



Carreira de Sucesso, Progressão Horizontal e Autorrealização Na Carreira

por

Francisca Morais Carvalho

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por:

Carlos José Cabral Cardoso

2017

NOTA BIOGRÁFICA

Francisca Carvalho nasceu em Chaves a 11 de dezembro de 1993. Licenciou-se em Economia em 2015, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Após o primeiro ciclo de estudos e face ao seu interesse pela área de Gestão de Recursos Humanos, ingressou no segundo ciclo de estudos na ilustre Faculdade de Economia da Universidade do Porto, na qual tem desenvolvido esforços tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão de Recursos Humanos.

Ao longo do seu percurso académico, participou ativamente na AIESEC, a maior organização mundial gerida por estudantes que promove programas de desenvolvimento de liderança, estágios internacionais profissionais e de voluntariado, na qual experienciou cargos de liderança e possibilitou um impacto positivo na sociedade através da promoção de diversos intercâmbios de jovens estrangeiros em Portugal. No segundo e último ano do segundo ciclo de estudos, iniciou o seu percurso na área dos Recursos Humanos numa empresa na qual trabalha atualmente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, de uma forma geral, a todas as pessoas que demonstraram preocupação e me incentivaram na realização da presente dissertação.

Agradeço aos meus pais por me terem proporcionado a educação que tive, por me incentivarem em realizar um Mestrado, nunca desistindo em guiar-me ao longo dos seis anos de formação académica. Agradeço igualmente ao meu irmão por estar sempre presente nesta luta.

Agradeço aos meus queridos colegas de trabalho do departamento de HR Services que sempre me incentivaram e que deram a conhecer a minha tese a muitos colaboradores.

Agradeço igualmente a todos os trabalhadores da empresa que participaram neste estudo, permitindo assim construir e retirar conclusões interessantes na presente investigação.

Agradeço ao Vítor Teixeira por me ter acompanhado neste percurso académico, por acreditar em mim e me dar força para ir mais além.

Agradeço ao Professor Carlos José Cabral Cardoso por toda a atenção, disponibilidade e orientação neste último ano de Mestrado.

RESUMO

O objetivo da presente dissertação consiste em analisar os critérios que definem uma carreira de sucesso assim como o impacto do tipo de progressão na carreira na satisfação e autorrealização dos indivíduos, tendo em conta o novo mundo do mercado de trabalho. Ao longo dos últimos anos tem-se verificado não só uma redefinição do conceito de carreira, mas também uma transformação dos contornos e critérios que lhe conferem o sucesso.

Através da realização de um inquérito a colaboradores de uma empresa do setor de produção e exportação de bens manufaturados, pretendeu-se estudar o que define uma carreira de sucesso para a população desta empresa, tendo em conta o tipo de carreira adotado ao longo da vida. Para além disso, este estudo permitiu perceber quais os parâmetros essenciais que caracterizam o percurso de carreira ideal, nomeadamente quais são as opções mais importantes neste percurso.

A análise dos resultados permitiu concluir que os fatores chave no sucesso do percurso de carreira dos colaboradores da empresa estudada são a aprendizagem contínua e os desafios de trabalho que permitem alcançar o objetivo último: o sucesso psicológico. Por outro lado, foi observada uma relação positiva entre o grau de satisfação e autorrealização dos inquiridos e o crescimento horizontal. As principais limitações deste estudo e as suas implicações são também apresentadas, assim como algumas sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: carreira; progressão na carreira; satisfação no trabalho; realização pessoal e profissional; sucesso psicológico

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to analyze the criteria that define a successful career and the impact of the type of career progression on the satisfaction and self-fulfillment of the employees, given the new labor market context. Over the past years, we have been experienced not only a redefinition of the career concept, but also a transformation in its criteria of success.

A survey was performed to employees of a company in the production and exportation of manufactured goods sector. This dissertation was intended to study what employees regard as a successful career and how they see it progressing in the future. Furthermore, this study aimed to understand the essential parameters of an ideal career path.

The main findings suggest that the key factors for a successful career path are the continuous learning and the job challenges that allow to reach the ultimate goal: the psychological success. In addition, a positive relationship was observed between the level of satisfaction and self-fulfillment in the career path and the horizontal career growth. The main limitations of this study and its implications are also presented, as well as some suggestions for future research.

Key words: career; career progression; job satisfaction; personal and professional self-fulfillment; psychological success

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1. Revisão de literatura	4
1.2. Conceitos	5
1.3. Mobilidade Organizacional	10
1.4. Tipos de Progressão	12
1.5. Modelo <i>Corporate Lattice</i>	13
CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	17
2.1. Contextualização da temática	17
2.2. Objetivos de investigação	17
2.3. Metodologia	18
CAPÍTULO 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	19
3.1. Caraterização da Amostra	19
3.2. Análise dos Resultados	23
CAPÍTULO 4. CONCLUSÕES	41
4.1. Conclusão	41
4.2. Limitações do estudo	43
4.3. Sugestões e recomendações	43
4.4. Contribuição para a formação pessoal e profissional	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXO I. QUESTIONÁRIO	49

ÍNDICE DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

Quadro 1. Caraterísticas diferenciadoras entre a carreira tradicional e a carreira proteiforme (Hall, 2004)	6
Quadro 2. Caraterísticas chave que moldam as <i>protean careers</i> (Hall, 1996)	7
Quadro 3. Diferenças entre a carreira tradicional e a <i>boundaryless career</i> (Sullivan, 1999)	8
Quadro 4. Comparação dos modelos <i>corporate ladder</i> e <i>corporate lattice</i> (Benko <i>et al.</i> , 2011)	15
Quadro 5. Grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira	34
Tabela 1. Caraterização da amostra de colaboradores	20
Tabela 2. Nível de satisfação pela formação académica	21
Tabela 3. Número de empresas em que trabalhou	21
Tabela 4. Tempo de serviço	22
Tabela 5. Caraterização de uma carreira de sucesso	23
Tabela 6. Satisfação com salário e benefícios	26
Tabela 7. Preferência caso o pacote salarial aumentasse	27
Tabela 8. Nível de satisfação pela empresa atual	27
Tabela 9. Nível de satisfação pela carga de trabalho	28
Tabela 10. Nível de satisfação pelas caraterísticas da função	29
Tabela 11. Nível de satisfação pelas oportunidades de progressão na carreira	30
Tabela 12. Avaliação de carreira em comparação com a carreira dos colegas de trabalho	30
Tabela 13. Reconhecimento do trabalho pelo supervisor e pela organização	32
Tabela 14. Oportunidade para mudança de área	33
Tabela 15. Grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira	35
Tabela 16. Relação entre o grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira e o número de departamentos/áreas em que trabalhou	36
Tabela 17. Oportunidade para iniciar um percurso de carreira novo	39
Tabela 18. Nível de satisfação com a vida em geral	39

Gráfico 1. Relação entre o género e a idealização de uma carreira de sucesso	24
Gráfico 2. Relação entre a idade e a idealização de uma carreira de sucesso	24
Gráfico 3. Relação entre as habilitações académicas e a idealização de uma carreira de sucesso	25
Gráfico 4. Relação entre grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira e o número de departamentos/áreas em que trabalhou	37
Gráfico 5. Primeira opção mais importante neste momento do percurso de carreira	38

INTRODUÇÃO

“The traditional psychological contract in which an employee entered a firm, worked hard, performed well, was loyal and committed, and thus received ever-greater rewards and job security, has been replaced by a new contract based on continuous learning and identity change, guided by the search for what Herb Shepard called “The path with a heart”.”
- Hall (1996)

A carreira desempenha um papel chave na vida das pessoas, pois representa um pilar no desenvolvimento e na realização pessoal e profissional dos indivíduos. A literatura refere múltiplas definições de carreira, tendo como traço comum o percurso e evolução das tarefas e responsabilidades desempenhadas pelo indivíduo ao longo da vida. De acordo com Greenhaus *et al.* (2010, p. 18), a carreira é definida como:

“O padrão de experiências de trabalho que se estendem ao longo da vida de uma pessoa. (...) A gestão de carreira é vista como um processo continuado de resolução de problemas no qual a informação é recolhida, a consciencialização de si mesmo e do ambiente aumenta, os objetivos e as estratégias de carreira são desenvolvidos e o feedback é obtido”.

A mudança tecnológica atingiu a orientação do mundo do trabalho, obrigando a que fosse reequacionada a relevância dos conceitos e quadros teóricos tradicionais de carreira assim como a pertinência da construção de um novo conceito que redefina a noção de carreira de acordo com os novos padrões de evolução e desenvolvimento. Já em 1996, Arthur e Rousseau desafiaram uma conceção diferente associada à nova era organizacional, marcada pela interdependência das atividades de trabalho a nível internacional. Estes autores caracterizaram a nova economia como insegura, flexível e incerta, deixando de existir um modelo tradicional de segurança no trabalho e de um emprego para a vida. Os novos contratos psicológicos levaram a uma situação onde já não existe a ideia de contratos a longo prazo nem de compromisso mútuo (Baruch, 2004). Estes novos contratos são agora baseados na aprendizagem contínua e na mudança de

identidade (Hall, 1996). Rousseau (1989) define contrato psicológico como um sentimento unilateral de obrigação de reciprocidade por parte do indivíduo através de uma relação de compromisso para com a organização.

A importância da posição social deixa de ser uma prioridade, salientando-se cada vez mais o valor das capacidades de aprendizagem e realizações alcançadas ao longo da carreira. Collin e Young (2000, p. 3) descrevem a carreira como:

“Um símbolo poderoso de uma sociedade industrial meritocrática, progressivamente complexa e diferenciada, no qual o status de um indivíduo não depende mais da ascensão mas pode ser alcançado através de educação, esforço e mobilidade social”.

Neste contexto, o presente estudo pretende identificar novos fatores que influenciem os critérios para uma carreira de sucesso, analisando-os e aferindo o seu peso no desenvolvimento pessoal e profissional. Para além disso, pretende-se compreender qual o tipo de carreira que mais se adequa ao novo paradigma do mundo do trabalho: se aquele caracterizado por uma progressão vertical, onde a pessoa vai evoluindo num percurso hierárquico, permanecendo na mesma área de trabalho durante toda a vida, ou se aquele caracterizado por uma progressão horizontal, onde a pessoa experiencia várias áreas de trabalho distintas, sem contudo escalar a pirâmide com o objetivo de alcançar patamares sucessivos com níveis de responsabilidade superiores.

Este trabalho mostrar-se-á relevante na medida em que irá analisar, no contexto de trabalho de uma empresa, as diferentes experiências vividas pelos indivíduos no que respeita à sua progressão. O estudo será orientado para a gestão de carreira do ponto de vista do indivíduo, de forma a compreender qual o entendimento das pessoas no que respeita à definição do seu desenvolvimento pessoal e profissional. Desta forma, a presente dissertação, à luz da análise dos seus resultados, poderá complementar as investigações de diversos autores que dedicaram os seus estudos e reflexões a esta mesma problemática.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. O primeiro capítulo dedica-se a uma revisão de literatura. Nesta secção é analisado e comparado o conceito de carreira segundo as diferentes perspetivas presentes na literatura, com base

na interpretação de vários autores. A mobilidade organizacional é referenciada no âmbito do contexto do novo mundo de trabalho, causando uma reestruturação do planeamento e gestão de carreira. A abordagem dos diferentes tipos de percurso de carreira é referenciada para perceber qual o tipo de percurso mais adequado nos dias de hoje, tendo em conta o estudo realizado na empresa estudada. Um novo modelo de construção de carreira é descrito para representar a estrutura multidirecional de um percurso em constante transformação.

No segundo capítulo são apresentadas as principais questões de investigação às quais se pretende dar resposta e qual a metodologia operacionalizada ao longo desta pesquisa.

No terceiro capítulo é feita, numa primeira fase, uma caracterização da população participante no estudo. Posteriormente, é realizada uma análise profunda aos resultados obtidos, incluindo uma observação detalhada na resposta a cada uma das questões.

O último e quarto capítulo consiste numa discussão e elaboração das principais conclusões obtidas com este estudo tendo em conta os objetivos iniciais. Adicionalmente, são referidas as limitações enfrentadas ao longo da investigação assim como algumas sugestões e recomendações futuras.

CAPÍTULO 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Revisão de literatura

“O trabalho é feito. O tempo passa. As carreiras – sequências de experiências de trabalho no tempo – revelam-se” (Arthur e Rousseau, 1996). Uma definição simples e generalizada do conceito de carreira que relaciona os fatores trabalho e tempo. Wolfe e Kolb (1980) (*cfr.* Patton e McMahon, 2006) argumentavam a inevitabilidade da convergência entre o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento de carreira, na medida em que a vida de um indivíduo é envolvida pela evolução da sua carreira, afetando toda a sua esfera pessoal.

Recuando atrás no tempo, Goffman (1959) atribui duas partes essenciais a uma carreira: uma parte objetiva relacionada com as posições ocupadas pelo indivíduo ao longo da vida, e uma parte subjetiva ligada aos assuntos internos e à identidade da pessoa. Da mesma forma, Greenhaus *et. al* (2010) defendem que uma carreira é representada por um padrão de experiências de trabalho compostas por um lado objetivo, representado pelas atividades laborais de um indivíduo, e por um lado subjetivo que expõe os valores pessoais do mesmo. Este ponto de vista parece transmitir um fenómeno intemporal adaptado a qualquer percurso de carreira.

Na análise do desenvolvimento de carreiras não deve haver uma dissociação entre a vida e o trabalho uma vez que ambos combinados no tempo formam a carreira de um indivíduo. Na prática, as pessoas procuram uma orientação para uma determinada área de estudo que possa, de alguma forma, satisfazer as necessidades de aprendizagem. A partir deste patamar, as pessoas procuram diferenciar-se num mundo de trabalho cada vez mais competitivo, onde o processo de tomada de decisão é contínuo devido à necessidade de estabelecer objetivos de curto prazo. Amundson *et al.* (2002) (*cfr.* Patton e McMahon, 2006) destacam a necessidade que os indivíduos têm em aprender e agir de forma ativa para poderem acompanhar a progressiva mudança organizacional.

1.2. Conceitos

Com esta nova abordagem, surgem novos conceitos associados às carreiras, com definições diferentes das inicialmente criadas aquando do início da transformação do mercado de trabalho. A conceção de percurso de carreira tradicional seria representada pela sucessão vertical entre as diferentes fases da pirâmide, onde a estabilidade e a hierarquia dominavam (Levinson, 1978; Super, 1957) (*cfr.* Sullivan, 1999).

Mais tarde surgem dois conceitos associados à carreira que se afastam da noção de ascensão hierárquica: as *protean careers*, de Hall e Mirvis (1996) e as *boundaryless careers*, de Arthur e Rousseau (1996).

- Hall e Mirvis (1996) (*cfr.* Patton e McMahon, 2006) idealizaram um novo conceito que representa uma carreira multifacetada – a carreira proteiforme, ou *protean career* – que desvia a noção de um percurso linear e vertical para uma noção de carreira mais flexível e idiossincrática. Neste sentido, é o próprio indivíduo que se orienta nos diversos contextos organizacionais e que constrói a sua carreira de acordo com os fatores envolventes na sua esfera pessoal. Hall (2004) caracteriza este tipo de carreira como autodeterminado, movido por valores pessoais e orientado para o sentido da vida.

O Quadro 1 resume de uma forma geral as diferenças entre a carreira tradicional e a carreira proteiforme, salientando os principais aspetos que distinguem uma de outra.

Hall (1996) previa que a carreira no século XXI seria uma carreira proteiforme, movida pela pessoa e não pela organização. A carreira seria reinventada à medida que a pessoa e o mercado de trabalho se transformassem progressivamente. De facto, a necessidade de uma constante adaptação à mudança organizacional conduziu à procura do alcance do sucesso psicológico e à responsabilidade em assumir um compromisso profissional de satisfação no trabalho, associadas ao crescimento da liberdade individual.

Quadro 1. Características diferenciadoras entre a carreira tradicional e a carreira proteiforme (Hall, 2004)

	Carreira tradicional	Carreira proteiforme
<i>Quem é o responsável?</i>	Organização	Indivíduo
<i>Valores principais</i>	Avanço	Crescimento da liberdade
<i>Nível de mobilidade</i>	Baixo	Alto
<i>Critério de sucesso</i>	Posição do nível de salário	Sucesso psicológico
<i>Atitudes chave</i>	Compromisso organizacional	Compromisso profissional da satisfação no trabalho

No Quadro 2 são salientadas as características chave que moldam as *protean careers*, de acordo com Hall (1996). A realização pessoal é medida pela aprendizagem contínua e por mudanças de identidade, ou seja, pela idade de carreira e não pela idade cronológica. O desenvolvimento pessoal não depende mais da mobilidade ascendente através de contínuas formações e requalificações, mas resulta de uma série de fatores relacionados com os desafios de trabalho e com as relações criadas dentro da organização.

A necessidade de aprendizagem contínua e a capacidade para os indivíduos se enquadrarem profissionalmente em qualquer posição organizacional são indispensáveis para alcançar o objetivo último que é o sucesso psicológico. Para atingir este sucesso é fundamental que as pessoas não deixem “*as suas vidas pessoais e valores e paixões à porta do escritório*”, mas sim que levem toda a sua determinação para o trabalho (Hall, 1996). O objetivo é o sucesso psicológico, traduzido por Hall (1996, p. 8) como:

“Um sentimento de orgulho e realização pessoal que resulta do alcance dos objetivos mais importantes na vida de um indivíduo, sejam eles a conquista, a felicidade da família, a paz interior ou outra coisa qualquer”.

Este propósito difere do objetivo da típica carreira tradicional a qual se manifesta pelo alcance do topo da pirâmide hierárquica e conseqüentemente do aumento sucessivo do pacote salarial (Hall, 1996). O autor refere que para atingir este objetivo basta subir até ao último patamar da pirâmide, mas para atingir o sucesso psicológico existem diversas formas que dependem das necessidades de cada indivíduo.

Quadro 2. Características chave que moldam as *protean careers* (Hall, 1996)

- O Objetivo: Sucesso Psicológico
- A Carreira é Gerida pela Pessoa, não pela Organização
- A Carreira é uma Série Duradoura de Mudanças de Identidade e Aprendizagem Contínua
- “Idade de Carreira” Conta, não a Idade Cronológica
- A Organização Proporciona
 - Desafios de Trabalho e
 - Relações
- Desenvolvimento não é Necessariamente:
 - Formação Formal
 - Requalificação
 - Mobilidade Ascendente
- Perfil para o Sucesso:
 - Do Saber Como.....para o Aprender Como
 - Da Segurança no Emprego.....para a Empregabilidade
 - Das Carreiras Organizacionais.....para as Carreiras Proteiformes
 - Da Pessoa no Trabalho.....para a Pessoa como um Todo

- Arthur e Rousseau (1996) desenvolveram um conceito de carreira – carreira sem fronteiras, ou *boundaryless career* – que coloca o indivíduo no centro da gestão da sua carreira e onde a sequência de oportunidades de trabalho vai para além das fronteiras da noção tradicional de um emprego para a vida.

No Quadro 3 são apresentadas as principais diferenças entre uma carreira tradicional e uma *boundaryless career*. No primeiro caso, o sucesso é medido através da idade cronológica, do nível salarial e das sucessivas promoções ao longo da carreira. Pelo contrário, numa *boundaryless career* o sucesso é representado por um trabalho psicologicamente significativo relacionado com a aprendizagem contínua. O percurso de carreira tradicional é moldado pela própria organização na qual os indivíduos trabalham durante a vida inteira e onde é garantida a segurança no trabalho em troca de lealdade por parte dos trabalhadores. As formações são realizadas para desenvolvimento de capacidades específicas da empresa uma vez que é nessa empresa que o indivíduo espera permanecer durante todo o seu percurso de carreira. De forma oposta, numa *boundaryless career* está presente uma mobilidade de competências transferíveis entre empresas, no qual a performance e flexibilidade determinam a empregabilidade da pessoa.

Quadro 3. Diferenças entre a carreira tradicional e a *boundaryless career* (Sullivan, 1999)

	Carreira tradicional	Carreira sem fronteiras
<i>Relação de emprego</i>	Segurança no trabalho em troca de lealdade	Empregabilidade em troca de performance e flexibilidade
<i>Limites</i>	Uma ou duas empresas	Múltiplas empresas
<i>Capacidades</i>	Específicas da empresa	Transferíveis entre empresas
<i>Medição do sucesso</i>	Pagamento, promoção, <i>status</i>	Trabalho psicologicamente significativo
<i>Responsabilidade pela gestão de carreira</i>	Organização	Indivíduo
<i>Formação</i>	Programas formais	<i>On-the-job</i>
<i>Conquistas</i>	Relacionadas com a idade	Relacionadas com a aprendizagem

Greenhaus *et al.* (2010) propõem três traços principais na definição das *boundaryless careers*. Em primeiro lugar, o movimento entre organizações é definido pelo indivíduo na procura de novas oportunidades que correspondam aos seus interesses pessoais. Em segundo lugar, as capacidades devem ser estrategicamente geridas de forma a alcançar a identidade pessoal – *know-why*; a empregabilidade – *know-how*; e a criação de *networks* relevantes na busca de informação – *know-whom*. Em terceiro lugar, o indivíduo tem de ser capaz de se autorresponsabilizar pelas suas escolhas de forma a alcançar objetivos que devem ser facilmente alterados na eventualidade de mudanças no mundo do trabalho.

Sullivan (1999) refere que o primeiro conceito, *protean career*, deve ser utilizado para realçar a capacidade de adaptação e a autogestão de um ponto de vista individual. Pelo contrário, o segundo conceito, *boundaryless career*, deve ser usado sob uma perspetiva organizacional. Não obstante, ambos os conceitos estão relacionados com flexibilidade, aprendizagem contínua, proatividade, mobilidade e capacidade de adaptação. Esta necessidade de *multitasking* levou a uma tendência para alterar as aspirações iniciais de carreira dos indivíduos devido à constante transformação do ambiente empresarial.

1.3. Mobilidade Organizacional

A ideia de construir livremente uma carreira está relacionada com a capacidade que os indivíduos têm em transportar as suas competências únicas entre empresas, estando menos dependentes dos limites organizacionais (Gunz *et al.*, 2000). Apesar desta liberdade, a carreira toma uma forma imprevisível e irregular dado que envolve não só mudanças de trabalho, mas também de relações de trabalho, levando a uma necessidade constante de as pessoas reaprenderem e de se adaptarem às novas circunstâncias (Arnold, 1997).

Uma maior mobilidade entre empregos tem originado uma mudança da noção de sucesso na carreira assim como da gestão do balanço entre o trabalho e a vida pessoal (Sullivan, 1999). Este autor considerou a alteração de um compromisso organizacional para um compromisso profissional como uma das variáveis mais usadas no estudo das carreiras sem fronteiras. De facto, o autor incentiva a pesquisa das diferenças deste tipo de compromissos entre os vários padrões de carreira, em particular entre uma carreira tradicional e uma *boundaryless career*, assim como o estudo da sua interação.

Carter *et. al* (2011) explicam a importância de focar no planeamento do percurso de carreira em quatro pontos principais. Em primeiro lugar, a competitividade global entre empresas tem-se tornado cada vez mais intensa, o que tem provocado uma mudança nos contratos psicológicos de trabalho. Tem-se por um lado o ponto de vista dos trabalhadores, que não podem assegurar o seu posto de trabalho na mesma empresa durante toda a vida profissional e, por outro lado, o ponto de vista das organizações, que não podem confiar mais no compromisso e na lealdade dos trabalhadores. Desta forma, a construção, planeamento e gestão de carreira é da inteira responsabilidade dos indivíduos, o que leva as empresas a adotar estratégias para reter os melhores talentos.

Em segundo lugar, os trabalhadores, face às mudanças económicas e organizacionais, precisam de adotar uma postura cada vez mais flexível e adaptável para poderem estar aptos a desempenhar qualquer atividade dentro das diversas necessidades empresariais.

Em terceiro lugar, as mudanças a nível social e cultural levaram a padrões de carreira cada vez mais complexos e variados. As organizações devem proporcionar

condições mais flexíveis e orientadas para a situação profissional e familiar de cada trabalhador para que as necessidades destes sejam satisfeitas. O objetivo é reter as pessoas que criem um maior valor acrescentado para a finalidade estratégica da empresa.

Em quarto e último lugar, é importante que as organizações analisem as capacidades dos seus trabalhadores de forma a otimizá-las no contexto de trabalho, focando nas posições que mais se adequam a cada caso. Para além disso, as empresas precisam de se antecipar para perceber quais as capacidades necessárias que possam assegurar o cumprimento dos objetivos a longo prazo.

1.4. Tipos de Progressão

O planeamento individual do percurso de carreira é desenvolvido de acordo com os objetivos pessoais e complementado com as ofertas da conjuntura organizacional. De acordo com Durai (2010), existem quatro tipos de percurso na carreira no qual um indivíduo se pode movimentar ao longo da sua vida profissional:

- *Percurso Convencional*: é um movimento vertical alcançado através da promoção. A pessoa sobe para a uma categoria imediatamente superior à categoria atual na hierarquia organizacional, no qual as categorias precedentes são encaradas como patamares sucessivos de formação para poder suceder na empresa e chegar ao topo.
- *Percurso de Capacidades Bifacetadas*: é um movimento biforme no qual uma pessoa pode decidir entre a possibilidade de ser promovida para uma posição de chefia que requer mais responsabilidades e capacidades ou para uma posição que não envolva subir para um lugar de chefia mas com mais obrigações e retribuições.
- *Percurso Lateral*: é um movimento horizontal que pretende ultrapassar problemas de monotonia e que fomenta o *multitasking*, com o objetivo de proporcionar satisfação intrínseca aos trabalhadores. Normalmente, este tipo de movimento não vem acompanhado por um aumento de remuneração.
- *Percurso de Network*: é uma combinação de movimentos verticais e laterais. Para ser promovido, o trabalhador precisa de demonstrar capacidades de *multitasking* e de ter diversas experiências.

1.5. Modelo *Corporate Lattice*

Ashkenas (2012) incentiva a adotar um pensamento diferente daquele que existe em termos da noção do sucesso na carreira. Este sucesso ainda é visto como uma ascensão hierárquica que requer patamares sucessivos de responsabilidade até atingir uma posição de topo:

“A maior parte das pessoas cresce assumindo que o sucesso na carreira é vertical. Subimos a escada e avançamos de posições júniores para posições séniores. Assim sendo, implicitamente competimos entre nós uma vez que há cada vez menos posições enquanto avançamos. É como um reality show onde as pessoas são empurradas para fora da ilha.”

Analisando um artigo do Harvard Business Review, Craig (2016) refere que:

“O crescimento numa carreira vertical requer um controlo sobre outras pessoas, enquanto um crescimento de carreira horizontal requer um controlo sobre nós próprios.”

Craig (2016) descreve o mundo de trabalho como um mundo *“complexo, interligado e tecnologicamente inteligente”*, salientando a importância da expansão de conhecimentos e da criação de valor acrescentado através de um percurso de carreira horizontal. A oportunidade de experienciar outras áreas, desempenhar outro tipo de funções e conhecer novas pessoas e equipas dentro da organização leva a uma visão mais geral do negócio e de como os diferentes departamentos interagem entre si. No entanto, uma carreira não é exclusivamente horizontal ou vertical, podendo haver uma complementaridade entre ambos os cenários.

O modelo de ascensão vertical, ou modelo *corporate ladder*, fazia sentido numa época de revolução industrial que se prolongou até meados dos anos 80 (Arthur e Rousseau, 1996). A estrutura organizacional tradicional era representada por uma pirâmide hierárquica estigmatizada pelos diferentes níveis de responsabilidade assim como pela restrição no acesso à informação. O sucesso seria atingido pelo alcance da posição mais alta na organização (Benko *et al*, 2011) onde a coordenação vertical atribuía o poder às sucessivas promoções e à categoria salarial (Arthur e Rousseau, 1996).

No final do século XX, numa economia emergente caracterizada pela globalização, pela mudança tecnológica e pelo dinamismo da economia do conhecimento, surge a

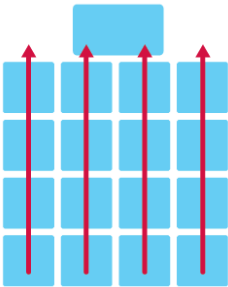
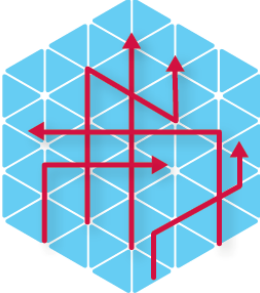
necessidade de expandir a estrutura empresarial num sentido multidirecional (Benko et al, 2011). As estruturas organizacionais deixaram de ter espaço para progredir verticalmente devido à conjuntura transformacional da nova era económica, o que levou ao progressivo achatamento das estruturas organizacionais (Miles e Snow, 1996) (*cfr.* Sullivan, 1999). No novo contexto de oportunidades de trabalho, representado pela flexibilidade e incerteza, deixa de ser possível adotar os pressupostos tradicionais de carreira. Arthur e Rousseau (1996) reconhecem um mundo de “*desordem ou mesmo caos*” na eventualidade de se dar continuidade ao paradigma anteriormente vivido.

De acordo com Benko *et al.* (2011), o modelo *corporate lattice* surge para representar as necessidades emergentes do novo mundo de trabalho, sendo matematicamente uma “*estrutura tridimensional que se estende infinitamente em qualquer direção*”. O modelo reproduz uma metáfora da “*mudança de mentalidade e visão enquanto se atravessa de uma Idade Industrial para uma economia do conhecimento*”. Esta mudança de perspetiva afeta a forma de pensar e agir, impactando a forma como as “*carreiras são construídas, como o trabalho é feito e como a participação nas organizações é potenciada*”.

No Quadro 4, o exemplo de percurso de carreira linear demonstra um trajeto unidirecional, havendo apenas a opção de subir sucessivamente de patamar, com o objetivo de chegar ao topo da hierarquia. Pelo contrário, o exemplo de modelo *corporate lattice* revela opções multidirecionais no qual o indivíduo experiencia diferentes estágios de crescimento e desenvolvimento. Esta estrutura multidirecional intensifica uma melhoria na produtividade, na capacidade de inovação e no desenvolvimento pessoal e profissional, o que leva à retenção e ao compromisso dos melhores talentos (Benko *et al.*, 2011).

Os autores salientam a importância das múltiplas interações e relações organizacionais que este modelo pressupõe, o que leva a uma transparência de informação crescente nas organizações que privilegiam esta forma de agir e pensar. Para além disso, os colaboradores são convidados a contribuir de uma forma estratégica, incentivando a inclusão, a participação e a colaboração da equipa organizacional como um todo.

Quadro 4. Comparação dos modelos *corporate ladder* e *corporate lattice* (Benko *et al.*, 2011)

<i>Corporate ladder</i>	<i>Corporate lattice</i>
	
Exemplos de percursos de carreira lineares	Exemplos de percursos mais variados de crescimento e desenvolvimento

Benko *et al.* (2011, p. 11) resumem o novo contexto do mundo do trabalho:

“O nível de intensidade competitiva duplicou nos últimos anos. Agora as carreiras típicas zigzagueiam. O trabalho mudou do onde se vai para o que se faz. E a participação na vida organizacional deixou de ser top-down para ser all-in. No seu conjunto, estas mudanças sinalizam o fim dos pressupostos tradicionais sobre o que é necessário para atingir uma flexibilidade estratégica e manter uma alta performance. O modelo corporate lattice tanto acelera esta transformação como ilumina a estrada pela frente.”

Em suma, o novo mundo do trabalho, marcado por mudanças económicas, organizacionais, sociais e culturais, tem intensificado uma mudança na mentalidade, tanto do ponto de vista individual como organizacional, no sentido da transformação da gestão das carreiras. Na nova era económica, o sucesso psicológico representa o objetivo último no planeamento e gestão da carreira dos indivíduos, diferindo de um sucesso hierárquico e salarial associado ao tipo de carreira tradicional. O novo contrato psicológico do trabalho foi alterado de um compromisso organizacional para um compromisso pessoal. As organizações proporcionam o contexto para a criação deste contrato psicológico através das interações e relações entre ambas as partes, o que leva ao sentimento de obrigação de reciprocidade por parte do indivíduo.

A definição de novos conceitos de carreira – *protean careers* e *boundaryless careers* – surgiu para caracterizar o novo contexto de trabalho. No entanto, o termo de carreira sem fronteiras, idealizado sobre uma perspectiva organizacional, parece não estar inteiramente determinado, uma vez que tanto o próprio indivíduo como as oportunidades de trabalho apresentam limites em si.

Na literatura das *protean careers* poderia ser analisada a capacidade de integração dos indivíduos que iniciaram o seu percurso de carreira dentro de um modelo de ascensão vertical e foram obrigados a lidar com reestruturações organizacionais associadas ao novo modelo multidirecional. Para além disso, a análise aprofundada da evolução do grau de satisfação e autorrealização dos indivíduos ao longo deste progresso nas carreiras poderia resultar de uma melhor compreensão para o futuro do mundo do trabalho.

No novo contexto de mobilidade organizacional, investir numa economia do conhecimento e nas competências individuais é um ponto fulcral de forma a possibilitar a portabilidade de *soft skills* entre as diversas organizações. O modelo *corporate lattice* surge para representar o novo paradigma da estrutura multidirecional dos percursos de carreira, tornando-se essencial para compreender o futuro da construção e gestão das carreiras.

CAPÍTULO 2. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

2.1. Contextualização da temática

O contributo teórico da revisão de literatura do capítulo anterior é contextualizado no âmbito deste estudo. Neste capítulo são apresentados os objetivos de investigação assim como a metodologia adotada para dar resposta às questões chave.

2.2. Objetivos de investigação

Com este estudo pretende-se analisar e dar resposta às seguintes questões:

- *O que caracteriza uma carreira de sucesso?*
Analisar as diferentes interpretações relacionadas com o significado de carreira e perceber o que pode definir uma carreira de sucesso, independentemente do tipo de progressão adotado.
- *Quais as opções consideradas mais importantes neste momento de percurso de carreira?*
Refletir sobre os parâmetros essenciais que moldam um percurso de carreira ideal, identificando quais as opções consideradas mais importantes na construção e gestão de carreira na vida das pessoas.
- *Dentro da empresa a estudar, qual o nível de autorrealização pessoal tendo em conta o tipo de carreira adotado?*
Estudar a relação entre o tipo de carreira adotado com o nível de satisfação e autorrealização na vida pessoal e profissional.
- *Tendo em conta as mudanças no mundo do trabalho, qual será a melhor opção de construção de carreira?*

Compreender o que mais atrai os indivíduos na construção das suas carreiras: uma carreira ascendente onde a especialização, o poder e as responsabilidades são cada vez mais importantes ou, por outro lado, uma carreira flexível com diversas oportunidades de trabalho. Perceber o que torna um indivíduo mais realizado: subir degrau a degrau para chegar ao topo da pirâmide ou, pelo contrário, percorrer um caminho zigzagueante com vários desafios em diferentes áreas.

2.3. Metodologia

O presente trabalho de investigação foi conduzido através de numa abordagem qualitativa com a realização de um inquérito baseado em questões maioritariamente fechadas. A estrutura do questionário encontra-se no Anexo I. O inquérito foi desenvolvido na plataforma online *Qualtrics*, do qual foram utilizadas algumas questões relacionadas com a temática da *Employee Experience*. Através desta opção, a criação de um questionário exemplo relacionado com o *Employee Satisfaction Diagnostic* permitiu criar um inquérito posteriormente adaptado ao presente estudo. Para além das questões emergentes e adaptadas, as restantes foram desenvolvidas pela autora da dissertação. Antes de proceder ao lançamento do questionário via correio eletrónico para os colaboradores da empresa, foi feito um estudo piloto com cerca de seis pessoas para perceber se o questionário seria compreensível e intuitivo.

Devido ao elevado volume de trabalho dos colaboradores, o questionário foi gerado de forma a reduzir o tempo de preenchimento do mesmo, o que rondou em média cerca de dez minutos. O inquérito foi enviado aleatoriamente para vários colaboradores da empresa em estudo.

Posteriormente, a realização de uma análise aprofundada aos resultados do inquérito permitiu interligar as respostas de forma a analisar se existe algum tipo de padrão comportamental associado a uma nova visão e adaptação às mudanças organizacionais.

CAPÍTULO 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1. Caracterização da Amostra

O estudo foi realizado numa afiliada de uma empresa multinacional no setor de produção e exportação de bens manufaturados, sediada em Portugal e fundada em 1927. A afiliada é uma grande empresa em Portugal, estando dividida em duas partes, a fábrica, responsável pela produção, e a sede, responsável pela comercialização do produto, que no total conta com mais de 700 trabalhadores. O estudo incidiu apenas sobre colaboradores da sede, num total de cerca de 200 colaboradores.

A realização de um questionário, através da plataforma online *Qualtrics*, permitiu recolher dados relevantes para o âmbito da presente dissertação. Foram obtidas cinquenta e sete respostas de colaboradores escolhidos ao acaso entre as datas 1 de maio e 30 de junho de 2017, o que fez uma taxa de resposta de cerca de 30%.

Tendo em conta a caracterização geral da população respondente, tem-se cerca de 37% de colaboradores do sexo masculino e cerca de 63% do sexo feminino.

Analisando as diferentes faixas etárias, a amostra é representada por uma percentagem semelhante para idades inferiores a 25 anos e entre os 35 e 44 anos, com cerca de 20% cada faixa. Quase metade da amostra é constituída por colaboradores com idades entre os 25 e os 34 anos, podendo verificar-se uma aposta na população jovem. Apenas 10% dos colaboradores pertence a uma faixa etária entre os 45 e os 54 anos, sendo que não há colaboradores com 55 ou mais anos, justificando-se pelo facto de que a maioria das pessoas passa à pré-reforma a partir desta idade. A idade média observada é de aproximadamente 33 anos, sendo que a idade média da população total da empresa é de 36 anos. Relativamente à população total da empresa, metade é de facto composta por uma população jovem, com cerca de 49% de colaboradores com idade até aos 34 anos.

Relativamente ao estado civil, verifica-se uma percentagem idêntica para ambos os subgrupos, com cerca de 56% de solteiros, divorciados ou viúvos e cerca de 44% de casados ou a viver em união de facto.

Relativamente às habilitações académicas, a amostra é constituída essencialmente por trabalhadores com qualificações académicas médias e/ou elevadas, incluindo cerca de 23% de licenciados, 77% de pós-graduados ou mestres e nenhum doutorado.

Na Tabela 1 podem observar-se os dados acima descritos relativos ao género, à idade, ao estado civil e às habilitações académicas.

Tabela 1. Caraterização da amostra de colaboradores

	Inquiridos	Respostas	Percentagem
Género	Feminino	36	63,16%
	Masculino	21	36,84%
Idade	Menos de 25	11	19,30%
	Entre 25 e 34	28	49,12%
	Entre 35 e 44	12	21,05%
	Entre 45 a 54	6	10,53%
	55 ou mais	0	0,00%
Estado Civil	Solteiro/Divorciado/Viúvo	32	56,14%
	Casado/União de Facto	25	43,86%
Habilitações Académicas	Licenciatura	13	22,81%
	Pós-graduação/Mestrado	44	77,19%
	Doutoramento	0	0,00%

Na empresa em questão, a habilitação académica mínima é a licenciatura, sendo que não podem entrar para os quadros da empresa pessoas com apenas o 12º ano de escolaridade. A formação académica nas áreas de Gestão, Economia, como Finanças e Contabilidade, e Engenharias destacam-se, seguida por áreas de Recursos Humanos e Psicologia.

Na Tabela 2, verifica-se que a maioria dos colaboradores se sente satisfeito com a escolha da formação académica, dos quais cerca de 42% admite estar extremamente satisfeito e cerca de 54% moderadamente satisfeito, havendo apenas registo de uma resposta que revela uma insatisfação moderada relativamente à respetiva escolha e de uma resposta neutra que não revela qualquer satisfação ou insatisfação. O inquirido que

demonstra uma insatisfação moderada com a formação académica, com uma idade inferior a 25 anos e a trabalhar há menos de um ano na empresa em estudo, demonstra a intenção de obter o grau de mestrado e de adquirir uma formação académica mais específica para poder trabalhar diretamente nos mercados financeiros.

Tabela 2. Nível de satisfação pela formação académica

	Respostas	Percentagem
Extremamente satisfeito	24	42,11%
Moderadamente satisfeito	31	54,39%
Neutro	1	1,75%
Moderadamente insatisfeito	1	1,75%
Extremamente insatisfeito	0	0,00%

Na Tabela 3 pode verificar-se que, desde o início do percurso de carreira, cerca de 30% dos colaboradores trabalhou em apenas uma única empresa, sendo esta a empresa em estudo. Não existe registo de respondentes que tenham trabalhado em oito ou mais empresas, sendo que apenas cerca de 9% trabalharam em entre cinco e sete empresas. A maioria dos colaboradores trabalhou em entre duas a quatro empresas, com um registo de cerca de 61%. O número de empresas médio observado é de três empresas.

Tabela 3. Número de empresas em que trabalhou

	Respostas	Percentagem
1 (empresa em estudo)	17	29,82%
2 a 4 empresas	35	61,40%
5 a 7 empresas	5	8,77%
8 ou mais empresas	0	0,00%

Na Tabela 4 pode verificar-se uma distribuição dispersa relativamente ao tempo de serviço, com um terço dos inquiridos a trabalhar há mais de dez anos. Em média, o tempo de serviço registado é de aproximadamente seis anos.

Tabela 4. Tempo de serviço

	Respostas	Percentagem
Menos de 1 ano	8	14,04%
Entre 1 e 3 anos	15	26,32%
Entre 4 e 6 anos	9	15,79%
Entre 7 e 9 anos	6	10,53%
10 ou mais anos	19	33,33%

3.2. Análise dos Resultados

O presente capítulo tem como principal objetivo a análise dos resultados do estudo confrontando-os com o concluído na revisão de literatura exposta no primeiro capítulo.

Após a introdução dos dados gerais dos inquiridos, o questionário inicia com uma das questões chave, avaliando o que poderá caracterizar uma carreira de sucesso para os participantes. Na Tabela 5 são apresentadas as respostas indicativas de uma carreira de sucesso para os inquiridos.

Tabela 5. Caracterização de uma carreira de sucesso

	Respostas	Percentagem
Ter um salário acima da média	2	3,51%
Ser regularmente promovido	7	12,28%
Atingir a posição mais alta na área atual	7	12,28%
Aprender e ser desafiado o máximo possível	35	61,40%
Outro	6	10,53%

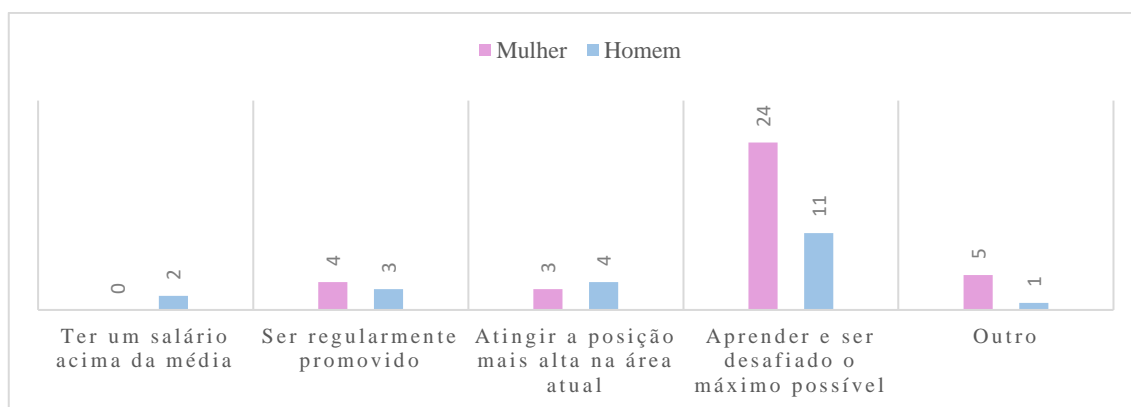
Verifica-se que para cerca de 12% dos inquiridos, uma carreira de sucesso é representada pela promoção regular e para outros 12% dos inquiridos é representada pelo alcance da posição mais alta na área atual. Durai (2010) atribui este tipo de características a um *percurso de carreira convencional*, caracterizado pelas sucessivas conquistas na pirâmide hierárquica.

A opção “Outro”, com cerca de 11% de respostas, concebe uma carreira de sucesso centrada na aprendizagem e desenvolvimento em outras áreas da empresa, na vontade de adicionar valor ao negócio e à equipa, no reconhecimento do esforço e no facto de se ser bom e feliz naquilo que se faz. Craig (2016) refere que é através da oportunidade para experienciar outras áreas e funções, e de conhecer novas pessoas e equipas dentro da organização, que se pode obter uma visão mais geral do negócio e do funcionamento interdepartamental como um todo.

A maioria dos inquiridos, com cerca de 61% das respostas, idealiza uma carreira de sucesso como uma carreira de aprendizagem e de desafios constantes.

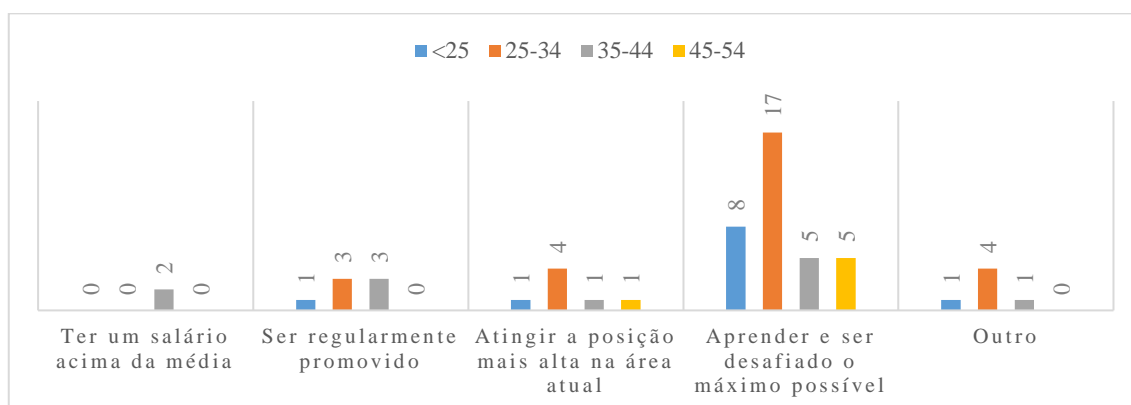
No Gráfico 1 é apresentada a relação entre o género e a idealização de uma carreira de sucesso. Verifica-se que tanto homens, com cerca de 52% dos inquiridos, como mulheres, com cerca de 67% das inquiridas, atribuem uma carreira de sucesso ao “aprender e ser desafiado o máximo possível”.

Gráfico 1. Relação entre o género e a idealização de uma carreira de sucesso



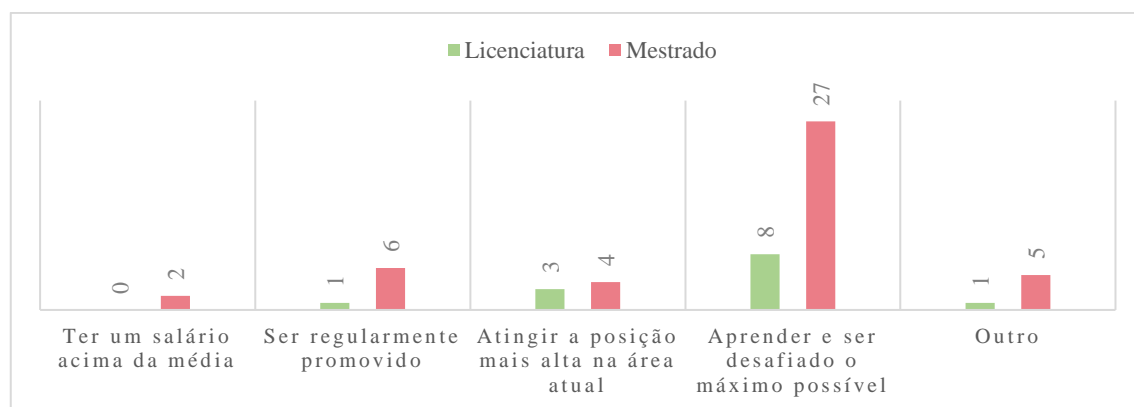
No Gráfico 2 é apresentada a relação entre a idade e a idealização de uma carreira de sucesso. Verifica-se que, independentemente da faixa etária, uma carreira de sucesso é associada ao “aprender e ser desafiado o máximo possível”, com as seguintes percentagens de respostas: cerca de 73% para a população mais jovem; com idade entre os 25 e os 34 anos, cerca de 61%; com idade entre os 35 e os 44 anos, cerca de 42%; e com idade entre os 45 e os 54 anos, cerca de 83%.

Gráfico 2. Relação entre a idade e a idealização de uma carreira de sucesso



No Gráfico 3 é apresentada a relação entre as habilitações académicas e a idealização de uma carreira de sucesso. Tanto licenciados como mestrados atribuem a aprendizagem e o desafio a uma carreira de sucesso, com cerca de 61% de respostas cada.

Gráfico 3. Relação entre as habilitações académicas e idealização de uma carreira de sucesso



Na noção tradicional de carreira, o critério de sucesso é a posição do nível de salário (Hall, 2004). Efetivamente, apenas dois inquiridos referem que o facto de ter um salário acima da média representa uma carreira de sucesso, uma conceção já pouco projetada nos dias de hoje. Na análise destas duas respostas, verifica-se que os dois inquiridos são do sexo masculino e com idade entre os 35 e os 44 anos. Ambos trabalharam em três departamentos diferentes e optariam por trabalhar numa área diferente dada a oportunidade para iniciar novamente o percurso de carreira. Tanto um como outro trabalham há mais de dez anos, sendo que o primeiro nunca trabalhou noutra empresa a não ser a empresa em estudo e o segundo trabalhou em entre duas a quatro empresas. Enquanto o primeiro se sente satisfeito com a sua situação profissional em geral, o segundo inquirido revela uma extrema insatisfação com o volume de trabalho e com as oportunidades de progressão na carreira, referindo ainda que o seu esforço não é reconhecido e que os seus colegas de trabalho poderão ter mais promoções que ele. Ambos provavelmente rejeitariam a oportunidade de uma mudança de área, apenas se fosse uma proposta extremamente desafiante, dependendo do território, do salário e do tipo de trabalho. Dada a análise destas duas respostas, poderá justificar-se o facto de uma carreira de sucesso ser representada por auferir um salário acima da média, por um lado

pelo tempo de serviço, por outro pelo baixo número de empresas onde trabalharam e pelas características das funções em si.

Relativamente à satisfação com o pacote salarial proporcionado pela empresa em questão, pode verificar-se na Tabela 6 que a grande maioria dos inquiridos se sente satisfeito com a remuneração e os benefícios da empresa, sendo que cerca de 42% estão extremamente satisfeitos e cerca de 51% moderadamente satisfeitos.

Como benefícios proporcionados pela empresa, salientam-se o seguro de saúde, o subsídio de educação e apoio infantil para filhos de colaboradores com idade até aos doze anos, o apoio financeiro para a obtenção de um grau de educação superior, o plano de pensões, o acesso à cantina, o acesso ao centro médico da empresa, o subsídio de funeral, o fundo complementar de apoio médico, entre outros. No geral, o nível de pacote salarial da empresa encontra-se acima da média em comparação com outras empresas semelhantes.

Tabela 6. Satisfação com salário e benefícios

	Respostas	Percentagem
Extremamente satisfeito	24	42,11%
Moderadamente satisfeito	29	50,88%
Neutro	2	3,51%
Moderadamente insatisfeito	2	3,51%
Extremamente insatisfeito	0	0,00%

Analisando as duas respostas que demonstram uma insatisfação moderada com o pacote salarial, verifica-se que ambos pertencem a uma faixa etária entre os 25 e os 34 anos. Se o pacote salarial aumentasse, ambos dariam preferência a uma promoção na área atual. Um dos inquiridos, que trabalha há entre quatro a seis anos e trabalhou em entre duas a quatro empresas, demonstra uma satisfação geral com todos os campos, salientando ao longo do inquérito a importância do aumento salarial e da promoção regular para uma carreira de sucesso, enquanto o outro, que trabalha há menos de um ano e apenas trabalhou na empresa em estudo, se sente insatisfeito com as oportunidades de progressão na carreira.

Pode observar-se na Tabela 7 que, apesar de a maioria dos inquiridos, com cerca de 54% de respostas, preferir uma promoção na área atual considerando um aumento na remuneração, o qual Durai (2010) nomeia por *percurso convencional*, verifica-se que cerca de 25% prefere ser desafiado noutra área através de um movimento horizontal, ou seja, adotar um *percurso lateral* (Durai, 2010). Cerca de 19% dos inquiridos optaria por permanecer na posição atual mesmo que o pacote salarial aumentasse. Durai (2010) identifica este último tipo de opção como uma decisão de *percurso de capacidades bifacetadas*, no qual os colaboradores podem optar por não subir para uma posição que exija mais responsabilidades e obrigações, mantendo-se na posição atual. A opção “Outro” combina um movimento horizontal com um movimento vertical, que neste caso se representa por um *percurso de network* (Durai, 2010).

Tabela 7. Preferência caso o pacote salarial aumentasse

	Respostas	Percentagem
Movimento horizontal – desafio noutra área	14	24,56%
Promoção na área atual	31	54,39%
Nenhuma, satisfeito com a posição atual	11	19,30%
Outro – 1ª e 2ª opções	1	1,75%

Relativamente à empresa em si, verifica-se na Tabela 8 que a grande maioria dos inquiridos se sente satisfeito com a empresa, com cerca de 49% extremamente satisfeitos e 42% moderadamente satisfeitos, registando-se apenas três respostas que demonstram insatisfação perante a organização e duas respostas neutras.

Tabela 8. Nível de satisfação pela empresa atual

	Respostas	Percentagem
Extremamente satisfeito	28	49,12%
Moderadamente satisfeito	24	42,11%
Neutro	2	3,51%
Moderadamente insatisfeito	3	5,26%
Extremamente insatisfeito	0	0,00%

Os três inquiridos que demonstram uma insatisfação moderada com a empresa sentem-se descontentes com a falta de reconhecimento por parte da chefia e da empresa. Dois dos colaboradores trabalham há mais de sete anos e trabalharam em entre duas a quatro empresas, sendo que um trabalha há menos de um ano e só trabalhou na empresa em estudo. Dada a oportunidade para uma mudança de área, todos aceitariam a proposta.

Relativamente ao volume de trabalho, pode observar-se que existe uma variação entre os inquiridos. Apesar de haver cerca de 44% de respostas que demonstram uma satisfação moderada com o volume de trabalho, há também uma moderada insatisfação em cerca de 26% dos participantes, sendo que cerca de 4% se sentem extremamente insatisfeitos, conforme se pode observar na Tabela 9.

Tabela 9. Nível de satisfação pela carga de trabalho

	Respostas	Percentagem
Extremamente satisfeito	7	12,28%
Moderadamente satisfeito	25	43,86%
Neutro	8	14,04%
Moderadamente insatisfeito	15	26,32%
Extremamente insatisfeito	2	3,51%

Na análise das respostas que revelam uma insatisfação extrema com a carga de trabalho, verifica-se que ambos pertencem a uma faixa etária entre os 35 e os 44 anos, trabalham há mais de dez anos e trabalharam em entre duas a quatro empresas, sendo que um dos inquiridos trabalhou em apenas um departamento e outro em três departamentos diferentes. Pode verificar-se nestas respostas uma insatisfação geral, nomeadamente com as oportunidades para progressão na carreira e com o reconhecimento do trabalho.

Pelo contrário, analisando as respostas que revelam uma satisfação extrema com a carga de trabalho, verifica-se que a maioria é uma população jovem com idade entre os 25 e os 34 anos, trabalharam em entre duas a quatro empresas e em entre um a quatro departamentos diferentes. No geral observa-se uma satisfação com todos os parâmetros, o que poderá justificar a opção de adotar o mesmo percurso de carreira dada a oportunidade para começar de novo.

Quase 90% dos colaboradores refere que o seu trabalho se revela interessante na posição e área atuais, dos quais cerca de 46% se sentem extremamente satisfeitos com os desafios da função, tal como se pode observar na Tabela 10. Apenas duas respostas revelam uma insatisfação moderada com o tipo de trabalho que estão a desenvolver de momento. Analisando as duas respostas, ambas são do sexo feminino, trabalharam em entre duas a quatro empresas e revelam uma insatisfação geral, nomeadamente com o volume de trabalho, com as oportunidades para progressão na carreira, com o reconhecimento do esforço no trabalho e com a empresa em si. Ambas aceitariam a proposta de mudança de área para experienciarem um novo ramo do negócio e para trabalharem com pessoas diferentes.

Tabela 10. Nível de satisfação pelas características da função

	Respostas	Percentagem
Extremamente satisfeito	26	45,61%
Moderadamente satisfeito	25	43,86%
Neutro	4	7,02%
Moderadamente insatisfeito	2	3,51%
Extremamente insatisfeito	0	0,00%

Relativamente ao nível de satisfação pelas oportunidades de progressão na carreira, cerca de dois terços dos inquiridos demonstram um nível de satisfação positivo. No entanto, três dos inquiridos que trabalharam em entre duas a quatro empresas, revelam uma extrema insatisfação com as oportunidades para progressão, dos quais dois trabalham há mais de dez anos e têm entre 35 e 44 anos. De facto, todos referem que os seus colegas de trabalho têm mais promoções que eles. A insatisfação é geral em todos os campos, nomeadamente com a carga de trabalho e com a falta de reconhecimento. Analisando as respostas que revelam uma insatisfação moderada, pode observar-se que quatro dos seis inquiridos trabalham há mais de dez anos e trabalharam em apenas um ou dois departamentos. A insatisfação verificada pode justificar-se pelo tempo de serviço, pelo crescimento horizontal praticamente nulo, o que leva a uma paralisação nas funções atuais. Na Tabela 11 podem observar-se os resultados.

Tabela 11. Nível de satisfação pelas oportunidades de progressão na carreira

	Respostas	Percentagem
Extremamente satisfeito	17	29,82%
Moderadamente satisfeito	21	36,84%
Neutro	10	17,54%
Moderadamente insatisfeito	6	10,53%
Extremamente insatisfeito	3	5,26%

Na avaliação da progressão de carreira em termos comparativos com a dos colegas de trabalho, verifica-se uma dispersão nos dados dada a variabilidade do tipo de resposta, tal como se pode observar na Tabela 12.

Tabela 12. Avaliação de carreira em comparação com a carreira dos colegas de trabalho

	Respostas	Percentagem
Tenho mais promoções que os meus colegas	15	26,32%
Os meus colegas têm mais promoção que eu	14	24,56%
Todos são promovidos ao mesmo nível	16	28,07%
Outro	12	21,05%

Em “Outro” existem três tipos de respostas: ou os inquiridos estão há pouco tempo na organização para poder fazer uma avaliação em termos comparativos; ou se sentem em vantagem ou desvantagem dependendo do tipo de colegas a quem se estão a comparar; ou referem que não há termo de comparação dado que a progressão é baseada nas capacidades, oportunidades e expectativas de cada um tendo em conta os diferentes perfis.

Existem três razões principais pelas quais os colaboradores participantes poderiam aumentar o nível de satisfação e autorrealização no seu percurso de carreira.

Em primeiro lugar, a questão do Desafio e da Aprendizagem (Hall, 1996), adquirir novos conhecimentos através de formações e sentir que o trabalho tem impacto no negócio da organização – *Do Saber Como para o Aprender Como*. “O trabalho mudou

do onde se vai para o que se faz” (Benko et al, 2011). O sucesso é medido através de um trabalho psicologicamente significativo (Arthur e Rousseau, 1996).

Homem, 25-34 anos: *“Novos desafios em movimentos verticais e horizontais, mas sempre com work-life balance. Mudar e aprender é a minha motivação principal, o resto será uma consequência (salário, promoções).”*

Em segundo lugar, coloca-se a questão do reconhecimento, do feedback oportuno e do suporte, não apenas por parte dos supervisores e chefias mas também da organização como um todo. O esforço no trabalho deverá ser reconhecido e recompensado, o que poderá ser complementado pelas relações intra e interdepartamentais na organização.

Mulher, 25-34 anos: *“Mais reconhecimento do meu trabalho, ter mais feedback da minha performance, sentir que o meu trabalho tem impacto na organização.”*

No seguimento da questão do reconhecimento do esforço no trabalho, e com base na Tabela 13, cerca de 12% dos inquiridos atribuem uma nota negativa ao reconhecimento do seu esforço por parte do supervisor e organização em si, dos quais cerca de 4% admitem que o seu trabalho não é de todo reconhecido. Dos colaboradores que sentem um reconhecimento nulo, enquanto um trabalha há menos de um ano e apenas trabalhou na empresa em estudo, o outro trabalha há mais de dez anos e trabalhou em entre duas a quatro empresas. Ambos demonstram uma insatisfação geral com a empresa, com o volume de trabalho, com as oportunidades de progressão e com o acesso a formação, sendo que estariam dispostos para mudar de área caso houvesse oportunidade para tal.

No entanto, existe uma elevada perceção de reconhecimento pela maioria dos inquiridos, com cerca de 70% de respostas positivas. Cerca de 18% dos colaboradores admitem não saber se o seu trabalho é reconhecido ou não.

Tabela 13. Reconhecimento do trabalho pelo supervisor e pela organização

	Respostas	Percentagem
Definitivamente é reconhecido	18	31,58%
Provavelmente é reconhecido	22	38,60%
Talvez seja reconhecido	10	17,54%
Provavelmente não é reconhecido	5	8,77%
Definitivamente não é reconhecido	2	3,51%

Em terceiro lugar, o *work-life balance* é um ponto crítico no planeamento e gestão da carreira. Sullivan (1999) refere que a mobilidade entre empregos resultou não só numa mudança da noção de carreira de sucesso como também numa transformação na forma de gestão do balanço entre o trabalho e a vida pessoal. A questão do *work-life balance* é posteriormente analisada na questão que leva a optar pelos pontos mais importantes neste momento do percurso de carreira.

Para além das razões enunciadas, o facto de ter mais poder, responsabilidades e autonomia, assim como ter uma oportunidade de ser promovido, seriam vantagens em termos de autorrealização dos participantes. Com menos relevância, a satisfação no percurso de carreira poderia ser motivada através da continuação dos estudos, de uma oportunidade para experienciar outra área, de uma oportunidade de um *assignment* internacional e, por fim e menos relevante, do alcance de um pacote salarial mais vantajoso.

Na questão que desafia os colaboradores a aceitar ou rejeitar uma oportunidade para mudança de posição para uma área diferente, mantendo a mesma categoria e o mesmo salário, pode verificar-se uma aceitação positiva, sendo que cerca de 14% dos inquiridos aceitariam a proposta sem qualquer dúvida e 54% provavelmente aceitariam. Registou-se apenas um inquirido que iria certamente rejeitar a proposta e cerca de 30% que provavelmente recusariam a mesma. Na Tabela 14 podem observar-se os resultados.

Tabela 14. Oportunidade para mudança de área

	Respostas	Percentagem
Aceitaria a proposta	8	14,04%
Provavelmente aceitaria a proposta	31	54,39%
Provavelmente rejeitaria a proposta	17	29,82%
Rejeitaria a proposta	1	1,75%

Analisando a resposta de rejeição da proposta, pode verificar-se que se trata de uma pessoa do sexo feminino, numa faixa etária entre os 25 e os 34 anos que se encontra a trabalhar há menos de um ano e a única empresa onde trabalhou é a empresa em estudo. A razão pela qual optaria pela rejeição da proposta prende-se com o facto de estar apenas há dois meses na área e pela necessidade de aprender mais na presente função.

Os participantes que provavelmente rejeitariam a proposta justificam uma falta de interesse e incentivo em algumas áreas. A mudança de área teria de ser acompanhada por um reconhecimento a nível de categoria, salário e benefícios. Como exemplos, tem-se o seguinte:

Mulher, 35-44 anos: *“Estou muito satisfeita com o trabalho que faço agora e com as pessoas com quem trabalho diariamente.”*

Mulher, 25-34 anos: *“Sou desafiada todos os dias na minha posição atual. Tenho medo de perder motivação se mudasse agora para outra área.”*

Mulher, 35-44 anos: *“Depende do conteúdo do trabalho, do meu interesse no desafio e da minha autoconfiança na capacidade para fazer bem as coisas.”*

A grande maioria dos inquiridos justificou a sua opção de aceitação com a vontade de aprender o máximo possível dentro da organização, assim como aceitar novos desafios. Exemplificando, tem-se o seguinte:

Mulher, 25-34 anos: *“Ser desafiada num departamento diferente iria certamente expandir o meu conhecimento e aumentar outras soft skills que podem não estar tão desenvolvidas com as responsabilidades atuais.”*

Homem, 25-34 anos: “Seria uma oportunidade para ter um novo desafio na minha carreira e testar capacidades.”

Mulher, 25-34 anos: “Experienciar um novo field na empresa e aprender um lado diferente do negócio poderia trazer novas perspetivas.”

Pode verificar-se que o que poderá levar ou não um colaborador a mudar de área é o sentimento de ser constantemente desafiado e de dar o seu contributo à organização, assim como experienciar uma perspetiva diferente do negócio.

Os inquiridos avaliaram o seu nível de satisfação e autorrealização no percurso de carreira numa escala de 0 a 10, sendo que o nível 0 representa uma insatisfação extrema e o nível 10 uma satisfação extrema. Com o objetivo de mensurar o grau de satisfação e autorrealização foi adotado um método de análise através da métrica *Net Promoter Score* (NPS). O NPS é uma metodologia simples e flexível, criada em 2003 pelo norte-americano Fred Reichheld, utilizada com o propósito de mensurar o grau de satisfação e lealdade dos consumidores de uma empresa. Apesar de esta métrica ser amplamente utilizada na avaliação da satisfação dos clientes de uma empresa, a adaptação à análise deste estudo permitiu realizar uma avaliação da satisfação dos próprios colaboradores.

As respostas Detratoras, com um nível entre 0 e 6, representam insatisfação com o percurso de carreira, as respostas Neutras, com um nível entre 7 e 8, revelam passividade, apesar de estar presente um certo nível de satisfação moderada, e as respostas Promotoras, com um nível entre 9 e 10, representam uma satisfação geral. O Quadro 5 demonstra o grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira dos colaboradores participantes neste estudo.

Quadro 5. Grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira

23% Detrator 0 – 6 13 respostas	64% Neutro 7 – 8 37 respostas	13% Promotor 9 – 10 7 respostas
--	--	--

Na classificação do grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira, pode verificar-se que a percentagem de NPS é negativa. Subtraindo a percentagem de Promotores pela percentagem de Detratores, tem-se que o NPS é de -10%. No entanto, a maioria das respostas estão concentradas na parte Neutra. Na Tabela 15 pode observar-se o número de respostas para cada nível de NPS.

Tabela 15. Grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira

NPS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respostas	0	1	1	2	2	2	5	20	17	6	1
Total	13						37			7	

Na análise das respostas com grau de satisfação igual ou inferior a 6, cerca de 46% dos inquiridos trabalha há mais de dez anos e cerca de 39% trabalha há menos de três anos. Dos 46% dos inquiridos que trabalha há mais de dez anos, pode verificar-se que trabalharam em entre um a quatro departamentos, sendo que a maioria trabalhou em entre uma a quatro empresas. A insatisfação observa-se maioritariamente nas oportunidades para progressão na carreira e na sobrecarga de trabalho, o que poderá representar uma estagnação no percurso de carreira. Apenas um dos inquiridos que trabalha há mais de dez anos não aceitaria uma proposta para mudança de área, apenas se fosse uma proposta extremamente desafiante. Dos 39% dos inquiridos que trabalha há menos de três anos, pode verificar-se que trabalharam em até quatro empresas e em entre um a três departamentos diferentes. A maioria revela insatisfação com o acesso a formação, tanto numa fase inicial como numa fase de desenvolvimento de carreira, e com o volume de trabalho excessivo. Apenas um destes inquiridos provavelmente não aceitaria uma proposta de mudança de área devido ao facto de não alterar o nível salarial.

Das respostas com grau de satisfação igual a 9 ou 10, cerca de 86% dos inquiridos trabalharam em entre dois a três departamentos diferentes e cerca de 71% trabalharam em entre duas a quatro empresas. Não se observa qualquer tipo de insatisfação em nenhum campo. Apesar do grau de satisfação elevado, a maioria aceitaria uma proposta de mudança de área mantendo a mesma categoria e o mesmo nível de salário. Apenas um

destes inquiridos não aceitaria a proposta dado que a função atual ainda representa um desafio. Os restantes aceitariam a proposta devido à oportunidade para experienciar novos desafios profissionais, testar capacidades, aprender e progredir internamente.

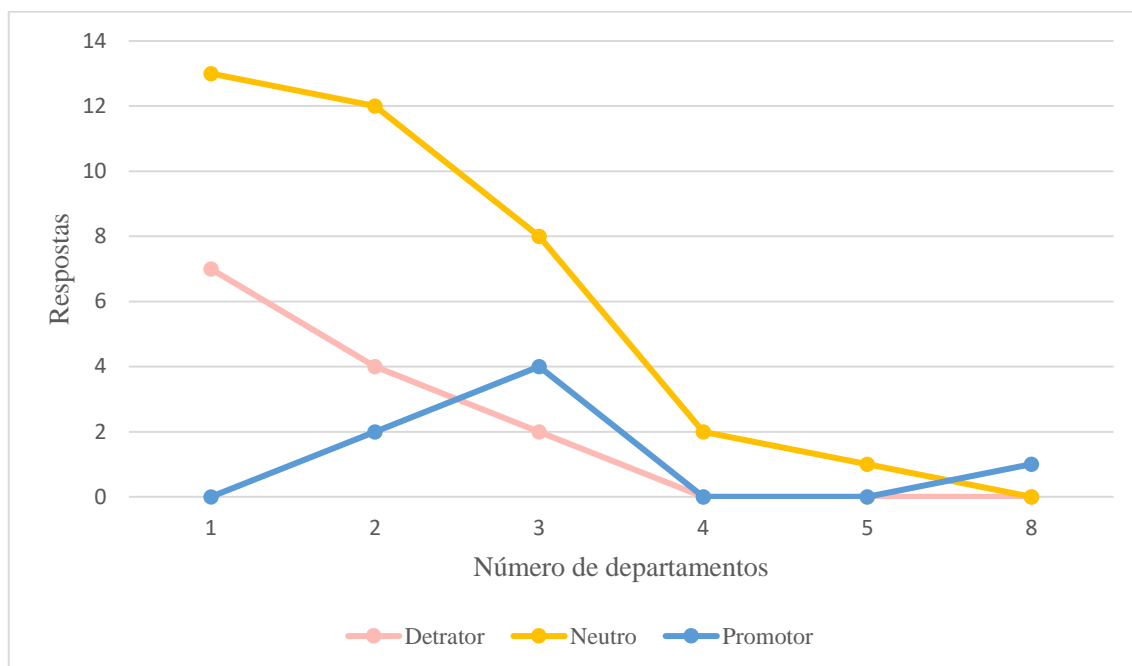
Foi analisada a relação entre o grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira e o número de departamentos em que os inquiridos trabalharam. Assume-se que o número de departamentos está diretamente relacionado com o crescimento horizontal. Um colaborador que trabalhe em vários departamentos tem a oportunidade para experienciar várias áreas diferentes do negócio. Na Tabela 16 podem observar-se os resultados da relação entre o grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira, baseado nos resultados do NPS e na diversidade de departamentos em que os inquiridos trabalharam.

Tabela 16. Relação entre o grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira e o número de departamentos/áreas em que trabalhou

Nº departamentos	Detrator	Neutro	Promotor	Sem resposta
1	7	13	0	1
2	4	12	2	-
3	2	8	4	-
4	-	2	-	-
5	-	1	-	-
8	-	-	1	-

A Tabela 16 permitiu construir o Gráfico 4 no qual se observa que, à medida que o número de departamentos em que os inquiridos trabalham aumenta, ou seja, à medida que um indivíduo tem a possibilidade para experimentar outras áreas, o número de respostas Detratoras e Neutras diminui e o número de respostas Promotoras aumenta.

Gráfico 4. Relação entre grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira e o número de departamentos/áreas em que trabalhou



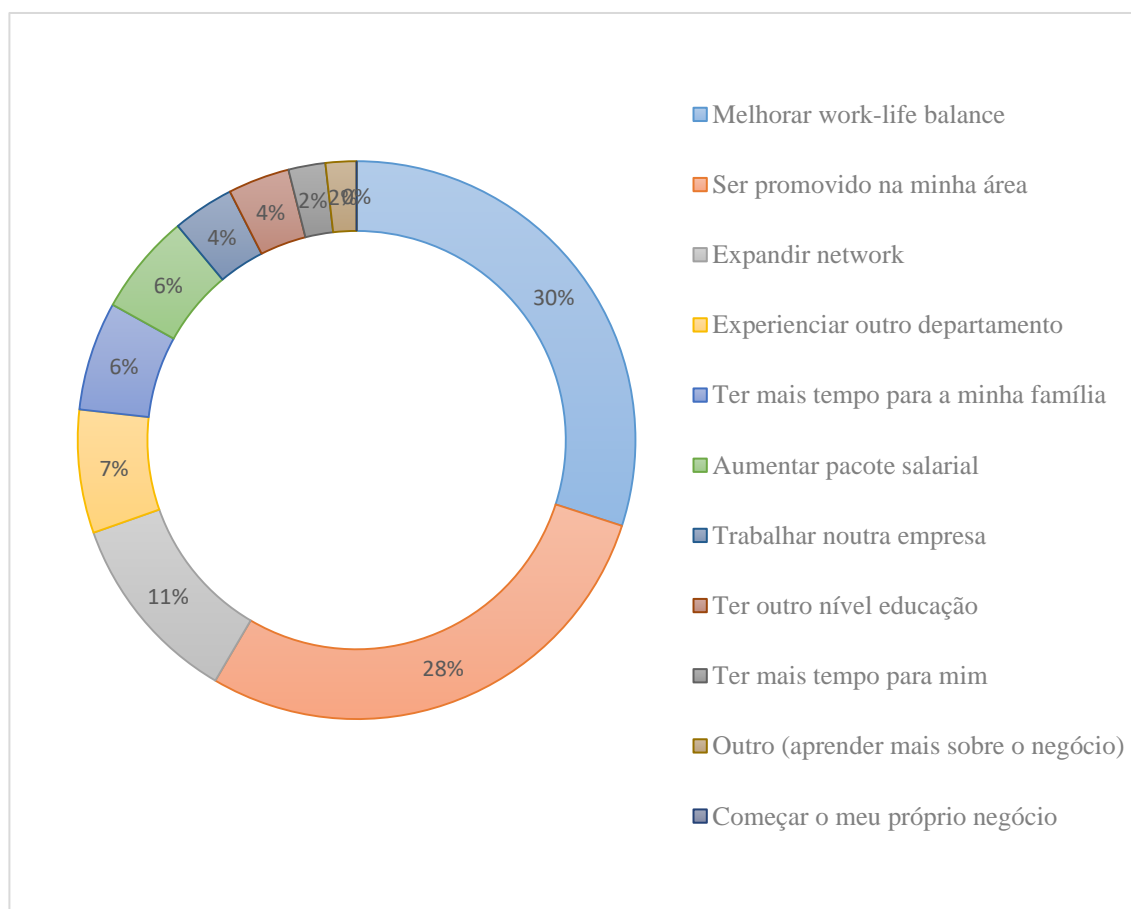
Na questão que leva a optar pelos pontos mais importantes neste momento do percurso de carreira, cerca de 30% dos inquiridos selecionou a primeira opção “Melhorar o work-life balance” como o ponto mais importante. A empresa tem várias iniciativas para melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, nomeadamente a permissão para trabalhar a partir de casa; o horário de trinta e sete horas e meia semanal, do qual se pode optar pela adesão a um tipo de horário no qual de segunda-feira a quinta-feira o horário é das nove horas às dezoito horas e sexta-feira das oito horas e meia às quinze horas; a possibilidade de inscrever os filhos numa creche ao lado da empresa aberta durante todo o ano; a possibilidade de aceder à cantina da empresa, poupando tempo em casa a fazer refeições para trazer para a empresa; ter um centro médico destinado aos colaboradores; a gestão de eventos de bem-estar, como a semana da saúde, no qual são proporcionados rastreios, terapias do riso, fisioterapia, dicas de nutrição e técnicas de adaptação do sono; a organização de eventos para os colaboradores e a sua família (por exemplo o Dia da Família), entre outros. No entanto, esta opção poderá estar relacionada com a elevada carga de trabalho e a falta de gestão de tempo.

Em segundo lugar, e com uma percentagem semelhante, a primeira opção mais selecionada foi “Ser promovido na área atual”, com cerca de 28% de respostas. Seguem-se como primeiras opções “Expandir network” com cerca de 11% de respostas e “Experienciar outro departamento” com cerca de 7% de respostas. Com cerca de 6% de respostas tem-se como primeira opção “Ter mais tempo para a minha família” e “Aumentar pacote salarial”.

Com uma percentagem insignificante, tem-se como primeira opção “Trabalhar noutra empresa” e “Ter outro nível de educação”, com cerca de 4% de respostas cada, e “Ter tempo mais para mim” e “Outro” (aprender mais sobre o negócio), com cerca de 2% de respostas cada.

No Gráfico 5 podem observar-se as componentes mais importantes neste momento de percurso de carreira dos inquiridos, com base no descrito acima.

Gráfico 5. Primeira opção mais importante neste momento do percurso de carreira



Dada a oportunidade para iniciar um novo percurso de carreira, cerca de 77% dos inquiridos optariam por adotar as mesmas escolhas. Os restantes inquiridos dariam preferência na escolha de outra empresa para trabalhar, de uma área diferente ou mesmo de criar o seu próprio negócio. Na Tabela 17 podem observar-se os resultados.

Tabela 17. Oportunidade para iniciar um percurso de carreira novo

	Respostas	Percentagem
Fazer as mesmas escolhas	43	76,79%
Escolher uma empresa diferente	6	10,71%
Escolher uma área diferente	4	7,14%
Outro	3	5,36%

O questionário finaliza com uma questão que vai de encontro ao nível de satisfação com a vida em geral. Não é demonstrada qualquer insatisfação, registando-se cerca de 45% de colaboradores extremamente satisfeitos, cerca de 52% moderadamente satisfeitos e cerca de 4% com resposta neutra, conforme a Tabela 18.

Tabela 18. Nível de satisfação com a vida em geral

	Respostas	Percentagem
Extremamente satisfeito	25	44,64%
Moderadamente satisfeito	29	51,79%
Neutro	2	3,57%
Moderadamente insatisfeito	0	0,00%
Extremamente insatisfeito	0	0,00%

Na análise das duas respostas neutras pode verificar-se que ambas diferem bastante. Um dos inquiridos, do sexo masculino e numa faixa etária entre os 35 e os 44 anos, trabalha há mais de dez anos e demonstra uma insatisfação com a sua situação em geral, enquanto o outro, do sexo feminino e numa faixa etária entre os 25 e os 34 anos, trabalha há menos de três anos e não revela qualquer insatisfação em nenhum campo. Ambos

referem a necessidade de ter um equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional e de ter mais tempo para a família.

Em 1996, Wright e Cropanzano (*cfr.* Hall, 2002) observaram que, se o bem-estar emocional for constante, o nível de satisfação dos indivíduos não se relaciona com o desempenho no trabalho.

De acordo com Hall (1996), o ponto fulcral de uma *protean career* é o sucesso psicológico. Ao longo da análise das respostas é clara a importância e o valor da aprendizagem contínua e dos desafios de trabalho, características chave que moldam as *protean careers*, de acordo com o Quadro 2 do Capítulo 1.2.

CAPÍTULO 4. CONCLUSÕES

4.1. Conclusão

No novo contexto de mercado de trabalho, a construção, planeamento e gestão das carreiras tem sofrido uma transformação constante. Através deste estudo foi possível retirar várias conclusões tendo em conta os objetivos iniciais da dissertação.

Numa primeira fase, a definição de dois novos conceitos foi indispensável para a compreensão das características de uma carreira de sucesso. Tanto nas carreiras proteiformes como nas carreiras sem fronteiras, o critério para o sucesso é representado por um trabalho psicologicamente significativo, ou seja, por um trabalho que possibilite alcançar os objetivos mais importantes na vida de uma pessoa, que diferem de indivíduo para indivíduo (Hall, 1996). O autor descreve a transformação do percurso de carreira:

“O caminho para o topo foi substituído pelo que Herb Shepard (1984) denominou percurso com o coração. Shepard usou este termo para descrever o sucesso em termos da visão única de cada indivíduo e dos valores essenciais na vida – em resumo, o que chamamos de sucesso psicológico.”

Uma carreira de sucesso deixou de ser caracterizada pela escala na pirâmide hierárquica associada a níveis salariais cada vez mais altos mas sim representada por uma mudança de identidade através da aprendizagem e dos desafios no trabalho. O alcance do sucesso psicológico é o objetivo último para uma carreira de sucesso. O estudo permitiu comprovar que a aprendizagem contínua e os desafios do trabalho são um veículo fundamental para uma carreira psicologicamente significativa. De facto, cerca de 72% dos inquiridos idealiza uma carreira de sucesso centrada na aprendizagem e nos desafios de trabalho, dos quais cerca de 61% focam na importância em aprender e ser desafiado o máximo possível e cerca de 11% destacam o desenvolvimento em outras áreas da empresa, a vontade em adicionar valor ao negócio, o reconhecimento do esforço e o facto de se ser bom e feliz naquilo que se faz.

Em segundo lugar, um dos objetivos pretendia analisar quais os parâmetros essenciais que permitem um percurso de carreira bem-sucedido. As duas componentes consideradas mais importantes que complementam uma carreira de sucesso são as

seguintes: a melhoria do *work-life balance*, com cerca de 30% de respostas, e a promoção regular, com cerca de 28% de respostas. Uma das características chave das *protean careers* que molda um perfil de sucesso é de facto a passagem da Pessoa no Trabalho para a Pessoa como um Todo (Hall, 1996), ou seja, a harmonização entre o trabalho e a vida fora do trabalho. Carter *et al.* (2011) explicam a importância das organizações em favorecer condições mais flexíveis e direcionadas para a situação profissional e familiar de cada um para satisfazer as diversas necessidades. De facto, a empresa em questão proporciona várias iniciativas que promovem o *work-life balance*. No entanto, é necessário haver uma melhor gestão do tempo por parte das pessoas para promover este equilíbrio.

A promoção regular, identificada como a segunda componente mais importante no percurso de carreira, aponta para um pensamento associado ao tipo de carreira tradicional onde a ascensão hierárquica prevalece. De facto, Ashkenas (2012) sublinha que muitos indivíduos ainda idealizam uma carreira de sucesso como um avanço hierárquico e crescem assumindo que o sucesso é alcançado através de um crescimento vertical.

Em terceiro lugar, observou-se uma relação positiva entre o grau de satisfação e autorrealização no percurso de carreira dos participantes com o crescimento horizontal através da experiência de trabalho em diversas áreas. Concluiu-se que as pessoas que trabalharam em vários departamentos de áreas diferentes se sentem mais satisfeitas e autorrealizadas no percurso de carreira do que as pessoas que trabalharam em apenas um ou dois departamentos. Benko *et al.* (2011) afirmam que, na verdade, a nova estrutura multidirecional, representada pelo modelo *corporate lattice*, fortalece a produtividade e a inovação dos colaboradores assim como o seu desenvolvimento pessoal e profissional, do qual resulta um compromisso e retenção por parte dos indivíduos. O aumento do nível de satisfação e autorrealização dos inquiridos pode ser alcançado principalmente através do desafio, do reconhecimento do esforço e do *work-life balance*. Apesar de haver diversos respondentes que demonstram uma insatisfação com vários parâmetros da sua vida profissional, não revelam qualquer insatisfação na sua vida em geral.

Por último, e em resposta à última questão de investigação, a melhor opção de construção de carreira é aquela que proporciona um percurso de experiências de trabalho psicologicamente significativas. Independentemente do tipo de progressão, conclui-se de uma forma geral que os fatores chave para um percurso de carreira bem-sucedido são a

aprendizagem contínua e o desafio constante no trabalho. Alcançar os objetivos mais importantes da vida de um indivíduo é um sentimento de autorrealização e de conquista do sucesso psicológico (Hall, 1996). O sucesso psicológico é a razão principal pela qual os indivíduos planeiam, constroem e desenvolvem o melhor tipo de carreira que os faça sentir concretizados e harmonizados com a envolvente que os rodeia.

4.2. Limitações do estudo

As limitações presentes neste estudo relacionam-se com o baixo número de respostas ao inquérito, dado o volume de trabalho por parte dos colaboradores. A presente investigação apenas se centrou na análise das respostas ao questionário complementada com a revisão de literatura. Para além disso, todos os respondentes são colaboradores de uma mesma empresa, pelo que as respostas não podem deixar de refletir essa realidade. O estudo foi realizado apenas na sede da empresa, sendo importante realizar um futuro estudo semelhante a colaboradores da fábrica para analisar a comparação entre ambas.

A realização de uma entrevista semiestruturada poderia resultar de um enriquecimento do estudo. No entanto, o facto de pertencer ao departamento de Recursos Humanos poderia levantar problemas na relação profissional com os colaboradores, existindo também a possibilidade de haver um enviesamento nas respostas, nomeadamente pelo facto de os colaboradores não se sentirem confortáveis em se identificarem. Adicionalmente, a realização de entrevistas levaria a uma sobrecarga de tempo para todas as partes. Dadas as circunstâncias, apesar de ser o objetivo inicialmente proposto, a hipótese de avançar com a entrevista presencial foi impossibilitada.

4.3. Sugestões e recomendações

A abordagem literária exige não só uma melhor compreensão do trabalho e do tempo para reformular a noção de carreira mas também uma construção e desenvolvimento de novos modelos de sucesso que expliquem a reviravolta no mundo das carreiras.

Na prossecução deste estudo, faria uma análise mais aprofundada a todos os colaboradores da empresa, inclusivamente entrevistas semiestruturadas para compreender os problemas de cada colaborador. Para além disso, um estudo semelhante em várias organizações poderia ser interessante para comparar as diferentes realidades empresariais.

Tendo em conta a realidade apresentada, uma recomendação futura para a empresa em estudo seria uma aposta em formações de gestão de tempo, de forma a perspetivar uma correta separação entre a vida profissional dentro da empresa e a vida pessoal fora da mesma. Em termos de gestão de equipas, uma redistribuição mais uniformizada das tarefas entre os vários colaboradores poderia minimizar a carga de trabalho e consequentemente precaver um possível esgotamento físico e mental por parte dos trabalhadores. Para além disso, seria relevante consciencializar supervisores e chefias para a importância do reconhecimento do esforço no trabalho dos seus colaboradores para prevenir potenciais frustrações. Adicionalmente, a aposta em mais sessões de *coaching* e *mentoring* poderia ser interessante tanto do ponto de vista individual como do ponto de vista organizacional para perceber as necessidades emergentes dos colaboradores.

4.4. Contribuição para a formação pessoal e profissional

Por último, não quero deixar de expressar uma reflexão sobre o impacto deste trabalho na minha formação, desenvolvimento profissional e pessoal. Em todo este trabalho de consulta, revisão de literatura, pesquisa e reflexão, está implícito o desenvolvimento de requisitos, capacidades e competências que enriqueceram a minha formação na área da Economia em geral e na área da Gestão de Recursos Humanos em particular. A bibliografia consultada contribuiu para desenvolver o domínio das obras e trabalhos elaborados nesta área no sentido de poder posteriormente utilizá-los em eventuais contextos profissionais.

Um número de respostas mais elevado na realização do inquérito poderia conduzir a uma análise mais sólida dos resultados e consequentemente a conclusões mais consistentes. Este constrangimento, já referido atrás, foi alheio à metodologia e à capacidade de trabalho e relacionou-se com a disponibilidade e motivação dos

colaboradores. No entanto, não foi por isso que os objetivos formativos a que me refiro neste ponto deixaram de ser cumpridos. Com efeito, o trabalho capacitou-me para realizar outros trabalhos idênticos, mais desenvolvidos, em contextos eventualmente organizados pelas próprias empresas com vista a uma otimização e rentabilização dos seus trabalhadores seja do setor da produção, da administração ou da comercialização. Nestas situações, o preenchimento dos inquéritos poderá ser de carácter obrigatório tendo em vista objetivos intermédios de formação, satisfação profissional, gestão de recursos e sempre com vista a um objetivo final presente nos destinos de qualquer empresa: a preocupação com a qualidade dos produtos ou dos serviços prestados.

Em jeito de finalização, resta-me enaltecer e valorizar o esforço que qualquer empresa ou organização possam fazer para que os seus funcionários se sintam motivados e entusiasmados no exercício da sua função. Nesta perspetiva, congratulo-me com a ideia de que acabo de dar um passo significativo na minha formação que me ajudará a contribuir para futuros métodos organizacionais da empresa ou das empresas envolvidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arnold, J. (1997), *Managing Careers Into the 21st Century*. Paul Chapman Publishing Ltd.
- Arthur, M. e Rousseau, D. (1996), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Ascensão, C. (2009), *Prática de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso no Setor do Pós-Venda Automóvel*. Lisboa. Universidade de Lisboa. Dissertação de Mestrado de Psicologia.
- Ashkenas, R. (2012), *Your Career Needs to Be Horizontal*. Disponível em <https://hbr.org/2012/03/your-career-needs-to-be-horizo.html>. Acedido a 02.05.2017
- Baruch, Y. (2004), *Managing Careers: Theory and Practice*. Prentice Hall.
- Benko, C., Anderson, M. e Vickberg, S. (2011), *The Corporate Lattice: A strategic response to the changing world of work*. Deloitte University Press.
- Benko, C. e Weisberg, A. (2007), *Mass Career Customization: Aligning the Workplace With Today's Nontraditional Workforce*. Harvard Business School Press.
- Bernardo, A. (2013), *Carreira, Adaptabilidade e Personalidade: Um Estudo Exploratório numa Amostra de Jovens e Adultos Trabalhadores*. Lisboa. Universidade de Lisboa. Dissertação de Mestrado de Psicologia.
- Burke, R. e Cooper, C. (2005), *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Carter, G., Cook, K. e Worsley, D. (2011), *Career Paths: Charting Courses to Success for Organizations and their Employees*. John Wiley & Sons.
- Carvalho, A. (2011), “O Empreendedorismo e Gestão de Carreiras – Novo paradigma ou Futuro adiado?”. *IV Jornadas Internacionais – Empreendedorismo, Ensino e Voluntariado*. Instituto Politécnico de Viseu. 4 – 5 Maio.
- Claman, P. (2012), *There Is No Career Ladder*. Disponível em <https://hbr.org/2012/02/there-is-no-career-ladder>. Acedido a 02.05.2017

- Clarke, M. (2013), “The Organizational Career: Not Dead But in Need of Redefinition”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:4, 684-703
- Collin, A. e Young, R. (2000), *The Future Of Career*. Cambridge University Press
- Craig, W. (2016), *The Benefits Of Horizontal Vs. Vertical Career Growth*. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2016/02/13/the-benefits-of-horizontal-vs-vertical-career-growth/#64aa35f37547>. Acedido em 23.05.2017
- Durai, P. (2010), *Human Resource Management*. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Ferreira, A. (2007), *Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*. Universidade do Minho. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais.
- Goffman, E. (1959), *The Presentation Of Self In Everyday Life*. Doubleday Anchor Books.
- Greenhaus, J., Callanan, G. e Godshalk, V. (2010), *Career Management*, 4ª edição. SAGE Publications, Inc.
- Groysberg, B. (2010), *Chasing Stars: The Mith of Talent and the Portability of Performance*. Princeton University Press.
- Gunz, H., Evans, M. e Jalland, R. (2000), “Career Boundaries in a “Boundaryless” World”, in M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee e T. Morris (editores) (2000), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, Oxford University Press (2000).
- Hall, D. (1996), “Protean Careers of the 21st Century”, *Academy of Management Executive* (1993-2005), Vol. 10, no. 4
- Hall, D. (2002), *Careers In and Out of Organizations*. Boston University.
- Hall, D. (2004), “The protean career: a quarter-century journey”, *Journal of Vocational Behavior* 65, pp. 1-13
- Heller, J., Murphy, J. e Meaney, M. (2001), *Guide to Professional Development in Compliance*. Aspen Publishers, Inc.

- Lawrence, B. e Tolbert, P. (2007), Organizational demography and individual careers: Structure, norms, and outcomes”, in H. Gunz e M. Peiperl (editores) (2007), *Handbook of career studies*, pp. 399-421. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Lombardo, M. e Eichinger, R. (2006), *For Your Improvement: A Guide For Development and Coaching*. 4ª edição. Lominger International.
- Patton, W. e McMahon, M. (2006), *Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice*, 2ª edição. Sense Publishers.
- Randhawa, G. (2007), *Human Resource Management*. Atlantic Publishers & Distributors, LTD
- Rousseau, D. (1989), “Psychological and Implied Contracts in Organisations”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 121-138
- Sims, R. (2007), *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*. Information Age Publishing.
- Sluis, L. e Bunt-Kokhuis, S. (2009), *Competing for Talent*. Koninklijke Van Gorcum BV, Assen.
- Sullivan, S. (1999), “The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”. *Journal of Management*. Vol. 25, No. 3, pp. 457-484.
- Swanso, J. e Fouad, N. (2010), *Career Theory and Practice: Learning Through Case Studies*, 2ª edição. SAGE Publications, Inc.
- Werner, J. e DeSimone, R. (2011), *Human Resource Development*, 6ª edição. South-Western CENGAGE Learning.

ANEXO I. QUESTIONÁRIO

Q1 What is your gender?

- Male
- Female

Q2 What is your age?

- Under 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 or older

Q3 What is your marital status?

- Single / Divorced / Widow
- Married / Living together

Q4 What is your highest complete (or in progress) educational degree?

- Bachelor's degree
- Master's degree/Postgraduate
- Doctorate/PhD
- Other _____

Q5 Please refer orderly your educational background taken so far (E.g. Bachelor in Economics → Master in Human Resources Management → PhD in Finance)

Q6 How satisfied or dissatisfied are you with your educational background?

- Extremely satisfied
- Moderately satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Moderately dissatisfied
- Extremely dissatisfied

Q7 For how long have you been working?

- For less than 1 year
- For 1-3 years
- For 4-6 years
- For 7-9 years
- For 10 or more years

Q8 In how many companies have you worked in so far (including Tabaqueira)?

- 1 (Tabaqueira)
- 2-4 companies
- 5-7 companies
- 8 or more companies

Q9 In which of the following departments have you worked in your career life? Please order from the first ("1") to the department you are currently working in.

- _____ Accounting
- _____ Administrative
- _____ Customer Service
- _____ Marketing Operations
- _____ Human Resources
- _____ Sales
- _____ Finance
- _____ Legal
- _____ IT
- _____ Engineering
- _____ Product
- _____ Research & Development
- _____ International
- _____ Business Intelligence
- _____ Manufacturing
- _____ Public Relations
- _____ Other (specify)

Q10 For you, what characterises a successful career?

- Have a salary above average
- Be regularly promoted
- Achieve the highest level in my current area
- Learn and be challenged as much as I can
- Other _____

Q11 Overall, how satisfied or dissatisfied are you with your current employer?

- Extremely satisfied
- Moderately satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Moderately dissatisfied
- Extremely dissatisfied

Q12 How satisfied or dissatisfied are you with your current workload?

- Extremely satisfied
- Moderately satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Moderately dissatisfied
- Extremely dissatisfied

Q13 How satisfied or dissatisfied are you with your opportunities for promotion or career progression?

- Extremely satisfied
- Moderately satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Moderately dissatisfied
- Extremely dissatisfied

Q14 If you were invited to move from your current position to a different area, but keeping the same category/salary (inside Tabaqueira), what would you do? (E.g. Finance to Human Resources, Marketing Operations to Administrative, etc)

- Accept the offer
- Likely to accept the offer
- Unlikely to accept the offer
- Refuse the offer

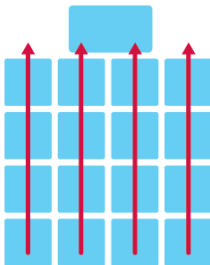
Q15 Referring to the previous question, what is the main reason for accepting/refusing that invitation?

Q16 How do you categorise your career progress so far? Please consider that in an horizontal way you've been working in completely different areas (E.g. Finance → Human Resources → Marketing Operations) and in a vertical way you've been working in one specific area (E.g. Human Resources Intern → Human Resources Executive → Human Resources Team Leader → Human Resources Director)

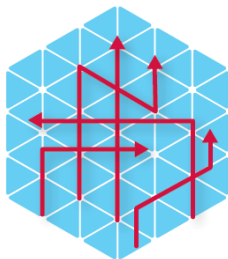
- Totally horizontal
- Both horizontal and vertical
- Totally vertical
- Other _____

Q17 What picture best describes your career path?

- Image: Linear path



- Image: Varied path



Q18 How do you evaluate your career in comparison with your colleagues career?

- I have more promotions than my colleagues have
- My colleagues have more promotions than I have
- Everyone is promoted at the same level
- Other _____

Q19 Is your work effort recognised by your supervisor and company itself?

- Definitely yes
- Probably yes
- Might or might not
- Probably not
- Definitely not

Q20 How satisfied or dissatisfied are you with your ability to do interesting work in your current function?

- Extremely satisfied
- Moderately satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Moderately dissatisfied
- Extremely dissatisfied

Q21 How satisfied or dissatisfied are you with the initial training you received to do your current job?

- Extremely satisfied
- Moderately satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Moderately dissatisfied
- Extremely dissatisfied

Q22 How satisfied or dissatisfied are you with your salary and benefits?

- Extremely satisfied
- Moderately satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Moderately dissatisfied
- Extremely dissatisfied

Q23 How satisfied or dissatisfied are you with your access to training to further develop your career?

- Extremely satisfied
- Moderately satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Moderately dissatisfied
- Extremely dissatisfied

Q24 At this moment in your career, what would you prefer considering your pay would increase?

- An horizontal move, so that I could be challenged in another area
- A promotion in my current area
- None, I am satisfied with my current role
- Other _____

Q25 How do you evaluate your level of satisfaction and self-fulfillment in your career path?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Q26 At this moment in your career, which of the following options are more important to you? Please start from 1 (more important). If none of these options is valid for you, please do not mark it.

- _____ Improve my worklife balance
- _____ Increase my salary and benefits
- _____ Experience other department
- _____ Be promoted in my current area
- _____ Work in another company
- _____ Expand my contact network
- _____ Get a new educational degree
- _____ Have more time for myself
- _____ Have more time for my family
- _____ Start my own business
- _____ Other

Q27 Given the opportunity to start again, I would...

- Make the same career choices
- Have chosen a different employer
- Have chosen to work in a different area
- Other _____

Q28 Overall, what could increase your level of satisfaction and self-fulfillment in your career path? Please answer as completely as you can.

Q29 Overall, how satisfied or dissatisfied are you with your life in general?

- Extremely satisfied
- Moderately satisfied
- Neither satisfied nor dissatisfied
- Moderately dissatisfied
- Extremely dissatisfied