir a tendência de resposta dos inquiridos. Na PE Externa a média é de 3,65, que se situa entre o ponto 3 – Não Concordo, Nem Discordo e do ponto 4 – Concordo, avaliado em 5 pontos de Likert. Também com um valor aproximado de média, em 3,53 pontos, se classifica a PE Interna.

No que confere à análise das médias da Perceção de Apoio à Carreira, verifica-se que a média de 3,16 na perceção do apoio por parte dos Supervisores e Colegas é superior à média do apoio conferido pela Organização (2,99).

Em ambas as análises descritas acima, indica-se o desvio padrão na tabela 11, que se refere à distribuição dos dados.

3.4.4. Análise de diferenças em grupos da amostra

Revelou-se importante também analisar as duas dimensões da Perceção da Empregabilidade e da Perceção do Apoio à Carreira nos diferentes grupos relativos às variáveis demográficas. Para tal utilizou-se a análise de variância ANOVA, considerando-se que as diferenças entre grupos são significativas quando $p \leq 0,05$ (Maroco e Marques, 2006).

No Género são encontradas diferenças significativas nas variáveis Empregabilidade Total, Empregabilidade Externa e Apoio à Carreira pela Organização. Em todas eles o género Masculino apresenta uma média superior ao género Feminino. Na PE total, o género masculino apresenta uma média de 3,64, e o feminino de 3,53. Na PE Externa, o género masculino apresenta uma média de 3,72, e o feminino de 3,57. No PCA pela Organização, o género masculino apresenta uma média de 3,07, e o feminino de 2,89.

Na Idade, os valores estão divididos por faixas etárias, de inferior a 20 anos, de 21 a 25, de 26 a 30, de 31 a 40, de 41 a 50 e superior a 50 anos. Na análise, apenas é encontrada uma diferença com a Perceção de Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas, onde a média de maior valor situa-se na faixa etária de menor de 20, contudo como esta faixa apenas tem um respondente, consideramos que a média imediatamente a seguir (3,34) na faixa etária de 21 a 25 percebe um maior apoio na carreira por parte dos seus Supervisores e Colegas. Por sua vez, a média menor apresenta-se na faixa etária de 41-50 anos (3,00) (Tabela 13).

Considerando a Experiência Profissional, encontramos uma diferença significativa ($p=0,006$) na Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas que nos indica que os respondentes com menos de 1 ano de experiência apresentam uma média superior (3,48). A média menor é nos colaboradores com 11-20 anos de experiência (3,01) (Tabela 14).

Na questão se o respondente tinha filhos, nos grupos apresenta-se uma diferença na escala de Perceção do Apoio à Carreira pela Organização ($p= 0,041$), em que os

respondentes que possuem filhos têm o maior valor de média (3,07) e os que não têm filhos, o menor valor de média (2,89) (Tabela 15).

No que confere ao Estado Civil, a diferença mais significativa encontra-se na Perceção de Empregabilidade Externa, de que a média mais elevada é em “Não Casado” (3,72) e menor em “Casado” (3,58) (Tabela 16).

Nas Habilitações Literárias, por sua vez temos uma maior diferença quanto à escala de Perceção do Apoio à Carreira pela Organização ($p= 0,035$), possuindo uma média superior nas pessoas com Doutoramento (3,63) mas também as pessoas que possuem a Escolaridade do 5º ao 9º ano possuem uma média igualmente próxima (3,56). A menor média apresenta-se nos colaboradores com Licenciatura (2,84) (Tabela 17).

No que confere ao Vínculo Contratual não são apresentados valores onde $p \leq 0,05$, ou seja, todos os valores de Significância são superiores a 0,05 (Tabela 18).

Para o nível hierárquico são apresentadas diferenças significativas quanto à Perceção de Empregabilidade Interna ($p= 0,003$) e na Perceção do Apoio à Carreira pela Organização ($p= 0,008$). Na Perceção de Empregabilidade Interna e também na Perceção do Apoio à Carreira pela Organização, as médias que se apresentam-se superiores nos Managers (3,81 e 3,19 respetivamente) No entanto, as médias inferiores são na Perceção de Empregabilidade Interna nos Operacionais (3,42) e na Perceção do Apoio à Carreira pela Organização nos Técnicos Superiores (3,09) (Tabela 19).

No Sector onde o indivíduo trabalha, apresenta-se a significância na Perceção do Apoio à Carreira pela Organização ($p= 0,026$), onde a média mais alta se apresenta no Sector Público (3,12) e a mais baixa no Sector Privado (2,91) (Tabela 20).

Na Área de atividade da organização onde trabalha o indivíduo, apresentam-se valores de significância, onde $p \leq 0,05$, na Perceção de Empregabilidade Total, Perceção de Empregabilidade Externa, Perceção do Apoio à Carreira total e Perceção do Apoio à Carreira pela Organização.

A Perceção de Empregabilidade Total ($p= 0,026$), apresenta a média superior nas Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais (4,69) e a menor na Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (3,89). A Perceção de Empregabilidade Externa que possui um $p= 0,000$, sendo extremamente significativa, apresenta a média superior nas Atividades dos organismos internacionais e

outras instituições extra-territoriais (4,83) e a menor Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (2,88). A Perceção do Apoio à Carreira Total ($p= 0,047$), apresenta a média superior nas Indústrias extrativas (4,00) e a menor na Construção (2,39). A Perceção do Apoio à Carreira pela Organização ($p= 0,002$), apresenta a média superior nas Indústrias extrativas (4,00) e inferior na Construção (2,20) (Tabela 21).

Tendo em consideração a última questão sobre o salário, mostra-se o valor de maior significância na Perceção de Empregabilidade Total ($p= 0,027$) e Perceção de Empregabilidade Interna ($p= 0,002$).

Tanto na Perceção de Empregabilidade Total e na Perceção de Empregabilidade Interna a maior média apresenta-se nos indivíduos que auferem valores de Salário superiores a 2000 euros (3,78 e 3,82 respetivamente). Na Perceção de Empregabilidade Total possuímos a menor média nos salários inferiores a 600 € (3,29). Na Perceção de Empregabilidade Interna a menor média é nos salários inferiores a 600 € (3,03). (Tabela 22).

3.4.5. Análise de Correlações

Na tabela 23, apresentam-se os valores de Coeficiente de Correlação de Pearson para as diversas escalas. A Correlação de Pearson pode apresentar-se positiva e negativa, de acordo com o tipo de escala métrica.

Como é possível verificar na tabela 23, todas as escalas correlacionam-se positivamente, possuindo uma correlação significativa ao nível de 0,01.

Assim, existe evidência empírica para validar todas as hipóteses.

3.4.6. Análise da Regressão Linear

A Regressão Linear analisa uma variável dependente, neste caso ambas as Empregabilidades (Total, Externa e Interna), e variáveis independentes ou preditores (Apoio à Carreira pela Organização e Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas). Entende-se assim que as variáveis independentes são os antecedentes e que as variáveis dependentes serão os nossos *outcomes*.

Efetuiu-se a Regressão Linear, sobre o método *Stepwise*, nas duas variáveis dependentes para verificar quais as variáveis independentes que são suas preditoras. O método *Stepwise* vai reter as variáveis de maior importância para a variável dependente que se irá analisar.

Na regressão realizada à variável dependente Perceção de Empregabilidade Externa, verificou-se que apenas a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização é a variável preditora, que explica cerca de 8,4% da Perceção da Empregabilidade Externa (R quadrado ajustado) (Tabela 24). Em contrapartida, a escala de Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas não se foi manifesta relevante para explicar a Perceção de Empregabilidade Externa, pelo que não foi retida pelo modelo.

Quanto à análise realizada à Perceção da Empregabilidade Interna, ambas as escalas (variáveis independentes) preveem a variável dependente. A Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas e a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização são preditores da Perceção da Empregabilidade Interna. A primeira variável independente e mais importante a entrar no modelo é a Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas, logo seguida da Perceção do Apoio à Carreira pela Organização.

As variáveis independentes apresentam um R Quadrado Ajustado no valor total de 0,378, explicando conjuntamente a previsão em cerca 37,8% da Perceção da Empregabilidade Interna (Tabela 25).

4. Conclusão

4.1. Sumário dos Resultados

O presente trabalho pretende refletir parte do estudo realizado por De Vos et al. (2011) na Perceção de Empregabilidade e a Perceção do Apoio à Carreira sobre a abordagem base de Desenvolvimento de Competências. Aplicámos um questionário assente sobre duas escalas para os distintos conceitos. Examiram-se estatisticamente as respostas, do qual destacamos a análise fatorial, análise da fiabilidade das escalas, análise de diferenças em grupos da amostra, análise de correlações e análise da regressão linear. Desta investigação, extrai-se que a principal conclusão reflete uma associação positiva entre a relação da Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas e da Perceção do

Apoio à Carreira pela Organização com a Perceção de Empregabilidade Interna. Destacando-se a maior relevância (poder preditor) na Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas. Por sua vez, na relação com a Perceção de Empregabilidade Externa, apenas a variável independente Perceção do Apoio à Carreira pela Organização se manifesta com uma associação positiva.

Acrescenta-se que foram alcançados todos os objetivos a que este trabalho se propunha, os quais se descrevem de seguida.

O primeiro objetivo pretendia analisar os níveis de Perceção de Apoio à Carreira e Perceção de Empregabilidade numa amostra recolhida em contexto organizacional Português. Como a presente investigação é assente sobre o estudo de De Vos et al. (2011), que fora aplicado à realidade organizacional Belga, o propósito neste estudo foi realizar a sua adaptação ao contexto organizacional Português. Para isso, aplicou-se um questionário examinando as duas escalas (Perceção de Empregabilidade e Perceção de Apoio à Carreira), a um grupo de 410 indivíduos em território Português, sob várias organizações.

O segundo objetivo prendia-se com a análise à relação entre a Perceção de Empregabilidade Externa e a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização e pelos Supervisores e Colegas. Através da análise de correlação verificamos que ambas as dimensões de Perceção de Apoio à Carreira e a Perceção de Empregabilidade Externa se correlacionam positivamente, obtendo correlações significativas ao nível 0,01. Na Regressão Linear, verificámos o poder preditivo da relação de cada uma das dimensões de Apoio à Carreira com a Empregabilidade Externa. Obtivemos apenas uma das variáveis como preditora, a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização.

O terceiro objetivo consistia em analisar a relação entre a Perceção de Empregabilidade Interna e a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização e pelos Supervisores e Colegas. Na análise de correlações, todas as correlações de Pearson revelaram ser significativas ao nível de 0,01 nas dimensões de Perceção de Empregabilidade Interna, Perceção do Apoio à Carreira pela Organização e Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas. Quanto à regressão linear realizada para verificar o poder preditor das variáveis, utilizou-se o método *Stepwise* que indicou por ordem de importância decrescente, as dimensões no seu poder preditor. Para a Perceção da empregabilidade Interna, primeiro apresenta-se com maior poder preditivo a Perceção do Apoio à Carreira

pelos Supervisores e Colegas, e por último e com menor relevância a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização.

Como quarto e último objetivo, sugeriu-se analisar se existiam diferenças significativas na Perceção do Apoio à Carreira pela Organização e pelos Supervisores e Colegas e na Perceção de Empregabilidade Externa e Interna em subgrupos da amostra. O questionário aplicado possuía um grupo de questões finais respeitantes à caracterização sociodemográfica da nossa amostra. Para melhor entender quais as diferenças entre os vários grupos da amostra, aplicámos a análise ANOVA e destacámos as médias maiores e menores decorrentes como produto dessa análise.

Pela análise realizada, os valores manifestados pelas médias na estatística descritiva, mostram que tendencialmente a amostra tende a percecionar o apoio da organização como menor face ao apoio dos Supervisores e Colegas.

Todavia, mais se acentua essa disparidade quando se analisa a Regressão Linear realizada às duas escalas de Perceção de Empregabilidade, de onde se destaca a importância dos Supervisores e Colegas no Apoio à Carreira dos colaboradores na Empregabilidade Interna que supera a perceção do apoio dado pela Organização.

Por sua vez, a Perceção do Apoio à Carreira pela Organização associa-se positivamente nas duas Empregabilidades percecionadas, Interna e Externa. Ainda assim, destaca-se a Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas, na relevância que tem no desenvolvimento de competências na Gestão de Carreira.

Do Modelo Conceptual de Análise inicial, é estabelecido abaixo o Modelo Final (Figura 2).

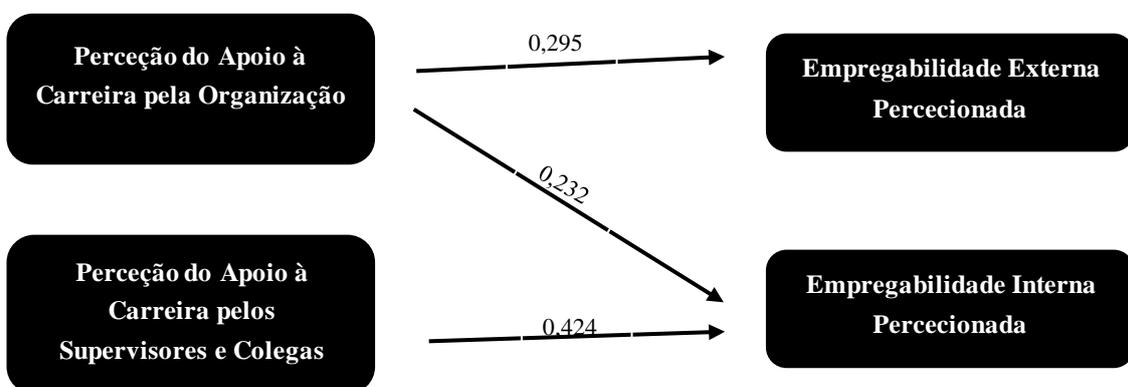


Figura 2 - Modelo Conceptual de Análise Final e Relação previsionial

Reconhece-se a sustentabilidade das relações entre as dimensões analisadas. As dimensões da percepção do apoio à carreira organizacional e Supervisores e Colegas estão positivamente associadas com a percepção de Empregabilidade Interna. E apenas a percepção de apoio à Carreira pela organização se associa positivamente relativamente à percepção da Empregabilidade Externa.

4.2. Discussão e Contribuições

A principal contribuição diz respeito ao estudo da Gestão Organizacional de Carreira. Oliveira et al. (2017) destaca que até ao momento, a maior parte dos estudos incidem sobre a gestão de carreira ao nível do indivíduo, pelo que menor atenção tem sido dada aos estudos sobre as práticas de gestão organizacional de carreira.

De Vos et al. (2011), apesar de identificar as dimensões da escala (Percepção de Apoio à Carreira: PCA pela Organização e PCA pelos Supervisores e Colegas), acaba por utilizar a escala como um todo. A finalidade deste trabalho, prima-se por considerar as dimensões identificadas e aplicá-las distintamente à Percepção de Empregabilidade Interna e Externa.

Das conclusões, destaca-se a relevância que os Supervisores e Colegas têm no apoio à carreira dos colaboradores. Muitas vezes, são estes os responsáveis pela implementação de políticas e práticas da empresa. A sua proximidade com os colaboradores mostra-se fundamental na sua melhor aplicação. Os Supervisores, as designadas Chefias Intermédias (*Line-managers*) possuem um papel preponderante, pois são eles que vão ajudar no Apoio à Carreira, quando as práticas de carreira organizacional falham ou estão em falta (Oliveira et al., 2017). Os Supervisores assumem o *coaching* dos seus colaboradores, dando-lhes constante *feedback*. Igualmente participam do processo de gestão do desempenho. (De Vos et al., 2015).

4.3. Limitações e Sugestões para investigação futura

Uma das limitações do estudo, é o carácter da escala utilizada para a Perceção do Apoio à Carreira. Esta escala foi utilizada noutros estudos para essa análise, contudo a sua base assenta sobre o desenvolvimento de competências, podendo não envolver outros aspetos da Gestão de Carreiras. Por conseguinte, indicamos alguns aspetos que poderão ser tidos em conta em investigações futuras: formações em Liderança, planos de sucessão e/ou o *outplacement*.

Os resultados poderiam ter sido mais suportados a nível explicativo através de entrevistas individuais aos colaboradores. O questionário, por ser apresentado através de perguntas fechadas de auto-avaliação por uma escala de pontos, pode ser uma condicionante nas respostas dos indivíduos.

Rodrigues et al. (2019) enuncia que os jovens em início de carreira podem ter uma visão limitada do mercado de trabalho, e por conseguinte, da sua empregabilidade pelo que se entende ser uma limitação.

A Carreira, como anteriormente mencionado, é uma responsabilidade comum a Organização, mas também ao indivíduo. A organização é o alvo do estudo neste trabalho, contudo o colaborador como auto-gestor da sua carreira deve, a par desta análise, ser ponderado nos resultados. Entende-se que não só a organização tem o poder de adjudicar práticas de apoio e desenvolvimento de competências na gestão de carreira, mas também o colaborador, ao ter um papel preponderante pode influenciar o resultado final da investigação. Importa estudar este antecedente e sua contribuição para a perceção das Empregabilidades Interna e Externa.

Não obstante, e a par dos antecedentes, devem também os *outcomes* devem ser objeto de investigação. Deste modo, poderão responder o quão influenciam a perceção das práticas de Apoio à carreira na perceção de Empregabilidade e de que modo estas se vão refletir no comprometimento do colaborador, sucesso de carreira e nas suas eventuais intenções de saída (*turnover*) da organização.

Às organizações não é suficiente, somente proporcionar formação e práticas de desenvolvimento de carreiras para os colaboradores. É necessário criar um ambiente de aprendizagem estimulante (por exemplo: através de *gamification*), havendo a participação

no desenvolvimento de competências apoiada por supervisores, colegas e pela própria organização (Kuvaas et al., 2010).

5. Referências Bibliográficas

Acikgoz, Y., Sumer, H. & Sumer, N., (2016). Do Employees Leave Just Because They Can? Examining the Perceived Employability–Turnover Intentions Relationship. *The Journal of Psychology*, 150 (5), p. 666-683.

Bagdadli, S. & Gianecchini, M., (2018). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, p. 1-18.

Barañano, A. M., (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação à Gestão*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Bargsted, M., (2017). Impact of personal competencies and market value of type of occupation over objective employability and perceived career opportunities of young professionals. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, p. 115–123.

Barney, J., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), p. 99-120.

Berntson, E., (2008). Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being. *Stockholm University*, p. 1-65.

De Cuyper, N. D. & De Witte, H., (2010). Temporary Employment and Perceived Employability: Mediation by Impression Management. *Journal of Career Development*, 37 (3), p. 635-652.

De Vos, A. & Cambré, B., (2017). Career Management in High-performing organizations: a set theoretic approach. *Human Resource Management*, 56 (3), p. 501-518.

De Vos, A., De Hauw, S. & Van der Heijden, B. I., (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, p. 438-447.

- De Vos, A., De Hauw, S. & Willemse, I., (2015). An integrative model for competency development in organizations: the Flemish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (20), p. 2543-2568.
- De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D., (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), p. 55-80.
- Fugate, M., Kinicki, A. & Asforth, B., (2004). Employability: A psychosocial Construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, p. 14-38.
- Guan, Y. et al., (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, p. 230-237.
- Gubler, M., Arnold, J. & Coombs, C., (2014). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35, p. 23-40.
- Gubler, M., Coombs, C. & Arnold, J., (2018). The gap between career management expectations and reality – empirical insights from the IT industry. *Gr Interakt Org*, 49, p. 12-22.
- Guilbert, L. & Bernaud, J.-L., (2016). Employability: review and research prospects. *Int J Educ Vocat Guidance*, 16, p. 69-89.
- Guilbert, L. et al., (2018). Relationship between perceived organizational support, proactive personality, and perceived employability in workers over 50. *Journal of Employment Counseling*, 55, p. 58-71.
- Ismail, H. N. & Rishani, M., (2018). The Relationship between Performance Appraisal Satisfaction, Career Development and Creative Behavior. *The Journal of Developing Areas*, 52 (3), p. 109-124.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A., (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20 (2), p. 138-156.

Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E., (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19 (1), p. 106-123.

Maroco, J. & Marques, T., (2006). Qual a fiabilidade do alpha de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), p. 65-90.

Martini, M. & Cavenago, D., (2016). The role of perceived workplace development opportunities in enhancing individual employability. *International Journal of Training and Development*, 21 (1), p. 18-34.

Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J. & Castanheira, F., (2018). Competences Development and Organisational Commitment mediation through Employability and moderation by Generation. *European Journal of Management*, 23 (2), p. 123-149.

Oliveira, L. B., Cavazotte, F. & Dunzer, R. A., (2017). The interactive effects of organizational and leadership career management support on job. *The International Journal of Human Resource Management satisfaction and turnover intention*, p. 1-21.

Peeters, E. et al., (2019). Employability Capital: A Conceptual Framework Tested Through Expert Analysis. *Journal of Career Development*, 46 (2), p. 79-93.

Qiao, H., Xia, Y. & Li, Y., (2016). Perceived Employability moderates Burnout and Depression among Bank Employees. *Social Behavior and Personality*, 44 (7), p. 1123-1132.

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

Rothwell, A. & Arnold, J., (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36 (1), p. 23-41.

Rousseau, D. M., (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, p. 389-400.

Van der Heijde, C. M. & Van der Heijden, B. I., (2006). A Competence-based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability. *Human Resource Management*, 45 (3), p. 449-476.

Van Esch, E., Qun We, L. & F. T. Chiang, F., (2018). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (10), p. 1683–1708.

Vitorino, M., (2016). Gestão de Carreiras: Estratégias de Desenvolvimento na Força Aérea Portuguesa. Dissertação de Mestrado, *ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa*

ANEXO I – Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. As suas respostas são confidenciais e serão apenas utilizadas para fins académicos. Não existem respostas certas nem erradas, pretende-se apenas obter informação relativa às suas perceções sobre o seu trabalho e a sua organização.

Agradeço a sua colaboração, essencial para a realização deste trabalho. O questionário demora cerca de 10 minutos a preencher.

Sandra Alves

Aluna do ISEG

Q1 - Empregabilidade

Nesta parte do questionário encontrará perguntas sobre as suas perspetivas de evolução de carreira, dentro ou fora da sua organização atual. Para responder, utilize a escala apresentada, em que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente.

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Tenho boas perspetivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que a minha organização estivesse em downsizing (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poderia facilmente adquirir formação nova para me tornar mais empregável noutra lugar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho possibilidade de usar os meus contactos profissionais noutras organizações para desenvolver a minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	<input type="radio"/>				
As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	<input type="radio"/>				
Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	<input type="radio"/>				
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	<input type="radio"/>				
Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	<input type="radio"/>				
As pessoas com experiência na mesma área de trabalho que eu são altamente valorizadas dentro e fora da sua organização, seja qual for o tipo de organização em que trabalharam anteriormente.	<input type="radio"/>				

Q2 – Apoio de Carreira Percecionado

Nesta parte do questionário encontrará perguntas sobre as atividades/opportunidades realizadas pela sua organização atual no âmbito do desenvolvimento de carreiras. Para responder, utilize a escala apresentada, em que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente.

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
A organização onde trabalho dá-me o tempo e os meios necessários para desenvolver as minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se o desejar, posso solicitar na minha organização um plano de desenvolvimento pessoal para saber que competências preciso de desenvolver e como posso desenvolvê-las.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu superior hierárquico dá-me regularmente feedback construtivo sobre o meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização fornece oportunidades de formação que são inovadoras e criativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu superior hierárquico dá-me tarefas desafiantes para eu poder aprender coisas novas no exercício das minhas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meus colegas dão-me feedback construtivo sobre o meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho a possibilidade de mudar regularmente de funções na minha organização, de modo a desenvolver novas competências (ex. rotação de funções sem mudança de nível hierárquico).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu superior hierárquico faz questão que eu desenvolva as competências de que necessito para a minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A organização disponibiliza atempadamente toda a informação sobre oportunidades de carreira.

Têm-me sido dadas tarefas que me permitem desenvolver competências para o futuro.

Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a que eu conheça as várias possibilidades de evolução dentro da organização, assim como as competências necessárias para aceder a essas possibilidades.

Na minha organização atual, foi-me dada a possibilidade de desenvolver competências que me permitem obter uma promoção e evoluir para um nível hierárquico mais elevado.

Q3 - Dados Sociodemográficos

Género.

- Masculino
- Feminino

Idade.

- <20
- 21-25
- 26-30
- 31-40
- 41-50
- >50

Experiência Profissional.

- Inferior a 1 ano
- 1-5 anos
- 6-10 anos
- 11-20 anos
- Superior a 20 anos

Tem filhos?

- Sim
- Não

Estado Civil.

- Não Casado
- Casado

Escolaridade (Habilitações Literárias).

- 1º a 4º ano de Escolaridade
- 5º a 6º ano de Escolaridade
- 7º a 9º ano de Escolaridade
- 10º a 12º ano de Escolaridade
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Vínculo Contratual atual.

- Contrato Sem Termo
- Contrato a Termo
- Contrato Temporário
- Trabalhador Independente (Recibos Verdes)

Nível hierárquico na organização onde trabalha.

- Manager
- Coordenador
- Técnico Superior
- Técnico Especializado
- Operacional

Setor da organização onde trabalha.

- Setor Público
- Setor Privado

Área de atividade da organização onde trabalha.

▼ Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (1) ... Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais (21)

Valor do seu salário, líquido de impostos (Esta questão é opcional).

- Inferior a 600 €
- 601 € - 900 €
- 901 € - 1500 €
- 1501 € - 2000 €
- Superior a 2000 €
- Prefiro não responder.

Obrigada pela sua participação.

ANEXO II – Tabelas da Análise Estatística**Tabela 1 – Análise Fatorial para “Perceção da Empregabilidade”**

Itens	Fator 1	Fator 2
1 - Tenho boas perspectivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	0,057	<u>0,795</u>
2 - Mesmo que a minha organização estivesse em <i>downsizing</i> (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	0,153	<u>0,563</u>
3 - A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	0,001	<u>0,698</u>
4 - Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.	0,168	<u>0,381</u>
5 - As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	0,226	<u>0,456</u>
6 - De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	0,12	<u>0,565</u>
7 - As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	0,091	<u>0,647</u>
8 - Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	<u>0,432</u>	0,223
9 - Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	<u>0,793</u>	0,024
10 - As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	<u>0,653</u>	0,199
11 - Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	<u>0,846</u>	-0,048
12 - Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	<u>0,782</u>	0,187
13 - Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	<u>0,638</u>	0,261

Fatores:

Fator 1 – Perceção da Empregabilidade Externa

Fator 2 – Perceção da Empregabilidade Interna

Tabela 2 – Análise Fatorial para “Perceção de Apoio à Carreira”

Itens	Fator 1	Fator 2
1 - A organização onde trabalho dá-me o tempo e os meios necessários para desenvolver as minhas competências.	<u>0,549</u>	0,389
2 - Se o desejar, posso solicitar na minha organização um plano de desenvolvimento pessoal para saber que competências preciso de desenvolver e como posso desenvolvê-las.	<u>0,768</u>	0,29
3 - A minha organização fornece oportunidades de formação que são inovadoras e criativas.	<u>0,675</u>	0,403
4 - Tenho a possibilidade de mudar regularmente de funções na minha organização, de modo a desenvolver novas competências (ex. rotação de funções sem mudança de nível hierárquico).	0,445	<u>0,479</u>
5 - A organização disponibiliza atempadamente toda a informação sobre oportunidades de carreira	<u>0,813</u>	0,183
6 - Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a que eu conheça as várias possibilidades de evolução dentro da organização, assim como as competências necessárias para aceder a essas possibilidades.	<u>0,824</u>	0,225
7 - Na minha organização atual, foi-me dada a possibilidade de desenvolver competências que me permitem obter uma promoção e evoluir para um nível hierárquico mais elevado.	<u>0,597</u>	0,489
8 - O meu superior hierárquico dá-me regularmente feedback construtivo sobre o meu desempenho.	0,42	<u>0,661</u>
9 - O meu superior hierárquico dá-me tarefas desafiantes para eu poder aprender coisas novas no exercício das minhas funções.	0,285	<u>0,82</u>
10 - Os meus colegas dão-me feedback construtivo sobre o meu desempenho.	0,139	<u>0,576</u>
11 - O meu superior hierárquico faz questão que eu desenvolva as competências de que necessito para a minha carreira.	0,445	<u>0,717</u>
12 - Têm-me sido dadas tarefas que me permitem desenvolver competências para o futuro.	0,232	<u>0,797</u>

Fatores:

Fator 1 – Perceção de Apoio à Carreira pela Organização

Fator 2 – Perceção de Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas

Tabela 3 – Análise Fatorial para “Percepção da Empregabilidade” - Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,877	29,826	29,826	3,877	29,826	29,826	3,106	23,892	23,892
2	1,951	15,006	44,832	1,951	15,006	44,832	2,722	20,940	44,832
3	1,031	7,931	52,763						
4	0,952	7,324	60,086						
5	0,897	6,900	66,987						
6	0,785	6,035	73,022						
7	0,663	5,098	78,120						
8	0,640	4,925	83,045						
9	0,537	4,129	87,173						
10	0,519	3,991	91,164						
11	0,441	3,391	94,555						
12	0,395	3,037	97,592						
13	0,313	2,408	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Nota: Os Componentes, também denominados de Itens, estão numerados e identificados na Tabela 1.

Tabela 4 – Análise Fatorial para “Percepção de Apoio à Carreira” - Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,299	52,491	52,491	6,299	52,491	52,491	3,770	31,418	31,418
2	1,010	8,421	60,912	1,010	8,421	60,912	3,539	29,493	60,912
3	0,772	6,430	67,341						
4	0,735	6,124	73,466						
5	0,598	4,980	78,446						
6	0,511	4,260	82,706						
7	0,485	4,039	86,745						
8	0,443	3,690	90,435						
9	0,360	3,001	93,436						
10	0,294	2,448	95,884						
11	0,275	2,290	98,174						
12	0,219	1,826	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Nota: Os Componentes, também denominados de Itens, estão numerados e identificados na Tabela 2.

Tabela 5 – Fiabilidade da Escala “Perceção da Empregabilidade Total”

Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Tenho boas perspetivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	0,489	0,773
Mesmo que a minha organização estivesse em downsizing (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	0,398	0,781
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	0,391	0,783
Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.	0,300	0,792
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	0,375	0,783
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	0,377	0,783
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	0,410	0,780
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	0,363	0,784
Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	0,453	0,777
As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	0,479	0,774
Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	0,429	0,779
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	0,564	0,769
Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	0,512	0,772

Tabela 6 – Fiabilidade da Escala “Perceção da Empregabilidade Externa”

Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	0,359	0,817
Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	0,623	0,757
As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	0,530	0,778
Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	0,661	0,747
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	0,671	0,748
Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	0,535	0,777

Tabela 7 – Fiabilidade da Escala “Perceção da Empregabilidade Interna”

Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Tenho boas perspetivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	0,603	0,630
Mesmo que a minha organização estivesse em downsizing (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	0,427	0,682
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	0,489	0,666
Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.	0,270	0,723
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	0,355	0,699
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	0,402	0,689
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	0,443	0,679

Tabela 8 – Fiabilidade da Escala “Perceção do Apoio à Carreira - Total”

Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A organização onde trabalho dá-me o tempo e os meios necessários para desenvolver as minhas competências.	0,598	0,912
Se o desejar, posso solicitar na minha organização um plano de desenvolvimento pessoal para saber que competências preciso de desenvolver e como posso desenvolvê-las.	0,699	0,908
A minha organização fornece oportunidades de formação que são inovadoras e criativas.	0,707	0,907
Tenho a possibilidade de mudar regularmente de funções na minha organização, de modo a desenvolver novas competências (ex. rotação de funções sem mudança de nível hierárquico).	0,585	0,913
A organização disponibiliza atempadamente toda a informação sobre oportunidades de carreira	0,651	0,910
Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a que eu conheça as várias possibilidades de evolução dentro da organização, assim como as competências necessárias para aceder a essas possibilidades.	0,691	0,908
Na minha organização atual, foi-me dada a possibilidade de desenvolver competências que me permitem obter uma promoção e evoluir para um nível hierárquico mais elevado.	0,712	0,907
O meu superior hierárquico dá-me regularmente feedback construtivo sobre o meu desempenho.	0,698	0,908
O meu superior hierárquico dá-me tarefas desafiantes para eu poder aprender coisas novas no exercício das minhas funções.	0,711	0,907
Os meus colegas dão-me feedback construtivo sobre o meu desempenho.	0,435	0,918
O meu superior hierárquico faz questão que eu desenvolva as competências de que necessito para a minha carreira.	0,764	0,905
Têm-me sido dadas tarefas que me permitem desenvolver competências para o futuro.	0,654	0,910

Tabela 9 – Fiabilidade da Escala “Perceção do Apoio à Carreira - Organização”

Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A organização onde trabalho dá-me o tempo e os meios necessários para desenvolver as minhas competências.	0,572	0,870
Se o desejar, posso solicitar na minha organização um plano de desenvolvimento pessoal para saber que competências preciso de desenvolver e como posso desenvolvê-las.	0,721	0,846
A minha organização fornece oportunidades de formação que são inovadoras e criativas.	0,688	0,851
Na minha organização atual, foi-me dada a possibilidade de desenvolver competências que me permitem obter uma promoção e evoluir para um nível hierárquico mais elevado.	0,653	0,858
A organização disponibiliza atempadamente toda a informação sobre oportunidades de carreira	0,702	0,849
Foi-me fornecido um plano de desenvolvimento pessoal, de modo a que eu conheça as várias possibilidades de evolução dentro da organização, assim como as competências necessárias para aceder a essas possibilidades.	0,731	0,843

Tabela 10 – Fiabilidade da Escala “Perceção do Apoio à Carreira – Supervisores e Colegas”

Itens	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
O meu superior hierárquico dá-me regularmente feedback construtivo sobre o meu desempenho.	0,670	0,821
O meu superior hierárquico dá-me tarefas desafiantes para eu poder aprender coisas novas no exercício das minhas funções.	0,754	0,805
Os meus colegas dão-me feedback construtivo sobre o meu desempenho.	0,435	0,862
O meu superior hierárquico faz questão que eu desenvolva as competências de que necessito para a minha carreira.	0,761	0,804
Têm-me sido dadas tarefas que me permitem desenvolver competências para o futuro.	0,677	0,821
Tenho a possibilidade de mudar regularmente de funções na minha organização, de modo a desenvolver novas competências (ex. rotação de funções sem mudança de nível hierárquico).	0,538	0,847

Tabela 11 – Estatística Descritiva das Escalas

Escalas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Percepção da Empregabilidade Total	410	1,69	4,92	3,5893	0,50002
Percepção da Empregabilidade Interna	410	1,00	5,00	3,5345	0,59983
Percepção da Empregabilidade Externa	410	1,17	5,00	3,6533	0,61496
Percepção do Apoio à Carreira - Total	410	1,00	5,00	3,0724	0,79829
Percepção do Apoio à Carreira pela Organização	410	1,00	5,00	2,9894	0,88570
Percepção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	410	1,00	5,00	3,1553	0,81999
N válido (listwise)	410				

Níveis de Significância – Análise ANOVA Escalas e Dados Sociodemográficos**Tabela 12 – Diferenças entre grupos por Género**

Escala	Género	Média	F	Sig
Percepção da Empregabilidade Total	Masculino	3,6355	4,472	0,035
	Feminino	3,5308		
Percepção da Empregabilidade Interna	Masculino	3,5664	1,473	0,226
	Feminino	3,4941		
Percepção da Empregabilidade Externa	Masculino	3,7162	5,487	0,020
	Feminino	3,5737		
Percepção do Apoio à Carreira - Total	Masculino	3,1019	0,710	0,400
	Feminino	3,0350		
Percepção do Apoio à Carreira pela Organização	Masculino	3,0713	4,472	0,035
	Feminino	2,8858		
Percepção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Masculino	3,1325	0,401	0,527
	Feminino	3,1842		

Tabela 13 – Diferenças entre grupos por Nível Etário

Escala	Idade	Média	F	Sig
Perceção da Empregabilidade Total	<20	4,2308	1,097	0,362
	21-25	3,6401		
	26-30	3,6656		
	31-40	3,5511		
	41-50	3,5829		
	>50	3,5265		
Perceção da Empregabilidade Interna	<20	4,4286	0,708	0,618
	21-25	3,5153		
	26-30	3,5992		
	31-40	3,5352		
	41-50	3,4984		
	>50	3,5048		
Perceção da Empregabilidade Externa	<20	4,0000	1,728	0,127
	21-25	3,7857		
	26-30	3,7431		
	31-40	3,5696		
	41-50	3,6815		
	>50	3,5519		
Perceção do Apoio à Carreira - Total	<20	4,0000	1,100	0,360
	21-25	3,2321		
	26-30	3,1447		
	31-40	3,0171		
	41-50	3,0111		
	>50	3,0389		
Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	<20	4,0000	0,899	0,481
	21-25	3,1250		
	26-30	2,9676		
	31-40	2,9018		
	41-50	3,0148		
	>50	3,0667		
Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	<20	4,0000	2,292	<u>0,045</u>
	21-25	3,3393		
	26-30	3,3218		
	31-40	3,1324		
	41-50	3,0074		
	>50	3,0111		

Tabela 14 – Diferenças entre grupos por Experiência Profissional

Escola	Experiência Profissional	Média	F	Sig
Percepção da Empregabilidade Total	Inferior a 1 ano	3,6478	1,070	0,371
	1-5 anos	3,6587		
	6-10 anos	3,6022		
	11-20 anos	3,5354		
	Superior a 20 anos	3,5555		
Percepção da Empregabilidade Interna	Inferior a 1 ano	3,5489	0,740	0,565
	1-5 anos	3,5961		
	6-10 anos	3,5694		
	11-20 anos	3,4686		
	Superior a 20 anos	3,5199		
Percepção da Empregabilidade Externa	Inferior a 1 ano	3,7632	0,920	0,452
	1-5 anos	3,7318		
	6-10 anos	3,6405		
	11-20 anos	3,6133		
	Superior a 20 anos	3,5969		
Percepção do Apoio à Carreira - Total	Inferior a 1 ano	3,3421	1,942	0,103
	1-5 anos	3,1765		
	6-10 anos	3,1226		
	11-20 anos	2,9493		
	Superior a 20 anos	3,0174		
Percepção do Apoio à Carreira pela Organização	Inferior a 1 ano	3,2018	0,775	0,542
	1-5 anos	3,0303		
	6-10 anos	3,0190		
	11-20 anos	2,8880		
	Superior a 20 anos	3,0136		
Percepção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Inferior a 1 ano	3,4825	3,673	<u>0,006</u>
	1-5 anos	3,3227		
	6-10 anos	3,2262		
	11-20 anos	3,0107		
	Superior a 20 anos	3,0213		

Tabela 15 – Diferenças entre grupos por Filhos

Escala	Filhos	Média	F	Sig
Perceção da Empregabilidade Total	Sim	3,6150	1,221	0,270
	Não	3,5604		
Perceção da Empregabilidade Interna	Sim	3,5767	2,289	0,131
	Não	3,4870		
Perceção da Empregabilidade Externa	Sim	3,6598	0,051	0,821
	Não	3,6459		
Perceção do Apoio à Carreira - Total	Sim	3,0952	0,378	0,539
	Não	3,0466		
Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	Sim	3,0737	4,209	0,041
	Não	2,8946		
Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Sim	3,1167	1,018	0,313
	Não	3,1986		

Tabela 16 – Diferenças entre grupos por Estado Civil

Escala	Estado Civil	Média	F	Sig
Perceção da Empregabilidade Total	Não Casado	3,6339	3,511	0,062
	Casado	3,5416		
Perceção da Empregabilidade Interna	Não Casado	3,5553	0,525	0,469
	Casado	3,5123		
Perceção da Empregabilidade Externa	Não Casado	3,7256	6,157	0,013
	Casado	3,5758		
Perceção do Apoio à Carreira - Total	Não Casado	3,1171	1,383	0,240
	Casado	3,0244		
Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	Não Casado	3,0165	0,410	0,522
	Casado	2,9604		
Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Não Casado	3,2178	2,559	0,110
	Casado	3,0884		

Tabela 17 – Diferenças entre grupos por Habilitações Literárias

Escala	Escolaridade (Habilitações Literárias)	Média	F	Sig
Perceção da Empregabilidade Total	5º a 6º ano	3,7231	0,460	0,806
	7º a 9º ano	3,6838		
	10º a 12º ano	3,5710		
	Licenciatura	3,5998		
	Mestrado	3,5625		
	Doutoramento	3,5077		
Perceção da Empregabilidade Interna	5º a 6º ano	3,6571	0,790	0,557
	7º a 9º ano	3,5278		
	10º a 12º ano	3,4942		
	Licenciatura	3,6014		
	Mestrado	3,4807		
	Doutoramento	3,7429		
Perceção da Empregabilidade Externa	5º a 6º ano	3,8000	1,624	0,152
	7º a 9º ano	3,8657		
	10º a 12º ano	3,6607		
	Licenciatura	3,5978		
	Mestrado	3,6580		
	Doutoramento	3,2333		
Perceção do Apoio à Carreira - Total	5º a 6º ano	3,4500	0,795	0,554
	7º a 9º ano	3,0880		
	10º a 12º ano	3,0706		
	Licenciatura	2,9976		
	Mestrado	3,1261		
	Doutoramento	3,4500		
Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	5º a 6º ano	3,5667	2,423	<u>0,035</u>
	7º a 9º ano	3,1852		
	10º a 12º ano	3,0886		
	Licenciatura	2,8418		
	Mestrado	2,9565		
	Doutoramento	3,6333		
Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	5º a 6º ano	3,3333	1,385	0,229
	7º a 9º ano	2,9907		
	10º a 12º ano	3,0526		
	Licenciatura	3,1534		
	Mestrado	3,2957		
	Doutoramento	3,2667		

Tabela 18 – Diferenças entre grupos por Vínculo Contratual

Escola	Vínculo Contratual	Média	F	Sig
Perceção da Empregabilidade Total	Contrato Sem Termo	3,6134	1,039	0,375
	Contrato a Termo	3,5144		
	Contrato Temporário	3,4808		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3,5433		
Perceção da Empregabilidade Interna	Contrato Sem Termo	3,5549	0,523	0,667
	Contrato a Termo	3,4584		
	Contrato Temporário	3,4911		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3,5000		
Perceção da Empregabilidade Externa	Contrato Sem Termo	3,6817	1,072	0,361
	Contrato a Termo	3,5796		
	Contrato Temporário	3,4688		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3,5938		
Perceção do Apoio à Carreira - Total	Contrato Sem Termo	3,0383	1,003	0,392
	Contrato a Termo	3,1343		
	Contrato Temporário	3,2604		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3,2865		
Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	Contrato Sem Termo	2,9770	0,184	0,907
	Contrato a Termo	2,9950		
	Contrato Temporário	3,1042		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3,0938		
Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Contrato Sem Termo	3,0997	2,339	0,073
	Contrato a Termo	3,2736		
	Contrato Temporário	3,4167		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3,4792		

Tabela 19 – Diferenças entre grupos por Nível Hierárquico

Escala	Nível hierárquico	Média	F	Sig
Perceção da Empregabilidade Total	Manager	3,7205	1,118	0,347
	Coordenador	3,6194		
	Técnico Superior	3,5393		
	Técnico Especializado	3,6075		
	Operacional	3,5595		
Perceção da Empregabilidade Interna	Manager	3,8153	4,057	0,003
	Coordenador	3,6880		
	Técnico Superior	3,5136		
	Técnico Especializado	3,5220		
	Operacional	3,4296		
Perceção da Empregabilidade Externa	Manager	3,6098	1,299	0,270
	Coordenador	3,5395		
	Técnico Superior	3,5693		
	Técnico Especializado	3,7072		
	Operacional	3,7111		
Perceção do Apoio à Carreira - Total	Manager	3,2866	1,796	0,129
	Coordenador	3,0636		
	Técnico Superior	2,9129		
	Técnico Especializado	3,0592		
	Operacional	3,1253		
Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	Manager	3,1951	3,478	0,008
	Coordenador	2,8684		
	Técnico Superior	2,7322		
	Técnico Especializado	2,9969		
	Operacional	3,1247		
Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Manager	3,3780	1,124	0,345
	Coordenador	3,2588		
	Técnico Superior	3,0936		
	Técnico Especializado	3,1215		
	Operacional	3,1259		

Tabela 20 – Diferenças entre grupos por Setor

Escala	Setor	Média	F	Sig
Percepção da Empregabilidade Total	Setor Público	3,5887	0,000	0,986
	Setor Privado	3,5896		
Percepção da Empregabilidade Interna	Setor Público	3,4924	1,166	0,281
	Setor Privado	3,5588		
Percepção da Empregabilidade Externa	Setor Público	3,7011	1,434	0,232
	Setor Privado	3,6256		
Percepção do Apoio à Carreira - Total	Setor Público	3,0850	0,059	0,808
	Setor Privado	3,0651		
Percepção do Apoio à Carreira pela Organização	Setor Público	3,1178	5,016	0,026
	Setor Privado	2,9154		
Percepção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Setor Público	3,0522	3,762	0,053
	Setor Privado	3,2147		

Tabela 21 – Diferenças entre grupos por Área de Atividade

Escola	Nível hierárquico	Média	F	Sig
Perceção da Empregabilidade Total	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3,7692	2,254	<u>0,003</u>
	Indústrias extrativas	4,2308		
	Indústrias transformadoras	3,5799		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	3,7692		
	Construção	3,4471		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3,5256		
	Transportes e armazenagem	3,6410		
	Alojamento, restauração e similares	3,6993		
	Atividades de informação e de comunicação	3,2896		
	Atividades financeiras e de seguros	3,4269		
	Atividades imobiliárias	4,0308		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3,7147		
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3,8923		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	3,1346		
	Educação	3,4570		
	Atividades de saúde humana e apoio social	3,4692		
	Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	3,2692		
	Outras atividades de serviços	3,5256		
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	4,6923			
Perceção da Empregabilidade Interna	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3,5714	1,307	0,179
	Indústrias extrativas	4,4286		
	Indústrias transformadoras	3,7253		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	3,7143		

	Construção	3,3571		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3,4881		
	Transportes e armazenagem	3,5201		
	Alojamento, restauração e similares	3,7532		
	Atividades de informação e de comunicação	3,3361		
	Atividades financeiras e de seguros	3,3643		
	Atividades imobiliárias	4,0571		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3,6462		
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3,7429		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	3,3571		
	Educação	3,5294		
	Atividades de saúde humana e apoio social	3,4357		
	Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	3,2857		
	Outras atividades de serviços	3,4643		
	Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	4,5714		
Perceção da Empregabilidade Externa	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	4,0000	2,601	<u>0,000</u>
	Indústrias extrativas	4,0000		
	Indústrias transformadoras	3,4103		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	3,8333		
	Construção	3,5521		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3,5694		
	Transportes e armazenagem	3,7822		
	Alojamento, restauração e similares	3,6364		
	Atividades de informação e de comunicação	3,2353		
	Atividades financeiras e de seguros	3,5000		
	Atividades imobiliárias	4,0000		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3,7946		

	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	4,0667		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	2,8750		
	Educação	3,3725		
	Atividades de saúde humana e apoio social	3,5083		
	Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	3,2500		
	Outras atividades de serviços	3,5972		
	Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	4,8333		
Perceção do Apoio à Carreira - Total	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3,3333	1,645	<u>0,047</u>
	Indústrias extrativas	4,0000		
	Indústrias transformadoras	3,0641		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	3,1667		
	Construção	2,3906		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3,1319		
	Transportes e armazenagem	3,1096		
	Alojamento, restauração e similares	3,1136		
	Atividades de informação e de comunicação	2,8676		
	Atividades financeiras e de seguros	3,1958		
	Atividades imobiliárias	3,8167		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3,2016		
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3,5833		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	2,5625		
	Educação	2,9020		
	Atividades de saúde humana e apoio social	2,8375		
	Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	2,7639		
	Outras atividades de serviços	3,0611		
	Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	3,1667		
Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3,3333	2,274	<u>0,002</u>

	Indústrias extrativas	4,0000		
	Indústrias transformadoras	2,9231		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	2,3333		
	Construção	2,1979		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	2,9861		
	Transportes e armazenagem	3,1959		
	Alojamento, restauração e similares	2,8636		
	Atividades de informação e de comunicação	2,7059		
	Atividades financeiras e de seguros	3,0667		
	Atividades imobiliárias	3,8333		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3,0678		
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3,4333		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	2,2083		
	Educação	2,7549		
	Atividades de saúde humana e apoio social	2,6750		
	Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	2,5278		
	Outras atividades de serviços	2,9500		
	Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	2,3333		
Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3,3333	1,569	0,065
	Indústrias extrativas	4,0000		
	Indústrias transformadoras	3,2051		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	4,0000		
	Construção	2,5833		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3,2778		
	Transportes e armazenagem	3,0234		
	Alojamento, restauração e similares	3,3636		
	Atividades de informação e de comunicação	3,0294		

Atividades financeiras e de seguros	3,3250
Atividades imobiliárias	3,8000
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3,3353
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3,7333
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	2,9167
Educação	3,0490
Atividades de saúde humana e apoio social	3,0000
Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	3,0000
Outras atividades de serviços	3,1722
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	4,0000

Tabela 22 – Diferenças entre grupos por Salário

Escala	Salário	Média	F	Sig
Perceção da Empregabilidade Total	Inferior a 600 €	3,2959	2,555	<u>0,027</u>
	601 € - 900 €	3,5128		
	901 € - 1500 €	3,5938		
	1501 € - 2000 €	3,7048		
	Superior a 2000 €	3,7766		
	Prefiro não responder.	3,6299		
Perceção da Empregabilidade Interna	Inferior a 600 €	3,0330	3,834	<u>0,002</u>
	601 € - 900 €	3,4653		
	901 € - 1500 €	3,5282		
	1501 € - 2000 €	3,6910		
	Superior a 2000 €	3,8231		
	Prefiro não responder.	3,5741		
Perceção da Empregabilidade Externa	Inferior a 600 €	3,6026	0,649	0,662
	601 € - 900 €	3,5683		
	901 € - 1500 €	3,6705		
	1501 € - 2000 €	3,7209		
	Superior a 2000 €	3,7222		
	Prefiro não responder.	3,6950		
Perceção do Apoio à Carreira - Total	Inferior a 600 €	2,6474	1,132	0,343
	601 € - 900 €	3,0048		
	901 € - 1500 €	3,1090		
	1501 € - 2000 €	3,1725		
	Superior a 2000 €	3,1429		
	Prefiro não responder.	3,0802		
Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	Inferior a 600 €	2,4487	1,856	0,101
	601 € - 900 €	2,8571		
	901 € - 1500 €	3,0648		
	1501 € - 2000 €	3,0853		
	Superior a 2000 €	3,0317		
	Prefiro não responder.	3,0409		
Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Inferior a 600 €	2,8462	0,587	0,710
	601 € - 900 €	3,1524		
	901 € - 1500 €	3,1533		
	1501 € - 2000 €	3,2597		
	Superior a 2000 €	3,2540		
	Prefiro não responder.	3,1195		

Tabela 23 – Correlações de Pearson entre Escalas

		Empregabilidade Total	Empregabilidade Interna	Empregabilidade Externa	Perceção do Apoio à Carreira - Total	Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas
Empregabilidade Total	Correlação de Pearson	1					
	Sig. (bilateral)						
	N	410					
Empregabilidade Interna	Correlação de Pearson	,848**	1				
	Sig. (bilateral)	0,000					
	N	410	410				
Empregabilidade Externa	Correlação de Pearson	,797**	,355**	1			
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000				
	N	410	410	410			
Perceção do Apoio à Carreira - Total	Correlação de Pearson	,550**	,613**	,271**	1		
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000			
	N	410	410	410	410		
Perceção do Apoio à Carreira pela Organização	Correlação de Pearson	,523**	,551**	,295**	,941**	1	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	410	410	410	410	410	
Perceção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	Correlação de Pearson	,506**	,598**	,210**	,931**	,752**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	410	410	410	410	410	410

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Tabela 24 – Regressão Linear para a Escala Empregabilidade Externa

Variáveis Retidas	Resumo do Modelo			Coeficientes		
	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes Standardizados	T	Sig
Percepção do Apoio à Carreira pela Organização	0,087	0,084	0,58841	0,295	6,225	0,0000

Tabela 25 – Regressão Linear para a Escala Empregabilidade Interna

Variáveis Retidas	Resumo do Modelo			Coeficientes		
	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Erro Padrão da Estimativa	Coeficientes Standardizados	T	Sig
Percepção do Apoio à Carreira pelos Supervisores e Colegas	0,358	0,356	0,48117	0,424	7,169	0,0000
Percepção do Apoio à Carreira pela Organização	0,381	0,378	0,47291	0,232	3,922	0,0001