

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**PRÁTICAS DE GESTÃO INDIVIDUAL DE CARREIRA E PERCEÇÃO DE
EMPREGABILIDADE**

PATRÍCIA ALEXANDRA LOPES DA SILVA

OUTUBRO-2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**PRÁTICAS DE GESTÃO INDIVIDUAL DE CARREIRA E PERCEÇÃO DE
EMPREGABILIDADE**

PATRÍCIA ALEXANDRA LOPES DA SILVA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

OUTUBRO - 2019

Resumo

A utilização de práticas de carreira individual remete para a existência de uma carreira proteana, uma carreira que se guia pelo espírito de iniciativa, flexibilidade e proatividade do indivíduo. Estas práticas de carreira terão uma influência positiva na percepção de empregabilidade do indivíduo. Ou seja, quanto mais um indivíduo se envolve pessoalmente na gestão da sua carreira, maior será a sua percepção de empregabilidade.

O presente estudo pretende analisar o nível de percepção de empregabilidade dos indivíduos, quais as práticas de carreira mais utilizadas e quais as que têm uma maior influência na sua percepção de empregabilidade interna e externa. Para tal foi aplicado um inquérito por questionário e enviado a pessoas que trabalham em diferentes áreas de atividade do mercado de trabalho.

Foi obtida uma amostra de 410 inquiridos e os resultados do presente estudo demonstram haver uma percepção de empregabilidade elevada e uma grande adoção de práticas de carreira proteana. Os indivíduos mais jovens e com menos experiência no mercado de trabalho demonstram uma maior adoção destas práticas. Verificou-se também que a prática que mais contribui para a percepção de empregabilidade interna e também para percepção de empregabilidade externa é a orientação de carreira.

Palavras-Chave

Percepção de Empregabilidade; Empregabilidade Interna, Empregabilidade Externa, Carreira Proteana; Práticas de Gestão de Carreira Individual

Abstract

The use of individual career practices refers to the existence of a protean career, a career that is guided by the spirit of initiative, flexibility and proactivity of the individual. These career practices play a positive influence on the perception of employability of individuals. The more career management practices are used, the greater our perception of employability becomes.

The present study aims to verify the level of perception of employability of individuals, which are the most used career practices and which ones have the most influence on their perception. For this purpose, it was applied a questionnaire survey and sent to people who work in different areas of labor market activity.

With a sample of 410 inquiries, the study's results demonstrated a high perception of employability, as well as a great adoption of the practices of the protean career. The younger and less experienced individuals demonstrated a bigger adoption of these practices. It also demonstrated that the practice which most contributes to internal and external employability perception is the career guidance.

Key words

Employability Perception; Internal Employability; External Employability; Protean Career; Individual Career Management Practices

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento vai, claro, para a Professora Doutora Maria Eduarda Soares, pela orientação extremamente profissional que me proporcionou e pelas palavras de incentivo constante. O Trabalho Final de Mestrado é algo que envolve uma imensa dedicação e a sua orientação foi essencial em cada etapa do mesmo.

Também tenho que fazer um agradecimento muito especial à minha família e amigos, especialmente ao meu companheiro Tiago que sempre me encorajou a terminar esta etapa e sempre acreditou nas minhas capacidades.

Por fim, um agradecimento também muito especial às minhas colegas Cristiana, Sandra e Rute que sempre me apoiaram e sempre me deram uma imensa força. Todas elas atravessaram esta etapa ao mesmo tempo que eu e este apoio mútuo foi muito importante para mim.

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 – Revisão de literatura	4
2.1. Percepção de Empregabilidade.....	4
2.2. Práticas de Gestão de Carreira.....	9
2.3. Relação entre as Práticas de Gestão de Carreira e a Percepção de Empregabilidade	14
Capítulo 3 – Estudo empírico	17
3.1. Metodologia.....	17
3.2. Descrição da Amostra.....	17
3.3. Instrumento.....	18
3.4. Resultados.....	20
3.4.1. Análise fatorial	20
3.4.2. Análise da Fiabilidade das Escalas	21
3.4.3. Média e desvio-padrão das escalas na amostra	22
3.4.4. Análise de diferenças em subgrupos da amostra	23
3.4.5. Análise de correlações	29
3.4.6. Regressão linear.....	29
Capítulo 4 - Conclusões.....	31
4.1. Sumário dos resultados.....	31
4.2. Contributos	32
4.3. Limitações e propostas para investigações futuras.....	34
Referências bibliográficas	36
Anexo I – Instrumento.....	41
Anexo II – Tabelas da análise estatística.....	43

Capítulo 1 – Introdução

No contexto organizacional atual, os indivíduos procuram utilizar diversos métodos com vista ao aprimoramento e aumento da sua empregabilidade, algo que, numa era de constantes mudanças e de imprevisibilidade profissional e empresarial, torna-se crucial (Rothwell & Arnold, 2007). Existe quem creia que seja competência e responsabilidade das organizações o desenvolvimento da empregabilidade dos seus colaboradores, mas a verdade é que há muitos que procuram sistematicamente e proactivamente formas de aumentar a sua empregabilidade. Isto porque cada vez mais os indivíduos procuram ter uma noção e uma perceção o mais realista possível relativamente às suas oportunidades em obter um emprego (Berntson e Marklund, 2007).

O significado de empregabilidade tornara-se muito dinâmico nas últimas décadas. Possuir um emprego já não se trata apenas de uma questão financeira e objetiva e passa a ter em consideração determinadas dimensões subjetivas que se tornam parte essencial do dia-a-dia laboral do indivíduo (Vanhercke et al., 2014). Os trabalhadores transformam-se nos atores centrais no mundo do trabalho e as organizações já não representam exclusivamente o papel principal. Os trabalhadores começam a querer e a ter poder de decisão sobre os seus cargos, funções e organizações onde querem trabalhar para alcançar o nível de empregabilidade que ambicionam (De Vos & De Soens, 2008). Quando se fala de empregabilidade, há que fazer a distinção entre empregabilidade interna e externa. Empregabilidade interna refere-se à noção do colaborador relativamente às hipóteses em ter novas oportunidades e margem de progressão de carreira na sua organização atual, ao passo que empregabilidade externa refere-se à noção do colaborador relativamente ao seu valor no mercado laboral (Cuyper & De Witte, 2011).

Independentemente do nível da sua perceção, quem procurar adotar estratégias e práticas de carreira individuais para maximizar a sua empregabilidade interna e externa, terá uma perceção mais clara relativamente ao seu valor enquanto profissional. Considera-se que esta iniciativa e proatividade do indivíduo em fomentar de várias formas o crescimento da sua carreira esteja associada a um tipo de carreira específico: a carreira proteana, um tipo de carreira onde os indivíduos são os principais responsáveis pela sua gestão e transformação (Briscoe & Hall, 2006).

Tendo isto em conta, será importante investigar, no contexto organizacional português, quais as práticas de carreira adotadas pelos colaboradores que terão impacto na empregabilidade interna (dentro da organização) e quais as práticas de carreira adotadas pelos colaboradores que terão impacto na empregabilidade externa (fora da organização). Com base em estudos anteriores, as práticas a abordar no presente estudo serão o *networking*, a orientação de carreira, a automeação e a formação pessoal (Gould & Penley, 1984). Com esta análise, procura-se igualmente perceber se os colaboradores que adotam estas práticas são mais propensos a perceberem de forma positiva a sua empregabilidade.

Assim, o estudo terá cinco objetivos:

- Analisar a relação entre práticas de gestão de carreira utilizadas pelos colaboradores e a perceção de empregabilidade interna e externa.
- Analisar quais as práticas de gestão de carreira que mais contribuem para a perceção de empregabilidade interna e externa.
- Verificar quais as práticas de gestão de carreira mais utilizadas pelos colaboradores da amostra do presente estudo.

- Analisar as principais diferenças significativas entre os diferentes subgrupos da amostra no que diz respeito à percepção de empregabilidade interna e à percepção de empregabilidade externa.
- Analisar as principais diferenças significativas entre os diferentes subgrupos da amostra no que diz respeito às práticas de gestão de carreira utilizadas pelos colaboradores.

A presente dissertação é composta por quatro capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à introdução que apresenta o tema e os principais objetivos do estudo. Depois, prossegue-se para a revisão da literatura onde é apresentado o principal contributo de diversos autores sobre a percepção de empregabilidade e as práticas de gestão de carreira utilizadas pelos colaboradores. No terceiro capítulo será apresentado o estudo empírico realizado. Por fim, o quarto capítulo apresentará as conclusões, o contributo e as limitações do presente estudo.

Capítulo 2 – Revisão de literatura

Neste capítulo iremos rever os principais conceitos usados neste estudo, nomeadamente percepção de empregabilidade, práticas de gestão utilizadas pelos colaboradores e a relação entre os dois.

2.1. Percepção de Empregabilidade

O conceito de empregabilidade resulta da junção das palavras “emprego” e “habilidade” e, portanto, refere-se à capacidade do indivíduo em ser empregado (Vanhercke et al., 2014). Este conceito diz respeito à oportunidade do indivíduo encontrar um novo emprego (Berntson & Marklund, 2007, citado por Philippaers et al., 2016). Em termos mais técnicos, refere-se à capacidade do indivíduo em realizar transições no mercado de trabalho (Brown et al., 2003; Forrier & Sels, 2003a; Hillage & Pollard, 1998; McQuaid & Lindsay, 2005, citado por Cuyper et al., 2008). Essa capacidade resulta do conhecimento do indivíduo, habilidades, competências, conhecimento do mercado de trabalho e adaptação (Defillipi & Arthur, 1994; De Grip et al., 2004; de Vries et al., 2001; Van Dam, 2004, citado por Cuyper et al., 2008). Assim, a empregabilidade é conceituada como uma forma de adaptação ativa específica do trabalho que permite aos trabalhadores identificar e realizar oportunidades de carreira (Fugate et al., 2004).

Este conceito é estudado a partir de diferentes abordagens que podem ser classificadas como orientadas para *input* ou *output* (Vanhercke et al., 2014, citado por Philippaers et al., 2016). Abordagens orientadas para *input* consideram fatores que aumentam as chances de conseguir um novo emprego, tais como traços de personalidade, proatividade e iniciativa pessoal (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, citado por Philippaers et al., 2016) e fatores de capital social, como as competências de “*know how*”,

“*know why*” e “*know who*” (Eby et al., 2003, citado por Vanhercke et al., 2014). As abordagens orientadas para *output* encaram a empregabilidade em termos de consequências e resultados associados à oportunidade de um novo emprego: destacam, sobretudo, a empregabilidade percebida (Vanhercke et al., 2014, citado por Philippaers et al., 2016).

A empregabilidade pode ter três níveis de análise distintos: Empregabilidade no sentido de emprego, percebido do ponto de vista da sociedade e acima de tudo do governo, sendo, portanto, um indicador da oportunidade de pleno emprego; empregabilidade no sentido de “emprego de um trabalhador”, visto do ponto de vista de uma organização; e empregabilidade no sentido de um trabalho (atrativo), visto do ponto de vista do indivíduo, sendo que para o mesmo a empregabilidade é um indicador da oportunidade de um emprego ou carreira (Forrier & Sels, 2003). A somar a tal consideração, a empregabilidade tem sido tradicionalmente avaliada com recurso a indicadores e objetivos da posição de um indivíduo no mercado de trabalho, tais como educação, formação ou função (Cuyper et al., 2008, citado por Cesário & Feijão, 2014). No entanto, mais recentemente, têm sido desenvolvidos indicadores subjetivos de empregabilidade, com base na percepção do indivíduo sobre as alternativas disponíveis no mercado de trabalho interno e/ou externo (Cesário & Feijão, 2014). Embora a percepção de empregabilidade não garanta o emprego atual, esta poderá aumentar a probabilidade de um indivíduo obter emprego (Fugate et al., 2004).

A verdade é que a perspectiva do indivíduo relativamente à sua empregabilidade torna-se cada vez mais importante nos dias de hoje. Percepção da empregabilidade implica a percepção da oportunidade do colaborador em encontrar um novo emprego (Berntson & Marklund, 2007, citado por Philippaers et al., 2016). Importa referir que a mesma é uma avaliação objetiva mas também subjetiva, encaixando-se na noção psicológica de

empregabilidade (Vanhercke et al., 2014). Uma determinada situação proporciona diferentes percepções nas pessoas: por exemplo, indivíduos com perfis semelhantes podem diferir na sua percepção de empregabilidade com base no seu conhecimento do mercado de trabalho, no seu acesso a redes de contactos ou na sua motivação para participar em atividades de melhoria/aumento da empregabilidade (Vanhercke et al., 2014). Por conseguinte, a percepção da empregabilidade é influenciada por aspetos pessoais e situacionais: tendo em conta as habilidades e competências do indivíduo e a exigência no mercado de trabalho (Cuyper et al., 2011, citado por Philippaers et al., 2016). A percepção da empregabilidade é, portanto, uma reformulação positiva da percepção da disponibilidade de alternativas no mercado de trabalho (Cuyper et al., 2011). Trevor (2001) e Pfeffer (1998) afirmam que as pessoas que têm uma percepção de empregabilidade mais elevada estão mais dispostas a deixar empregos que não são lhes são gratificantes ou não lhes satisfazem (Aronsson & Göransson, 1999, citado por Cuyper et al., 2008). Estas pessoas podem agir com base na percepção de que existem outras alternativas e potencialmente melhores para iniciarem a procura de emprego, o que poderia implicar que elas estariam em postos de trabalho de boa qualidade, conhecidos por promover o bem-estar e conforto (Cuyper et al., 2008).

No sentido mais vasto, a percepção de empregabilidade diz respeito às “possibilidades” de emprego (Berntson & Marklund, 2007). O termo “possibilidades” é amplo, pois implica a integração de fatores pessoais, fatores estruturais e suas interações (Vanhercke et al., 2014). É importante mencionar ainda que a percepção da empregabilidade refere-se às possibilidades de emprego, seja com a organização atual (ou seja, no mercado de trabalho interno) ou com outra organização (ou seja, no mercado de trabalho externo) (Vanhercke et al., 2014).

No caso da percepção de empregabilidade interna, os indivíduos poderão perceber que esta é elevada através de fatores como o reconhecimento e valorização da sua contribuição e trabalho pela empresa, mas sobretudo pelo investimento que sentem que a organização faz em torno deles, tal como a aposta na sua formação, educação, desenvolvimento de competências, etc (Van Buren, 2003). Se tal aposta for uma ação sistemática e frequente, o mesmo se sentirá expetável relativamente ao seu lugar na empresa, na medida em que crê que existirá um compromisso profissional duradouro entre empresa-indivíduo. Ele sentir-se-á igualmente confiante relativamente ao seu desempenho profissional e às suas capacidades, o que, por conseguinte, terá impacto positivo na sua percepção de empregabilidade interna (Cuyper & De Witte, 2011). No entanto, esta confiança que o colaborador deposita em si mesmo no trabalho que realiza na atual organização, poderá ser transposta para o mercado de trabalho externo, na medida em que o mesmo considera que as suas capacidades e competências poderão facilmente ser transferíveis para uma outra organização caso o seu posto de trabalho fique indisponível (Cuyper & De Witte, 2011) Assim, a sua percepção de empregabilidade externa também se torna elevada.

Claro que a percepção de empregabilidade interna e externa depende de alguns fatores, tais como habilitações literárias, competências, cargo na organização e identificação e comprometimento com a mesma (Clarke, 2008). Nos dias de hoje, uma alta percepção de empregabilidade interna poderá ser sinónimo de maior segurança e estabilidade, o que fará com que os indivíduos se sintam mais protegidos (Cuyper & De Witte, 2011). Por exemplo, se o colaborador sentir que as suas competências são versáteis e que podem ser aplicadas em diferentes áreas na organização, este facilmente poderá desempenhar outro tipo de funções e cargos na empresa, se necessário. Assim, a sua segurança relativamente à sua empregabilidade interna aumenta consideravelmente

(Cuyper & De Witte, 2011). No entanto, o tal investimento proveniente da organização em competências e formação do colaborador (na sua empregabilidade interna) também pode influenciar fortemente a sua empregabilidade externa, isto porque quando os colaboradores desempenham funções em representação da organização (como projetos internacionais, projetos multidisciplinares, etc), tais apostas formativas contribuem para o seu enriquecimento a nível de conhecimento e capacidades que se poderão destacar perante o mercado de trabalho externo (por exemplo, através do reconhecimento positivo vindo de outras organizações) (Akkermans et al, 2019). Embora estas apostas em formação sejam providenciadas pela sua organização, a sua imagem de profissional competente torna-se visível interna e externamente, algo que se torna motivo de orgulho para o próprio e que o levará a repensar nas suas opções laborais tanto dentro como fora da organização (Akkermans et al, 2019).

2.2. Práticas de Gestão de Carreira

O conceito de carreira poderá definir-se como a sequência de posições ocupadas por um indivíduo ao longo da sua vida profissional, incluindo períodos que antecedem e sucedem essas ocupações (Super, 1975; Super & Hall, 1978; Super, 1979; citado por Alvarenga et. al, 2015). Uma definição mais contemporânea considera a carreira como um processo de desenvolvimento do indivíduo ao longo de uma trajetória de experiências e profissões em uma ou mais organizações (Baruch & Rosenstein, 1992; citado por Baruch, 2004).

A natureza e a noção de carreira tradicional baseavam-se em estruturas hierárquicas altamente organizadas e rígidas, em que existia uma direção clara e unidimensional: a progressão e o sucesso na carreira estavam associados a uma promoção na organização (Rosenbaum, 1979; Wilensky, 1964; citado por Baruch, 2004). A carreira tradicional conceitua, ainda, que os indivíduos passam a maior parte da sua vida profissional, senão mesmo a vida inteira, com o mesmo empregador, sendo que este tem a principal responsabilidade de fornecer oportunidades de desenvolvimento e as estruturas necessárias para o indivíduo alcançar a promoção e ascender na hierarquia organizacional (Baruch & Bozionelos, 2010). No final do século passado, o conceito de carreira torna-se flexível. Os novos modelos de carreiras compreendem uma variedade de opções, muitas direções possíveis de desenvolvimento e as pessoas experimentam diferentes maneiras de definir o sucesso na carreira: pode ser um movimento lateral, mudança de direção, organização, de aspiração (Baruch, 2004). Tendo em conta que se assiste a permanentes desenvolvimentos económicos, sociais e tecnológicos, o conceito de carreira, nos dias de hoje, guia-se pelo pressuposto de que os indivíduos deveriam, cada vez mais, tomar a iniciativa de gerir a sua própria carreira (Gluber et al., 2013).

A autogestão da carreira é geralmente descrita como a independência individual perante os sistemas de gestão de carreira organizacional, o que pode sugerir que os indivíduos que promovem ações de autogestão de carreira estejam menos preocupados com as iniciativas de gestão de carreira fornecidas pela sua organização (Kossek et al., 1998, citado por De Vos et al., 2006). Assim, os trabalhadores são os atores centrais na gestão das suas próprias carreiras (De Vos & Segers, 2013; King, 2004, citado por citado por Wesarat et al., 2014).

Por outro lado, por detrás da noção de autogestão da carreira está uma atitude proativa do trabalhador em relação à sua carreira, envolvendo a autorreflexão, capacidades e ambições de carreira (Kossek et al., 1998, citado por De Vos et al., 2006). A autogestão da carreira é um processo que, ao ocorrer de forma contínua e regular no ciclo de vida de um indivíduo, promove trajetórias pessoais e profissionais saudáveis (Pinto & Taveira, 2013). Isso significa que, como resultado, os indivíduos que procuram autogerir a sua carreira podem desenvolver uma ideia mais elaborada sobre o que desejam alcançar e como desejam atingir as suas aspirações de carreira, o que, por sua vez, pode resultar numa maior preocupação com o apoio que recebem da sua organização na realização dos seus objetivos de carreira (De Vos et al., 2006). Portanto, é expectável que os indivíduos que adotam mais iniciativas de autogestão de carreira, conseqüentemente, sejam mais ambiciosos e tenham expectativas mais elevadas sobre o tipo de apoio que a organização fornece no desenvolvimento da sua carreira (De Vos et al., 2006).

Deste modo, surge o conceito de carreira proteana que enfatiza a importância dos indivíduos se encarregam de gerir a sua própria carreira e de fazerem as escolhas que consideram mais vantajosas em prol da mesma (Briscoe & Hall, 2006). A palavra “proteana” é derivada do nome “Proteus”, conhecido por ser o Deus do mar grego que tinha a capacidade de se transformar, de se adaptar, de ser flexível (Hall, 1976). E estas

capacidades são cada vez mais encaradas como algo imprescindível no mercado de trabalho. Assim, a carreira proteana define-se como um tipo de carreira na qual a pessoa se guia por determinados valores que proporcionam a devida orientação e medida de sucesso da sua carreira e em que a própria pessoa faz a gestão pessoal da sua carreira (Briscoe & Hall, 2006). Ao assumir a responsabilidade pela sua própria carreira, o indivíduo é responsável pela sua transformação e mudança (Baruch, 2014).

Ao tomar decisões e ao fazer escolhas de carreira, o indivíduo experiencia um nível mais satisfatório de sucesso profissional. Se os indivíduos com comportamentos de carreira mais tradicional tendem a assumir uma posição mais inativa no que toca à gestão da sua carreira e são mais propensos a procurar orientação da organização, os indivíduos com comportamentos de carreira proteana são mais ativos e experienciam maior responsabilidade pelas suas escolhas de carreira e maiores oportunidades (Hall, 1976, 2002; citado por De Vos & Soens, 2008). Na sua essência, a carreira proteana é o contrato entre indivíduo-indivíduo e não entre indivíduo-organização (Baruch, 2014). Este tipo de carreira permite uma maior mobilidade, uma perspetiva mais completa de vida e uma progressão de desenvolvimento (Hall, 1996; citado por Briscoe et al., 2006). Consequentemente, torna-se fundamental que haja um forte senso de identidade e de valores por parte do indivíduo para orientar as suas decisões de carreira (Briscoe & Hall, 1999; Briscoe & Hall, 2006; Hall, 2002, citado por De Vos & Soens, 2008).

Se antes haveria um contrato psicológico de longo prazo entre trabalhador e organização, este passa agora a ser de curto prazo e transacional (Maguire, 2002; citado por Chin & Rasdi, 2014). Como tal, um novo contrato psicológico ergue-se e reforça a importância de haver oportunidades contínuas de aprendizagem, autoconsciência e autonomia pessoal (Maguire, 2002; citado por Chin & Rasdi, 2014). Anteriormente, os indivíduos eram liderados principalmente pelas organizações, havendo uma abordagem

paternalista, ao passo que hoje em dia a organização deve ter em consideração as necessidades e objetivos dos indivíduos (Baruch, 2014).

Na teoria, o conceito de carreira proteana é distinto, coerentemente, do conceito de carreira tradicional, que é caracterizada por uma orientação de carreira estável e ascendente (Rosenbaum, 1979, citado por Baruch 2014). A carreira proteana não implica uma determinada acção (como a mobilidade profissional) mas sim uma mentalidade sobre a carreira - que reúne a liberdade, independência, autonomia e escolhas baseadas nos valores pessoais (Briscoe & Hall, 2006).

A componente comportamental da carreira proteana baseia-se na noção de proatividade e refere-se a ações concretas (De Vos & Soens, 2008). Irão ser abordadas 4 práticas que se consideram serem fundamentais para compreender se as pessoas estão a desenvolver uma carreira proteana – práticas essas que são o *networking*, a orientação de carreira, a automeação e a formação pessoal (Gould & Penley, 1984). Gould e Penley (1984) consideram que os indivíduos que fazem maior uso de estratégias de carreira têm maiores chances de progredir mais nas suas carreiras do que naqueles que não usam (Yean & Yahya, 2008). Estas práticas podem contribuir para a melhoria do emprego atual ou para o movimento dentro ou fora da empresa (Kossek et al., 1998; Sturges et al., 2002, citado por De Vos & Soens, 2008).

Sendo assim, a primeira prática a abordar será o *networking*. O *networking* é uma prática que pode ser utilizada por um indivíduo que procura mais oportunidades de carreira (Yean & Yahya, 2008). Como o próprio termo sugere, *networking* remete para a criação de uma rede de contactos. Assim, o indivíduo procura estabelecer relações e contactos com pessoas que considera serem prestigiosas para favorecer a sua possibilidade de ascensão organizacional (Sturges et al., 2002). Esses contactos e relações

desencadeadas fora ou dentro da organização terão, por sua vez, uma influência fundamental na mobilidade e promoção de carreira do indivíduo.

A segunda prática diz respeito à orientação de carreira. Procurar orientação do mentor e dos pares pode ajudar um indivíduo a melhorar a sua carreira através da solicitação de conselhos e feedback (Yean & Yahya, 2008). Se existir troca de ideias, sugestões e feedback frequente, a visibilidade do colaborador aumenta e, assim, mais oportunidades de carreira poderá o mesmo ter (King, 2004).

A terceira prática diz respeito à automeação. Ela refere-se à iniciativa que o indivíduo toma relativamente a tarefas e funções que gostaria de desempenhar, expressando esse desejo junto do superior hierárquico e dos R.H. da organização, por exemplo. Esta iniciativa e interesse por parte do trabalhador fará com que a organização deposite mais atenção no mesmo e nas suas capacidades, podendo gerar grandes benefícios a longo prazo na sua carreira.

Por fim, a quarta prática refere-se à formação pessoal. Utiliza-se este termo para compreender se colaborador procura atualizar, renovar, apostar e melhorar o seu conhecimento. Tendo em conta que os indivíduos procuram ser bem sucedidos na sua carreira, é crucial cultivarem-se a si próprios e desenvolverem o seu conhecimento e sabedoria das mais variadas formas possíveis (De Vos & Soens, 2008). Se o indivíduo colocar em prática as estratégias supracitadas, conseqüentemente, proporciona a si mesmo maiores oportunidades de carreira.

2.3. Relação entre Práticas de Gestão de Carreira e Percepção de Empregabilidade

A literatura indica que a utilização de práticas individuais de carreira irá influenciar o tipo de percepção de empregabilidade do indivíduo. Colocando em prática várias estratégias de carreira proteana, espera-se que a sua percepção seja positiva (De Vos & De Soens, 2008).

Conforme referido nos capítulos anteriores, a adoção de práticas de carreira proteana demonstra ser fundamental para que a carreira ambicionada pelo colaborador possa corresponder às suas expectativas (Briscoe et al., 2006). Para isso, os colaboradores deverão procurar adquirir conhecimentos e desenvolver competências e capacidades que sejam encarados como uma mais-valia para as organizações (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Assim, com este conjunto de iniciativas, o indivíduo terá uma compreensão clara de si mesmo, tomará decisões ponderadas e terá noção das oportunidades disponíveis no mercado de trabalho (Jackson & Wilton, 2017). Fazendo a sua gestão de carreira, a percepção de empregabilidade do colaborador aumenta, uma vez que amplifica as opções de emprego e desenvolvimento do mesmo (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998, citado por De Voes & Soens, 2008). Quem apresenta maiores níveis de percepção de empregabilidade são aqueles que apresentam um estilo de trabalho visionário e inteligente (Berntson & Marklund, 2007). Estes indivíduos percecionam aspetos como insegurança ou a instabilidade no mercado de trabalho como menos temíveis do que aqueles que demonstram uma fraca percepção de empregabilidade (Kinnunen et al., 2011). Percecionar as oportunidades de emprego direciona para a consciência subjetiva do indivíduo que, por sua vez, estima a viabilidade das oportunidades de trabalho e a concretização das mesmas (Gunz et al., 2007). Este constructo psicossocial que realça a importância das características individuais promove

a adaptação e resiliência do colaborador perante o mercado de trabalho, além de melhorar a relação trabalho-indivíduo (Fugate et al., 2004). O indivíduo que reúna tais capacidades demonstra estar apto a lidar com o atual mercado de trabalho e, portanto, terá oportunidade para prosperar e crescer.

Tendo isto em conta, na definição mais tradicional, a empregabilidade é conceituada como a aptidão para realizar o trabalho, ao passo que a definição mais contemporânea abrange não só isso mas também as capacidades do indivíduo que contribuem para o aprimoramento do seu trabalho (Forrier & Sels, 2003). Este destaque e importância dada às capacidades do indivíduo faz com que o mesmo veja em si uma oportunidade de melhorar e elevar a sua carreira para um outro nível, aumentando, portanto, as suas expectativas de carreira (Forrier & Sels, 2003). O conjunto de características dos colaboradores, tais como atitudes em relação ao trabalho, expectativas em relação a emprego e salários, comportamentos no mercado de trabalho e no trabalho em si mesmo são cada vez mais vistos como determinantes das oportunidades de emprego (Peck & Theodore, 2000). Assim, a adoção de práticas de carreira proteana torna-se essencial no aumento das oportunidades de carreira e terá enorme influência na sua percepção de empregabilidade (De Vos & De Soens, 2008).

Com base nos objetivos deste estudo, cujo o principal é analisar a relação entre práticas de gestão de carreira e a percepção de empregabilidade, foram definidas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – A utilização de práticas de gestão de carreira pelos colaboradores está positivamente associada à percepção de empregabilidade interna.

Hipótese 1a: A prática de gestão de carreira utilizada pelos colaboradores – *networking* – está positivamente associada à percepção de empregabilidade interna.

Hipótese 1b: A prática de gestão de carreira utilizada pelos colaboradores – orientação de carreira - está positivamente associada à percepção de empregabilidade interna.

Hipótese 1c: A prática de gestão de carreira utilizada pelos colaboradores – automeação - está positivamente associada à empregabilidade interna.

Hipótese 1d: A prática de gestão de carreira utilizada pelos colaboradores – formação pessoal - está positivamente associada à percepção de empregabilidade interna.

Hipótese 2 – As práticas de gestão de carreiras utilizadas pelos colaboradores estão positivamente associadas à percepção de empregabilidade externa.

Hipótese 2a: A prática de gestão de carreira utilizada pelos colaboradores – *networking* - está positivamente associada à percepção de empregabilidade externa.

Hipótese 2b: A prática de gestão de carreira utilizada pelos colaboradores – orientação de carreira - está positivamente associada à percepção de empregabilidade externa.

Hipótese 2c: A prática de gestão de carreira utilizada pelos colaboradores – automeação - está positivamente associada à percepção de empregabilidade externa.

Hipótese 2d: A prática de gestão de carreira utilizada pelos colaboradores – formação pessoal - está positivamente associada à percepção de empregabilidade externa.

Capítulo 3 – Estudo empírico

Neste capítulo irão ser apresentados os resultados do estudo empírico.

3.1. Metodologia

Antes de escolher o método apropriado para uma investigação, é essencial saber o que perguntar e como perguntar, para que haja, conseqüentemente, coerência nos resultados (Pinto e Silva, 1986).

Tendo em conta os objetivos deste estudo, optou-se pela realização de um inquérito por questionário. A vantagem deste método é a de permitir aos inquiridos responderem em profundo anonimato sem estarem sujeitos a algum tipo de pressão social derivado da presença do entrevistador no momento da realização do mesmo. Este método também apresenta como função fundamental a recolha de informação comparável de um conjunto de elementos (Boudon, 1990).

Atendendo a tal facto, foi construído um questionário na plataforma *Qualtrics*, sendo posteriormente enviado a várias pessoas via *LinkedIn* e *Facebook*. O questionário esteve disponível durante o final do mês de junho e início de julho, durante sensivelmente 20 dias, e obteu-se 410 respostas válidas. O tratamento dos dados foi realizado através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) - versão 22.

3.2. Descrição da Amostra

Foi obtida uma amostra de 410 pessoas que responderam ao questionário, sendo que 55,9% dos inquiridos são do género masculino e 44,1% do género feminino. Os inquiridos apresentam idades compreendidas entre < 20 anos e mais de 50 anos, sendo que das seis faixas etárias a que se destaca é a dos 31 aos 40 anos (35,6%).

No que diz respeito à experiência profissional, verificou-se que a maioria dos inquiridos apresenta uma experiência profissional entre 11-20 anos (30,5%), seguida dos

que apresentam entre 1-5 anos (26,8%) e superior a 20 anos (21%).

No que concerne ao estado civil, 48,3% dos indivíduos são casados e os restantes 51,7% não são casados. Ainda se verificou que 52,9% dos trabalhadores têm filhos e os restantes 47,1% não têm.

Relativamente às habilitações literárias, destacam-se os indivíduos que possuem licenciatura (33,7%), seguido dos que possuem Mestrado (28%) e dos que possuem 10º a 12º ano escolaridade (27,1%).

A nível de vínculo contratual, verificou-se que a grande maioria dos inquiridos possui contrato sem termo (75,9%). No que concerne ao nível hierárquico na organização, destacam-se os Operacionais (32,9%), os Técnicos Especializados (26,1%) e os Técnicos Superiores (21,7%).

Se se verificar o sector da organização onde trabalham, a grande maioria dos inquiridos trabalha no sector privado (63,4%). No que toca à área de atividade onde trabalham, destaca-se os Transportes e Armazenagem (27,8%), seguido das Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (21%) e das Outras atividades de serviços (14,6%).

Por fim, sobre o valor do salário dos inquiridos, líquidos de impostos, verificou-se que 42,7% possui um salário entre 900-1500€ e 25,6% possui entre 601-900€. Cerca de 12,9% preferiu não responder a esta opção.

3.3. Instrumento

Tal como mencionado anteriormente, o instrumento utilizado para a recolha de dados foi um inquérito por questionário. O questionário era composto por 3 grupos com um total de 47 questões. O primeiro grupo dizia respeito às perceções de empregabilidade e de carreira e era constituído por 16 questões. O segundo grupo

apresentava um conjunto de questões relacionadas com as práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores, procurando ver quais as atividades adotadas para o desenvolvimento das suas carreiras, composto por 20 questões. O terceiro e último grupo destinava-se aos dados de cariz demográfico e era formado pelas restantes 11 perguntas. Foi utilizada uma escala de *Likert*, com cinco pontos: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 - Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 – Concordo totalmente.

O primeiro grupo de questões procura compreender quais as percepções de empregabilidade e de carreira dos colaboradores dentro e fora da organização onde trabalham. As perguntas foram retiradas do *Development of the self-perceived employability scale - The original 16 self-perceived individual employability items*, construídas por Rothwell & Arnold (2007). Embora os autores tenham utilizado posteriormente apenas 11 *items*, resolveu-se manter os 16 *items* originais neste estudo.

O segundo grupo de questões procura compreender se os trabalhadores demonstram utilizar práticas de gestão de carreira proteana e quais as que se destacam. Este grupo foi desenvolvido com base no *Career Strategies Inventory* de Gould and Penley (1984), baseado também em Noe (1996), e aparece explícito em três de quatro escalas deste grupo: *networking*, orientação de carreira e autonomação. A quarta escala deste grupo de questões intitula-se de formação pessoal, baseada num dos 3 constructos da *Career Aspiration Scale Revised* de Gregor & O'Brien, (2015). O constructo utilizado foi o das aspirações de formação/educação.

O terceiro e último grupo apresenta os dados demográficos, dados estes que são essenciais na caracterização da amostra. Os dados demográficos do questionário são: género, idade, experiência profissional, se tem ou não filhos, estado civil, as habilitações académicas, vínculo contratual atual, o nível hierárquico, setor da organização e área de atividade (segundo a lista CAE).

3.4. Resultados

3.4.1. Análise fatorial

Começamos por fazer uma análise fatorial. A análise fatorial é um método estatístico que procura um motivo e uma explicação para a existência de uma ligação entre as variáveis. Com esta análise é possível identificar fatores que não são observáveis e que poderão ajudar a compreender determinadas relações entre elas (Maroco, 2003). Assim, procura-se verificar se as dimensões das escalas do questionário eram refletidas empiricamente.

Com o Método das Componentes Principais com Rotação Varimax, foram extraídas duas componentes para o primeiro grupo de questões – Perceção da empregabilidade (Tabela 1) – e que explicam 44,83% da variância - e quatro componentes para o segundo grupo de questões – Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores (Tabela 2) - e que explicam 62,46% da variância.

No caso do primeiro grupo, é visível a presença de duas dimensões: empregabilidade externa e empregabilidade interna (Componente 1 e 2 respetivamente - Tabela 1). No entanto, observou-se que surgiram três questões deste grupo que apresentavam pouca clareza quanto ao seu peso nas componentes (últimas três da Tabela 1), pelo que se optou por retirá-las e fazer uma nova extração (Tabela 1.1). Assim, com a nova extração verificou-se que os *itens* apresentavam valores distintos e coerentes entre as duas componentes, e que era claro o peso de cada um em cada componente. Portanto, optou-se por incluir as 16 questões originais na dimensão da empregabilidade total mas somente 13 questões ao agrupar-se em empregabilidade interna (componente 2 da Tabela 1.1) e empregabilidade externa (componente 1 da Tabela 1.1).

No caso do segundo grupo, é possível ver que metade das componentes são idênticas às quatro escalas originais do questionário deste grupo (Tabela 2). No entanto, a outra metade (escalas Orientação de carreira e Autoneomeação) apresentaram questões

que tiveram de ser reagrupadas: três questões da escala Automeação foram agrupadas na escala da Orientação de carreira e apenas uma das questões da escala Orientação de Carreira reagrupou-se para a escala da Automeação, escala esta que passou a estar mais associada aos R.H. da organização. A escala Orientação de Carreira já estaria originalmente associada à orientação/*feedback* do superior hierárquico mas com a nova agrupação de questões passou a estar mais evidente essa característica, além da orientação/*feedback* dos pares e colegas. As questões originais destas escalas do questionário encontram-se sombreadas a cor amarela e azul na Tabela 2 dos Anexos, para que no lado direito seja possível compreender como se reagruparam, de acordo com o peso nas componentes.

Existe também um item em particular: *Peço para participar em projetos que me dão acesso a outro tipo de oportunidades de carreira (ex. projetos internacionais, projetos multidisciplinares)* – que não nos indica o seu peso claro nas componentes, conforme visível na tabela 2. Tendo isto em conta, resolveu-se manter as escalas definidas no questionário original, retirando apenas o item referido anteriormente que não evidencia clareza e, também, reagrupando algumas questões entre a escala Automeação e Orientação de carreira. Todas as restantes escalas – *Networking* e Formação Pessoal - demonstram coerência de escalas semelhantes ao do questionário.

3.4.2. Análise da Fiabilidade das Escalas

Analisar a fiabilidade das escalas é um procedimento indispensável para verificar se existe congruência e consistência interna das mesmas. O questionário aplicado tinha sete escalas e para fazer a análise da sua fiabilidade foi utilizado o *alfa Cronbach*. O valor do *alpha* deverá ser positivo. Se o mesmo for superior a 0,9 significa que existe uma consistência interna muito boa. No entanto, é suficiente ter um valor de pelo menos 0,7.

Se surgir um valor inferior a 0,7 significa que a consistência é relativamente fraca (Pestana & Gageiro, 2008).

Analisando cada escala ao pormenor – Tabelas 3 a 9 - poderemos verificar que do grupo de questões sobre a Perceção de empregabilidade, a escala da Perceção de empregabilidade total apresenta as 16 questões e um *alfa Cronbach* de 0,828. Se verificarmos a escala da Empregabilidade interna, que apresenta 7 questões, a mesma apresenta um *alfa Cronbach* de 0,715. A escala da Empregabilidade externa, com 6 questões, apresenta um *alfa Cronbach* de 0,802.

Do grupo de questões sobre as Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores, verifica-se que escala do *Networking* apresenta 6 questões e um *alfa Cronbach* de 0,860. A escala da Orientação de carreira apresenta 7 questões e um *alfa Cronbach* de 0,851. A escala da Automeação apresenta 3 questões e um *alfa Cronbach* de 0,854. Por fim, a escala da Formação pessoal apresenta 3 questões e um *alfa Cronbach* de 0,817.

Tendo em conta que todas as escalas apresentavam valor mínimo de 0,7, sendo que a maioria apresenta valor superior a 0,8, podemos concluir que existe uma boa consistência e, portanto, existe fiabilidade das escalas.

3.4.3. Média e desvio-padrão das escalas na amostra

Tendo em conta as análises realizadas anteriormente, segue-se agora a análise da média e desvio-padrão das escalas na amostra, para que seja possível entender a atitude dos inquiridos em cada escala do questionário.

Assim, definiu-se um ponto médio teórico: 3, para que seja possível compreender os resultados desta análise. Definiu-se o número 3 tendo em conta que a escala de resposta do questionário ia de 1 a 5.

Fazendo uma análise geral, é observável que todas as escalas se situavam acima do ponto médio, à exceção da escala Automeação que apresenta média de 2,72 (Tabela 10).

A nível da “Perceção de empregabilidade”, a empregabilidade externa apresenta a média mais alta (3,65) e a empregabilidade interna a média mais baixa (3,53). No que toca ao grupo das “Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores”, a formação pessoal apresenta o valor mais alto (3,79), sendo, nesse caso, a atitude de gestão de carreira mais praticada pelos inquiridos. A automeação apresenta o valor mais baixo (2,72).

3.4.4. Análise de diferenças em subgrupos da amostra

Para esta análise de diferenças entre diferentes subgrupos da amostra foi realizado um teste de variância ANOVA, uma análise que demonstra ser pertinente para observar se existem diferentes comportamentos entre os diferentes grupos nas várias escalas do questionário (Maroco, 2003).

Considerou-se todas as nove variáveis demográficas para a realização do teste - género, idade, experiência profissional, se tem ou não filhos, estado civil, as habilitações académicas, vínculo contratual atual, o nível hierárquico, setor da organização e área de atividade - uma vez que se pretende verificar se existem diferenças significativas entre os grupos relativamente à perceção da empregabilidade e à adoção de práticas de carreira proteana.

De referir que as diferenças entre grupos são significativas quando $p \leq 0,05$, uma vez que este dado indicará que existe 95% certeza que existem diferenças (Maroco, 2003).

Começando por analisar a variável género, é visível que existem diferenças em três de sete escalas (Tabela 11). Verifica-se que na escala da Empregabilidade Total

($p=0,040$), os indivíduos do sexo masculino apresentam uma média superior (3,63) aos indivíduos do sexo feminino (3,53). Na escala da Empregabilidade Externa ($p=0,020$), novamente o sexo masculino apresenta uma média superior (3,71) ao sexo feminino (3,57). Na escala da Orientação de Carreira ($p=0,007$) - do grupo das Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores - a situação inverte-se e os indivíduos do sexo feminino apresentam uma maior média (3,62) comparativamente ao sexo masculino (3,43). Todas as outras quatro escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível analisar na Tabela 11.

Relativamente à variável idade, observa-se que existem diferenças em duas de sete escalas no total. As diferenças residem em duas escalas do grupo das Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores: escala do *Networking* e escala da Orientação de carreira (Tabela 12). Na escala do *networking* ($p=0,000$), os indivíduos com idade inferior a 20 anos são os que apresentam média mais alta (4,00) e os indivíduos com idade superior a 50 anos são os que apresentam a média mais baixa (3,15). Na escala da orientação de carreira ($p=0,000$), os indivíduos com idade inferior a 20 anos são os que apresentam de novo média mais alta (4,12) mas agora são os indivíduos com idade entre os 41-50 anos que apresentam a média mais baixa (3,30). É notável nestas escalas que à medida que a idade aumenta, mais reduzida o valor da média se torna, à exceção da faixa etária dos indivíduos entre os 21-25 anos que apresenta média mais baixa (3,70) que os indivíduos entre os 26-30 anos (3,75) na escala da orientação de carreira. Todas as outras cinco escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível analisar na Tabela 12.

No que diz respeito à experiência profissional, encontra-se de novo diferenças em duas de sete escalas no total que, curiosamente, voltam a ser as mesmas escalas da análise anterior. (Tabela 13). Sendo assim, na escala do *networking* ($p=0,000$), verifica-se que os indivíduos que apresentam experiência profissional inferior a 1 ano têm a maior média

(3,63) e os que têm experiência profissional entre 11-20 anos apresentam a média mais baixa (3,08). Na escala da orientação de carreira ($p=0,000$), a mesma lógica se repete: os indivíduos que apresentam experiência profissional inferior a 1 ano têm a maior média (3,84) e os que têm experiência profissional entre 11-20 anos a menor média (3,31). Todas as outras cinco escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível analisar na Tabela 13.

Passando à análise da variável estado civil, é notável as diferenças em quatro de sete escalas no total. Encontram-se diferenças significativas em duas escalas do grupo da Percepção da empregabilidade – escala da Empregabilidade total e escala Empregabilidade externa – e também em duas escalas do grupo das Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores - escala do *Networking* e escala da Orientação de carreira (Tabela 15). Na escala da Empregabilidade total ($p=0,045$), analisa-se que os indivíduos não casados apresentam uma média superior (3,64) aos indivíduos casados (3,54). Na escala da Empregabilidade externa ($p=0,013$), o mesmo cenário surge: os indivíduos não casados apresentam uma média mais alta (3,72) do que indivíduos casados (3,57). Na escala da no *networking* ($p=0,00$), verifica-se que os indivíduos não casados apresentam uma média significativamente superior (3,48) aos indivíduos casados (3,12). Na escala da Orientação de carreira ($p=0,041$), os indivíduos não casados apresentam de novo uma média mais alta (3,62) que os indivíduos casados (3,39). Todas as outras três escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível analisar na Tabela 15.

Aproveitando o tema, é também relevante observar se os indivíduos que têm ou não filhos apresentam diferenças. Segundo a tabela 14, é possível analisar que existem diferenças em duas de sete escalas no total. As diferenças encontram-se em duas escalas do grupo das Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores: escala do *Networking* e escala da Orientação de carreira. Na escala da no *networking* ($p=0,004$), verifica-se que

os indivíduos que não têm filhos apresentam uma média superior (3,42) aos que têm filhos (3,21). Na escala da Orientação de carreira ($p=0,001$), também os indivíduos que não têm filhos apresentam a média mais alta (3,63) que os indivíduos que têm filhos (3,40). Todas as outras cinco escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível analisar na Tabela 14.

Acerca da variável escolaridade, é observável que existem diferenças em duas de sete escalas no total. As diferenças encontram-se de novo em duas escalas do grupo das Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores: escala do *Networking* e escala da Orientação de carreira. Na escala da *networking* ($p=0,004$), verifica-se que os indivíduos que apresentam maior média são os que possuem um doutoramento (3,60). Os indivíduos que possuem a média mais baixa são os que possuem o 10º a 12º de escolaridade (3,09). Na escala da Orientação de carreira ($p=0,018$), os indivíduos que apresentam a média mais alta são os que possuem o mestrado (3,68) e os indivíduos que possuem média mais baixa são de novo os que possuem o 10º a 12º de escolaridade (3,34). Todas as outras cinco escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível analisar na Tabela 16.

Analisando agora a variável do vínculo contratual, verifica-se que existem diferenças significativas apenas em uma escala das setes no total: escala *Networking* - do grupo das Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores. Nesta escala ($p=0,004$) é possível analisar que os trabalhadores independentes apresentam a média mais alta (3,77), seguido dos indivíduos com contrato temporário (3,63), depois os indivíduos com contrato a termo (3,44) e, por fim, dos indivíduos com contrato sem termo (3,24). Todas as outras sete escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível analisar na Tabela 17.

No que diz respeito à variável da hierarquia, é visível que existem diferenças em três de sete escalas (Tabela 18). As diferenças encontram-se numa escala do grupo da

Perceção da empregabilidade – Empregabilidade interna – e em duas escalas do grupo das Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores: escala da Orientação de carreira e escala da Formação Pessoal. Na escala da empregabilidade interna ($p=0,003$), é possível verificar que os indivíduos que têm o estatuto de *Manager* apresentam a média mais alta (3,81) e que os indivíduos que são operacionais apresentam a média mais baixa (3,42). Conforme visível na tabela 18, as médias tornam-se mais altas conforme a ascensão na hierarquia organizacional. Na escala da orientação de carreira ($p=0,025$), o mesmo cenário se repete: os indivíduos que têm o estatuto de *Manager* apresentam a média mais alta (3,79) e os indivíduos que são operacionais apresentam a média mais baixa (3,23). As médias tornam-se mais altas de novo conforme a ascensão na hierarquia organizacional, à exceção dos Técnicos Especializados que, neste caso em particular, apresentam uma média superior (3,55) aos Técnicos Superiores (3,45). Na escala da Formação Pessoal ($p=0,001$), verifica-se de novo que as médias evoluem conforme o estatuto hierárquico do indivíduo também evolui. Portanto, os indivíduos que têm o estatuto de *Manager* apresentam a média mais alta (4,17) e os indivíduos que são operacionais apresentam a média mais baixa (3,62). Todas as outras quatro escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível analisar na Tabela 18.

Na variável sector de atividade existem também diferenças em duas de sete escalas. As diferenças encontram-se em duas escalas do grupo das Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores: escala do *Networking* e escala da Orientação de carreira. Na escala do *networking* ($p=0,001$), conclui-se que os indivíduos que trabalham no sector privado têm a média mais alta (3,41) que aqueles que trabalham no sector público (3,14). Na escala da orientação de carreira ($p=0,001$), de novo, os indivíduos que trabalham no sector privado têm a média mais alta (3,60) que aqueles que trabalham no sector público (3,36). Todas as outras cinco escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível

analisar na Tabela 19. Verificando agora a variável da área de atividade, são visíveis as diferenças em três de sete escalas (Tabela 20). As diferenças residem em duas escalas do grupo da Perceção da empregabilidade – Empregabilidade total e Empregabilidade externa – e reside também numa escala das Práticas de carreira utilizadas pelos colaboradores - escala do *Networking*. Na escala da empregabilidade total ($p=0,007$), os indivíduos que trabalham nas “*Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais*” apresentam a maior média (4,62) e os que trabalham na “*Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória*” apresentam a média mais baixa (3,14). A mesma lógica se repete na escala da empregabilidade externa ($p=0,000$), em que as áreas anteriormente referidas apresentam de novo a maior média (4,83) e a menor média (2,87) respetivamente. Na escala do *networking* ($p=0,001$), os indivíduos que trabalham em “*Atividades imobiliárias*” apresentam a maior média (4,26) e os indivíduos que trabalham em “*Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais*” apresentam a menor média (3,00). Todas as outras quatro escalas restantes apresentam $p>0,05$ como é possível analisar na Tabela 20.

Finalmente, a variável salário apresenta uma diferença significativa em duas de sete escalas: desta vez as duas escalas são somente do grupo da Perceção da empregabilidade – escala da Empregabilidade total e escala da Empregabilidade interna (Tabela 21). Na escala da empregabilidade total ($p=0,014$), os indivíduos cujo rendimento é superior a 2000€ apresentam a maior média (3,80) e os indivíduos que apresentam a menor média (3,32) são aqueles cujo rendimento é inferior a 600€. A mesma situação se repete na escala da empregabilidade interna ($p=0,014$), em os indivíduos cujo rendimento é superior a 2000€ apresentam a maior média (3,82) e os indivíduos que apresentam a menor média (3,03) são de novo aqueles cujo rendimento é inferior a 600. De notar que

as médias vão aumentando à medida que o valor salarial também evolui. Todas as outras cinco escalas restantes apresentam $p > 0,05$ como é possível analisar na Tabela 21.

3.4.5. Análise de correlações

Com esta análise é possível examinar o tipo de relação entre as variáveis do questionário, sendo que para determinar se existe uma relação positiva tem que haver valores de correlação entre 0.10 e 1 (Cohen et al., 2003). Conforme visível na tabela 22, existe uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre todas as variáveis, o que irá confirmar as hipóteses 1a, 1b, 1c, 1d, 2a, 2b, 2c e 2d do presente estudo, hipóteses estas que afirmavam que existia uma associação positiva entre cada uma das práticas – *networking*, orientação de carreira, automeação e formação pessoal - e a empregabilidade interna e externa. O valor de correlação mais alto encontra-se entre a escala da empregabilidade total e a escala da orientação de carreira (0,478), e valor de correlação mais reduzido encontra-se no cruzamento com a escala da empregabilidade externa e a escala da automeação (0,213). Embora seja o mais reduzido continua a ser positivo e significativo. Posto isto, com esta análise conclui-se que um maior investimento nas práticas de gestão de autogestão de carreira está associado a maiores perceções de empregabilidade interna e externa, pelo que confirmamos também as hipóteses 1 e 2 do presente estudo.

3.4.6. Regressão linear

Com esta análise pretende-se observar a relação entre as variáveis dependentes e independentes, tendo sido utilizada a regressão *Stepwise* que nos indicará qual a variável mais importante no modelo (Maroco, 2003). Quanto mais próximo de 1 for o coeficiente de determinação (R^2) mais evidente se torna a relação entre as variáveis. (Maroco, 2003).

No caso da escala da percepção da empregabilidade interna (tabela 23), verificamos que a inclusão das 3 variáveis independentes - orientação de carreira, *networking* e formação pessoal - explicam 23,2% da percepção de empregabilidade interna, um resultado que demonstra ser positivo. No caso da escala da percepção da empregabilidade externa (tabela 24) verificamos que a inclusão das 2 variáveis independentes - orientação de carreira e formação pessoal - explicam 10,2% da percepção de empregabilidade externa, um valor que já não demonstra ser tão alto. Se o valor de *sig.* for $\leq 0,05$ então existe uma contribuição positiva. E tal se verifica em ambas as escalas dado que o valor de *sig.* é 0,015 (tabela 23) e 0,033 (tabela 24). De salientar que a escala que apresenta valor de *sig.* mais significativo é a orientação de carreira ($p=0,000$), portanto, é a prática mais importante tanto na empregabilidade interna como na empregabilidade externa.

Capítulo 4 - Conclusões

4.1. Sumário dos resultados

O primeiro objetivo deste estudo era analisar se as práticas de gestão de carreira utilizadas pelos colaboradores estariam positivamente associadas à percepção de empregabilidade interna e externa. Com a análise de correlações tal foi possível comprovar, uma vez que se verificou que os valores são significativos e positivos. Tal significa, portanto, que as pessoas que adotam práticas de gestão de carreira têm uma maior percepção da sua empregabilidade. Deste modo, todas as hipóteses estabelecidas no presente estudo foram verificadas.

O segundo objetivo era analisar quais as práticas de gestão de carreira que mais contribuem para a percepção de empregabilidade interna e externa. Com a análise de regressão *Stepwise* foi possível verificar que a primeira prática a dar entrada no modelo de regressão foi a orientação de carreira, o que significa que é esta a prática que mais contribui para o aumento da empregabilidade interna e externa. A existência de comunicação, diálogo, de trocas de ideias, de procura de feedback e conselhos provenientes dos colegas e do superior hierárquico demonstra, neste sentido, ser uma mais-valia para o indivíduo ter uma noção do seu valor enquanto profissional no mercado de trabalho interno e externo.

O terceiro objetivo era verificar quais as práticas de gestão de carreira mais utilizadas pelos indivíduos da amostra. Tendo em conta que foram abordadas quatro - *networking*, orientação de carreira, automeação e formação pessoal – e fazendo uma análise da média das escalas na amostra, verificou-se que a escala da formação pessoal foi a que apresentou a média mais elevada, o que leva a concluir que os indivíduos procuram ser autónomos, independentes e ter espírito de iniciativa para potenciarem a melhoria das suas competências e a promoção da evolução da sua carreira. Além desta

prática, a segunda que se destacou e apresentou a segunda média mais elevada foi a da orientação de carreira. Como referido no parágrafo anterior, a busca por orientação dos pares e dos superiores também demonstra ser extremamente importante e útil para a pessoa, além de que também é uma prática mais acessível comparativamente com as outras dimensões restantes.

O quarto e quinto objetivo do presente estudo era analisar as principais diferenças significativas entre os diferentes subgrupos da amostra no que diz respeito à perceção de empregabilidade interna, à perceção de empregabilidade externa e às práticas de gestão de carreira utilizadas pelos colaboradores. É visível que existem diferenças significativas em todos os grupos demográficos para todas estas variáveis. Mas existem dois grupos em particular que se destacam por terem $p = 0,000$ e que se considerou importante mencionar: a idade e a experiência profissional. Os indivíduos mais jovens têm uma média bastante mais elevada que os indivíduos mais velhos na escala do *networking* e da orientação de carreira. O mesmo acontece tendo em conta a experiência profissional, pois os indivíduos com menos anos de experiência têm uma média superior aqueles que apresentam mais anos de experiência profissional, novamente nestas mesmas escalas, o que acaba por não ser surpreendente, pois estando numa fase inicial do mercado de trabalho é perfeitamente compreensível a sua ambição em querer aprimorar o seu trabalho e desenvolver de forma acelerada e positiva a sua carreira.

4.2. Contributos

Com o presente estudo foi possível fazer uma análise, no contexto português, da relação entre práticas de gestão de carreira utilizadas pelos colaboradores e a perceção de empregabilidade interna e externa, algo que até ao momento nunca teria sido realizado. Com a análise de diferenças entre os grupos demográficos, existem resultados que nos dão algumas indicações interessantes. Tomando como exemplo a prática de gestão de

carreira que se verificou que mais contribui para a perceção de empregabilidade interna e externa – a orientação de carreira. É possível indicar que, se compararmos por género, os indivíduos do sexo feminino da amostra claramente demonstram procurar mais orientação de carreira do que os indivíduos do sexo masculino, o que por sua vez vai contrastar com o facto do sexo masculino ter uma perceção de empregabilidade externa significativamente mais elevada que o género feminino. Ou seja, provavelmente se os indivíduos do sexo masculino apostassem mais em práticas de orientação de carreira, orientação esta fornecida pelo superior hierárquico, colegas e pares, teriam uma perceção de empregabilidade externa menos elevada e uma perceção de empregabilidade interna mais elevada. Outra indicação que podemos também reter relaciona-se com o nível hierárquico. É interessante verificar que quanto mais alto é o nível hierárquico, mais tendência existe para utilizarem práticas de gestão de carreira, como o caso da orientação da carreira e da formação pessoal. As pessoas, mesmo estando em cargos mais elevados, continuam a apostar fortemente na sua carreira. A juntar a este facto, também é interessante verificar que o nível de empregabilidade interna também vai aumentando consoante o nível hierárquico. Ou seja, a adoção de práticas de gestão de carreira ao longo da trajetória profissional do individuo faz com que a sua perceção de empregabilidade interna se torne mais elevada.

Tornou-se também visível que poderá ainda existir uma barreira de comunicação e acessibilidade entre os trabalhadores e os Recursos Humanos das organizações, algo que deverá ser melhorado para que haja um maior acompanhamento e desenvolvimento das suas carreiras. Não se deve generalizar, dado que o questionário foi aplicado a diversas áreas do mercado de trabalho, mas o resultado final demonstra que os R.H. são pouco procurados pelos inquiridos para fomentar o seu crescimento profissional.

Por fim, é clara a confiança nas respostas relacionadas com a dimensão da empregabilidade externa, isto é, os indivíduos demonstram estar com uma perceção de empregabilidade bastante elevada ao ponto de considerarem que, se assim o desejarem, conseguem facilmente arranjar emprego noutra organização. Claro que existem algumas diferenças entre os inquiridos, sobretudo se se comparar por género e idade, mas no geral estes resultados demonstram uma maior noção e confiança com as suas competências e habilidades profissionais, e uma maior satisfação com o seu trabalho e carreira em geral.

4.3. Limitações e propostas para investigações futuras

Uma das limitações do presente estudo relaciona-se com a amostra. A mesma foi retirada de um universo muito amplo e pouco específico, portanto, não é muito representativa. A juntar a isso, o questionário foi enviado aleatoriamente via *online* para pessoas de áreas totalmente díspares e cuja distribuição não foi realizada equitativamente, ou seja, há determinadas áreas que se destacam mais que outras. A amostra poderia ter sido um pouco mais representativa se o questionário fosse enviado a profissionais de uma única área no mercado de trabalho. Assim, os resultados apenas refletem uma percentagem mínima das opiniões dos profissionais das mais variadíssimas áreas. Outra limitação prendeu-se com a época em que o questionário foi lançado. O mesmo foi lançado no final de junho, estendendo-se até meio de julho. Notou-se alguma dificuldade em obter respostas de forma eficaz e rápida, dado que se inseria numa época em que muitos trabalhadores já se encontravam de férias e estariam mais desligados do mundo laboral. Além disso, houve algum *feedback* da parte dos inquiridos que consideraram o questionário um pouco extenso, e isso poderá ter influenciado na consecução de respostas e na atenção a cada questão que estaria a decrescer ao longo do questionário. Tal consideração, por sua vez, leva a pensar que as respostas às últimas questões poderão ter sido um pouco enviesadas. Assim, talvez seria pertinente aplicar o questionário em áreas

de trabalho específicas para obter uma representação mais fidedigna. Além da área, seria também interessante aplicá-lo em organizações diferentes dentro da mesma área de trabalho.

Depois, só foram abordadas quatro práticas de gestão de carreira, e acredita-se que existirão outras mais a serem estudadas e exploradas futuramente. De referir ainda que as que foram abordadas poderão demonstrar uma certa limitação no que toca aos resultados da percepção de empregabilidade externa, uma vez que a grande maioria contempla questões mais relacionadas com o que ocorre dentro da organização, ou seja, tende a remeter mais para a empregabilidade interna. Portanto, seria interessante haver uma escolha mais equilibrada no que toca ao tipo de práticas de gestão individual de carreira.

Além disso, talvez seria pertinente relacionar as práticas de gestão de carreira com o tema do contrato psicológico, uma vez que o investimento do indivíduo em práticas de gestão de carreira muito tem a ver com as expectativas que o mesmo tem em relação à sua carreira na organização, sustentadas pela relação que criou com a mesma. Outro tema que poderá ser explorado, neste caso com a percepção da empregabilidade, é o do sucesso profissional. Será que as pessoas com percepção de empregabilidade mais elevada experienciam níveis de sucesso mais altos? São alguns exemplos de questões que poderão ser exploradas futuramente.

Com isto, conclui-se que a empregabilidade e carreira são essenciais na vida do indivíduo. A aposta em práticas de gestão de carreira proteana encontra-se fortemente presente nas suas rotinas e ter um emprego é algo que vai além de questões financeiras e monetárias. A carreira ganhou um outro significado e uma outra dimensão. São os próprios indivíduos que procuram geri-la, procurando aumentar a sua valorização no mercado de trabalho e a sua valorização pessoal.

Referências bibliográficas

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Akkermans, J., Tims, M., Beijer, S., & De Cuyper, N. (2019). Should Employers Invest in Employability? Examining Employability as a Mediator in the HRM–Commitment Relationship. *Frontiers in Psychology*, 10.
- Alvarenga, M., Bizzaria, F., & Freitas, A. (2015). *Carreira sem Fronteiras e Carreira Proteana: O Papel das Atitudes de Maturidade na Carreira de Estudantes Universitários*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284180433_Carreira_sem_Fronteiras_e_Carreira_Proteana_O_Papel_das_Atitudes_de_Maturidade_na_Carreira_de_Estudantes_Universitarios [Acesso em: 2019/3/17].
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y., & Bozionelos, N. (2010). Career issues. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 67-113.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2702-2723.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Boudon, R. (1990). *Os métodos em Sociologia*. Lisboa: Rolim.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 30-47.
- Cesário, F. S., & Feijão, A. M. P. (2014). Impacto das percepções de empregabilidade num contexto de insegurança de emprego. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(1), 89-103.

- Chin, W. S., & Rasdi, R. M. (2014). Protean career development: Exploring the individuals, organizational and job-related factors. *Asian Social Science*, *10*(21), 203.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, *32*(4), 258-284.
- Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Psychology Press.
- Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity 1. *Applied Psychology*, *57*(3), 488-509.
- Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, *40*(2), 152-172.
- Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(07), 1486-1503.
- De Vos, A., & Buyens, D. (2005). Organizational versus individual responsibility for career management: *Complements or substitutes?* (No. 2005-18). Vlerick Leuven Gent Management School.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational behavior*, *73*(3), 449-456.
- 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*(2), 438-447.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, *3*, 102-124.

- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., & Staffebach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 303-318.
- Gould, S., & Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 34, 244-265.
- Gregor, M. A., & O'Brien, K. M. (2015). Understanding Career Aspirations Among Young Women: improving instrumentation. *Journal of Career Assessment*, 24 (3), 559–572.
- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2013). Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S23-S40.
- Gunz, H., Peiperl, M., & Tzabbar, D. (2007). Boundaries in the study of career. *Handbook of career studies*, 471-494.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co..
- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476.
- Heslin, P. A. (2005). Experiencing career success. *Organizational Dynamics*, 34(4), 376-390.
- Jackson, D., & Wilton, N. (2017). Perceived employability among undergraduates and the importance of career self-management, work experience and individual characteristics. *Higher Education Research & Development*, 36(4), 747-762.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 112–133.

- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., Siponen, K., & Nätti, J. (2011). Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to permanent employees. *Career Development International*, 16(2), 140-160.
- Krasniqi, F. X., & Topxhiu, R. M. (2016). The importance of investment in human capital: Becker, Schultz and Heckman. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 6(4), 1-18.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS*. 1.^a Ed. Lisboa: Silabo.
- Meijers, F., & Lengelle, R. (2012). Narratives at work: The development of career identity. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(2), 157-176.
- Metz, I. (2004). Do personality traits indirectly affect women's advancement?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 695-707.
- Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance?. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (2), 119-133.
- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.
- Peck, J., & Theodore, N. (2000). Beyond 'employability'. *Cambridge Journal of Economics*, 24(6), 729-749.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*.
- Philippaers, K., De Cuyper, N., Forrier, A., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2016). Perceived employability in relation to job performance: A cross-lagged study accounting for a negative path via reduced commitment. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1).
- Pinto, J. M., & Silva, A. S. (1986). *Metodologia das ciências sociais*. Afrontamento.
- Pinto, J. C., & Taveira, M. D. C. (2013). Developing career self-management skills: A study in higher education. *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, (8-(Apr-Jun), 28-58.

- Renee Barnett, B., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career development international*, 12(7), 617-636.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 731–748.
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2014). A review of organizational and individual career management: A dual perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 101.
- Van Buren, H. J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 131-149.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.
- Yean, T. F., & Yahya, K. K. (2008). *The relationship between career strategies and career success*. *Ijms*, 15(1), 85-101.

Anexo I – Instrumento

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.

Q1) Perceção de 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 - Tenho boas perspetivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	1	2	3	4	5
2 - Mesmo que a minha organização estivesse em downsizing (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.					
3 - A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.					
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.					
5 - As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.					
6 - Poderia facilmente adquirir formação nova para me tornar mais empregável noutra organização.					
7 - Tenho possibilidade de usar os meus contactos profissionais noutras organizações para desenvolver a minha carreira.					
8 - Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.					
9 - De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.					
10 - As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.					
11 - Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.					
12 - As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.					
13 - Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.					
14 - Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.					
15 - Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.					
16 - 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.					

Q2) Práticas de gestão de carreira

Nesta parte do questionário encontrará perguntas sobre atividades utilizadas por si para o desenvolvimento da sua carreira. Para responder, utilize a escala apresentada, em que 1=Discordo Totalmente e 5=Concordo Totalmente.

a. *Networking*

1 - Procuo desenvolver uma rede de contactos formal, dentro do meu serviço, que me permita obter informações relevantes para a minha carreira.	1	2	3	4	5
2 - Procuo desenvolver ligações de amizade no meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.					
3 - Procuo desenvolver uma rede de contactos formal, fora do meu serviço, que me permita obter informações relevantes para a minha carreira.					
4 - Procuo desenvolver amizades, fora do meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.					
5 - Nos eventos sociais da organização, procuro interagir com pessoas que podem influenciar positivamente a minha carreira.					

6 - Procuo ocasiões para contactar com pessoas da organização que podem influenciar a minha carreira na organização.					
--	--	--	--	--	--

b. Orientação de Carreira

	1	2	3	4	5
1 - Peço conselhos sobre a minha carreira ao meu superior hierárquico.					
2 - Peço orientações sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham no mesmo serviço que eu.					
3 - Peço conselhos sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham noutros serviços.					
4 - Peço conselhos sobre a minha carreira aos R.H. da organização.					
5 - Fora da avaliação de desempenho formal, solicito ao meu superior hierárquico <i>feedback</i> sobre o meu desempenho atual e instruções sobre como o melhorar no futuro.					

c. Automeação

	1	2	3	4	5
1 - Informo o meu superior hierárquico sobre tarefas novas que gostaria de realizar no âmbito das minhas funções atuais.					
2 - Informo o meu superior hierárquico sobre funções que gostaria de desempenhar na organização.					
3 - Informo o meu superior hierárquico sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.					
4 - Informo os R.H. sobre as funções que gostaria de desempenhar na organização.					
5 - Informo os R.H. sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.					
6 - Peço para participar em projetos que me dão acesso a outro tipo de oportunidades de carreira (projectos multidisciplinares, projectos internacionais)					

d. Formação Pessoal

1 - Procuo ativamente frequentar formação adicional na minha área de trabalho.	1	2	3	4	5
2 - Mesmo que não seja necessário, continuarei a estudar para adquirir mais conhecimento.					
3 - Estou interessado(a) em frequentar um plano de estudos avançado para ganhar conhecimento especializado na minha área de trabalho.					

e. Dados demográficos:

Género:

Idade:

Experiência profissional:

Tem filhos?

Estado civil:

Escolaridade (habilitações literárias)

Vínculo Contratual atual:

Nível hierárquico na organização onde trabalha:

Setor da organização onde trabalha:

Área de atividade da organização onde trabalha:

Valor do seu salário, líquido de impostos:

Anexo II – Tabelas da análise estatística

Tabela 1 – Análise Fatorial para “Percepção da empregabilidade” – 16 questões

	Componentes	
	1	2
Tenho boas perspetivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	.737	.020
Mesmo que a minha organização estivesse em downsizing (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	.516	.129
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	.711	-.024
Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.	.405	.153
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	.458	.209
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	.543	.099
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	.633	.074
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	.285	.423
Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	.031	.789
As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	.207	.644
Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	-.055	.840
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	.192	.774
Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	.293	.634
Tenho possibilidade de usar os meus contactos profissionais noutras organizações para desenvolver a minha carreira.	.552	.279
Poderia facilmente adquirir formação nova para me tornar mais empregável noutro lugar.	.349	.254
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.	.482	.361

Tabela 1.1 – Análise Fatorial para “Percepção da empregabilidade” – 13 questões

	Componentes	
	1	2
Tenho boas perspetivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	.057	.795
Mesmo que a minha organização estivesse em downsizing (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	.153	.563
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	.001	.698
Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.	.168	.381
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	.226	.456
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	.120	.565
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	.091	.647
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	.432	.223
Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	.793	.024
As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	.653	.199
Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	.846	-.048
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	.782	.187
Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	.638	.261

Tabela 2 – Análise Fatorial para “Práticas de gestão de carreira”

	Componentes			
	1	2	3	4
Procuro desenvolver uma rede de contactos formal, dentro do meu serviço, que me permita obter informações relevantes para a minha carreira.	.364	.507	.010	.221
Procuro desenvolver ligações de amizade no meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.	.130	.791	.051	.109
Procuro desenvolver uma rede de contactos formal, fora do meu serviço, que me permita obter informações relevantes para a minha carreira.	.217	.686	-.029	.345
Procuro desenvolver amizades, fora do meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.	.063	.808	.068	.146
Nos eventos sociais da organização, procuro interagir com pessoas que podem influenciar positivamente a minha carreira.	.161	.779	.141	.003
Procuro ocasiões para contactar com pessoas da organização que podem influenciar a minha carreira na organização.	.206	.760	.213	-.051
Peço conselhos sobre a minha carreira ao meu superior hierárquico.	.679	.096	.158	.088
Peço orientações sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham no mesmo serviço que eu.	.666	.162	.012	.242
Peço conselhos sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham noutros serviços.	.542	.204	.028	.201
Peço conselhos sobre a minha carreira aos Recursos Humanos da organização.	.416	.039	.595	-.012
Fora da avaliação de desempenho formal, solicito ao meu superior hierárquico feedback sobre o meu desempenho atual e instruções sobre como o melhorar no futuro.	.741	.062	.132	.069
Informo o meu superior hierárquico sobre novas tarefas que gostaria de realizar no âmbito das minhas funções atuais.	.693	.232	.264	.118
Informo o meu superior hierárquico sobre funções que gostaria de desempenhar na organização.	.672	.224	.318	.085
Informo o meu superior hierárquico sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	.656	.193	.364	.151
Informo os Recursos Humanos sobre as funções que gostaria de desempenhar na organização.	.196	.127	.901	.138
Informo os Recursos Humanos sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	.194	.145	.908	.130
Peço para participar em projetos que me dão acesso a outro tipo de oportunidades de carreira (ex. projetos internacionais, projetos multidisciplinares)	.394	.368	.266	.274
Procuro ativamente frequentar formação adicional na minha área de trabalho.	.156	.177	.183	.762
Mesmo que não seja necessário, continuarei a estudar para adquirir mais conhecimento.	.168	.025	.035	.868
Estou interessado(a) em frequentar um plano de estudos avançado para ganhar conhecimento especializado na minha área de trabalho.	.225	.201	.063	.788

Tabela 3 – Fiabilidade da escala “Empregabilidade”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído	Alpha de Cronbach's 16 itens
Tenho boas perspectivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	.472	.816	.828
Mesmo que a minha organização estivesse em downsizing (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	.389	.821	
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	.430	.819	
Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.	.331	.826	
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	.398	.820	
Poderia facilmente adquirir formação nova para me tornar mais empregável noutro lugar.	.353	.823	
Tenho possibilidade de usar os meus contactos profissionais noutras organizações para desenvolver a minha carreira.	.509	.813	
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	.402	.820	
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	.387	.821	
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	.427	.819	
Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	.448	.818	
As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	.477	.816	
Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	.408	.820	
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	.558	.812	

Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	.537	.812	
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.	.495	.815	

Tabela 4 – Fiabilidade da escala “Empregabilidade interna”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído	Alpha de Cronbach's 7 itens
Tenho boas perspectivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	.603	.630	.715
Mesmo que a minha organização estivesse em downsizing (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	.427	.682	
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	.489	.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.	.270	.723	
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	.355	.699	
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	.402	.689	
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	.443	.679	

Tabela 5 – Fiabilidade da escala “Empregabilidade externa”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído	Alpha de Cronbach's 6 itens
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	.359	.817	.802
Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	.623	.757	
As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	.530	.778	
Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	.661	.747	
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	.671	.748	
Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	.535	.777	

Tabela 6 – Fiabilidade da escala “Networking”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído	Alpha de Cronbach's 6 itens
Procuo desenvolver uma rede de contactos formal, dentro do meu serviço, que me permita obter informações relevantes para a minha carreira.	.511	.860	.860
Procuo desenvolver ligações de amizade no meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.	.694	.829	
Procuo desenvolver uma rede de contactos formal, fora do meu serviço, que me permita obter informações relevantes para a minha carreira.	.662	.835	
Procuo desenvolver amizades, fora do meu serviço, que me poderão ajudar a progredir na carreira.	.697	.828	
Nos eventos sociais da organização, procuro interagir com pessoas que podem influenciar positivamente a minha carreira.	.675	.832	
Procuo ocasiões para contactar com pessoas da organização que podem influenciar a minha carreira na organização.	.669	.834	

Tabela 7 – Fiabilidade da escala “Orientação de carreira”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído	Alpha de Cronbach's 7 itens
Peço conselhos sobre a minha carreira ao meu superior hierárquico.	.552	.839	.851
Peço orientações sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham no mesmo serviço que eu.	.577	.835	
Peço conselhos sobre a minha carreira a pessoas experientes que trabalham noutros serviços.	.479	.849	
Fora da avaliação de desempenho formal, solicito ao meu superior hierárquico feedback sobre o meu desempenho atual e instruções sobre como o melhorar no futuro.	.603	.831	
Informo o meu superior hierárquico sobre novas tarefas que gostaria de realizar no âmbito das minhas funções atuais.	.698	.817	
Informo o meu superior hierárquico sobre funções que gostaria de desempenhar na organização.	.689	.819	
Informo o meu superior hierárquico sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	.694	.818	

Tabela 8 – Fiabilidade da escala “Formação pessoal”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído	Alpha de Cronbach's 3 itens
Procuro ativamente frequentar formação adicional na minha área de trabalho.	.631	.787	.817
Mesmo que não seja necessário, continuarei a estudar para adquirir mais conhecimento.	.712	.708	
Estou interessado(a) em frequentar um plano de estudos avançado para ganhar conhecimento especializado na minha área de trabalho.	.668	.749	

Tabela 9 – Fiabilidade da escala “Automeação”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído	Alpha de Cronbach's 3 itens
Peço conselhos sobre a minha carreira aos Recursos Humanos da organização.	.560	.944	.854
Informo os Recursos Humanos sobre as funções que gostaria de desempenhar na organização.	.804	.721	
Informo os Recursos Humanos sobre as minhas aspirações e objetivos de carreira.	.835	.689	

Tabela 10 – Média e desvio-padrão da amostra

	Média	Desvio-padrão
EMPREG_Total	3.5956	.49028
EMPREG_Interna	3.5345	.59983
EMPREG_Externa	3.6533	.61496
Networking	3.3126	.76650
OrientacaoCarreira	3.5168	.71232
FormacaoPessoal	3.7992	.79768
Automeaçao	2.7244	.95180
Valid N (listwise)		

Tabela 11 – Diferenças por gênero

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	Masculino	3.6397	4.241	.040
	Feminino	3.5397		
EMPREG_Interna	Masculino	3.5664	1.473	.226
	Feminino	3.4941		
EMPREG_Externa	Masculino	3.7162	5.487	.020
	Feminino	3.5737		
Networking	Masculino	3.2613	2.333	.127
	Feminino	3.3775		
OrientacaoCarreira	Masculino	3.4323	7.406	.007
	Feminino	3.6236		
FormacaoPessoal	Masculino	3.7351	3.370	.067
	Feminino	3.8803		
Autonomeação	Masculino	2.7147	.054	.817
	Feminino	2.7366		

Tabela 12– Diferenças por idade

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	<20	4.3125	1.344	.245
	21-25	3.6518		
	26-30	3.6736		
	31-40	3.5625		
	41-50	3.5854		
	>50	3.5125		
EMPREG_Interna	<20	4.4286	.708	.618
	21-25	3.5153		
	26-30	3.5992		
	31-40	3.5352		
	41-50	3.4984		
	>50	3.5048		
EMPREG_Externa	<20	4.0000	1.728	.127
	21-25	3.7857		
	26-30	3.7431		
	31-40	3.5696		
	41-50	3.6815		
	>50	3.5519		
Networking	<20	4.0000	4.724	.000
	21-25	3.6429		
	26-30	3.5046		
	31-40	3.2169		
	41-50	3.1796		
	>50	3.1556		
OrientacaoCarreira	<20	4.1250	4.635	.000
	21-25	3.7031		
	26-30	3.7500		
	31-40	3.5009		
	41-50	3.3028		
	>50	3.3778		
FormacaoPessoal	<20	4.0000	.192	.966
	21-25	3.8214		
	26-30	3.8472		
	31-40	3.8128		
	41-50	3.7444		
	>50	3.7556		
Autonomeação	<20	4.0000	.707	.619
	21-25	2.7917		
	26-30	2.7685		
	31-40	2.6393		
	41-50	2.7593		
	>50	2.7481		

Tabela 13 – Diferenças por experiência profissional

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	Inferior a 1 ano	3.6711	1.054	.379
	1-5 anos	3.6653		
	6-10 anos	3.5911		
	11-20 anos	3.5520		
	Superior a 20 anos	3.5567		
EMPREG_Interna	Inferior a 1 ano	3.5489	.740	.565
	1-5 anos	3.5961		

	6-10 anos	3.5694		
	11-20 anos	3.4686		
	Superior a 20 anos	3.5199		
EMPREG_Externa	Inferior a 1 ano	3.7632	.920	.452
	1-5 anos	3.7318		
	6-10 anos	3.6405		
	11-20 anos	3.6133		
	Superior a 20 anos	3.5969		
Networking	Inferior a 1 ano	3.6316	7.986	.000
	1-5 anos	3.5621		
	6-10 anos	3.4095		
	11-20 anos	3.0840		
	Superior a 20 anos	3.1764		
OrientacaoCarreira	Inferior a 1 ano	3.8487	6.423	.000
	1-5 anos	3.7023		
	6-10 anos	3.6089		
	11-20 anos	3.3120		
	Superior a 20 anos	3.4288		
FormacaoPessoal	Inferior a 1 ano	3.7368	1.152	.332
	1-5 anos	3.8576		
	6-10 anos	3.9190		
	11-20 anos	3.6907		
	Superior a 20 anos	3.7984		
Autonomeação	Inferior a 1 ano	2.8772	.904	.462
	1-5 anos	2.7970		
	6-10 anos	2.6952		
	11-20 anos	2.6053		
	Superior a 20 anos	2.7946		

Tabela 14 – Diferenças por parentalidade: tem filhos?

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	Sim	3.6132	.594	.441
	Não	3.5758		
EMPREG_Interna	Sim	3.5767	2.289	.131
	Não	3.4870		
EMPREG_Externa	Sim	3.6598	.051	.821
	Não	3.6459		
Networking	Sim	3.2112	8.208	.004
	Não	3.4266		
OrientacaoCarreira	Sim	3.4096	10.689	.001
	Não	3.6373		
FormacaoPessoal	Sim	3.7588	1.180	.278
	Não	3.8446		
Autonomeação	Sim	2.7358	.066	.797
	Não	2.7116		

Tabela 15 – Diferenças por estado civil

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	Não Casado	3.6424	4.032	.045
	Casado	3.5455		
EMPREG_Interna	Não Casado	3.5553	.525	.469
	Casado	3.5123		
EMPREG_Externa	Não Casado	3.7256	6.157	.013
	Casado	3.5758		
Networking	Não Casado	3.4866	23.898	.000
	Casado	3.1263		
OrientacaoCarreira	Não Casado	3.6274	10.836	.001
	Casado	3.3984		
FormacaoPessoal	Não Casado	3.8538	2.061	.152
	Casado	3.7407		
Autonomeação	Não Casado	2.7484	.279	.597
	Casado	2.6987		

Tabela 16 – Diferenças por escolaridade

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	5º a 6º ano de Escolaridade	3.7125	.603	.698
	7º a 9º ano de Escolaridade	3.6927		
	10º a 12º ano de Escolaridade	3.5462		
	Licenciatura	3.6119		
	Mestrado	3.5870		
	Doutoramento	3.6250		
EMPREG_Interna	5º a 6º ano de Escolaridade	3.6571	.790	.557
	7º a 9º ano de Escolaridade	3.5278		
	10º a 12º ano de Escolaridade	3.4942		
	Licenciatura	3.6014		
	Mestrado	3.4807		
	Doutoramento	3.7429		
EMPREG_Externa	5º a 6º ano de Escolaridade	3.8000	1.624	.152
	7º a 9º ano de Escolaridade	3.8657		
	10º a 12º ano de Escolaridade	3.6607		
	Licenciatura	3.5978		
	Mestrado	3.6580		
	Doutoramento	3.2333		
Networking	5º a 6º ano de Escolaridade	3.4667	4.850	.000
	7º a 9º ano de Escolaridade	3.1991		
	10º a 12º ano de Escolaridade	3.0901		
	Licenciatura	3.2983		
	Mestrado	3.5609		
	Doutoramento	3.6000		
OrientacaoCarreira	5º a 6º ano de Escolaridade	3.3500	2.772	.018
	7º a 9º ano de Escolaridade	3.4271		
	10º a 12º ano de Escolaridade	3.3457		
	Licenciatura	3.5471		
	Mestrado	3.6804		
	Doutoramento	3.5250		
FormacaoPessoal	5º a 6º ano de Escolaridade	3.2000	1.843	.103
	7º a 9º ano de Escolaridade	3.5741		
	10º a 12º ano de Escolaridade	3.7477		
	Licenciatura	3.8164		
	Mestrado	3.9130		
	Doutoramento	4.0667		
Autonomeação	5º a 6º ano de Escolaridade	2.8667	.461	.805
	7º a 9º ano de Escolaridade	2.9259		
	10º a 12º ano de Escolaridade	2.6937		
	Licenciatura	2.7367		
	Mestrado	2.6667		
	Doutoramento	2.8000		

Tabela 17 – Diferenças por vínculo contratual

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	Contrato Sem Termo	3.6109	.518	.670
	Contrato a Termo	3.5494		
	Contrato Temporário	3.4961		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3.5898		
EMPREG_Interna	Contrato Sem Termo	3.5549	.523	.667
	Contrato a Termo	3.4584		
	Contrato Temporário	3.4911		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3.5000		
EMPREG_Externa	Contrato Sem Termo	3.6817	1.072	.361
	Contrato a Termo	3.5796		
	Contrato Temporário	3.4688		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3.5938		
Networking	Contrato Sem Termo	3.2433	4.507	.004
	Contrato a Termo	3.4478		
	Contrato Temporário	3.6354		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3.7708		
OrientacaoCarreira	Contrato Sem Termo	3.4843	2.611	.051
	Contrato a Termo	3.5075		
	Contrato Temporário	3.8359		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3.8672		
FormacaoPessoal	Contrato Sem Termo	3.7728	2.347	.072

	Contrato a Termo	3.7960		
	Contrato Temporário	3.8125		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	4.3125		
Autonomeação	Contrato Sem Termo	2.7224	.854	.465
	Contrato a Termo	2.6269		
	Contrato Temporário	2.8958		
	Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	3.0000		

Tabela 18 – Diferenças por nível hierárquico

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	Manager	3.7439	1.461	.213
	Coordenador	3.6431		
	Técnico Superior	3.5667		
	Técnico Especializado	3.6075		
	Operacional	3.5468		
EMPREG_Interna	Manager	3.8153	4.057	.003
	Coordenador	3.6880		
	Técnico Superior	3.5136		
	Técnico Especializado	3.5220		
	Operacional	3.4296		
EMPREG_Externa	Manager	3.6098	1.299	.270
	Coordenador	3.5395		
	Técnico Superior	3.5693		
	Técnico Especializado	3.7072		
	Operacional	3.7111		
Networking	Manager	3.5163	1.712	.146
	Coordenador	3.2982		
	Técnico Superior	3.4195		
	Técnico Especializado	3.2539		
	Operacional	3.2309		
OrientacaoCarreira	Manager	3.7988	2.818	.025
	Coordenador	3.6086		
	Técnico Superior	3.4579		
	Técnico Especializado	3.5596		
	Operacional	3.4102		
FormacaoPessoal	Manager	4.1707	5.070	.001
	Coordenador	3.9912		
	Técnico Superior	3.8914		
	Técnico Especializado	3.7321		
	Operacional	3.6247		
Autonomeação	Manager	2.9512	.805	.523
	Coordenador	2.7895		
	Técnico Superior	2.6479		
	Técnico Especializado	2.6916		
	Operacional	2.7136		

Tabela 19 – Diferenças por sector de atividade

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	Setor Público	3.5763	.367	.545
	Setor Privado	3.6067		
EMPREG_Interna	Setor Público	3.4924	1.166	.281
	Setor Privado	3.5588		
EMPREG_Externa	Setor Público	3.7011	1.434	.232
	Setor Privado	3.6256		
Networking	Setor Público	3.1433	11.841	.001
	Setor Privado	3.4103		
OrientacaoCarreira	Setor Público	3.3692	10.389	.001
	Setor Privado	3.6019		
FormacaoPessoal	Setor Público	3.7356	1.507	.220
	Setor Privado	3.8359		
Autonomeação	Setor Público	2.7133	.032	.858
	Setor Privado	2.7308		

Tabela 20 – Diferenças por área de atividade

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3.8125	2.063	.007
	Indústrias extrativas	4.3125		
	Indústrias transformadoras	3.5913		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	3.7500		
	Construção	3.5039		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3.5365		
	Transportes e armazenagem	3.6113		
	Alojamento, restauração e similares	3.6932		
	Atividades de informação e de comunicação	3.3419		
	Atividades financeiras e de seguros	3.4219		
	Atividades imobiliárias	4.0250		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3.7355		
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3.8750		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	3.1406		
	Educação	3.4449		
	Atividades de saúde humana e apoio social	3.4875		
	Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	3.3646		
Outras atividades de serviços	3.5521			
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	4.6250			
EMPREG_Interna	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3.5714	1.307	.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 espetáculos, desportivas e recreativas	3.2857		
Outras atividades de serviços	3.4643			
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	4.5714			
EMPREG_Externa	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	4.0000	2.601	.000
	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 espetáculos, desportivas e recreativas	3.2500		
Outras atividades de serviços	3.5972			
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	4.8333			

Networking	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3.8333	2.419	.001
	Indústrias extrativas	4.0000		
	Indústrias transformadoras	3.4359		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	3.6667		
	Construção	3.4792		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3.0833		
	Transportes e armazenagem	3.0497		
	Alojamento, restauração e similares	3.5303		
	Atividades de informação e de comunicação	3.2255		
	Atividades financeiras e de seguros	3.2583		
	Atividades imobiliárias	4.2667		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3.4884		
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	4.2000		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	2.8750		
	Educação	3.3529		
	Atividades de saúde humana e apoio social	3.4333		
	Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	3.7222		
Outras atividades de serviços	3.3000			
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	3.0000			
OrientacaoCarreira	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3.8750	1.563	.066
	Indústrias extrativas	4.1250		
	Indústrias transformadoras	3.3462		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	4.0000		
	Construção	3.3750		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3.8750		
	Transportes e armazenagem	3.3476		
	Alojamento, restauração e similares	3.7727		
	Atividades de informação e de comunicação	3.4044		
	Atividades financeiras e de seguros	3.5000		
	Atividades imobiliárias	4.0750		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3.6061		
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	4.2750		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	3.2813		
	Educação	3.5147		
	Atividades de saúde humana e apoio social	3.7250		
	Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	3.2917		
Outras atividades de serviços	3.5313			
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	4.0000			
FormacaoPessoal	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	2.6667	.678	.834
	Indústrias extrativas	4.0000		
	Indústrias transformadoras	3.8205		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	3.6667		
	Construção	3.7500		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3.7500		
	Transportes e armazenagem	3.6988		
	Alojamento, restauração e similares	3.8182		
	Atividades de informação e de comunicação	3.6863		
	Atividades financeiras e de seguros	3.9500		
	Atividades imobiliárias	4.4667		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	3.8140		
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3.8000		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	3.8333		
	Educação	3.8431		
	Atividades de saúde humana e apoio social	4.1000		
	Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	4.0000		
Outras atividades de serviços	3.7833			
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	4.3333			

Autoneomeação	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	3.6667	1.477	.095
	Indústrias extrativas	4.0000		
	Indústrias transformadoras	2.9744		
	Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	2.0000		
	Construção	2.5208		
	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	3.1944		
	Transportes e armazenagem	2.7632		
	Alojamento, restauração e similares	3.0000		
	Atividades de informação e de comunicação	2.3333		
	Atividades financeiras e de seguros	2.7000		
	Atividades imobiliárias	3.3333		
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	2.7016		
	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3.4000		
	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	1.5000		
	Educação	2.6471		
	Atividades de saúde humana e apoio social	2.4667		
	Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	2.5000		
Outras atividades de serviços	2.7222			
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	3.6667			

Tabela 21 – Diferenças por salário

		Média	F	Sig.
EMPREG_Total	Inferior a 600 €	3.3269	2.898	.014
	601 € - 900 €	3.5280		
	901 € - 1500 €	3.5793		
	1501 € - 2000 €	3.7398		
	Superior a 2000 €	3.8006		
	Prefiro não responder.	3.6509		
EMPREG_Interna	Inferior a 600 €	3.0330	3.834	.002
	601 € - 900 €	3.4653		
	901 € - 1500 €	3.5282		
	1501 € - 2000 €	3.6910		
	Superior a 2000 €	3.8231		
	Prefiro não responder.	3.5741		
EMPREG_Externa	Inferior a 600 €	3.6026	.649	.662
	601 € - 900 €	3.5683		
	901 € - 1500 €	3.6705		
	1501 € - 2000 €	3.7209		
	Superior a 2000 €	3.7222		
	Prefiro não responder.	3.6950		
Networking	Inferior a 600 €	3.4231	.994	.421
	601 € - 900 €	3.3968		
	901 € - 1500 €	3.2429		
	1501 € - 2000 €	3.2519		
	Superior a 2000 €	3.5317		
	Prefiro não responder.	3.3113		
OrientacaoCarreira	Inferior a 600 €	3.5000	.186	.968

	601 € - 900 €	3.5024		
	901 € - 1500 €	3.5371		
	1501 € - 2000 €	3.5494		
	Superior a 2000 €	3.5536		
	Prefiro não responder.	3.4410		
FormacaoPessoal	Inferior a 600 €	3.6154	.434	.825
	601 € - 900 €	3.7556		
	901 € - 1500 €	3.7924		
	1501 € - 2000 €	3.9147		
	Superior a 2000 €	3.8095		
	Prefiro não responder.	3.8553		
Autonomeação	Inferior a 600 €	2.5128	.677	.641
	601 € - 900 €	2.7524		
	901 € - 1500 €	2.7429		
	1501 € - 2000 €	2.8682		
	Superior a 2000 €	2.5079		
	Prefiro não responder.	2.6289		

Tabela 22 – Correlações

		EMPREG_Total	EMPREG_Interna	EMPREG_Externa
EMPREG_Total	Pearson Correlation	1	.833**	.780**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	410	410	410
EMPREG_Interna	Pearson Correlation	.833**	1	.355**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	410	410	410
EMPREG_Externa	Pearson Correlation	.780**	.355**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	410	410	410
Networking	Pearson Correlation	.410**	.354**	.235**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	410	410	410
OrientacaoCarreira	Pearson Correlation	.478**	.448**	.303**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	410	410	410
FormacaoPessoal	Pearson Correlation	.353**	.320**	.228**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	410	410	410
Autonomeação	Pearson Correlation	.323**	.300**	.213**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	410	410	410

		Networking	OrientacaoCarreira	FormacaoPessoal	Autonomeação
EMPREG_Total	Pearson Correlation	.410**	.478**	.353**	.323**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	410	410	410	410
EMPREG_Interna	Pearson Correlation	.354**	.448**	.320**	.300**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

	N	410	410	410	410
EMPREG_Externa	Pearson Correlation	.235**	.303**	.228**	.213**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	410	410	410	410
Networking	Pearson Correlation	1	.519**	.367**	.308**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	410	410	410	410
OrientacaoCarreira	Pearson Correlation	.519**	1	.458**	.550**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	410	410	410	410
FormacaoPessoal	Pearson Correlation	.367**	.458**	1	.270**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	410	410	410	410
Automeaçã	Pearson Correlation	.308**	.550**	.270**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	410	410	410	410

Tabela 23 – Regressão Linear para a escala da Percepção da empregabilidade interna

Variáveis retidas	Resumo do Modelo		Coeficientes Standardizados	T	Sig
	R ²	Erro Padrão da Estimativa			
OrientacaoCarreira	0,232	0,52748	0,318	5,889	0,000
Networking			0,144	2,794	0,005
FormacaoPessoal			0,121	2,437	0,015

Tabela 24 – Regressão Linear para a escala da Percepção da empregabilidade externa

Variáveis retidas	Resumo do Modelo		Coeficientes Standardizados	T	Sig
	R ²	Erro Padrão da Estimativa			
OrientacaoCarreira	0,102	0,58423	0,251	4,751	0,000
FormacaoPessoal			0,113	2,139	0,033