

Atitudes *Boundaryless Career* nos profissionais de
Consultoria em Tecnologias de Informação

Ana Filipa Martins Santos Rodrigues

ISCTE Business School

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte

Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Ciências de Gestão

Maio 2010

1 Agradecimentos

A realização desta Dissertação de Mestrado só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma directa ou indirecta, de várias pessoas, às quais gostaria de dirigir algumas palavras de agradecimento e profundo reconhecimento.

Ao Professor Doutor Henrique Duarte, meu orientador de Mestrado, gostaria de agradecer a disponibilidade, rigor e método com que me acompanhou sem os quais este trabalho não poderia ter evoluído.

À minha família, agradeço a compreensão pelas horas dedicadas ao mestrado e o ânimo que me transmitiram ao longo destes meses de trabalho.

Ao Fausto Mourato fica um agradecimento especial, pela constante paciência, apoio e confiança nas minhas capacidades.

Índice

1	Agradecimentos.....	i
2	Resumo.....	iv
3	Abstract.....	v
4	Sumário Executivo.....	1
5	Enquadramento Teórico.....	3
5.1	Carreira e Profissionais das Tecnologias de Informação.....	3
5.2	Paradigmas de Carreira.....	6
5.2.1	Paradigma Clássico das Carreiras.....	6
5.2.2	Modelo BLC – Boundaryless Career.....	7
5.2.3	Críticas ao Paradigma das Novas Carreiras.....	10
5.3	Gestão Individual da Carreira.....	12
5.3.1	Exploração de Carreira.....	12
5.3.2	Desenvolvimento de Objectivos de Carreira.....	13
5.3.3	Implementação de uma Estratégia de Carreira.....	19
5.4	Carreira, Factores Sociodemográficos e Profissionais.....	20
5.4.1	Perfil Sociodemográfico e Atitudes de Carreira.....	20
5.4.2	Perfil Profissional e Atitudes de Carreira.....	23
5.5	Carreira e Identidade Profissional.....	24
5.6	Carreira e Autoeficácia Profissional.....	26
5.7	Novas Tendências na Gestão de Carreira Organizacional.....	27
6	Metodologia.....	30
6.1	Modelo Proposto.....	30
6.2	Amostra do Estudo.....	32
6.3	Operacionalização das Variáveis.....	33

6.3.1	Variáveis Dependentes	33
6.3.2	Variáveis Independentes.....	37
7	Resultados	40
8	Discussão e Conclusões Finais.....	53
9	Referências Bibliográficas	58
10	Anexo 1 : Tabelas e Gráficos	64
11	Anexo 2 : Questionário	74

2 Resumo

Esta investigação tem como objectivo determinar em que medida os profissionais de Consultoria em Tecnologias de Informação apresentam atitudes de carreira BLC (*Boundaryless Career*). Vamos também apurar as variáveis que estão na génese destas atitudes, bem como validar se este tipo de atitudes de Carreira está directamente relacionado com motivações para mobilidade, objectivos de carreira futura e estratégias de gestão individual de carreira.

Foi criado um questionário online onde foram operacionalizadas estas questões. O questionário foi aplicado a 201 colaboradores de uma empresa de consultoria TI nacional.

Os resultados demonstram que estes profissionais têm fortes atitudes BLC e apontam para a importância do sexo, fases de carreira, autoeficácia e orgulho no grupo como antecedentes destas atitudes. Adicionalmente, as Atitudes BLC contribuem para a escolha de objectivos de carreira, que são sobretudo de mobilidade vertical, seja ela dentro ou fora da organização. As BLC influenciam também a escolha de objectivos de mobilidade inter-organizacional sem promoção, mobilidade geográfica e mudança ocupacional, bem como as motivações para mobilidade baseadas no desenvolvimento pessoal e a utilização de estratégias de gestão individual de carreira.

Este estudo destaca-se de investigações anteriores pela atenção ao impacto das atitudes de carreira BLC nos objectivos, estratégias e motivações de carreira dos indivíduos. Destaca-se também pela população estudada, uma vez que os consultores TI têm sido alvo de reduzidas investigações.

Com estes resultados pretende-se melhorar o entendimento do modelo BLC e, em última análise, dar ferramentas às organizações para gerir mais eficazmente a carreira destes profissionais.

Palavras Chave: Gestão de Carreira, *Boundaryless Career*, Tecnologias de Informação

Classificação JEL: J24 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity ; O15 - Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

3 Abstract

The aim of this investigation is to determine in what extent IT Consultants have strong BLC career attitudes. Furthermore, we propose a theoretic model that considers that BLC attitudes are explained by socio-demographic / professional characteristics and by self efficacy and professional identity. The second part of the model is about BLC's consequences in career management. We predict that BLC attitudes are responsible for determining career goals, mobility motives and self management practices.

An online questionnaire was created and 201 IT Consultants from a Portuguese IT company answered it.

Results show that IT consultants have strong BLC attitudes, which are explained by sex, group value and self efficacy. The hypothesis regarding identity was not supported. BLC attitudes were also related to career goals, like vertical mobility (inside or outside the organisation), mobility to other organisations, geographical mobility and occupational change. BLC attitudes are also responsible for determining mobility motives, particularly personal development motives and are linked with the use of individual career management practices.

The investigation hereby presented differs from previous career studies because it brings attention to BLC's consequences and the study of IT Consultants, which haven't been actively studied.

The implications of our findings are the need of new Organisacional Career Management policies that allow organisations to develop this kind of professionals.

Key words: Career Management, Boundaryless Career, Information Technology

JEL Classification : J24 - Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity ; O15 - Human Resources; Human Development; Income Distribution; Migration

4 Sumário Executivo

Este trabalho enquadra-se no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. A investigação proposta tem como tema “Atitudes *Boundaryless Career* nos profissionais de Consultoria em Tecnologias de Informação”.

Este estudo foca-se na perspectiva individual da carreira. Partindo da ideia de que cada profissional tem autonomia na construção da carreira, iremos verificar em que medida estes profissionais se enquadram no modelo de atitudes de carreira BLC (*Boundaryless Career*).

Este modelo tem sido largamente estudado na literatura, nomeadamente temas como a relação da BLC como o sucesso (objectivo e subjectivo) de carreira (Hakak, Holzinger & Zinic, 2010), a identificação de barreiras que se colocam à gestão individual de carreira (Hakak, Holzinger & Zinic, 2010; Ituma & Simpson, 2009), a importância do capital social e do suporte familiar e organizacional (Sturges, Conway & Liefoghe, 2010 ; Singh, Ragnins & Tharenou, 2009), diferenças culturais (Gerber, Wuttekind & Grote, 2009) e também a relação com temas como a empregabilidade e insegurança no trabalho (Forrier, Sels & Styne, 2009).

O objectivo deste estudo prende-se com a abordagem mais abrangente das Carreiras, ou seja, identificar os seus factores antecedentes, mas sobretudo perceber até que ponto as atitudes favoráveis a este tipo de carreira influenciam os objectivos, estratégias e motivações de carreira dos profissionais.

Propomos então um modelo, que se encontra fundamentado na revisão de literatura que se segue, que estabelece que as BLC têm como antecedentes: variáveis sociodemográficas, variáveis profissionais mas também variáveis de natureza cognitiva como a autoeficácia e identidade profissional. O carácter inovador deste modelo prende-se com a segunda parte do modelo, que pretende relacionar a escolha de objectivos de carreira, motivações para mobilidade e estratégias de carreira com as atitudes de carreira BLC. Para enquadrar este modelo, é apresentada uma revisão de literatura, que foca inicialmente o tema da carreira e a pertinência da escolha dos profissionais TI, segue-se a exposição dos dois paradigmas concorrentes de carreira: a BLC, marcada pela diversidade e mobilidade organizacional e a Carreira Clássica, orientada para homogeneidade e estabilidade de carreira. Prosseguimos com a descrição do processo de tomada de decisão e gestão individual de carreira: exploração,

desenvolvimento de objectivos e implementação da uma estratégia de carreira. Damos continuidade à revisão de literatura com a apresentação de algumas variáveis antecedentes das atitudes BLC : variáveis sociodemográficas, como o sexo, idade, estado civil e número de dependentes; variáveis profissionais, tais como o tempo de permanência na organização ou componente técnica das funções; Autoeficácia profissional e Identidade Profissional / Orgulho no grupo. Terminamos a revisão de literatura com a exposição de algumas ideias sobre as novas tendências de gestão de carreira organizacional que têm vindo a surgir em resposta a este novo enquadramento.

Para validarmos o modelo proposto, recorreremos a um questionário online, aplicado a 201 consultores TI, colaboradores de uma empresa nacional de Consultoria especializada em Tecnologias de Informação.

Os resultados apontam para a importância de variáveis de natureza cognitiva, tais como autoeficácia e orgulho no grupo na génese de Atitudes de Carreira BLC. Contrariamente ao que estudos anteriores estabeleciam, a Identidade Profissional não se verificou explicativa das atitudes BLC, nem tão pouco o tempo de permanência na organização, o número de dependentes ou o estado civil. Apenas o sexo e as Fases de Carreira parecem estar relacionadas com as atitudes BLC.

Quanto à segunda parte do modelo, verificamos que os objectivos de carreira de mobilidade vertical (intra e inter organizacional) e inter-organizacional sem promoção, geográfica e mudança ocupacional são explicados pelas atitudes BLC. Da mesma forma, as motivações para mobilidade baseadas em desenvolvimento pessoal têm por base a procura de novos conhecimentos e aprendizagens, próprias dos indivíduos com fortes BLC. As motivações para mobilidade inter-organizacional de carácter mais extrínseco são também influenciadas pelas atitudes BLC. Quanto ao recurso a estratégias de gestão individual de carreira, também se demonstrou a importância das atitudes BLC.

Desta forma, foi validado um novo modelo teórico explicativo dos antecedentes das atitudes BLC e das suas consequências ao nível dos objectivos, motivações e estratégias de carreira, que poderá revelar-se útil na criação de políticas de Gestão de Recursos Humanos capazes de atrair e reter na organização este tipo de colaboradores.

De seguida, apresenta-se a revisão de literatura que fundamenta este trabalho.

5 Enquadramento Teórico

5.1 Carreira e Profissionais das Tecnologias de Informação

Na última década temos vindo a assistir à emergência de um novo paradigma de carreiras. Este novo paradigma tem sido tratado sobre várias designações, como carreiras profissionais (Kanter, 1989) ou carreiras proteanas (Hall, 1996). Todavia, o conceito que recebeu mais aceitação na comunidade académica é claramente o da “*Boundaryless Career*” ou Carreiras sem fronteiras (Arthur & Rosseau, 1996). Este paradigma domina a literatura das carreiras há cerca de uma década e apresenta uma ruptura com o Modelo Tradicional, pois encara a carreira como um processo contínuo, que pode ser desenvolvido entre departamentos, níveis hierárquicos, organizações e até no desenvolvimento de novas competências. Este modelo ajuda-nos a compreender as carreiras de alguns profissionais, cujos níveis de mobilidade intra e inter-organizacional são superiores à média, tais como os profissionais das Novas Tecnologias (Schellenberg, 2006).

O conceito de Carreira pode ser definido como a “evolução das experiências profissionais de um indivíduo de acordo com o tempo” (Arthur, 2008). Trata-se de um conceito de carácter multidisciplinar, podendo ser abordado segundo pontos de vista distintos mas complementares, tais como a psicologia, a sociologia, ciências da educação ou gestão (Arthur, 2008). As experiências profissionais podem implicar diversidade, tais como alterações em termos de funções, responsabilidades e até organizações, à semelhança do que modelo BLC prediz ou, pelo contrário, assentar na homogeneidade e baixa mobilidade de carreira, aproximando-se do Modelo da Carreira Clássica.

Muito tem sido escrito sobre os novos paradigmas de carreira, em que os indivíduos são os responsáveis pela criação de múltiplas estratégias, que lhe permitam atingir objectivos individuais, sejam eles uma promoção, remuneração mais elevada ou uma mudança ocupacional. Todavia, a literatura acerca deste advento tem sofrido críticas severas, no sentido em que este novo paradigma não se aplica da mesma forma a todos os tipos de profissionais. Desta forma, temos dois grupos distintos, por um lado profissionais altamente qualificados, especializados e com competências válidas para diferentes sectores e áreas de negócio e, por outro lado, trabalhadores com uma menor especialização e cujas competências os tornam menos atractivos para as outras empresas (Zeitz *et al* , 2009). Apenas o primeiro grupo

apresenta as características que lhe permitem gerir a carreira de forma autónoma e garantir a mobilidade necessária para desenvolver novas experiências e efectuar novas aprendizagens.

A literatura aponta exemplos de profissionais que conseguiram uma total adaptação à mudança para o Paradigma das Novas Carreiras, são eles Gestores Intermédios (Mao, 2008; Currie, Tempest & Starkey, 2006)), consultores na área da gestão (Donnelly, 2009) e profissionais das Tecnologias de Informação (Schellenberg, 1996). Estes profissionais divergem de outros grupos profissionais caracterizados por uma menor especialização e por competências profissionais com menor grau de transferência entre empresas e sectores de actividade.

Efectivamente, as tecnologias de informação são cada vez mais estratégicas na concretização dos objectivos organizacionais. Assim sendo, a captação e retenção de recursos válidos nestas áreas torna-se determinante para as organizações. Prova desta valorização é justamente o crescimento contínuo dos seus salários ao longo das últimas duas décadas, com excepção obviamente dos anos marcados pela forte crise económica global de 2001 (Hansen, 2008). As políticas salariais aplicadas a estes colaboradores, tendem a ser dramaticamente diferentes das tabelas salariais aplicáveis aos restantes trabalhadores das organizações, considerando-se que o foco tende a ser em incentivos salariais de curto prazo, como bónus e prémios (Hansen, 2008).

Devemos igualmente ter em conta as oportunidades alternativas de emprego percebidas pelos indivíduos. Num estudo com a população de profissionais TI verificou-se que 56% consideravam muito fácil encontrar um emprego alternativo e 32% encontravam-se em contacto permanente com recrutadores / *head hunters* e participam em processos de recrutamento e selecção (Hansen, 2008).

De facto, os profissionais TI caracterizam-se efectivamente por uma elevada mobilidade inter-organizacional, uma vez que a mobilidade entre empregos e/ou projectos permite aumentar a aprendizagem de competências e actualizar conhecimentos, o que aumenta também a sua empregabilidade (King *et al.*, 2005). Uma outra forma de mobilidade específica desta população é a passagem da consultoria para o cliente (Donnelly, 2009), sendo que a consultoria é encarada por muitos profissionais como a forma de adquirir competências e aprendizagens necessárias para conseguir um posto de trabalho mais atractivo. Estes profissionais parecem apresentar uma atitude especialmente favorável à mobilidade, todavia

esta questão será detalhada e discutida mais à frente neste documento.

As próprias empresas onde estes profissionais actuam parecem apresentar algumas características distintivas, que Schellenberg (1996) identificou num estudo de caso numa destas empresas. Nas empresas de alta tecnologia, verificamos uma maior influência de pressões, como a globalização, mudança tecnológica e alterações socioeconómicas. A autora identifica ainda outras idiossincrasias destas organizações, tais como as constantes reestruturações, exigências ao nível dos papéis organizacionais em constante alteração e rápidos ciclos organizacionais de crescimento e declínio. Os colaboradores destas empresas evitam uma maior identificação com a organização por uma questão defensiva, exibindo baixos níveis de *commitment* (Schellenber, 1996). A constante necessidade para a inovação é muito forte, pelo que o trabalho tende a ser menos rotineiro e os profissionais têm bastante autonomia. A Gestão de Recursos Humanos depara-se com o desafio acrescido de dar suporte a estes colaboradores, mantendo ainda elevados níveis de autonomia e flexibilidade exigidos pelo mercado e pelos próprios colaboradores.

Em suma, os Consultores TI são profissionais com uma autonomia elevada ao nível da construção da carreira, que privilegiam experiências de trabalho diversificadas e a aquisição de novas aprendizagens. O modelo de Carreiras BLC revela-se bastante explicativo da relação transaccional que muitos optam por desenvolver com as entidades empregadora e da elevada mobilidade que apresentam. Mas até que ponto este tipo de atitudes afecta a escolha dos seus objectivos de carreira futura? Torna-se então pertinente estudar as perspectivas de carreira futura destes indivíduos, designadamente os seus objectivos e estratégias de gestão de carreira. O grupo dos Profissionais das Tecnologias de Informação e, em particular os profissionais enquadrados em regime de consultoria, têm sido alvo de reduzidos estudos e investigações pertinentes, embora a sua importância estratégica nas organizações seja cada vez mais notória (Reid *et al*, 2008).

De seguida iremos explorar mais detalhadamente os dois paradigmas de carreira concorrentes: Modelo BLC e Modelo Carreira Clássica.

5.2 Paradigmas de Carreira

5.2.1 Paradigma Clássico das Carreiras

A carreira clássica refere-se à sucessão de funções estruturadas de forma vertical (Vons, Dewettick e Buyens, 2008). As estruturas organizacionais estão dispostas de acordo com uma hierarquia vertical de progressão, que envolve um aumento crescente de autoridade, prestígio e recompensas. Desta forma, as organizações explicitam aos seus colaboradores caminhos de carreira que devem seguir na organização, sendo o seu sucesso medido de acordo com a progressão no caminho de carreira predefinido.

Este modelo é caracterizado pelo conceito de trabalho para a vida, em que a organização, de uma forma algo paternalista, desenvolve e gere as carreiras dos seus colaboradores, tendo em vista a prossecução dos objectivos organizacionais.

Os indivíduos cujas atitudes de carreira se enquadram neste paradigma, caracterizam-se por uma elevada lealdade à organização, valorização da mobilidade hierárquica e da segurança do posto de trabalho (Gerber *et al*, 2009).

Este modelo está patente na maioria dos Sistemas de Carreira em vigor nas organizações. De acordo com vários estudos, é ainda a orientação de carreira mais comum nos trabalhadores (Gerber *et al*, 2009; Soens, De Vos & Buyens, 2006).

Podemos diferenciar três tipos de atitudes de carreira (Gerber *et al*, 2009): um directamente relacionada com o Modelo Tradicional de Carreira, ou seja com a preocupação pela movimentação vertical numa mesma organização, lealdade à organização e valorização da segurança do posto de trabalho. O segundo tipo designa-se Atitude de Carreira Independente e está relacionado com o novo Paradigma de Carreiras. O terceiro tipo relaciona-se com o não investimento na carreira e ausência de *commitment* à organização e à própria carreira profissional. Nesta investigação vamos focar-nos nos dois primeiros tipos de atitudes de carreira.

5.2.2 Modelo BLC – *Boundaryless Career*

Michael Arthur (2008) oferece um modelo explicativo para estas novas tendências na carreira: BLC – Modelo *Boundaryless Career*. Segundo este modelo, as carreiras não possuem limites, na medida em que, por escolha ou necessidade, as pessoas movem-se entre organizações, departamentos, níveis hierárquicos e conjuntos de competências. As próprias organizações são de difícil definição, uma vez que se torna quase impossível estabelecer limites diferenciadores entre fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes. A flexibilidade é a palavra-chave para ganhar vantagem competitiva e pode ser obtida através do ultrapassar de diferentes tipos de fronteiras: verticais, horizontais, externas e geográficas (Baruch, 2004).

Arnold (1997), na sua reflexão sobre as carreiras no século XXI, identifica alguns sinais deste paradigma presentes no quotidiano: (a) sobrecarga de trabalho – os trabalhadores cada vez mais consideram investir mais esforço e tempo na actividade profissional; (b) mudanças organizacionais, como a redução de colaboradores (*downsizing*), redução de níveis de carreira / achatamento da estrutura organizacional, tendo em vista uma maior eficiência em termos de funcionamento e custos; (c) alterações ao nível da organização do trabalho, tais como equipas de projecto, flexibilidade, polivalência, etc. (d) *outsourcing* de várias áreas da organização, que vão desde a limpeza até actividades altamente especializadas como os Recursos Humanos ou Tecnologias de Informação; (e) contratos de curto prazo, em detrimento de compromissos a longo prazo com os colaboradores; (f) desaparecimento das estruturas de carreira organizacionais tradicionais, uma vez que a gestão tomou consciência que já não pode gerir a carreira do indivíduo unilateralmente; (g) constante exigência ao nível das competências requeridas pelos indivíduos para o correcto desempenho da função; (h) diversidade da força de trabalho e envelhecimento da mesma; (i) aumento dos indivíduos que trabalham por conta própria ou em pequenas organizações especializadas; (j) aumento das qualificações e grau de especialização dos colaboradores; (k) novas formas de trabalho, designadamente trabalho em *part-time* ou teletrabalho e (l) insegurança / precariedade do trabalho.

Este modelo implica uma mudança em relação ao conceito do contrato psicológico estabelecido entre indivíduo e organização, que deixa de ser relacional para ser meramente transaccional. O contrato psicológico é definido como a crença individual relativa aos termos e condições da relação de troca recíproca entre o indivíduo e a organização (Arnold, 1997). No contexto das carreiras, o contrato psicológico representa um compromisso informal entre

empregado e entidade empregadora. Estudos nesta área diferenciam duas formas de contrato psicológico: relacional e transaccional (Baruch, 2004). O primeiro diz respeito à relação de longo prazo baseada na confiança e respeito mútuo entre indivíduo e organização. Os colaboradores oferecem a sua lealdade, *commitment* e conformidade às regras e objectivos organizacionais e confiança de que a organização irá respeitá-los da mesma forma, oferecendo segurança, evolução e desenvolvimento. No segundo caso, a relação assume-se como uma mera troca económica de curto prazo. O trabalhador oferece à organização longas horas de trabalho, competências polivalentes, tolerância à mudança e ambiguidade e também disponibilidade para aceitar responsabilidades acrescidas. Em troca a organização apresenta salários elevados e recompensa o desempenho. A evolução dos novos contratos psicológicos tem levado a um decréscimo das variáveis lealdade e *commitment* organizacional, em que o anterior modelo assentava.

De facto, à luz do paradigma BLC, é esperado que o contrato psicológico adquira um carácter mais transaccional e frágil, sendo que o indivíduo prossegue os seus objectivos individuais, em detrimento da relação com a organização. O enquadramento neste tipo de paradigma reflecte-se em Atitudes de Carreira marcadas pelo *commitment* à carreira, recurso a estratégias de gestão individual de carreira, em detrimento da lealdade organizacional (Gerber *et al*, 2009).

Em suma, os profissionais TI apresentam características profissionais que os diferenciam de outros grupos e que lhes permitem desenvolver verdadeiras carreiras sem fronteiras. Adicionalmente, o mercado externo de Recrutamento apresenta inúmeras oportunidades para estes profissionais, que são ainda escassos face às necessidades crescentes das empresas (Hansen, 2008). Surge então a primeira hipótese do nosso estudo.

Hipótese 1: Os profissionais das Tecnologias de Informação deverão apresentar prevalência de Atitudes de Carreira BLC comparativamente às Atitudes de Carreira Clássica.

Conforme já foi referido na secção 5.1., os profissionais das Tecnologias de Informação são motivados por experiências diversificadas e novas aprendizagens, sendo que a escolha do próprio ambiente de consultoria representa a oportunidade de desenvolver diferentes competências e participar em projectos diversificados.

Hipótese 2: As motivações de mobilidade baseadas no desenvolvimento pessoal deverão estar associadas a indivíduos com atitudes de carreira BLC mais forte.

5.2.3 Críticas ao Paradigma das Novas Carreiras

Estudos recentes consideram que o paradigma actual e o paradigma anterior são dois extremos, que dificilmente reflectem a efectiva dinâmica da carreira (King, *et al* , 2005).

É importante ter uma visão mais crítica do novo paradigma de carreiras e da sua aplicação à realidade profissional. Numa investigação realizada em França, verificou-se a coexistência deste novo modelo com o anterior (Dany, 2003). Estes resultados sublinham a necessidade de segurança nos vários grupos profissionais analisados e a capacidade algo limitada dos actores organizacionais criarem novos percursos de carreira alternativos ao padrão. De facto, é notória a preferência por empregos que assegurem alguma segurança, em detrimento das novas formas de emprego, como o trabalho *freelancer* ou o fenómeno do empreendedorismo. O limitado acesso a determinadas informações ou uma menor rede de relacionamentos que permita conhecer oportunidades de trabalho alternativas determina que, a alguns grupos profissionais, não seja permitido exercer as regras da nova carreira. Ainda assim, o autor encontrou nos profissionais com acesso a estas informações o fenómeno do oportunismo pragmático, que atesta a procura de objectivos individuais, como qualidade de vida, desenvolvimento pessoal, salário mais elevado, etc..

Outros autores criticam a generalização abusiva do Modelo BLC (Hirsch & Shanley, 1996; Nicholson, 1996, citados por Dany, 2003; Donnelly, 2009), considerando que este modelo só é aplicável a uma minoria da população activa. Estes autores consideram que neste novo paradigma, profissionais com os Consultores TI são “vencedores”, e que os profissionais menos qualificados e com menos procura por parte das organizações são os “derrotados”, no sentido em que vivenciam os aspectos negativos deste novo contexto, tais como instabilidade, precariedade de emprego e falta de perspectivas de evolução de carreira, sem terem a autonomia e proactividade de gerirem as suas carreiras. Desta forma, coexistem nas organizações forças contrárias, direccionadas para as carreiras com e sem fronteiras.

Outra crítica prende-se com as diferenças nacionais / culturais (Donnelly, 2009). Sabe-se à partida que este paradigma nasceu e cresceu no contexto ocidental, em que o individualismo é claramente mais forte, pelo que, se terá necessariamente que ter em conta diferenças nacionais e culturais na análise deste tema.

Desta forma, a Teoria da Carreira BLC deverá ser aplicada de forma cuidada à realidade actual, pois limita-se apenas à cultura ocidental e a tipos de profissionais muito específicos, sendo que esta minoria se caracteriza por uma elevada empregabilidade, competências transversais a várias organizações e mercados e por elevadas habilitações académicas. Esta realidade coexiste com a necessidade de suporte organizacional e de gestão organizacional de carreiras, sobretudo para aqueles em que a carreira BLC não é uma realidade.

5.3 Gestão Individual da Carreira

Tal como foi referido anteriormente, o paradigma BLC exige dos indivíduos uma elevada tolerância à ambiguidade e flexibilidade, bem como autonomia, proactividade e iniciativa para gerir as suas próprias carreiras. Este processo é designado por Gestão Individual da Carreira. Diz respeito ao método através do qual os indivíduos recolhem informação sobre valores, interesses e forças / fraquezas em termos de conhecimentos e capacidades (exploração de carreira), identificam objectivos de carreira a atingir e investem na construção de estratégias que aumentam a probabilidade de os atingir (Noe, 1996).

Estudos recentes têm apontado para uma ausência de relação entre a gestão de carreira individual e a progressão de carreira efectiva. Contudo, estas estratégias individuais demonstram-se relacionadas com a percepção de sucesso (medidas subjectivas de sucesso de carreira) (De Vos *et al* , 2008).

5.3.1 Exploração de Carreira

O primeiro passo para a Gestão Individual da carreira consiste na Exploração de carreira. Esta fase enquadra-se na Teoria de Comportamento Exploratório desenvolvida no âmbito da Psicologia da Orientação Profissional. O comportamento exploratório envolve actividades físicas e mentais que permitem extrair informação sobre o indivíduo ou sobre o ambiente. Esta informação é utilizada para desenvolvimento do “*self*”, bem como interesses ocupacionais. Noe (1996) salienta quatro componentes clássicos desta fase: (1) onde se efectua a exploração: “*self*” ou ambiente; (2) como se efectua a exploração (intencional ou sistemática); (3) quanto é explorado (frequência e quantidade de informação obtida) e (4) o que é explorado (foco da exploração). Geralmente, os indivíduos obtêm informação através da auto-exploração de valores, interesses e aspectos fortes / fracos dos seus conhecimentos, competências e capacidades. É algo que é imprescindível para que um indivíduo possa evoluir correctamente na carreira, pois permite-lhe uma maior consciência de que capacidades e comportamentos necessita desenvolver para obter sucesso.

5.3.2 Desenvolvimento de Objectivos de Carreira

A segunda fase consiste no desenvolvimento de objectivos de carreira, que recorre à Teoria do Estabelecimento de Objectivos para explicar que o estabelecimento de objectivos influencia o comportamento (Noe , 1996).

Os objectivos de carreira são um fim pretendido pelo indivíduo em relação à sua carreira, tais como uma promoção, aumento salarial ou aquisição de novos conhecimentos e competências (Greenhaus, 1987). Os indivíduos dirigem atenção, estímulo e esforço para esse objectivo, resultando no desenvolvimento de estratégias para prossecução do mesmo. A literatura tem vindo a fundamentar empiricamente a relação positiva entre o foco em objectivos de carreira e a prossecução dos mesmos. Outros estudos fazem referência à relação entre os objectivos e a satisfação com o progresso de carreira e com a participação em actividades relacionadas com a concretização dos mesmos (Reid. *et al* , 2008).

Os estudos clássicos de *turnover* tipificam os indivíduos de acordo com os seus objectivos e comportamentos de carreira (Mildred & Rhodes, 1996): “*Job changers*”, com objectivos / comportamentos de mobilidade na mesma organização (mobilidade horizontal ou vertical); “*leavers*”, com objectivos / comportamentos de mobilidade entre organizações e os “*stayers*”, cujos objectivos e comportamentos se direccionam para a manutenção da função e organização actuais.

Mais recentemente, foram identificadas outras tipologias, tal como a de Feldmen e Ng (2007): estabilização de carreira (*embeddedness*) versus mobilidade, que poderá ser: mudança intra-organizacional, mudança inter-organizacional e mudança ocupacional.

Uma outra tipologia é a de De Vos e colaboradores (2008), que determinam vários objectivos que um indivíduo poderá definir para a sua carreira após uma fase de Exploração. Estes objectivos podem ser movimentos intra-organizacionais (verticais ou horizontais), enriquecimento de funções e mudanças temporárias (projectos) e a mobilidade inter-organizacional, que poderá ou não implicar uma mudança de funções. Estes autores enumeram vários factores que influenciam os actores organizacionais na opção de um destes objectivos, tais como (a) factores estruturais, como condições macroeconómicas; (b) ambiente social e enquadramento legal; (c) permeabilidade das estruturas ocupacionais de mobilidade; (d) crescimento do sector; (d) plano de reforma e segurança e (e) política de compensações da

empresa. Verificaram ainda que factores como o capital social são particularmente explicativos ao nível mudança de funções numa organização e o que apoio na conciliação trabalho – vida familiar e a quantidade e previsibilidade de tarefas têm uma forte relação com a mudança de organização. É ainda de salientar que diferenças individuais e interesses de carreira são factores explicativos associados a qualquer tipo de estratégia adoptada.

De seguida vamos analisar em detalhe os vários tipos de objectivos de mobilidade organizacional.

Mobilidade Intra-organizacional

Este tipo de objectivos refere-se à alteração de responsabilidades / tarefas de trabalho, no interior de uma dada organização (Feldmen & Ng, 2007). Esta mudança poderá ser um aumento de responsabilidades e de posição na organização (movimento hierárquico) ou uma mudança para uma outra função na organização (movimento horizontal).

Verifica-se que a mudança intra-organizacional está sobretudo relacionada com a satisfação do indivíduo com o trabalho e com o próprio *commitment* à organização (Kalleberg & Mastekaasa, 2001).

A mobilidade intra-organizacional vertical está associada a aspectos de carácter extrínseco, como a remuneração, *status* social, etc. Pelo contrário, a mobilidade horizontal está mais direccionada com motivações intrínsecas, relacionadas e com o desenvolvimento pessoal, aprendizagem, diversidade de experiências, entre outras.

Enriquecimento de Funções e Movimentos Temporários

Estas possibilidades permitem que o profissional, no mesmo posto de trabalho, possa desempenhar funções e tarefas distintas.

O enriquecimento de funções implica a substituição de funções definidas rigidamente e muito especializadas por funções que permitem assumir mais responsabilidades e trabalhar com mais autonomia (De Vos *et al*, 2008).

No que concerne aos movimentos temporários, permitem participar em equipas de projecto e *task forces*, assegurando uma maior variedade de tarefas, ainda que no mesmo posto de trabalho.

Mobilidade Inter-organizacional

A mobilidade inter-organizacional diz respeito à mudança de entidade empregadora, podendo envolver ou não uma mudança de função (Feldmen e Ng , 2007). Caso implique mudança de funções, será designada por uma Mudança Inter-Organizacional Ocupacional (Feldmen e Ng, 2007). Este tipo de mudança refere-se a transições que requerem a aquisição de novas competências, rotinas e ambiente de trabalho, exigindo muitas vezes a aquisição de nova formação.

Especificamente no mundo das Tecnologias de Informação, é de salientar o estudo de Schellenberg (1996), que analisou o *turnover* voluntário numa empresa de alta tecnologia, composta por uma elite de profissionais TI altamente qualificados e por profissionais menos qualificados. A autora analisa igualmente um factor que diferencia o *turnover* destas populações: as alternativas percebidas de emprego. No caso dos “engenheiros”, verificam-se mais alternativas, sendo constantemente abordados por “*head hunters*” (Schellenberg, 1996). O estudo longitudinal da autora verificou que quando a procura do mercado externo aumentava também a taxa de saídas voluntárias. Foram analisados cinco anos, em que a taxa de *turnover* voluntário variou entre os 2,5% e os 10%, sendo o valor médio de 4,3%. A autora encontrou várias relações positivas com a intenção de sair, designadamente a existência de alterações constantes em termos do enquadramento estrutural na organização ou a existência de oportunidades no mercado de trabalho. Encontrou ainda uma relação negativa com a remuneração, isto é, quanto mais elevada a remuneração actual menor a tendência para *turnover*.

No que concerne ao sucesso de carreira de indivíduos que mudaram de organização, encontramos indicadores de sucesso tangíveis evidentes, sobretudo ao nível da remuneração mais elevada, sendo que este tipo de mudança se relaciona de forma positiva com medidas objectivas de sucesso de carreira. Quanto às medidas subjectivas, Feldmen e Ng (2007) consideram que a percepção de sucesso irá depender da motivação que lhe está subjacente. Se

a mudança é algo voluntário, a percepção de sucesso tende a ser mais elevada, todavia se a mudança tem por base a fuga a um ambiente com elevado *stress*, o sentimento de sucesso não deverá ser muito elevado.

O estudo de Mao (2004) esclarece um pouco melhor relação entre a mudança voluntária de empregador e a evolução salarial. Os profissionais estudados (Gestores), à semelhança dos profissionais TI, eram altamente qualificados nas suas áreas de actuação e frequentavam MBAs. Os seus resultados apontam para o facto de que os colaboradores que mudam moderadamente de empregador durante a sua carreira (3 a 4 vezes) apresentarem salários superiores relativamente aos que mudam pouco (<3 vezes) e aos que mudam muitas vezes (>5 vezes). De facto, a mudança voluntária de empregador tem sido referenciada em termos de literatura com uma das estratégias mais eficazes para atingir o sucesso, porém, este estudo alerta-nos para o perigo de vivenciar o conceito de carreira sem fronteira com demasiada intensidade. Vários estudos reportam más experiências dos empregadores com colaboradores que mudam muito frequentemente de organização (Blow, 1990; Cheit, 1985; Gannon and Arlow, 1985 citados por Mao, 2004), o que torna a sua empregabilidade mais difícil a longo prazo.

Apesar de toda esta autonomia e independência, Zeitz e Fertig (2009) consideram que todos os actores organizacionais necessitam de recursos institucionais que lhe confirmem alguma estabilidade e segurança, tais como: (a) aconselhamento e assistência de carreira, (b) apoio social e emocional, (c) formação profissional e feedback sobre o desempenho, (d) competências transferíveis para outros contextos; (e) assistência / conhecimento do mercado de trabalho; (f) apoio material e financeiro; (g) associações (Comunidades, Associações, Sindicatos, etc.), (h) empresas de recrutamento, (i) rede de contactos (Internet, ex-colegas, etc.) e (j) apoios governamentais ao desemprego.

Em síntese, verificamos que existem diferentes objectivos de carreira possíveis dentro e fora da organização. Os objectivos de mobilidade, enriquecimento de funções e participação em projectos temporários têm por base a gestão individual de carreira característica de um indivíduo com atitudes de carreira BLC. Desta forma, os objectivos de mobilidade estarão mais fortemente presentes em profissionais com atitudes BLC, com especial ênfase no caso da mobilidade inter-organizacional, que se caracteriza por uma opção mais arriscada, própria de profissionais mais abertos à mudança e novas aprendizagens.

Surge então a terceira hipótese deste estudo:

Hipótese 3: Os objectivos de mobilidade deverão estar associados a atitudes de carreira BLC, em particular a objectivos de mobilidade inter-organizacional.

Mobilidade Psicológica vs. Mobilidade Física

O conceito de mobilidade psicológica é particularmente interessante no âmbito desta investigação, no sentido em que foca a atitude individual de cada colaborador relativamente à possibilidade de mobilidade e não o comportamento efectivo (Sullivan & Arthur, 2006), que já está relacionado com outras variáveis, tais como alternativas de trabalho disponíveis no mercado, entre outras. Diferencia-se da Mobilidade Física, que corresponde à efectiva transição de fronteiras (organizações, departamentos, etc.).

Num estudo sobre este tema, foi validado empiricamente um modelo de quatro quadrantes definidos pela Mobilidade Psicológica (elevada ou baixa) e pela Mobilidade Física (elevada ou baixa) (Sullivan & Arthur, 2006) . O primeiro quadrante exhibe baixos níveis de ambas as mobilidades, correspondendo ao paradigma anterior de carreira, marcado pela segurança e estabilidade. O quadrante dois apresenta elevados níveis de mobilidade física, mas baixos níveis de psicológica, correspondem a mudanças em que a os actores organizacionais não procuram benefícios com a mudança. O quadrante três caracteriza-se por baixos níveis de mobilidade física mas níveis elevados de mobilidade psicológica, enquadrando indivíduos com elevadas expectativas relativamente a uma mudança futura. Para terminar, o Quadrante quatro exhibe mobilidade física e psicológica elevada, ou seja, corresponde a indivíduos que não só têm expectativas de mudança organizacional, como a procuram activamente e acabam por deixar uma determinada organização para abraçar um novo desafio noutra.

Neste estudo iremos analisar sobretudo a Mobilidade Psicológica, que está subjacente aos objectivos de carreira futura dos indivíduos.

5.3.3 Implementação de uma Estratégia de Carreira

A última fase é a da Implementação de uma Estratégia de Carreira e implica a criação e colocação em prática de uma Estratégia de Carreira, ou seja, a transição da mobilidade psicológica para a física, através de actividades ou comportamentos que aumentam a probabilidade de atingir um objectivo de carreira (Noe, 1996). Entre elas situa-se a Auto-nomeação, que consiste na comunicação do desejo de assumir responsabilidades e o *Networking*, que implica o desenvolvimento de contactos numa organização que lhe permitem acesso a informação e recursos. Uma outra estratégia é o Desenvolvimento de competências críticas, que passa pelo desenvolvimento de competências críticas para o sucesso do trabalho, ou seja, a especialização.

O recurso a este tipo de estratégias é típico de profissionais independentes que procuram gerir a sua carreira autonomamente.

Hipótese 4: A utilização de Estratégias de Gestão Individual deverá estar associada a Atitudes de Carreira BLC mais fortes.

.

5.4 Carreira, Factores Sociodemográficos e Profissionais

5.4.1 Perfil Sociodemográfico e Atitudes de Carreira

A importância de variáveis sociodemográficas no processo de tomada de decisão de carreira está bem documentada na literatura. A importância de factores como a idade, sexo, estado civil e número de dependentes ficou patente em investigações clássicas como a de Rhodes & Doering (1983, 1993, 1996). Estes autores dividiam a amostra estudada em “*leavers*”, indivíduos orientados à carreira individual, em detrimento da carreira organizacional, e “*stayers*”, indivíduos que dão preferência à permanência na organização, tipicamente solteiros e sem dependentes.

Os “*leavers*” eram indivíduos mais jovens, tendencialmente solteiros e do sexo masculino, pois apresentavam menos responsabilidades familiares, o que lhes permitia assumir mais comportamentos de risco. Quanto aos “*stayers*”, tratam-se de indivíduos mais velhos e com uma rede familiar com dependentes. Da mesma forma, verificou-se que o sexo feminino tem uma maior proximidade com o perfil de “*stayers*”.

Partindo destas conclusões e relacionando-as com as Atitudes de Carreira, podemos considerar que os indivíduos com BLC deverão ser mais jovens, solteiros e sem dependentes e maioritariamente do sexo masculino. Surge então a seguinte hipótese acerca do perfil sociodemográfico dos indivíduos com um predomínio de Atitudes de Carreira BLC.

Hipótese 5: As atitudes de carreira BLC deverão estar mais fortemente presentes em solteiros, com menos dependentes e do sexo masculino.

Fases de Desenvolvimento de Carreira

É do comum conhecimento que em diferentes fases de carreira os indivíduos apresentam diferentes objectivos e atitudes em relação à mobilidade. Na literatura, encontramos um espaço dedicado à intersecção das Teorias de Desenvolvimento com as Teorias de Gestão de Carreira. Esta área teórica assenta no pressuposto de que as carreiras se desenvolvem de forma relativamente semelhante nos indivíduos que estão em determinadas fases etárias, sendo por isso possível definir Fases de Carreira ou *Career Stages*.

O modelo de Super (1980) é particularmente interessante na medida em que tem em conta a influência que o meio exerce nas carreiras dos indivíduos. O autor define quatro fases de desenvolvimento da carreira: (1) Experiência, (2) Estabelecimento, (3) Manutenção e (4) Declínio.

A primeira fase caracteriza-se pela busca de experiência diversificadas, procurando aquelas que permitem maximizar os benefícios individuais, sejam eles a satisfação, a integração com a vida pessoal, etc. Os indivíduos investem particularmente nas novas aprendizagens, não necessariamente associadas ao posto de trabalho, pelo que tendem a exibir um menor *commitment* com a organização e uma menor satisfação com o trabalho.

Na fase de estabelecimento, os indivíduos devem tomar opções mais definidas quanto à sua carreira e objectivos profissionais, procurando uma maior estabilidade e evolução. Esta fase está também associada a maiores compromissos sociais, tais como casamento e filhos. Neste caso, a mobilidade intra-organizacional verifica-se com maior frequência, em detrimento da mobilidade inter-organizacional que caracteriza a fase anterior. Nesta fase, a satisfação com o trabalho, o *commitment* e o enriquecimento de funções tendem a ser elevados.

Quando na fase de manutenção, o indivíduo procura a estabilidade do seu status profissional. Nesta fase a mobilidade intra e inter-organizacionais tendem a ser mais baixas.

O mesmo acontece na quarta e última fase, o Declínio, em que o indivíduo deixa de investir na sua carreira profissional, preocupando-se com a transição para a reforma. Nesta fase a satisfação deriva das realizações passadas, mas sobretudo dos benefícios que possam obter com a ocupação (motivação extrínseca).

Numa revisão sobre os comportamentos de mobilidade de vários profissionais nos anos 90, Gabriel (2003) verifica que os indivíduos nas fases intermédias e de fim de carreira tendem a

exibir fraca mobilidade, enquanto nas fases iniciais tendem a ser superiores. De facto, após uma fase inicial de mudança, os profissionais tendem a estabilizar em termos de ocupação e organização. Adicionalmente, estudos reportam que nas fases de desenvolvimento de carreira os indivíduos denotam motivações de carácter extrínseco, designadamente reconhecimento social, estabilidade, estatuto, etc. , em detrimento de motivações intrínsecas, como a aprendizagem (por exemplo: Caldwell, Herold & Fedor, 2004).

Cohen (1991) operacionalizou as fases de desenvolvimento de Super (1980) em intervalos de idades: Experiência: 15 a 29 anos; Estabelecimento: 30 a 39 anos; Manutenção: 40 a 49 anos e Declínio: idades iguais ou superiores a 50 anos.

De acordo com o que já descrevemos, os indivíduos mais jovens e nas fases iniciais de carreira estão mais abertos à mudança e motivados por novas aprendizagens e desafios, surgindo a sexta hipótese deste estudo.

Hipótese 6: As Atitudes BLC deverão ser mais fortes em indivíduos na fase de Carreira Experiência.

5.4.2 Perfil Profissional e Atitudes de Carreira

Para além da importância dos factores demográficos, os estudos apontam para alguns padrões relacionados com variáveis profissionais, uma vez que os “*stayers*” eram essencialmente indivíduos com um maior tempo de permanência na organização e os “*leavers*” com menor antiguidade (Rhodes e Doering, 1983, 1993, 1996)

Assim, podemos considerar que os indivíduos com menor tempo de permanência numa organização apresentem uma menor ligação afectiva à organização, que os leve a apresentar atitudes mais favoráveis à mobilidade e à gestão individual de carreira.

Hipótese 7: As Atitudes de Carreira BLC deverão estar negativamente relacionadas com o tempo de permanência na organização.

Da mesma forma, ficou patente em investigações anteriores, que os profissionais com maior componente de gestão nas suas funções apresentam maiores níveis de autonomia e flexibilidade, ou seja, apresentam facilidade na procura de alternativas de emprego e na mobilidade intra e inter-organizacional. Surge então a oitava hipótese desta investigação.

Hipótese 8: Os profissionais TI com menor componente técnica devem exibir atitudes favoráveis à Carreira BLC, em detrimento da Carreira Clássica.

Em conclusão, verificamos que para além de variáveis sociodemográficas, alguns factores organizacionais estão na génese das Atitudes de Carreira dos Profissionais, designadamente o tempo de permanência na organização e a componente de funções técnicas versus funções de gestão.

5.5 Carreira e Identidade Profissional

A literatura tem vindo a apurar a importância da identidade na carreira. Estudos recentes demonstram a importância desta variável na fase de exploração de carreira e definição de objectivos. Os autores focam a relação entre a identidade pessoal a experiência individual da carreira. De acordo com o estudo realizado por Grote e Raeder (2009), encontraram-se quatro tipologias de identidade de carreira: Identidade de Flexibilidade Crítica, Identidade Auto-determinada, Identidade de Continuidade e Identidade Centrada no trabalho.

A identidade é uma “metacompetência” necessária para que um indivíduo seja bem sucedido durante a sua carreira (Hall, 2002). Esta percepção de sucesso assenta num “*self*” que se adapta aos diferentes requisitos deste novo paradigma de carreiras. Uma outra visão alternativa do conceito de identidade define-a como um constructo psicossocial similar à identidade organizacional ou à identidade ocupacional, mas com características diferenciadoras (Kinicki e Ashforth, 2004), enquadrado no âmbito da Teoria Clássica da Identidade Social (Walsh e Gordon, 2008)

Assim sendo, surge o conceito de identidade de carreira, ou seja, uma representação cognitiva individual da forma com os indivíduos se definem em termos de carreira (McArdle et al, 2007). Está também relacionado com as competências de gestão individual de carreira identificadas no estudo de DeFillippi & Arthur (1994), bem como com a motivação de carreira, significado atribuído a acontecimentos de carreira e valores profissionais.

De facto, a identidade é também a base das decisões de carreira. Lobel e Clair (1992) demonstraram que a saliência de identidade de carreira está positivamente relacionada com o esforço que é investido na carreira e no trabalho, embora não tenham conseguido validar a hipótese de que também estaria relacionado com o mérito. Num estudo realizado por McArdle e colaboradores (2007) verificou-se que a identidade está intrinsecamente relacionada com a auto-estima profissional, sendo em conjunto com o capital social e humano, uma variável moderadora dos efeitos negativos da perda de emprego, mas também a base de decisões fundamentais de carreira, designadamente fixar objectivos para a carreira futura.

Uma outra componente importante da Identidade de Carreira é a Percepção de Valor. Para melhor enquadramento desta componente da identidade, iremos remeter para o Modelo Clássico de “*Group-Value Model*” de Lind & Tyler (1988, citados por Tyler, Dogoey, Smith,

1996). O modelo está fundamentado com a Teoria de Identidade Social Clássica. As pessoas usam a informação sobre justiça distributiva, procedimental e retributiva como indicador da qualidade da sua relação com o grupo. Assim, se receberem resultados baixos, percebem um estatuto marginal e se receberem resultados altos, percebem uma valorização do grupo onde estão inseridos. Respeito e orgulho no grupo conduzem obviamente a comportamentos positivos face a este, bem como a auto-estima elevada e a uma identificação mais forte com o mesmo.

Em síntese, a identidade de carreira surge como uma soma de experiências de trabalho e assimilação das mesmas nas estruturas cognitivas do indivíduo. No contexto das novas carreiras é particularmente importante que o indivíduo tenha um esquema cognitivo individual que dá sentido à sua carreira passada e futura, sendo esse mesmo esquema explicativo dos seus comportamentos de carreira. Desta forma, a identidade de carreira e o orgulho do grupo profissional percebido são as bases para uma auto-estima profissional positiva, que por sua vez, permite a criação de uma atitude de carreira BLC e, em última análise, a tomada de decisão de carreira.

Os profissionais TI com uma forte identidade de carreira e que avaliam positivamente o grupo a que pertencem devem apresentar atitudes de carreira BLC mais fortes, pelo que surge a Hipótese 9 deste estudo:

Hipótese 9: As atitudes BLC devem estar positivamente relacionada com a saliência da identidade de carreira e com o orgulho no grupo.

5.6 Carreira e Autoeficácia Profissional

A Autoeficácia consiste num conjunto de crenças individuais acerca da capacidade para desempenhar comportamentos ou para atingir objectivos (Bandura, 1997). Os indivíduos com níveis de autoeficácia mais elevados tendem a estabelecer objectivos mais ambiciosos e a investir mais esforço na sua concretização. O conceito de autoeficácia pode estender-se a vários domínios, designadamente ao profissional.

A autoeficácia ocupacional ou profissional é uma variável estudada inúmera vezes, estando associada a comportamentos de gestão individual de carreira (Kossek, Fisher & Demarr, 1998). O estudo longitudinal de Abele e Spurk (2008) demonstra igualmente a tendência para estabelecer objectivos de carreira mais ambiciosos. A longo prazo, os níveis de autoeficácia mais elevados estão também positivamente associados a medidas de sucesso objectivo de carreira, tais como o salário ou *status* e a medidas subjectivas, tais como a satisfação de carreira.

Conforme foi referido anteriormente, o conceito de BLC tem por base a independência do profissional na construção da sua carreira e o estabelecimento de objectivos de carreira ambiciosos, direccionados para a obtenção de experiências profissionais diversificadas e desenvolvimento pessoal. Assim sendo, quanto mais forte for a autoeficácia profissional, mais confiança terá o indivíduo em estabelecer objectivos de carreira ambiciosos e procurar a sua prossecução.

Hipótese 10: As atitudes de carreira BLC deverão estar positivamente relacionadas com a autoeficácia percebida pelos indivíduos.

Com esta secção terminamos a revisão de literatura focada na gestão individual de carreira. Para complementar esta visão vamos agora enquadrar a perspectiva do indivíduo na gestão organizacional de carreira. De seguida, vamos descrever algumas tendências de gestão de carreira organizacional que têm vindo a surgir como resposta a esta nova tendência.

5.7 Novas Tendências na Gestão de Carreira Organizacional

Nos tópicos anteriores da revisão de literatura, foi focada a perspectiva individual da carreira, designadamente os antecedentes das atitudes de carreira BLC e as suas implicações em termos de objectivos de carreira, motivações e comportamentos / estratégias para concretização dos objectivos. Este último tópico de revisão de literatura pretende acrescentar algo à perspectiva individual anteriormente descrita, incidindo sobre a forma como as organizações estão a dar resposta às modificações em termos de atitudes e comportamentos nos seus colaboradores. Gostaríamos de reforçar a ideia que a Gestão Individual de Carreira deverá ser considerada sempre em conjunto com a Gestão Organizacional da mesma, uma vez que até a gestão de objectivos e estratégias individuais de carreira depende de factores organizacionais, tais como características do próprio mercado de trabalho interno, Sistema de Carreiras em vigor, dimensão e estrutura organizacional (De Vos *et al*, 2006).

Os Sistemas de Carreira Organizacionais incluem um conjunto de programas e intervenções, com o objectivo de fazer corresponder as necessidades individuais de carreira com as da organização, que variam no seu grau de formalização e que podem incluir formação, *assessment centers* e aconselhamento de carreira. De acordo com De Vos e colaboradores (2008), as tendências de GRH contemporâneas incluem sistemas de carreira, que permitem uma variedade de mudanças e padrões de mobilidade, tais como horizontais, projectos temporários, alocações a filiais internacionais da empresa, etc. Incluem também uma variedade de práticas, tais como aconselhamento, desenvolvimento e formação e *feedback* sobre o desempenho, em detrimento dos métodos clássicos de Avaliação de Desempenho e Planos de Sucessão característicos da Gestão Organizacional Clássica de Carreiras.

O estudo de De Vos e restantes investigadores (2008), aponta precisamente para o facto que os indivíduos que investem em estratégias de gestão de carreira individual, esperam da parte da organização estruturas de apoio em termos de Gestão de Carreira Organizacional, o que reforça a necessidade das organizações actualizarem os seus Sistemas de Carreira. Os autores verificaram ainda que as estratégias de gestão de carreira organizacionais são sobretudo determinantes na percepção de sucesso nos indivíduos com baixo recurso a estratégias individuais de carreira.

Hoje em dia, os colaboradores de uma dada organização esperam que esta também os sirva

num curto período de tempo que poderá ser apenas de três a cinco anos (Baruch, 2004). Os horizontes de planeamento das organizações foram reduzidos substancialmente. A par disto, as próprias necessidades de organização em constante mudanças, levam a que a relação organização-indivíduo esteja também em constante mudança.

A Gestão de Recursos Humanos tem agora o desafio de equilibrar estas duas tendências, mantendo as suas responsabilidades ao nível da estruturação e definição das carreiras, mas ainda assim, reconhecendo a autonomia dos indivíduos em gerir as suas carreiras.

Estudos recentes apontam para o facto que os gastos excessivos com o Recrutamento e Selecção resultante do elevado *turnover* podem ser capitalizados para reter os colaboradores, criando um Sistema de Carreiras capaz de lidar com este fenómeno (Currie, Tempest & Starkey, 2006).

Num estudo datado de 2008, Hansen adverte que 75 % dos profissionais TI inquiridos reportaram desconhecimento de uma estratégia de retenção de colaboradores na organização a que pertencem (Hansen, 2008), o que se torna particularmente preocupante quando temos em conta o elevado *turnover* e as alternativas de emprego disponíveis no mercado para os profissionais TI.

Seguem-se alguns exemplos das novas tendências na Gestão de Carreira que têm sido identificados como uma resposta adequada da Gestão de Recursos Humanos ao novo paradigma de carreira. Estas novas políticas são: (a) Notificação de Vagas Internas aos colaboradores, permitindo mobilidade vertical e horizontal interna; (b) Divulgação de “*careers paths*”, isto é, sequências de funções que uma pessoa poderá ter e das competências que poderá adquirir em cada uma delas; (c) Criação e promoção de *Workbooks* de Carreira, que permitem aos indivíduos executarem um conjunto de exercícios para detectar forças e fraquezas individuais, identificando oportunidades de carreira e determinando os passos necessários para chegar lá; (d) *Workshops* de Planeamento de Carreira; (e) Gestão de Carreira assistida por Software especializado; (f) Aconselhamento individual; (g) Formação Técnica e Educação (Académica); (h) Planos de desenvolvimento pessoal, geralmente baseados nos dados obtidos através da avaliação; (i) Centros de Acção de Carreira, que centralizam recursos como literatura, *CD-Roms* e outros *inputs* importantes para a tomada de decisão e avaliação da carreira; (j) Centros de Desenvolvimento e Formação; (k) Programas de *mentoring*, em que profissionais seniores guiam os mais jovens na construção da sua carreira;

(m) Rotação de Funções / Atribuição de tarefas diferentes das que fazem parte do quotidiano e
(n) *Outplacement*, que envolve várias das intervenções já descritas. Estas estratégias têm diferentes objectivos, todavia, de uma forma global, permitem aumentar o *commitment*, satisfação e motivação individuais, a produtividade laboral e a adequação entre a função e o colaborador que a desempenha, bem como desenvolver os colaboradores de forma alinhada com o negócio e até socializar os colaboradores na cultura da organização. Não obstante, são dispendiosas e nem sempre têm um impacto directo e perceptível no negócio da organização (Arnold, 1997). De facto, o sucesso destas novas tendências na gestão de carreira depende de várias circunstâncias, tais como elevados níveis de abertura e de confiança entre o colaborador e a organização, o que dado às modificações em termos de contexto organizacional é particularmente difícil de conseguir. Para além de objectivos ao nível do desenvolvimento individual, estas intervenções devem estar alinhadas com o desenvolvimento do negócio da organização e devem ser compatíveis entre si. As organizações devem ter uma mensagem objectiva e honesta sobre o Plano de Carreiras, diferenciado de acordo com os grupos profissionais existentes. Adicionalmente, as intervenções devem ser avaliadas de acordo com os objectivos estabelecidos, para que possam ser repensadas se não se demonstrarem adequadas às necessidades dos colaboradores e da organização.

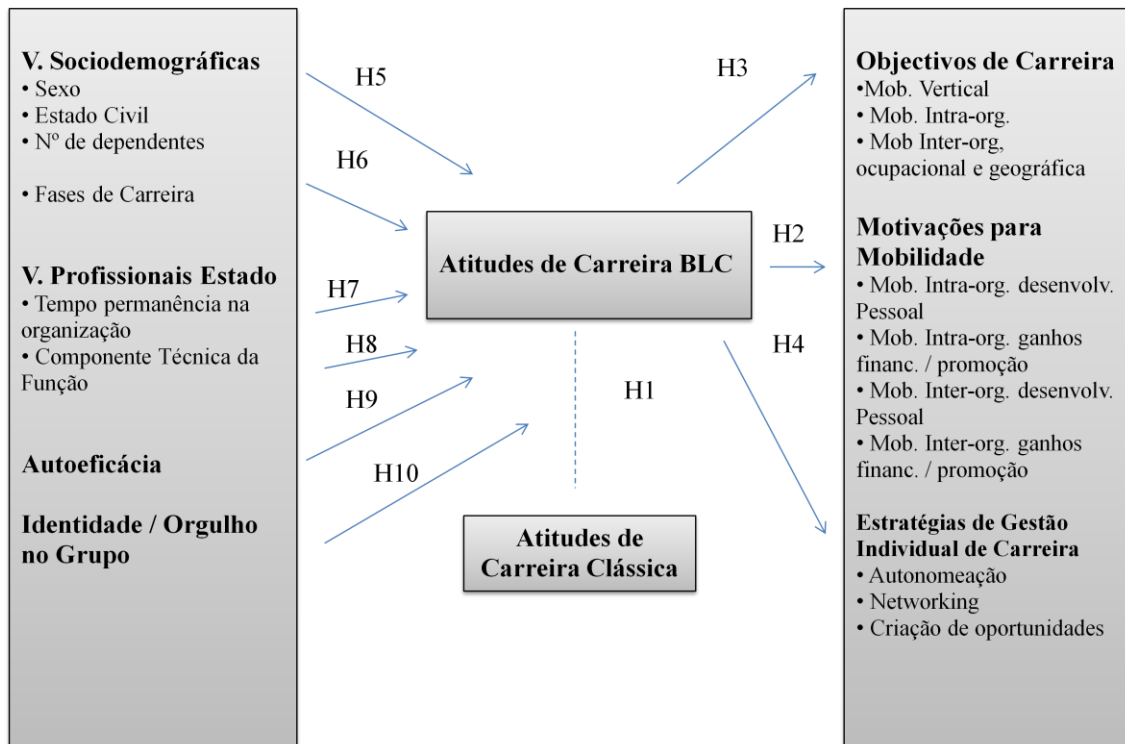
De facto, as novas tendências de gestão organizacional tendem a dar ao indivíduo um grande acompanhamento em termos de carreira através de programas de *coaching* ou *mentoring* que permitem, dentro do possível, conciliar as necessidades da organização com as necessidades do indivíduo, bem como apostar no enriquecimento de funções e projectos temporários. No entanto, encontramos um grande vazio na literatura quanto à adequabilidade destas políticas face aos verdadeiros objectivos e necessidades de desenvolvimento de carreira dos colaboradores das organizações.

6 Metodologia

6.1 Modelo Proposto

Este estudo tem como principal objectivo, verificar o enquadramento dos profissionais de Consultoria TI no Modelo de Carreira BLC (ver Figura 1). Adicionalmente, iremos procurar validar um modelo teórico, baseado na revisão de literatura previamente apresentada.

Figura 1 – Modelo Teórico em validação



Conforme foi estabelecido nas hipóteses de estudo, propomos um modelo em que as Atitudes de Carreira BLC se diferenciam das atitudes de Carreira Clássica. As atitudes de Carreira Clássica são pertinentes para esta investigação na medida em que permitem uma comparação directa com as atitudes de Carreira BLC. Não sendo possível comparar a nossa amostra com os outros grupos profissionais, permite-nos verificar o predomínio de atitudes de carreira BLC face às atitudes de Carreira Clássica.

O modelo proposto estabelece também que variáveis sociodemográficas (sexo, estado civil,

número de dependentes e Fases de Carreira) e profissionais (tempo de permanência na função e componente técnica) contribuem para as atitudes BLC, assim como variáveis de natureza cognitiva, como a Autoeficácia profissional e Identidade de Carreira / Orgulho no grupo.

Por sua vez, as BLC estão na base dos objectivos de mobilidade, sobretudo os relacionados com a mobilidade inter-organizacional, com as motivações para mobilidade e com o uso de estratégias de gestão individual de carreira que permitem operacionalizar os objectivos de carreira definidos.

6.2 Amostra do Estudo

A amostra deste estudo consiste em profissionais inseridos em empresas de Consultoria em Tecnologias de Informação que se encontrem neste momento a trabalhar. 250 colaboradores de uma grande empresa desta área foram convidados via email a participar no estudo. O *e-mail* enviado explicava o propósito do estudo e incluía um *hyperlink* para o questionário *online*. O questionário foi criado através da ferramenta GoogleDocs (Google, 2010). Trata-se de uma ferramenta *web* de utilização livre, que permite a criação de um formulário *online*. É de salientar a particular adequabilidade desta ferramenta online para o público-alvo. O questionário final encontra-se em anexo (Anexo 2).

A amostra final foi de 201 consultores com uma idade compreendida entre 21 e 53 anos, sendo a média etária de 29,12 anos ($sd=5,01$). 170 dos respondentes pertencem ao sexo masculino (85,4%) e 29 ao sexo feminino (14,6%).

Destes profissionais, 33,8% têm menos de 1 ano de experiência profissional, 50,7% entre 1 a 3 anos, 7% 4 a 6 anos e 7,5% mais de 7 anos de experiência. A Tabela 6 apresenta alguns dados adicionais que caracterizam a amostra (ver Tabela 6, Anexo 1).

6.3 Operacionalização das Variáveis

6.3.1 Variáveis Dependentes

Atitudes de Carreira: BLC e Carreira Clássica

Atitudes de Carreira BLC são definidas como atitudes favoráveis ao Modelo de Carreira BLC, assente no desenvolvimento de uma carreira sem fronteira e no pressuposto da mobilidade, seja ela intra ou inter-organizacional (Briscoe *et al* , 2006). Para operacionalização desta variável recorreu-se ao estudo de Briscoe e colaboradores (2006), que construíram e validaram uma escala de atitudes de carreira *Boundaryless Career*. Foi utilizada uma escala de Likert de concordância de 5 pontos (1=Discordo Totalmente; 5= Concordo Totalmente).

Foi realizada uma ACP (Análise de Componentes Principais) com rotação *Varimax*, tendo sido extraída duas componentes principais com uma variância explicada de 51,89% e uma adequabilidade de 0,80 (KMO - Kaiser-Meyer-Olkin) (ver Tabela 7, Anexo 1). As duas componentes foram operacionalizadas em duas novas variáveis: Atitudes BLC e Atitudes de Carreira Clássica. A variável Atitudes de Carreira é composta por 8 itens, entre os quais “40 – Aprecio oportunidades de carreira que me permitam aprender algo de novo” e “45 – Aprecio funções que me permitam interagir com pessoas de várias organizações”. Quanto à variável Atitudes de Carreira Clássica é composta por 5 itens, dos quais ficam dois exemplos: “50 – Prefiro ficar numa organização que já conheço do que arriscar procurar emprego noutra” e “52 – O meu ideal de carreira é ficar numa única empresa”.

Objectivos de Carreira

Os objectivos de carreira dizem respeito aos planos individuais de evolução profissional futura. Para a operacionalização desta variável recorreu-se à adaptação da Escala “*Preferred Career Moves*” criada por De Vos, Dewttinck & Buyens (2008). Esta escala diferencia os seguintes tipos de objectivos: Mobilidade Intra-organizacional Horizontal, Enriquecimento de Funções, Participação em Projectos Temporários, Mobilidade Intra-organizacional Vertical, Mobilidade Inter-organizacional e, por fim, o Mudança Ocupacional. Os respondentes são confrontados com várias possibilidade de carreira, tendo de avaliar em que medida tomaria a

decisão de as aceitar através de uma escala de 5 pontos (0= Não se aplica ; 1= Não aceitaria; 5 = Aceitaria sem dúvidas).

Após ACP com rotação *Varimax*, foram extraídas 3 componentes principais que explicam 65,45% da variância total e que apresentam uma adequabilidade de 0,72 (KMO) (ver Tabela 8, Anexo 1). A primeira componente diz respeito à Mobilidade vertical, seja ela intra-organizacional (no mesmo departamento ou noutra diferente), seja inter-organizacional. É composta por 3 itens, entre os quais “56 – Promoção para um nível de hierárquico superior dentro do mesmo departamento” e “61- Mudança para uma nova organização, aceitando uma função hierarquicamente superior”. A segunda componente engloba objectivos de carreira relacionados com a Mobilidade intra-organizacional horizontal e enriquecimento de funções e é composta por dois itens (“54 – Mudar para uma diferente tecnologia e/ou função na organização sem incluir uma promoção formal” e “55 - Assumir novas tarefas e responsabilidades sem uma promoção formal ou mudança de funções”). A terceira componente diz respeito à mobilidade geográfica, mobilidade inter-organizacional e mudança ocupacional e é composta por 3 itens (exemplo: “59- Mudança para uma nova organização mantendo as minhas funções”, “62- Mudança para outra profissão / ocupação profissional”. As três componentes extraídas foram operacionalizadas em 3 novas variáveis.

Motivações para Mobilidade Intra-organizacional e Mobilidade Inter-organizacional

As Motivações de Mobilidade dizem respeito aos factores que estão na génese de um determinado objectivo de carreira. Recorreu-se novamente ao estudo de De Vos, Dewttinck & Buyens (2008) para operacionalização destas questões. Estas variáveis foram medidas através de uma escala de aceitação de 5 pontos (1= Nunca Aceitaria; 5= Aceitaria Sempre).

Após ACP com rotação *Varimax*, foram extraídas duas componentes principais dos itens referentes à Aceitação da Mobilidade Intra-organizacional, uma focada nos ganhos financeiros e de *status* de uma mudança (promoção imediata, a curto ou longo prazo e ganhos financeiros) e uma outra, mais focada nos temas de desenvolvimento pessoal (aprendizagem, mais responsabilidades, alargar especialização e coordenação de pessoas). O KMO obtido foi de 0,77 e a variância explicada das duas componentes é de 52,97% (ver Tabela 9, Anexo 1). A primeira componente é composta por 4 itens (exemplos: “63 – Promoção Formal” , “64 –

Ganhos financeiros”) e a segunda por 5 itens (exemplos: “66 – Assumir mais responsabilidades”, “71 – Trabalhar com outras pessoas”).

No que diz respeito à Aceitação da Mobilidade Inter-organizacional, e à semelhança da solução encontrada anteriormente, encontramos uma primeira componente, relacionada com o desenvolvimento pessoal. De notar que esta é a componente com maior variância explicada para a mobilidade inter-organizacional e que para a mobilidade intra-organizacional era a com menor variância. Esta componente diz respeito à possibilidade de assumir mais responsabilidades, supervisionar / coordenar mais pessoas e trabalhar com outras pessoas e é composta por 3 itens (exemplos: “75 – Assumir mais responsabilidades”, “80 – Trabalhar com outras pessoas”). A segunda componente está relacionada com ganhos financeiros e promoção formal imediata ou a curto prazo e é constituída por 3 itens (exemplos: “72 – Promoção Formal”, “73 – Ganho financeiro”). O KMO obtido foi de 0,78 e a variância explicada das duas componentes é de 71,90% (Tabela 10, Anexo 1).

Foram criados 4 novos índices: Motivações para Mobilidade intra-organizacional – ganhos financeiros / estatuto; Motivações para Mobilidade intra-organizacional –Desenvolvimento pessoal, Motivações para Mobilidade inter-organizacional – Desenvolvimento pessoal e Motivações para Mobilidade inter-organizacional – ganhos financeiros / estatuto.

Estratégias de Carreira

As estratégias de Gestão Individual de Carreira são actividades ou comportamentos que aumentam a probabilidade de atingir um objectivo de carreira definido pelo indivíduo (Noe, 1996). Para operacionalização desta variável recorreu-se a uma adaptação da escala de estratégias de carreira criada por Noe (1996, com base no *Career Strategy Inventory* desenvolvido por Gould e Penley (1984, citado por Noe, 1996). Aos três itens originais de Automeação foram acrescentados 2 novos itens “Evidencia as qualidades do seu trabalho para que este possa reconhecido?” e “Tenta evidenciar em que medida o seu trabalho é superior aos colegas que possuem a mesma formação”. Foram medidos numa escala de frequência de 5 pontos (1=Nunca; 5=Sempre).

Após ACP, obtiveram-se 3 componentes principais com uma variância explicada de 69,50% e um KMO de 0,77 (Tabela 11, Anexo 1). As três componentes correspondem aos constructos teóricos: componente 1: Auto-nomeação; componente 2: *Networking* e componente 3 – Desenvolvimento de competências críticas. A Automeação é composta por cinco itens (exemplos: “87 – Dá a conhecer à sua chefia o tipo de tarefas que prefere?”, “89 – Evidencia qualidades do seu trabalho para que ele possa ser reconhecido?”), o *Networking* por dois itens (“81 -Em que medida tem vindo a construir uma rede de contactos na organização para obter informação sobre acontecimentos, mudanças ou actividades?” e “82 – Construiu uma rede e contactos e amigos que podem ajudar à sua progressão?”) e o Desenvolvimento de competências críticas por 2 itens (“83 – Em que medida procura desenvolver competências que são necessárias para que possa concretizar os seus objectivos de carreira” e “85 – Em que medida tem procurado desenvolver competências críticas para a operação da sua empresa?”).

6.3.2 Variáveis Independentes

Variáveis Socio-demográficas e Organizacionais

Foram também retirados alguns dados de carácter sociodemográfico, tais como sexo (masculino, feminino), idade (variável numérica), estado civil (solteiro, casado, união de facto, divorciado e viúvo) e número de dependentes do agregado familiar (variável numérica). A variável idade foi utilizada para criação de uma nova variável – Fases de Carreira, de acordo com a seguinte recodificação: Experiência: Inferior a 29 anos; Estabelecimento: 30 a 39 anos; Manutenção: 40 a 49 anos e Declínio: idades iguais ou superiores a 50 anos (Cohen, 1991).

Foram ainda incluídas questões relacionadas com a carreira actual: data de início da actividade profissional, data de início da actividade profissional em Tecnologias de Informação, tempo de permanência na organização actual, relação contratual com a empresa actual, nível de carreira e percentagem de tempo semanal dispendido em diferentes tipos de actividades (actividades técnicas, análise de requisitos e relação com o cliente, gestão de projectos e pessoas, actividades comerciais e trabalho administrativo). A variável Componente Técnica das Funções foi criada através da recodificação da questão 10 - “Percentagem de Horas semanais gastas em Tarefas Técnicas”, tendo sido recodificada em 4 novos grupos: (1) igual ou inferior a 25 % de horas semanais em tarefas técnicas; (2) entre 26 e 50% de tarefas técnicas; (3) entre 51 a 75% de tarefas técnicas e (4) mais de 76% de horas semanais gastas tarefas técnicas.

Auto-eficácia Profissional

A Autoeficácia é um conjunto de crenças individuais acerca da capacidade para desempenhar comportamentos ou para atingir objectivos em contexto profissional. Para medir esta variável seleccionou-se a escala desenvolvida por Kossek, Fisher & Demarr (1998), operacionalizada com base numa escala de concordância de 5 pontos (1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente).

A ACP realizada aponta para uma única componente principal com uma variância explicada de 46,83% e um KMO de 0,64. (Tabela 12, Anexo 1). Foi então criado um novo índice

combinando 4 itens, entre os quais “92 – Se não consigo realizar uma tarefa à primeira, continuo a tentar até conseguir realizá-la com sucesso” e “94 – Evito aprender coisas novas que me pareçam muito difíceis” – item invertido)

Identidade de Carreira

A Identidade de Carreira prende-se com o grau de *commitment* e ligação afectiva à carreira e profissão. Para medir a variável Identidade foi analisado um conjunto vastos de escalas publicadas na literatura, tendo-se considerado que nenhuma cumpria os objectivos pretendidos para este estudo. Assim sendo, foi operacionalizada com base em 2 escalas previamente estudadas e largamente utilizadas em estudos na área: Identidade de Carreira e Orgulho no Grupo.

Para aferir a Identidade de carreira recorreu-se a uma adaptação da Escala *Identity Salience Predictor Variable* criada por Lobel e Clair (1992), operacionalizada através de escala de concordância de 5 pontos (1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente). Após Análise de Componentes Principais, foi obtida uma solução composta por uma única componente principal com uma variância explicada de 62,46% e um KMO de 0,64 (Tabela 13, Anexo1). Esta solução permitiu a criação de um índice de Saliência de Identidade de Carreira, composto por 3 itens (exemplos: “107 – As maiores satisfações da minha vida ocorreram através do meu trabalho e carreira como profissional TI”, “108 – O acontecimento mais importante da minha vida ocorreu no âmbito da minha vida profissional e carreira como profissional TI”).

Orgulho no Grupo

A outra componente da identidade prende-se com o orgulho na carreira, que é definido por Sousa & Vala (1999) como o valor percebido do grupo profissional a que pertencem. Esta variável foi incluída como componente adicional da saliência de identidade de carreira.

Optou-se pela adaptação da escala de Sousa & Vala (1999), por sua vez adaptada de Tyler e colaboradores (1996). Esta variável foi medida através de uma escala de concordância de 5 pontos (1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente).

Após ACP com rotação *Varimax*, obteve-se uma única dimensão com uma variância explicada de 73,38% e um KMO de 0,83 (Tabela 14, Anexo 1), tendo sido criado um novo índice de orgulho no grupo com base em 4 itens, entre os quais “111- Digo aos meus amigos quanto gosto de trabalhar em consultoria TI” e “112 – Quando mais penso noutros trabalhos tenho ainda mais orgulho em ser Consultor TI”.

De seguida vamos apresentar os resultados obtidos e a validação das hipóteses de partida do estudo.

7 Resultados

Vamos agora apresentar os resultados desta investigação. Começamos pela análise das correlações e médias de respostas, seguindo-se a validação das hipóteses através do recurso ao Modelo de Regressão Linear e de alguns testes de hipóteses paramétricos.

A Tabela 1 apresenta as médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis em estudo. De facto, podemos verificar a existência de correlações significativas entre as variáveis analisadas. Podemos salientar as Atitudes BLC ($M=3,75$; $sd= 0,65$), que se apresentam relacionadas com grande parte das variáveis em análise. Devemos ainda ter em conta o facto destas atitudes estarem negativamente relacionadas com as Atitudes de Carreira Clássica ($M=2,12$; $sd=0,82$).

Em média, os indivíduos tendem a apresentar uma preferência por objectivos de mobilidade vertical, seja intra ou inter-organizacional ($M= 3,75$; $sd = 1,04$), seguindo-se os objectivos intra-organizacionais sem promoção ($M=2,76$; $sd = 1,02$) e objectivos inter-organizacionais, geográficos ou mudança ocupacional ($M=2,73$; $sd = 0,99$). No que diz respeito às motivações para mobilidade futura, notamos que a mobilidade intra-organizacional baseada no desenvolvimento pessoal apresenta um valor médio superior à mobilidade intra-organizacional baseada no desenvolvimento nos ganhos financeiros ou promoção ($M=3,95$ $sd=0,60$ vs. $M= 3,21$ $sd= 0,66$). Quanto à mobilidade inter-organizacional, verificamos uma tendência inversa, sendo que a motivação baseada em ganhos financeiros e promoção é superior à baseada no desenvolvimento pessoal ($M=3,91$; $sd=0,77$ vs. $M=3,53$; $sd =0,86$).

No que se refere às estratégias de gestão individual de carreira, notamos que o desenvolvimento de competências críticas é, em média, a estratégia mais utilizada pelos inquiridos ($M=3,95$; $sd=0,80$), seguida do *Networking* ($M=3,56$; $sd=0,98$) e da Autoneomeação ($M=3,21$; $sd =0,85$).

Notamos ainda que os inquiridos apresentam em média valores elevados de autoeficácia ($M=4,26$ $sd=0,61$), orgulho no grupo moderado ($M=3,21$; $sd=0,98$) e uma baixa saliência da identidade de carreira ($M=2,09$; $sd= 0,61$).

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas e Correlações entre as Variáveis em estudo

	M	sd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Networking	3,56	,98															
2. Desenv. compet.	3,95	,76	,43**														
3. Automeação	3,21	,85	,42**	,39**	(,82)												
4. Autoeficácia	4,26	,61	,35**	,48**	,27**	(,61)											
5. Orgulho no grupo	3,21	,98	,19**	,19**	,21**	,14	(,88)										
6. Ident. Carreira	2,09	,76	,10	,04	,04	-,11	,18*	(,70)									
7. Atit. BLC	3,78	,65	,37**	,33**	,35**	,32**	,28**	,09	(,81)								
8. Atit. Carreira Class	2,12	,82	-,17*	-,17*	-,17*	-,18*	,29**	,15*	-,24**	(,82)							
9. Motiv. Mob.	3,21	,66	,19**	,26**	,22**	,22**	,18*	,04	,20**	,00	(,71)						
Intraorg. Ganhos financeiros e promo.																	
10. Motiv. Mob. Intraorg. desenv. pessoal	3,95	,60	,31**	,37**	,28**	,34**	,23**	,07	,50**	-,09	,49**	(,75)					
11. Motivação Mob. Interorg. Desenv. pessoal	3,53	,86	,36**	,33**	,39**	,28**	,15**	,04	,46**	-,17*	,36**	,73**	(,77)				
12. Motivação Mob. Interorg. Ganhos financ. promo.	3,91	,73	,28**	,24**	,22**	,21**	,05*	,01	,29**	-,13	,64**	,40**	,52**	(,81)			
13. Obj. Mob. vertical intra e inter org.	3,75	1,04	,25**	,25**	,24**	,14*	,31**	-,03	,26**	-,01	,35**	,26**	,34**	,28*	(,75)		
14. Obj. Mob. intraorg. Horizontal e enriquecimento	2,76	1,02	,00	-,03	,02	-,02	,15*	,05	,21**	-,01	-,03	,06	,07	-,09	,37**	(,69)	
15. Obj. Mob. Geog. interorg e mudança ocupacional	2,73	1,00	,00	,02	,11	,03	-,01	-,14	,21**	-,26**	,07	,11	,15*	,09	,27**	,17*	(,53)

Vamos agora procurar a validação das hipóteses de partida deste estudo. Iremos começar com a hipótese central, que estabelece que os profissionais de Tecnologias de Informação devem apresentar prevalência de Atitudes de Carreira BLC, comparativamente às Atitudes de Carreira Clássica. Para testar esta hipótese recorreu-se a um Teste t em amostras emparelhadas, que permitiu verificar que a diferença de médias é estatisticamente significativa ($t= 20,19$ $p<0,01$). Podemos então verificar que, em média, os profissionais TI apresentam efectivamente prevalência de atitudes BLC em detrimento de Atitudes de Carreira Clássica ($M=3,75$ vs. $M=2,12$).

Vamos agora seguir para a validação da Hipótese 2 que estabelece que as Motivações para Mobilidade baseadas no desenvolvimento pessoal estão associadas às Atitudes BLC. Para tal, foram realizadas quatro regressões lineares, tendo como variável dependente os quatro tipos de motivações para mobilidade: intra-organizacional baseada no desenvolvimento pessoal, intra-organizacional baseada em ganhos financeiros e promoção, inter-organizacional baseada no desenvolvimento pessoal e inter-organizacional baseada em ganhos financeiros e promoção. Os resultados apresentam-se na Tabela 2.

Tabela 2 – Regressão Linear das Variáveis de Motivação para Mobilidade

	Motiv. Mob. Intra-org. – ganhos financeiros e promoção					Motiv. Mob. Intra-org.- desenvolvimento pessoal				
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod. 4	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7	Mod. 8	Mod. 9	Mod. 10
Sexo		-,18*	-,18*	-,22**	-,19*					
Idade					-,22**					
Estado Civil										
Número de dependentes										
Tarefas Técnicas		-,22**	-,23**	-,23**	,17*					
Tempo Exp. Prof. TI								-,18*	-,18**	-,18**
Permanência na Org.										
Autoeficácia			,21**	,17**				,33**	,20**	,21**
Orgulho no Grupo								,15*		
Saliência Ident. Carreira										
Atitudes BLC									,49**	,47**
Atitudes C. Clássica										
Adjusted R ²	,00	,05	,10	,11	,11	-,02	-0,00	,13	,28	,28
Δ R ²	,03	,06*	,07**	,01	,00	,00	,03	,14**	,15**	,00
F	1,20	2,36*	3,09**	3,11**	2,84**	,11	,92	3,65**	7,39**	6,83**

	Motiv. Mob. Inter-org. – ganhos financeiros e promoção					Mob. Inter-org. – desenvolvimento pessoal				
	Mod. 11	Mod. 12	Mod. 13	Mod. 14	Mod. 15	Mod. 16	Mod. 17	Mod. 18	Mod. 19	Mod. 20
Sexo					-,24*					
Idade		-,24*	-,22*	-,24*	-,20*					
Estado Civil										
Número de dependentes										
Tarefas Técnicas										
Tempo Exp. Prof. TI										
Permanência na Org.										
Autoeficácia			,22**	,16*	,15*			,23**		
Orgulho no Grupo										
Saliência Ident. Carreira										
Atitudes BLC				,24**	,23*				,40**	,37**
Atitudes C. Clássica										
Adjusted R ²	,00	,02	,05	,09	,15	,01	,01	,07	,19	,19
Δ R ²	,02	,03	,05*	,04**	,00	,03	,02	,07**	,12**	,00
F	1,11	1,46	1,97*	2,64**	2,43**	1,30	1,34	2,31*	4,76**	4,44**

** p<0,01 ; * p<0,05

No que concerne às Motivações para Mobilidade Intra-organizacional baseadas em ganhos financeiros e promoção, notamos que o Modelo 1, que representa a introdução das variáveis sociodemográficas não é significativo. Com a introdução das variáveis profissionais, o modelo melhora o seu poder explicativo, embora seja bastante reduzido ($R^2=0,05$; $\Delta R^2=0,03$; $p<0,05$). Aquando da introdução das variáveis Autoeficácia, Identidade e Orgulho no grupo, o poder explicativo do modelo melhora significativamente ($R^2=0,10$; $\Delta R^2=0,07$; $p<0,01$). No modelo 4, em que são introduzidas as Atitudes BLC, verifica-se um ligeiro acréscimo do R^2 ajustado, que não é estatisticamente significativo ($R^2=0,11$; $\Delta R^2=0,01$; $p>0,05$), à semelhança do Modelo 6, com a introdução das Atitudes de Carreira Clássica ($R^2=0,11$; $\Delta R^2=0,00$; $p>0,05$). De facto, as variáveis em estudo contribuem muito pouco para a explicação deste tipo de motivações, no entanto, temos que salientar a influência do Sexo (Modelo 4: $\beta= -0,22$; $p<0,01$) , Componente Técnica das Funções (Modelo 4: $\beta= -0,23$; $p<0,01$) e Autoeficácia (Modelo 4: $\beta= 0,17$; $p<0,05$) nas Motivações para Mobilidade Inter-organizacional baseadas em ganhos financeiros e promoção. Para determinar a influência da variável sexo, foi realizado um Teste t de amostras independentes, que revelou a inexistência de uma diferença de médias significativa entre sexo masculino e feminino ($t=2,02$; $p>0,05$; $M_{(\text{sexo masculino})} = 3,84$ vs $M_{(\text{sexo feminino})} = 3,59$).

Seguimos para a análise das Motivações para Mobilidade Intra-organizacional baseadas no desenvolvimento pessoal. Notamos desde logo que o Modelo 6, com a introdução das variáveis sociodemográficas, e o Modelo 7, com a introdução das variáveis profissionais não são estatisticamente significativos. A introdução das variáveis Autoeficácia e Identidade / Orgulho no Modelo 8, confere um acréscimo do poder explicativo para 13% ($R^2=0,13$; $\Delta R^2=0,14$; $p<0,01$), para o qual contribuem o Orgulho no Grupo ($\beta= 0,15$; $p<0,05$) , Componente Técnica das Funções ($\beta= -0,18$; $p<0,05$) e sobretudo a Autoeficácia ($\beta= 0,33$; $p<0,01$). A introdução da variável Atitudes BLC no Modelo 9 é responsável por um significativo aumento do poder explicativo do modelo para 28% ($R^2=0,28$; $\Delta R^2=0,15$; $p<0,01$), devido à contribuição desta variável ($\beta= 0,49$; $p<0,01$). Para terminar, a introdução das atitudes de Carreira Clássica não representa um aumento significativo no poder explicativo do modelo 10 ($R^2=0,28$; $\Delta R^2=0,00$ $p>0,05$). Este tipo de Motivações está associado a indivíduos em que a componente técnica das funções é menor e a um elevado orgulho no grupo, mas é sobretudo influenciado pela Autoeficácia Profissional percebida e pelas Atitudes BLC.

Quanto às Motivações de Mobilidade Inter-organizacional baseadas nos ganhos financeiros e promoção, verifica-se que o Modelo 11, em que são introduzidas variáveis sociodemográficas e o Modelo 12, em que são introduzidas as variáveis profissionais não são significativos. No modelo 13, com a entrada da Autoeficácia e Identidade / Orgulho no grupo, o modelo passa a ser significativo, mas ainda com reduzido poder explicativo ($R^2=0,05$; $\Delta R^2=0,05$; $p<0,05$). Com a entrada das Atitudes BLC, o modelo 14, apresenta um aumento de poder explicativo para 9% ($R^2=0,09$; $\Delta R^2=0,04$; $p<0,01$). O modelo 15, com a entrada das Atitudes Clássicas, não representa um aumento em termos explicativos ao modelo anterior ($R^2=0,09$; $\Delta R^2=0,00$; $p>0,05$). Os modelos obtidos revelam-se pouco preditivos. As variáveis que mais contribuem para a explicação da variância desta variável são as atitudes BLC (Modelo 14: $\beta= 0,24$; $p<0,01$), idade (Modelo 14: $\beta= -0,24$ $p<0,05$) e Autoeficácia (Modelo 14: $\beta= 0,16$; $p<0,05$).

No caso das Motivações para Mobilidade Inter-organizacional baseada no desenvolvimento pessoal, os modelo 16 e 17 não são significativos. O modelo 18, com a introdução da Autoeficácia, Identidade e Orgulho no grupo apresenta um acréscimo significativo da explicação ($R^2=0,07$; $\Delta R^2=0,07$; $p<0,01$), mas, de facto, é no modelo 19, com a introdução das Atitudes BLC, que o poder explicativo do modelo aumenta mais ($R^2=0,19$; $\Delta R^2=0,12$; $p<0,01$). A introdução das Atitudes Clássicas no Modelo 20 não produz alterações significativas ($R^2=0,19$; $\Delta R^2=0,00$; $p>0,01$). Em suma, é sobretudo a presença de Atitudes de Carreira BLC que prediz este tipo de motivações (Modelo 19: $\beta= 0,40$; $p<0,01$). A Autoeficácia também influencia positivamente este tipo de motivações, mas o seu contributo é mais reduzido (Modelo 18: $\beta= 0,23$; $p<0,01$).

Verifica-se que é a Autoeficácia que contribui mais para a explicação de todos os tipos de Motivações para Mobilidade, porém, são as atitudes BLC que se revelam mais preditivas dos 3 tipos de motivação: intra-organizacional baseada no desenvolvimento pessoal e inter-organizacional baseada no desenvolvimento pessoal e em ganhos financeiros/promoção. Podemos validar a Hipótese 2, que previa uma forte ligação das motivações baseadas no desenvolvimento pessoal e as Atitudes BLC, embora esteja também presente no caso das motivações para mobilidade inter-organizacional baseadas em ganhos financeiros e promoção.

Vamos agora passar para a validação da Hipótese 3, que pretende relacionar os objectivos de mobilidade com as Atitudes BLC. Os resultados estão representados na Tabela 3.

Tabela 3 - Regressão Linear das Variáveis Objectivos de Carreira

	Objectivos verticais (intra e inter organizacionais)					Objectivos intra-organizacionais				
	Mod. 21	Mod. 22	Mod. 23	Mod. 24	Mod. 25	Mod. 26	Mod. 27	Mod. 28	Mod. 29	Mod. 30
Sexo			-,15 *	-,21**	-,21					
Idade						,30**	,36**	,35**	,34**	,34**
Estado Civil										
Número de dependentes										
Tarefas Técnicas										
Tempo Exp. Prof. TI										
Permanência na Org.										
Autoeficácia										
Orgulho no Grupo			,29**	,22**	,24**			,16*		
Saliência Ident. Carreira										
Atitudes BLC				,26**	,24**					
Atitudes C. Clássica										
Adjusted R ²	,00	-,01	,07	,12	,12	,11	,11	,12	,13	,12
Δ R ²	,03	,01	,09 **	,05**	,00	,13**	,01	,03	,01	,00
F	1,25	,86	2,44 *	3,29**	3,07**	6,71**	4,03**	3,46**	3,38**	3,09**
	Objectivos inter-organizacionais, geográficos e mud. ocupacional									
	Mod. 31	Mod. 32	Mod. 33	Mod. 34	Mod. 35					
Sexo										
Idade										
Estado Civil										
Número de dependentes										
Tarefas Técnicas										
Tempo Exp. Prof. TI										
Permanência na Org.										
Autoeficácia										
Orgulho no Grupo										
Saliência Ident. Carreira			-,20**	-,21**	-,19*					
Atitudes BLC				,24**						
Atitudes C. Clássica										-,21**
Adjusted R ²	-,00	,01	,03	,07	0,1					
Δ R ²	,02	,03	,04	,04**	,03*					
F	,89	1,24	1,59	2,23*	2,65**					

** p<0,01 ; * p<0,05

No que concerne aos objectivos verticais, verificamos que os modelos 21 e 22, com a introdução das variáveis sociodemográficas e profissionais, não são estatisticamente significativos. Segue-se a introdução da Autoeficácia e Identidade / Orgulho no grupo, que fazem elevar a qualidade do modelo explicativo, apesar de ser ainda bastante reduzido ($R^2=0,07$; $\Delta R^2=0,09$; $p<0,01$). Este aumento deve-se sobretudo ao Orgulho no Grupo ($\beta=0,29$; $p<0,01$). No modelo 24, o poder explicativo aumenta para 12% ($R^2=0,263$; $\Delta R^2=0,06$; $p<0,01$), devido à presença das Atitudes BLC ($\beta=0,26$; $p<0,01$) e do sexo ($\beta= - 0,15$; $p<0,05$). A introdução das Atitudes de Carreira Clássica não altera significativamente a qualidade do modelo ($R^2=0,12$; $\Delta R^2=0,00$; $p>0,05$). Para explorarmos as diferenças entre sexos, foi realizado um Teste t em amostras independentes, que aponta para a inexistência de uma diferença de médias significativa entre os homens e mulheres ($t=1,81$ $p>0,05$; $M_{(\text{sexo masculino})} = 3,82$ vs. $M_{(\text{sexo feminino})} = 3,47$). Em suma, para compreendermos devidamente a escolha de objectivos de carreira verticais, sejam na mesma organização ou noutra, devemos ter em conta as suas atitudes de carreira BLC e o Orgulho no grupo.

Seguimos para a análise dos Objectivos de Mobilidade Intra-organizacional sem promoção. O modelo 26, com a introdução das variáveis sociodemográficas, explica já cerca de 11% da variância deste tipo de Objectivos de Carreira ($R^2=0,11$; $\Delta R^2=0,11$; $p<0,01$). De facto, parece ser a idade, o factor mais preditivo desta variável (Modelo 26: $\beta=0,30$; $p<0,01$). Os restantes modelos são estatisticamente significativos, mas não acrescentam em termos de explicação em relação ao primeiro, sendo apenas de salientar o papel do orgulho no grupo no Modelo 28 ($\beta=0,16$; $p<0,05$).

Vamos agora analisar a regressão linear efectuada aos Objectivos de Mobilidade Inter-organizacional, Geográfica e Mudança Ocupacional. Os modelos explicativos 31, 32 e 33 não se revelam significativos. A introdução das Atitudes BLC no Modelo 34 permite o aumento do poder explicativo do modelo para 7% ($R^2=0,07$; $\Delta R^2=0,04$; $p<0,01$). Com a introdução das atitudes de Carreira Clássicas, o modelo aumenta para 10% ($R^2=0,10$; $\Delta R^2=0,03$; $p<0,05$), sendo que as variáveis que mais contribuem para este modelo explicativo são as atitudes de Carreira Clássica (Modelo 35: $\beta= -0,21$; $p<0,05$), e a saliência da Identidade de Carreira (Modelo 35: $\beta= -0,19$ $p<0,05$). Temos ainda que ter em conta a influência das Atitudes de Carreira BLC (Modelo 34: $\beta= 0,24$; $p<0,01$)

Concluindo, os objectivos verticais são aqueles que surgem mais fortemente associados às Atitudes BLC, embora os Objectivos de Mobilidade Inter-organizacional também estejam sejam influenciados por este tipo de Atitudes. No fundo, os indivíduos cujos objectivos são subir hierarquicamente fora ou dentro da organização apresentam fortes Atitudes BLC. A mudança intra-organizacional sem promoção parece estar sobretudo associada a indivíduos mais velhos e não tanto a um perfil de atitudes BLC ou Carreira Clássica. Já a mudança inter-organizacional, geográfica e ocupacional, pelo seu carácter mais arriscado e disruptivo, é explicada pelas Atitudes de Carreira BLC mas sobretudo pela influência negativa das Atitudes de Carreira Clássica. Assim, quando os indivíduos apresentam atitudes de Carreira Clássica fortes tendem a não definir objectivos da sua carreira que impliquem mudanças inter-organizacionais, geográficas, ou mudanças ocupacionais.

Desta forma, podemos validar parcialmente a Hipótese 3, pois os Objectivos de Carreira de Mobilidade Vertical e Inter-organizacional são de facto influenciados pela presença de Atitudes de Carreira BLC. Quanto aos objectivos intra-organizacionais parecem estar mais associado a pessoas mais velhas do que a um determinado perfil de Atitudes.

Para validação da Hipótese 4, recorreu-se novamente a uma Regressão Linear, cujos resultados se apresentam na Tabela 4.

Tabela 4 – Regressão Linear das Variáveis Estratégicas de Gestão Individual de Carreira

	Networking					Desenvolvimento de competências				
	Mod. 36	Mod. 37	Mod. 38	Mod. 39	Mod. 40	Mod. 41	Mod. 42	Mod. 43	Mod. 44	Mod. 45
Sexo					-,18*					
Idade						-,20*	-,26**	-,23*	-,23*	-,23*
Estado Civil										
Número de dependentes										
Tarefas Técnicas										
Tempo Exp. Prof. TI										
Permanência na Org.										
Autoeficácia			,32**	,24**	,22**			,47**	,43**	,41**
Orgulho no Grupo										
Saliência Ident. Carreira										
Atitudes BLC				,30**	,25**				,16*	
Atitudes C. Clássica										-,15*
Adjusted R ²	,00	-,01	,11	,18	,19	,02	,01	,25	,26	,28
Δ R ²	,02	,00	,14**	,07**	,01	,04	,00	,24**	,02*	,02*
F	1,08	,70	3,33**	4,61**	4,56**	1,80	1,25	6,91**	6,82**	6,70**
	Auto-nomeação									
	Mod. 46	Mod. 47	Mod. 48	Mod. 49	Mod. 50					
Sexo										
Idade										
Estado Civil										
Número de dependentes										
Tarefas Técnicas										
Tempo Exp. Prof. TI										
Permanência na Org.										
Autoeficácia			,24**	,18*	,15*					
Orgulho no Grupo			,17*		,19*					
Saliência Ident. Carreira										
Atitudes BLC				,23**						
Atitudes C. Clássica										-,21*
Adjusted R ²	-,01	-0,00	,08	,12	,15					
Δ R ²	,02	0,02	,10**	,04**	,03*					
F	,73	,89	2,61**	3,18**	3,58**					

** p<0,01 ; * p<0,05

No que se refere à estratégia *Networking*, os modelos 36 e 37 não se revelam significativos. Quanto ao modelo 38, com a introdução das variáveis Autoeficácia, Identidade e Orgulho Profissionais, aumenta significativamente a qualidade do modelo ($R^2=0,11$; $\Delta R^2=0,14$; $p<0,01$), devido à influência da Autoeficácia ($\beta=0,32$ $p<0,01$). O modelo 39, com a introdução das Atitudes BLC, também aumenta o poder explicativo ($R^2=0,18$; $\Delta R^2=0,06$ $p<0,01$), de onde se salienta o efeito da variável sexo ($\beta= -0,18$ $p<0,05$), Autoeficácia ($\beta= 0,24$ $p<0,01$) e atitudes de Carreira BLC ($\beta= 0,30$; $p<0,05$). Para melhor compreender a influência do sexo, foi realizado um Teste t em amostras independentes, que nos leva a verificar a que diferença de médias entre homens e mulheres não é estatisticamente significativa ($t=1,52$ $p>0,05$; $M_{(\text{sexo masculino})} = 3,60$ vs. $M_{(\text{sexo feminino})} = 3,31$). O Modelo 40, com a introdução das atitudes de Carreira Clássica, também apresenta uma subida do R^2 ajustado ($R^2=0,19$; $\Delta R^2=0,01$; $p<0,05$), embora as atitudes de Carreira Clássica não apresentem um impacto estatisticamente significativo na explicação da variável *Networking*.

Segue-se o Desenvolvimento de competências, sendo que os modelos 41 e 42 não são estatisticamente significativos. O modelo 43 apresenta um aumento do R^2 ajustado significativo ($R^2=0,25$; $\Delta R^2=0,24$; $p<0,01$), que se deve à idade ($\beta= -0,23$ $p<0,05$) e Autoeficácia ($\beta= 0,47$; $p<0,01$). Da mesma forma, o modelo 44 também apresenta um aumento do poder explicativo face ao modelo anterior ($R^2=0,26$; $\Delta R^2=0,02$; $p<0,05$), que se deve à influência da variável Atitudes BLC ($\beta= 0,16$ $p<0,05$). O modelo 45 apresenta um total de 28% da variância da explicada da variável Desenvolvimento de competências ($R^2=0,28$; $\Delta R^2=0,02$ $p<0,05$), devido à influência negativa das atitudes de Carreira Clássica ($\beta=-0,15$ $p<0,05$).

A Autonegação não é influenciada significativamente pelas variáveis sociodemográficas e profissionais, uma vez que os Modelos 46 e 47 não são estatisticamente significativos. O modelo 48 representa a introdução da Autoeficácia, Identidade e Orgulho no Grupo apresentando um R^2 ajustado de 0,08 ($\Delta R^2=0,10$; $p<0,01$), salientando-se a contribuição das variáveis Autoeficácia ($\beta= 0,24$; $p<0,01$) e Orgulho no grupo ($\beta= 0,17$; $p<0,05$). O modelo 49 representa um acréscimo de poder explicativo face ao modelo anterior ($R^2=0,12$; $\Delta R^2=0,04$; $p<0,01$), que se deve às Atitudes BLC ($\beta= 0,23$; $p<0,01$). A introdução das Atitudes de Carreira Clássica eleva também o poder explicativo ($R^2=0,15$; $\Delta R^2=0,03$; $p<0,05$), devido à influência negativa desta variável ($\beta= -0,21$; $p<0,05$). Assim, podemos explicar a utilização desta estratégia com base na Autoeficácia, atitudes BLC, Orgulho no grupo e ainda com base

na influência negativa das atitudes de Carreira Clássica.

Em suma, as três estratégias de carreira têm por base Atitudes BLC e Autoeficácia, pelo que podemos validar a quarta hipótese deste estudo e verificar que a utilização das estratégias de gestão individual de carreira é influenciada positivamente pela presença de fortes atitudes de Carreira BLC. É ainda de salientar a influência da idade na estratégia Desenvolvimento de competências, que aparece associada a indivíduos mais jovens e o papel da variável Orgulho no grupo na Automeação.

Prosseguimos para a validação das restantes hipóteses, apresentando-se o resultado das Regressões Lineares das variáveis atitudes BLC e de Carreira Clássica na Tabela 5.

Tabela 5 – Regressão Linear da variável Atitudes BLC e de Carreira Clássica

	Atitudes BLC				Atitudes Carreira Clássica			
	Modelo 51	Modelo 52	Modelo 53	Modelo 54	Modelo 55	Modelo 56	Modelo 57	Modelo 58
Sexo	,21**	,22**	,21**	,23**				
Idade								
Estado Civil								
Número de dependentes								
Tarefas Técnicas								
Tempo Exp. Prof.								
TI								
Permanência na Org.			- 0,18 *					
Autoeficácia			,32**	,28**			- ,17*	-,21**
Orgulho no Grupo				,26 **				,29**
Saliência Ident. Carreira								
Adjusted R ²	,06	,06	,16	,22	- ,01	- ,00	,02	,10
Δ R ²	,08**	,02	,10**	,07**	,01	,02	,03*	,09 **
F	3,63**	2,58*	5,16**	6,01**	,42	,86	1,40	3,05**

** p<0,01 ; * p<0,05

O modelo 51, com a introdução das variáveis sociodemográficas, não se revela particularmente explicativo das Atitudes BLC ($R^2=0,05$; $\Delta R^2=0,08$; $p<0,01$), sendo de salientar apenas a influência do sexo ($\beta=0,21$; $p<0,01$). O modelo 52, com a introdução das variáveis profissionais, não acrescenta em termos de poder explicativo ao modelo anterior ($R^2=0,05$; $\Delta R^2=0,02$; $p>0,05$). Com a introdução da Autoeficácia, o modelo 53 aumenta significativamente a sua qualidade ($R^2=0,16$; $\Delta R^2=0,1$; $p<0,01$), mas é sobretudo com a introdução da Identidade e Orgulho no grupo que o R^2 ajustado aumenta mais significativamente ($R^2=0,22$; $\Delta R^2=0,07$; $p>0,01$), em particular devido ao efeito do Orgulho no grupo ($\beta=0,26$ $p<0,01$).

Notamos então que as Atitudes BLC são sobretudo explicadas pela Autoeficácia (Modelo 54: $\beta=0,28$; $p<0,01$) e Orgulho no grupo (Modelo 54: $\beta=0,26$; $p<0,01$). Quanto ao papel da variável sexo, realizou-se um teste t ($t=2,31$ $p<0,05$), que nos leva a verificar que a diferença de médias nos grupos masculinos e femininos é estatisticamente significativa. Podemos verificar que a média de atitudes de carreira BLC nas Mulheres ($M=4,02$) é superior à média de atitudes de carreira BLC nos homens ($M=3,74$), contrariamente ao previsto na Hipótese 5. Para compreendermos o efeito das variáveis estado civil e número de dependentes foram realizadas duas regressões adicionais, exclusivamente com estas variáveis. Os resultados revelam que o modelo obtido com a introdução da variável Estado Civil, não é estatisticamente significativo ($R^2= - 0,01$; $F=0,38$; $p>0,05$) e que o mesmo se aplica ao modelo obtido na regressão realizada com a introdução da variável número de dependentes ($R^2= - 0,01$; $F= 2,46$; $p>0,05$), pelo que não é possível validar a Hipótese 5.

Quanto à Hipótese 6, que estabelece a relação entre Atitudes de Carreira BLC e Fases de Carreira (variável idade recodificada), foi realizada uma *One-way Anova* . Os resultados apontam para existência de diferenças de médias estatisticamente significativas ($t=4,37$; $p<0,05$). De facto, a diferença de médias de Atitudes BLC é estatisticamente significativa na comparação das médias de atitudes dos indivíduos na Fase de Carreira Exploração e nas Fases de Carreira Manutenção e Declínio (Dif M = $-0,65$ $p<0,05$). Desta forma, podemos validar a Hipótese e concluir que os indivíduos mais novos na Fase de Carreira de Exploração (idade inferior a 29 anos) tendem a apresentar atitudes de Carreira BLC mais fortes do que os indivíduos mais velhos nas Fases de Carreira da Manutenção e Declínio (idade superior 40 anos).

A Hipótese 7, que diz respeito à relação negativa entre Atitudes BLC e tempo de permanência na organização. A regressão efectuada aponta para uma relação negativa no Modelo 53 ($\beta=0,18$; $p<0,05$), embora este modelo tenha um R^2 ajustado bastante baixo. Para confirmação foi realizada um modelo de regressão linear criado exclusivamente com esta variável ($R^2= - 0,01$; $F=0,37$; $p>0,05$), que não se revelou significativo. Desta forma, não podemos validar a Hipótese 7.

Para validar a Hipótese 8, foi realizada uma outra *One-way Anova*. Os resultados apontam para a inexistência de uma diferença de médias de Atitudes BLC estatisticamente significativa nos 4 grupos de Componente Técnica da Função ($t=0,32$, $p>0,05$). Assim, não podemos comprovar a Hipótese 8, ou seja, as médias de Atitudes BLC não são significativamente diferentes de acordo com a componente técnica das funções.

A Hipótese 9 foi parcialmente validada pela Regressão inicial (ver Tabela 5), pois o Orgulho no grupo influencia positivamente as Atitudes de Carreira BLC (Modelo 54: $\beta= 0,26$; $p<0,01$), mas a relação com a saliência da identidade de carreira não é significativa.

Quanto à Hipótese 10, esta foi validada no Modelo 53 da regressão, onde se verifica uma relação positiva entre a autoeficácia e as atitudes de carreira (Modelo 53: $\beta= 0,32$; $p<0,01$).

Vamos ainda analisar a Regressão Linear realizada às atitudes de Carreira Clássica. De facto, apenas o modelo 58 é estatisticamente significativo e apresenta um R^2 de 0,10 ($R^2=0,10$; $\Delta R^2=0,09$; $p<0,01$), sendo as variáveis responsáveis: a Autoeficácia ($\beta= - 0,21$; $p<0,01$) e o Orgulho no grupo ($\beta= 0,29$; $p<0,01$). A relação com Autoeficácia vai ao encontro do que a literatura estabelece, mas, pelo contrário, o Orgulho no grupo, em teoria, devia estar apenas relacionado com as atitudes BLC e surge aqui também relacionado com as atitudes de Carreira Clássica.

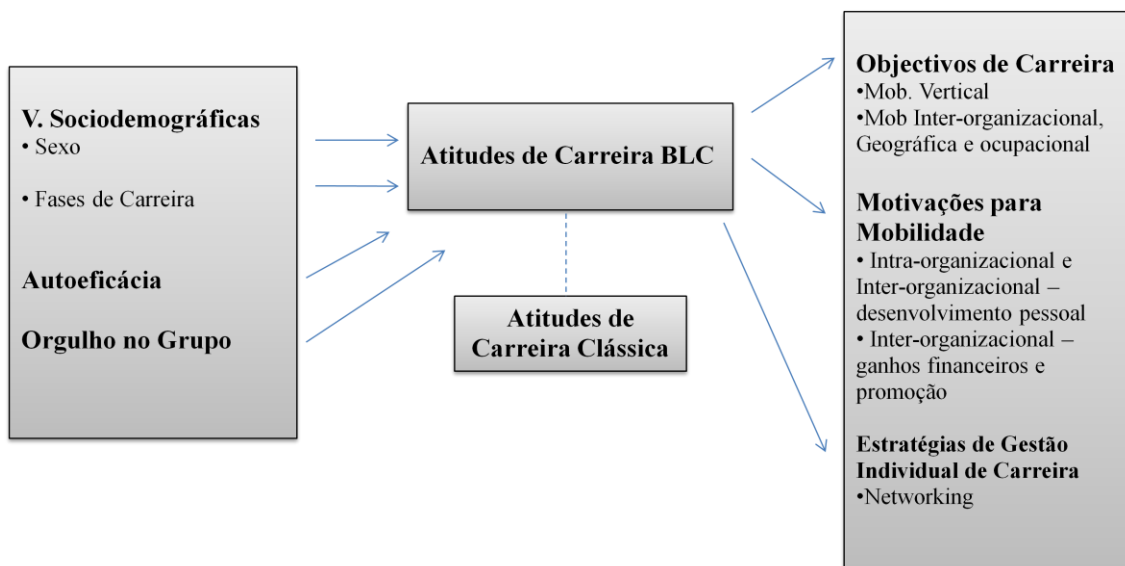
Em conclusão, verificamos que a Autoeficácia e Orgulho no Grupo são variáveis antecedentes das Atitudes BLC, mas que, ao contrário do que esperávamos, a influência de variáveis sociodemográficas e profissionais não se verifica particularmente explicativa. Já as Atitudes BLC influenciam positivamente o tipo de objectivos de carreira escolhidos, as motivações para mobilidade e também a utilização de estratégias de gestão individual de carreira.

De seguida vamos fazer uma síntese dos resultados obtidos, procurando integrá-los com o modelo teórico proposto no tópico 6.1. .

8 Discussão e Conclusões Finais

Os profissionais de Consultoria TI são profissionais tipicamente jovens, altamente qualificados e com diversas opções de emprego disponíveis no mercado, estando estas características associadas a um Modelo de Carreira BLC. De facto, foi possível comprovar que estes indivíduos têm um predomínio de atitudes de Carreira BLC, em comparação com as atitudes de Carreira Clássica.

Figura 2 – Modelo Teórico validado



Quanto ao modelo teórico apresentado, não foi possível validá-lo completamente (ver Figura 2). De acordo com os resultados, as Atitudes BLC não são explicadas por variáveis sociodemográficas como o estado civil ou número de dependentes. Apenas o sexo parece desempenhar um papel pertinente e, de forma contrária à prevista em literatura, são as mulheres o grupo com Atitudes de BLC mais fortes. Porém, não podemos retirar conclusões muito sólidas deste resultado, porque a amostra feminina é muito reduzida. Quanto às Fases de Carreira, conseguimos de facto verificar que os indivíduos mais jovens na Fase de Carreira Exploração apresentam atitudes de carreira BLC mais fortes do que os indivíduos nas fases seguintes. Assim sendo, apenas o sexo e as Fase de Carreira parecem ser variáveis predictoras das Atitudes de Carreira BLC.

As variáveis profissionais não surgiram como predictoras destas atitudes de carreira.

Os resultados apontam para que sejam o Orgulho no Grupo e Autoeficácia, as variáveis mais explicativas das Atitudes de Carreira BLC. Não obstante, o mesmo não pode ser aplicado ao papel da Identidade. Esta variável não se demonstra explicativa das variáveis em estudo, contrariamente ao papel central que estudos como os de Grote e Raeder (2009) atribuíam à Identidade nas várias fases de gestão de carreira. A Saliência de Identidade de Carreira é baixa na maioria dos indivíduos da amostra ($M=2,09$ $sd=0,61$) e, talvez por isso, é muito pouco explicativa das atitudes de Carreira BLC. Não é possível perceber se isto é uma característica da amostra estudada ou se é algo comum no universo dos Consultores TI. Da mesma forma, o orgulho revela ter um papel algo confuso neste modelo. Por um lado, explica as atitudes BLC e por outro também explica as atitudes de Carreira Clássica.

No que diz respeito à segunda parte do modelo, verificamos que as motivações de mobilidade (intra e inter organizacionais) baseadas no desenvolvimento pessoal, mas também as motivações para mobilidade inter-organizacional baseada em ganhos financeiros e promoção, são explicadas pela presença de atitudes de carreira BLC e Autoeficácia percebida. No fundo, as atitudes BLC estão na base da motivação para mobilidade inter-organizacional baseada em desenvolvimento pessoal ou ganhos financeiros e promoção, mas também influenciam positivamente as motivações para mobilidade intra-organizacional baseada no desenvolvimento pessoal.

Quanto aos Objectivos de Carreira, notamos que aqueles que mais se relacionam com as atitudes BLC são os Objectivos de mobilidade vertical (intra e inter-organizacional), seguindo-se os Objectivos de mobilidade inter-organizacional, geográfica ou ocupacional. Apenas os Objectivos intra-organizacionais não revelam ser influenciados pelas atitudes BLC. Este facto leva-nos ao problema exposto anteriormente, ou seja, até que ponto os indivíduos com fortes atitudes BLC procuram diferentes objectivos de carreira. Aparentemente, preferem a tradicional mobilidade vertical às outras opções e os seus objectivos não passam pelo advento de estratégias de mobilidade intra-organizacional como o enriquecimento de funções ou projectos temporários, que as empresas têm procurado implementar como resposta a este novo paradigma.

Quanto às estratégias de gestão individual de carreira, a componente mais comportamental do modelo testado, notamos que as três estratégias têm por base atitudes BLC.

De facto, estes profissionais apresentam atitudes de carreira BLC, ou seja favoráveis à mobilidade, novas aprendizagens e experiência, o que tem impacto na forma como fazem planos para o futuro. Quanto mais forte são as Atitudes BLC, mais os Consultores TI demonstram uma preferência por objectivos de carreira futura verticais. Tipicamente, esta preferência corresponde a uma visão mais clássica da carreira marcada por passos e evoluções hierárquicas que constituem um caminho de carreira definido. Parece que os indivíduos com prevalência de atitudes BLC não serão assim tão diferentes dos indivíduos com atitudes favoráveis ao modelo clássico. A diferença reside apenas no facto dos indivíduos com fortes atitudes de carreira BLC avaliarem positivamente a possibilidade de mobilidade inter-organizacional, sendo que encontram disponíveis no mercado diversas alternativas de emprego. A mobilidade inter-organizacional surge sobretudo associada a um ganho tangível, seja ele um aumento ou uma promoção

As atitudes BLC são ainda responsáveis pela explicação das motivações de mobilidade, quer sejam inter-organizacionais baseadas em ganhos financeiros / promoção e também no desenvolvimento pessoal, quer sejam as motivações para mobilidade intra-organizacional baseadas no desenvolvimento pessoal. Estas conclusões vão ao encontro à já estabelecida proactividade no desenvolvimento de novas competências e aprendizagens deste tipo de indivíduos. Demonstram também a existência do afamado “oportunismo pragmático” (Dany, 2003), na procura de posições hierárquicas superiores e ganhos financeiros numa mudança para uma nova organização. Para atingirem os seus objectivos de carreira, os indivíduos com BLC recorrem às várias estratégias disponíveis: *Networking*, Automeação e Desenvolvimento de competências críticas.

Estas conclusões vão ao encontro dos estudos que relativizam a importância do novo paradigma de carreiras e que defendem que as carreiras actuais devem ser encaradas como um ponto intermédio entre os dois extremos: Carreiras Clássicas e BLC (King *et al*, 2005). De facto, a BLC não parece ser um modelo explicativo completamente adequado das Carreiras actuais, pois mesmo em indivíduos com elevadas atitudes de carreira favoráveis a este modelo de carreira e com diversas alternativas de emprego no mercado externo, coexistem tendências mais direccionadas para a Carreira Clássica.

Na leitura dos resultados desta investigação deve-se ter em conta que a amostra é formada por profissionais de uma única empresa nacional, pelo que temas como a cultura organizacional e a cultura nacional poderão influenciar os resultados apresentados. Da mesma forma, devemos ter em conta que amostra em questão é formada por profissionais jovens e maioritariamente do sexo masculino, facto que também poderá influenciar os resultados.

Existem ainda outras limitações que se devem ter em conta na análise desta investigação, designadamente o foco no indivíduo, em detrimento da organização. Seria bastante interessante relacionar a percepção das políticas organizacionais com as Atitudes de Carreira e compreender quais as estratégias organizacionais mais adequadas a este tipo de profissionais.

Uma outra limitação é o facto de termos aferido objectivos futuros, sem ter sido realizado um estudo longitudinal. Seria interessante perceber como será a evolução destes objectivos de carreira e até que ponto serão concretizados em comportamentos no futuro, avaliando não só a Mobilidade Psicológica como a Mobilidade Física.

Uma outra possibilidade seria relacionar as atitudes de carreira com o estado do mercado económico e de recrutamento e perceber até a influência dos picos de procura de recrutamento nas atitudes de carreira.

Sugerimos também um estudo mais detalhado quanto ao papel desempenhado pela Identidade de Carreira e Orgulho no grupo na definição de atitudes de carreira, uma vez que os resultados obtidos nesta investigação, não nos permitem perceber até que ponto estas variáveis serão efectivamente antecedentes das atitudes de carreira BLC.

Com este estudo, espera-se ter contribuído para uma melhor compreensão do fenómeno BLC e da forma como este fenómeno se concretiza nesta população. Esperamos que os resultados apresentados contribuam para que a Gestão de Recursos Humanos de empresas TI possam apostar na criação de estratégias de carreira que permitam o desenvolvimento idealizado por estes profissionais, que concilia a abertura à mudança e novas experiências mas também a tradicional motivação por um nível de carreira hierarquicamente superior. Assim, fica do lado das organizações o desafio de conciliar esta necessidade com as pressões externas que as obrigam a uma estrutura cada vez mais achatada e marcada pela flexibilidade funcional. Estratégias de mobilidade horizontal como o enriquecimento de funções e participação em projectos temporários não vão ao encontro dos objectivos de carreira futura destes

profissionais, pelo que terão necessariamente que investir em novas políticas de Avaliação de Desempenho e acompanhamento individualizado da carreira, para que possam atrair e reter estes colaboradores, que se revelam críticos para o sucesso da organização.

9 Referências Bibliográficas

- Arnold, J. (1997) . *Managing careers into the 21st century* . London : Paul Chapman Publishing
- Arthur, M. (2008) . Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry . *Human Relations* . vol.61 . No 2 . pp. 163-186
- Arthur, M., Rousseau, D. (1996) . *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York
- Bandura, A. (1997) . *Self-efficacy. The exercise of control* . New York: Freeman
- Baruch, Y. (2004) . *Managing careers : theory and practice* . Essex : Pearson Education
- Blau, G (1989) . Testing the generalizability of career commitment measure and its impact on employee turnover . *Journal of Vocational Behaviour* . pp. 88-103
- Briscoe, J. , Hall, D. , DeMuth, F. (2006) . Protean and Boundaryless careers: an empirical exploration . *Journal of Vocational Behaviour* . 69 . pp. 30-47
- Cheramie, R. , Sturman, M. & Walsh, K. (2007) . Executive career management: Switching organizations and Boundaryless career . *Journal of Vocational Behaviour* . 71 . pp. 359-374
- Caldwell S. D, Herold DA, Fedor DB (2004) . Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study . *Journal of Applied Psychology* . Vol. 89 . 5 . pp. 868-882
- Cohen, A. (1999) . Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment . *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20 . 3 . pp. 285-308
- Cohen, A. (1991) . Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: A metaanalysis . *Journal of Occupational Psychology*, 64. pp 253-268
- Currie, G, Tempest, S., Starkey, K, (2006) . New Careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries” . *Journal of Human Resource Management* . 17:4 . pp. 755-774

- Dany, F. (2003). Free actors' and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights . *The International Journal of Human Resource Management* .14:5 . pp 821- 838
- Defillippi, R. & Arthur, M. (1994) . The Bounderyless Career: a competency-based perspective . *Journal of Vocational Behavior*. 15 (5)
- De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2009) . The professional career on the right track: a study on the interaction between career self management and organizational career management in explaining employee outcomes . *European Journal of Work and Organizational Psychology* . v. 55 . pp. 55-80
- De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2008) . To move or not to move?: The relationship between career management and preferred career moves . *Employee Relations* . 2, vol 30 pp 156 – 175
- Doering, M & Rhodes, M. (1996) . Intraorganizational and Interorganizational Job Change; a discriminant analysis . *Journal of Business and Psychology* . vol. 11 n. 2 . pp.151-170
- Duarte, H. & Lopes, D. (2010) . Percursos de vida profissional, satisfação e motivações face ao trabalho: integrando os modelos de desenvolvimento de carreiras com os modelos de ocupação profissional . ICS Working Paper, ICS - Universidade de Lisboa
- Ellemers, N., Dick, G. & Heuvel, H. (1998) . Career-Oriented versus Team-Oriented Commitment and Behaviour at Work . *Journal off Applied Psychology* . vol. 83 5 . pp. 717-730
- Feldman, D. & Ng, T. (2007) . Careers: mobility, embeddeness and success . *Journal of Management*. v. 33 . pp 350-377
- Fields, D. (2002) . Taking the measure of work: a guide to validation scales for organizational research . Sage Publications.
- Forrier ,A. ; Sels, L. ; Stynen, D. (2009) . Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model . *JOURNAL OF OCCUPATIONAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY* . Volume: 82 : Issue: 4 . pp. 739-759 Published: DEC 2009

- Gabriel, P. (2003) . An examination of occupational mobility among full-time workers . *Monthly Labor Review* . September, 21-40
- Gerber , M. , Wittekind, A. , Grote, G. & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach . *Journal of Organizational Behavior* . 75 . pp. 303–318
- Gerber, M; Wittekind, A; Grote, G. (2009) . Generalizability of career orientations: A comparative study in Switzerland and Great Britain . *Journal of Occupation and Organizational Psychology* . Volume: 82 . Issue: 4 . pp. 779-801
- Google (2010). Googledocs . http://www.google.com/google-d-s/hpp/hpp_pt-PT_pt.html
- Greenhaus, J. & Skalrew; N. (1981) . Some sources and consequences of career exploration . *Journal of Vocational Behaviour* . 18, pp. 1-12
- Greenhaus, J., Callanan, G. & Godshalk, V. (2000) . Career Management (3rd ed) . Thomphson
- Grote, G. & Raeder, S. (2009) . Careers and identity in flexible working: do flexible identities fare better? . *Human Relations* . vol. 62(2) . pp. 219-244
- Hall, D. T. (1996) . Protean Careers of 21st century . *Academy of Management Executive*. 10(4) . pp. 8-16
- Hakak, L.T.; Holzinger, I.; Zikic, J.(2010) . Barriers and paths to success Latin American MBAs' views of employment in Canada . *Journal of Managerial of Managerial Psychology*. Volume: 25 . Issue: 2 . pp. 159-176
- Higgins, M. (2001) . Changind Careers: the effects of social context . *Journal of Organizational Behaviour* . 22 . pp. 595-618
- Holland, J., Gottfredson, D. & Power, P. (1980) . Some diagnostic scales for research in decision making and personality: identity. Information and barriers. *Journal of Personality and Social Psychology* . 39 6 . pp. 1191-1200
- Ituma, A. ; Simpson, R. (2009) . The 'boundaryless' career and career boundaries: Applying an institutionalist perspective to ICT workers in the context of Nigeria . : *Human Relations* . Volume: 62 . Issue: 5 . pp. 727-761

- Kanter, R. (1989) . Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implication of career forms . in Arthur, M.; Hall, D. & Lawrence, B. (Eds.) . *The Handbook Of Career Theory* : Cambridge University Press,
- King, Z. , Burke, S. & Pemberton, J. (2005) . The “bounded career”: an empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market . *Human Relations* . 58 . pp. 981 - 1007
- Kalleberg, A & Mastekaasa, A (2001). Satisfied Movers, Committed Stayers: The Impact of Job Mobility on Work Attitudes in Norway . *Work and Occupations* . 28 . pp. 183-209
- Kinicki, A. & Ashforth, B. (2004) . Employability: a psycho-social construct, its dimensions and applications . *Journal of Vocational Behaviour* .65 . pp.14-38
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & DeMarr, B. 1998. Career self-management: A quasi-experimental assessment of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51. pp. 935-96
- Krecker, M. (1994) . Work Careers and Organizational Careers: the effects of age and tenure on worker attachment to the employment relationship . *Work and Occupations* . vol. 21 . pp. 251-283
- Lobel, S. & Clair, L. (1992) . Effects of Family Responsibilities, Gender, and Career Identity Salience on Performance Outcomes . *Academy of Management Journal* . vol. 35 5 . pp. 1057-1069
- MacArdle, S; Waters, I.; Briscoe, J. & Hall, D.T. (2007) . *Journal of Vocational Behaviour*. 71 . pp. 247-264
- Mao, H. Y. (2004) .Voluntary employer changes and salary attainment of managers . *The International Journal of Human Resource Management*,15:1 . pp. 180- 195
- Noe , R. (1996) . Is career management related to employee development and performance? . *Journal of Organizational Behavior* . vol. 17 . pp. 119-133
- Pang, M., Chua, B. & Chu, C. (2008) . Learning to stay ahead in an uncertain environment . *The International Journal of Human Resource Management* . Vol. 19 n 7 . pp. 1383-1394
- Passos, A. (2002) . Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional . In A. Caetano & J. Vala. *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

- Reid, M. Riemenscheider, C., Allen, M. & Armstrong, D. (2008) . Information Technology Employees in State Government: a study of affective organizational commitment, job involvement and job satisfaction . *The American Review of Public Administration* . 38 . pp. 41-60
- Rhodes, S. & Doering, M. (1983) . An integrated model of career change . *Academy of Management Review* . 8 . pp. 631-639
- Rhodes, S. & Doering, M. (1993) . Intention of career change . *Career Development Quarterly* . 24 . pp. 220-241
- Schellenberg, K. (1996) . Taking It or Leaving It: Instability and Turnover in a High-Tech Firm. *Work and Occupations*, May 1996; vol. 23: pp. 190 – 213
- Singh, R; Ragins, B.R.; Tharenou, P. (2009). What matters most? The relative role of mentoring and career capital in career success. *Journal of Vocational Behavior*. Volume: 75 . Issue: 1 . pp. 56-67
- Soens, N. , De Vos, A. & Buyens, D. (2006) . Exploring company-level influences on individual career choices: toward a transnational career pattern – evidence of Belgium . *Management Revue* . 17 (3) . pp. 307-327
- Sousa, F. H. & Vala, J. (1999) . Justiça nas Organizações: O modelo do valor do grupo e as orientações comportamentais face à mudança. In *Psicologia: Psicologia das Organizações e Empíricas* . volume XIII . número 1/2 . pp. 25-52
- Sturges ,J. ; Conway, N. ; Liefoghe, A. (2010) . Organizational Support, Individual Attributes, and the Practice of Career Self-Management Behavior . *Group & Organizational Management* . Volume: 35 . Issue: 1. pp. 108-141
- Sullivan, S. & Arthur, M. (2006) . The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility . *Journal of Vocational Behavior* . 69 . pp 19-29
- Super, D. (1980) . A life-span, life-space approach to career development . *Journal of Vocational Behavior*, V. 16 (3) . pp. 282-298
- Walsh, K. & Gordon, J. (2008) . Creating an individual work identity . *Human Resources Management Review* . 18 . pp. 46-61

Tyler, T. , Dogoey, P. & Smith, H. (1996) . Understanding why the justice of group procedures matters: a test of the psychological dynamics of group-value model . *Journal of Personality and Social Psychology* . 70 , 25 . pp. 913-930

Zeitz, G., Blau, G. & Fertig, J. . Boundaryless Careers and institutional resources (2009) . *The International Resource Management* . vol. 20 . N. 2. February 2009 . pp. 372-398

10 Anexo 1: Tabelas e Gráficos

Tabela 6 – Caracterização da Amostra: variáveis sociodemográficas e profissionais (%)

Sexo		Permanência na Organização	
Masculino	85,4%	Menos de 1 ano	33,8%
Feminino	34,7%	1-3 anos	50,7%
		4-6 anos	7,0%
		Mais de 7 anos	7,5%
Estado Civil		Vínculo com a Organização Actual	
Solteiro	85,4%	Contrato a termo	25,4%
União de Facto ou Casado	34,7%	Contrato sem termo (efectividade)	66,0%
Divorciado	1,0%	Prestação de Serviços	8,1%
Idade		Fases de Carreira	
18-25	22,9%	Experiência	60,3%
26-30	47,3%	Estabelecimento	35,3%
31-35	18,4%	Manutenção	3,5%
Mais de 36 anos	10,4%	Declínio	0,5%
Tempo Exp. Prof TI		Níveis de Carreira	
Menos de 1 ano	8,6%	Estagiário	13,3%
1-3 anos	35,4%	Consultor 1º nível	28,1%
4-6 anos	18,7%	Consultor 2º nível	31,1%
Mais de 7 anos	37,4%	Consultor 3º nível (Sénior)	23,0%
		Manager ou superior	4,6%

Tabela 7 – Análise Exploratória de Componentes Principais da Escala de Atitudes de Carreira BLC e Carreira Clássica

	Componente 1	Componente 2
v40. Procuo oportunidades de trabalho que me permitam aprender algo de novo	0,45	0,30
v41. Gosto de trabalhar em projectos com pessoas de muitas organizações	0,66	0,33
v42. Gosto de tarefas que me permitam trabalhar fora da minha empresa	0,66	0,28
v43. No meu trabalho, gosto que me sejam atribuídas funções que me permitam trabalhar para além do meu departamento	0,68	0,22
v44. Aprecio a oportunidade de trabalhar com pessoas externas à minha organização	0,74	0,40
v45. Aprecio funções que me permitam interagir com pessoas de várias organizações	0,77	0,43
v46. No passado, já ponderei aceitar oportunidades de trabalho fora da minha organização	0,43	0,01
v47. Sinto-me motivado por novas experiências e situações	0,52	0,20
v48. Gosto da previsibilidade de trabalhar continuamente na mesma organização	-0,31	0,54
v49. Sentir-me-ia perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização actual	-0,50	0,59
v50. Prefiro ficar numa organização que já conheço do que arriscar procurar emprego numa outra	-0,50	0,67
v51. Se a minha organização me permitir emprego para a vida, não sinto necessidade de procurar emprego noutras organizações	-0,52	0,61
v52. O meu ideal de carreira é ficar numa única empresa	-0,59	0,56

N=198

A solução apresentada revela um KMO de 0,80 e uma única componente principal, cuja variância explicada é de 51,89%. Os pesos factoriais foram obtidos via rotação Varimax.

Tabela 8 - Análise Factorial Exploratória da Escala Objectivos de Carreira

	Componentes		
	1	2	3
v56. Promoção para um nível hierarquico superior dentro do departamento	0,84	0,19	0,07
v57. Promoção para um nível hierarquico superior noutra departamento	0,74	0,34	0,11
v61. Mudança para uma nova organização, assumindo uma função hierarquicamente superior	0,77	-0,04	0,15
v54. Mudar para uma diferente tecnologia e/ou função na organização sem incluir uma promoção formal	0,06	0,86	0,10
v55. Assumir novas tarefas e responsabilidades sem uma promoção formal ou mudança de funções	0,28	0,80	0,02
v53. Mudar para uma sucursal do meu departamento localizada fora do país	0,19	-0,17	0,67
v59. Mudança para uma nova organização mantendo as minhas funções	-0,01	0,29	0,72
v62. Mudança para outra profissão / ocupação profissional	0,12	0,08	0,75

N=201

A solução tem um KMO de 0,72. É composta por 3 componentes principais, extraídas através da rotação Varimax, que explicam 65,45% da variância total (componente 1: 34,31%, componente 2: 16,68%, componente 2: 14,45%).

Tabela 9 - Análise Exploratória de Componentes Principais da Escala de Motivações para Futura Mobilidade intra-organizacional

	Componentes	
	1	2
v65. Oportunidade de Aprender coisas novas	0,71	0,19
v66. Assumir maiores responsabilidades	0,70	0,10
v69. Oportunidade de alargar a minha área de especialização	0,67	0,32
v70. Supervisionar / Coordenar mais pessoas	0,64	0,28
v71. Trabalhar com outras pessoas	0,70	0,07
v63.Promoção Formal	0,21	0,80
v64. Ganho Financeiro	0,04	0,74
v67.Perspectivas de uma promoção a curto prazo	0,22	0,75
v68. Perspectivas de uma promoção a longo prazo	0,25	0,52

N=198

A solução obtida apresenta um KMO de 0,767 e duas componentes explicadas com uma variância explicada de 52,97% (componente 1: 39,24% , componente 2: 13,74%). Os pesos factoriais foram obtidos via rotação Varimax.

Tabela 10 - Análise Exploratória de Componentes Principais da Escala de Motivações para Futura Mobilidade inter-organizacional

	Componentes	
	1	2
v75. Assumir mais responsabilidades	0,82	0,29
v79. Supervisionar / Coordenar mais pessoas	0,89	0,16
80. Trabalhar com outras pessoas	0,76	0,17
v72. Promoção Formal	0,26	0,84
v73. Ganho Financeiro	0,07	0,87
v76. Promoção curto prazo	0,42	0,66
N=196		
O KMO é de 0,785. Foram extraídas duas componentes com uma variância explicada de 71,90% (componente 1: 53,75% , componente 2: 28, 15%) após rotação Varimax.		

Tabela 11 - Análise Factorial Exploratória da Escala Estratégias de Gestão Individual de Carreira

	Componentes		
	1	2	3
v86. Dá a conhecer os seus sucessos à sua chefia?	0,72	0,27	0,18
v87. Dá a conhecer à sua chefia o tipo de tarefas que prefere?	0,74	-0,13	0,48
v88. Informa a sua chefia das suas aspirações e objectivos de carreira?	0,69	-0,01	0,45
v89. Evidencia as qualidades do seu trabalho para que este possa ser reconhecido?	0,81	0,22	0,07
v90. Tenta evidenciar em que medida o seu trabalho é superior aos colegas que possuem a mesma função?	0,69	0,24	-0,33
v81. Em que medida tem vindo a construir uma rede de contactos na organização para obter informação sobre acontecimentos, mudanças ou actividades?	0,10	0,86	0,25
v82. Construiu uma rede de contactos e amizades que podem ajudar à sua progressão?	0,23	0,83	0,18
v83. Em que medida procura desenvolver competências que são necessárias para que possa concretizar os seus objectivos de carreira?	0,08	0,26	0,77
v85. Em que medida tem procurado desenvolver competências e especialização em áreas críticas para a operação da sua empresa?	0,13	0,24	0,68

N=197

O KMO da solução é de 0,77. Foram extraídas 3 componentes principais com uma variância explicada de 69,50%. Os pesos factoriais foram obtidos via rotação Varimax.

Tabela 12 - Análise Exploratória de Componentes Principais da Escala de Autoeficácia profissional

	Componente 1
v91. Quando defino planos de carreira, estou confiante de que os irei realizar.	0,56
v92. Se não consigo realizar uma tarefa à primeira, continuo a tentar até conseguir realiza-la com sucesso	0,74
v93. Quando tento aprender algo pela 1ª vez no trabalho, desisto rapidamente se não sou bem sucedido inicialmente (ITEM INVERTIDO)	0,71
v94. Evito aprender coisas novas que me pareçam muito difíceis (ITEM INVERTIDO)	0,72

N=193

A solução apresentada tem um KMO de 0,64. Foi extraída uma única componente principal, com uma variância explicada de 46,83%.

Tabela 13 - Análise Exploratória de Componentes Principais da Escala de Saliência de Identidade de Carreira

	Componente 1
V107. As maiores satisfações da minha vida ocorreram através do meu trabalho e carreira como profissional TI	0,84
V108. O acontecimento mais importante da minha vida ocorreu no âmbito da vida profissional e carreira como profissional TI	0,80
v106. As maiores satisfações da minha vida ocorreram através da minha família / vida pessoal (ITEM INVERTIDO)	0,72

N=193

A medida de adequabilidade da solução KMO é de 0,64. Foi extraída uma única componente, com uma variância explicada de 62,46%.

Tabela 14 – Análise de Componentes Principais Exploratória da Escala de Orgulho no grupo

	Componente 1
v109. Tenho orgulho em fazer parte do grupo dos profissionais de Consultoria em Tecnologias de Informação	0,84
v110. Quando alguém elogia outros Consultores TI é como elogiasse a mim	0,84
v111. Digo aos meus amigos quanto gosto de trabalhar em consultoria TI	0,90
v112. Quando penso noutros trabalhos, tenho ainda mais orgulho em ser Consultor TI	0,86

N=196

O KMO é de 0,83 e a variância explicada da única componente extraída de 73,38%. Os pesos factoriais foram obtidos via rotação Varimax.

11 Anexo 2: Questionário

Questionário sobre a Carreira Individual

ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa

Estou a realizar uma Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos enquadrada no Programa de Mestrados do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa / ISCTE e gostaria de contar com a sua ajuda.

Como Consultor(a) na área das Tecnologias de Informação, venho convidá-lo (a) a participar neste estudo. O objectivo deste questionário é avaliar a sua percepção da sua carreira actual e passada, bem como os seus objectivos futuros de carreira.

A sua participação é crucial para o sucesso deste projecto. O questionário é totalmente anónimo e requer aproximadamente 15 minutos do seu tempo. As respostas serão igualmente tratadas de forma confidencial.

Não existem respostas certas ou erradas. É importante que responda de forma honesta, de forma a reflectir a sua opinião.

Em caso de dúvidas ou necessidade de esclarecimentos adicionais, poderá contactar-me através do número (+351) 91 329 88 46 ou do email anafilrod@gmail.com

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Filipa Rodrigues

ISCTE Business School

Encontra de seguida um conjunto de questões socio-demográficas. Embora o estudo seja anónimo, esta informação é importante para um tratamento estatístico válido.

A. Responda por favor às questões que se seguem.

1. Idade: _____ anos

2. Sexo:

Feminino	
Masculino	

3. Estado Civil

Solteiro(a)	
União de Facto / Casado(a)	
Divorciado(a)	
Viúvo(a)	

4. Número de Dependentes do seu Agregado Familiar: _____

Gostaríamos de conhecer um pouco melhor o desenvolvimento da sua carreira até ao momento.

B. Responda por favor às questões que seguem sobre os vários momentos da sua carreira até ao presente.

5. Indique por favor o ano em que iniciou a sua actividade profissional (mesmo que esta não tenha sido na área das Tecnologias da Informação):

6. Indique por favor o ano em que iniciou a sua actividade profissional na área das Tecnologias de Informação:

7. Há quanto tempo se encontra na sua actual organização?

Menos de 1 ano	
1 a 3 anos	
4 a 6 anos	
Mais de 7 anos	

8. Qual o vinculo contratual que mantém com a organização onde se encontra actualmente ?

Prestação de serviços (recibo verde/ facturas)	
Contrato a termo (certo ou incerto)	
Contrato sem termo (efectivo)	

9. Indique por favor o seu Nível de Carreira actual.

Estagiário / Trainee	
Consultor 1º nível / Associate Professional / Associate Consultant	
Consultor 2º nível /Professional / Consultant	
Consultor 3º nível / Senior Professional / Sénior Consultant	
Manager ou superior	
Outros: _____	

C. Indique a percentagem de tempo que gasta semanalmente nas seguintes actividades.

10. Tarefas técnicas (ex: desenvolvimento de software, administração de sistemas e/ou redes, CRM, BI, etc.)	
11. Análise de Requisitos e Reuniões com o Cliente (ex: reuniões com clientes, identificação das suas necessidades, desenho técnico, elaboração de propostas, etc.)	
12. Gestão de projectos e coordenação de equipas (ex: Gestão de âmbito e das fases do projecto, definição de prazos, distribuição de tarefas, etc.)	
13. Actividades Comerciais (ex: Reuniões de Prospecção Comercial, etc.)	
14. Trabalho administrativo (ex: elaboração de documentação, manuais de utilizador, etc.)	

D. Considerando os últimos dez anos da sua carreira profissional, indique com que frequência ocorreram os seguintes eventos:

	1	2	3	4	5
	Nunca	1 Vez	2 a 3 vezes	4 a 6 vezes	Mais de 7 vezes
15. Mudança de empresa					
16. Mudança de empresa mas dentro do mesmo grupo de empresas.					
17. Desemprego por um periodo superior a três meses					
18. Trabalho em regime de prestação de serviços (recibo verde ou facturas)					
19. Mudança para uma sucursal do departamento localizada fora do país					
20. Mudança para uma diferente tecnologia e/ou função na organização, sem incluir uma promoção formal					
21. Assumir novas tarefas e responsabilidades sem uma promoção formal ou mudança de funções					
22. Promoção para um nível hierarquico superior dentro do departamento					
23. Promoção para um nível hierárquico superior noutro departamento					
24. Participação em projectos temporários, mantendo as mesmas funções					
25. Mudança para uma nova organização, mantendo as mesmas funções					
26. Mudança de organização e de funções / tecnologias					
27. Mudança para uma nova organização, assumindo uma função hierarquicamente superior à anterior					
28. Mudança para outra profissão / ocupação profissional					

E. Indique com que frequência mudou de organização com base nas seguintes motivações.

	1	2	3	4	5
	Nunca		Sempre		
29. Perspectiva de ter uma Promoção Formal em termos hierarquicos					
30. Aumentar o ganho Financeiro (vencimento ou beneficios)					
31. Obter um vinculo contratual mais estável					
32. Oportunidade de aprender coisas novas					
33. Assumir maiores responsabilidades					
34. Perspectivas de uma promoção a curto prazo					
35. Perspectivas de uma promoção a longo prazo					
36. Oportunidade de alargar a minha área de especialização					
37. Supervisionar / Coordenar mais pessoas					
38. Problemas relacionais com colegas na empresa anterior					
39. Problemas relacionais com chefias na empresa anterior					

Nesta secção do questionário, encontra algumas afirmações relativas à sua atitude global em relação à sua carreira actual e futura.

F. Indique por favor o seu grau de concordância em relação às afirmações que se seguem, recorrendo à escala de concordância indicada.

	1	2	3	4	5
	Discordo			Concordo	
	Totalmente			Totalmente	
40. Procuo oportunidades de trabalho que me permitam aprender algo de novo					
41. Gosto de trabalhar em projectos com pessoas de muitas organizações					
42. Gosto de tarefas que me permitam trabalhar fora da minha empresa					
43. No meu trabalho, gosto que me sejam atribuídas funções que me permitam trabalhar para além do meu departamento					
44. Aprecio a oportunidade de trabalhar com pessoas externas à minha organização					
45. Aprecio funções que me permitam interagir com pessoas de várias organizações					
46. No passado, já ponderei aceitar oportunidades de trabalho fora da minha organização					
47. Sinto-me motivado por novas experiências e situações					
48. Gosto da previsibilidade de trabalhar continuamente na mesma organização					
49. Sentir-me-ia perdido se não pudesse trabalhar para a minha organização actual					
50. Prefiro ficar numa organização que já conheço do que arriscar procurar emprego numa outra					
51. Se a minha organização me permitir emprego para a vida, não sinto necessidade de procurar emprego noutras organizações					
52. O meu ideal de carreira é ficar numa única empresa					

Gostaríamos de conhecer as suas perspectivas de carreira futura na organização actual e fora dela.

G. Seguem-se algumas questões acerca de possibilidades de carreira futura. Indique por favor em que medida tomaria a decisão de aceitar as seguintes possibilidades de carreira.

	0	1	2	3	4	5
	Não se aplica	Não Aceitaria	Aceitaria Sem dúvidas			
53. Mudar para uma sucursal do meu departamento localizada fora do país						
54. Mudar para uma diferente tecnologia e/ou função na organização, sem incluir uma promoção formal						
55. Assumir novas tarefas e responsabilidades sem uma promoção formal ou mudança de funções						
56. Promoção para um nível hierárquico superior dentro do departamento						
57. Promoção para um nível hierárquico superior nouro departamento						
58. Oportunidade de participar também em projectos temporários, mantendo as minhas funções						
59. Mudança para uma nova organização, mantendo as minhas funções actuais						
60. Mudança de organização e de funções / tecnologias						
61. Mudança para uma nova organização, assumindo uma função hierarquicamente superior						
62. Mudança para outra profissão / ocupação profissional						

H. De seguida encontra algumas opções de carreira e algumas condições para aceitar essas opções. Para cada acção de carreira descrita, indique qual a importância das condições indicadas para tomar essa decisão.

H1) Mudar para uma outra função, mantendo-me nesta organização.

	1	2	3	4	5
	Nunca			Sempre	
63. Promoção Formal					
64. Ganho Financeiro					
65. Oportunidade de Aprender coisas novas					
66. Assumir maiores responsabilidades					
67. Perspectivas de uma promoção a curto prazo					
68. Perspectivas de uma promoção a longo prazo					
69. Oportunidade de alargar a minha área de especialização					
70. Supervisionar / Coordenar mais pessoas					
71. Trabalhar com outras pessoas					

H2) Mudar para uma nova organização, não pertencente ao mesmo grupo de empresas.

	1	2	3	4	5
	Nunca			Sempre	
72. Promoção Formal					
73. Ganho Financeiro					
74. Oportunidade de Aprender coisas novas					
75. Assumir maiores responsabilidades					
76. Perspectivas de uma promoção a curto prazo					
77. Perspectivas de uma promoção a longo prazo					
78. Oportunidade de alargar a minha área de especialização					
79. Supervisionar / Coordenar mais pessoas					
80. Trabalhar com outras pessoas					

Gostaríamos agora de conhecer as estratégias a que recorre no seu dia-a-dia de trabalho para melhor gerir a sua carreira e atingir os objectivos que estabeleceu para si.

- I. Responda às 8 questões que se seguem, recorrendo à escala de frequência de 5 itens que se segue.

	1	2	3	4	5
	Nunca			Sempre	
81. Em que medida tem vindo a construir uma rede de contactos na organização para obter informação sobre acontecimentos, mudanças ou actividades?					
82. Construiu uma rede de contactos e amigos que podem ajudar à sua progressão?					
83. Em que medida procura desenvolver competências que são necessárias para que possa concretizar os seus objectivos de carreira?					
84. Tem procurado exercer a liderança em áreas da sua organização onde ela não está definida ou atribuída?					
85. Em que medida tem procurado desenvolver competências e especialização em áreas críticas para a operação da sua empresa?					
86. Dá a conhecer os seus sucessos à sua chefia?					
87. Dá a conhecer à sua chefia o tipo de tarefas que prefere?					
88. Informa a sua chefia das suas aspirações e objectivos de carreira?					
89. Evidencia as qualidades do seu trabalho para que este possa ser reconhecido?					
90. Tenta evidenciar em que medida o seu trabalho é superior aos colegas que possuem a mesma função?					

Esta secção do questionário pretende conhecer a sua satisfação global com a carreira que tem desenvolvido, bem como a forma como se relaciona com a sua ocupação, profissão e carreira.

- J. Encontra de seguida algumas afirmações relativas à forma com que se relaciona com a sua profissão e carreira. Indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações que se seguem, através da escala seguinte.

	1	2	3	4	5
	Discordo			Concordo	
	Totalmente			Totalmente	
91. Quando defino planos de carreira, estou confiante de que os irei realizar					
92. Se não consigo realizar uma tarefa à primeira, continuo a tentar até conseguir realiza-la com sucesso					
93. Quando tento aprender algo pela primeira vez no trabalho, desisto rapidamente se não sou bem sucedido inicialmente					
94. Evito aprender coisas novas que pareçam muito difíceis					
95. Estou satisfeito(a) com o sucesso que consegui na minha carreira					
96. Estou satisfeito(a) com os progressos que fiz para atingir os meus objectivos relativamente a novas aprendizagens e desenvolvimento de novas competências					
97. Gosto demasiado da carreira de Consultor TI para desistir dela					
98. Se tivesse a oportunidade de mudar para uma profissão diferente com as mesmas condições salariais, provavelmente aceitava-a					
99. Se pudesse voltar atrás, certamente não escolhia trabalhar nesta profissão					
100. Quero definitivamente desenvolver a minha carreira nesta profissão					

	1	2	3	4	5
	Discordo			Concordo	
	Totalmente			Totalmente	
101. Se tivesse todo o dinheiro de que necessito sem trabalhar, provavelmente gostaria de continuar a trabalhar nesta profissão					
102. Estou desiludido por ter entrado nesta profissão					
103. Esta profissão é ideal para uma vida de trabalho					
104. Identifico-me mais com outras áreas da minha vida do que com o meu trabalho ou carreira profissional de TI					
105. Identifico tanto com a minha vida pessoal / família como com o meu trabalho em TI, mas inclino-me ligeiramente para a família					
106. As maiores satisfações da minha vida ocorreram através da minha família / vida pessoal					
107. As maiores satisfações da minha vida ocorreram através do meu trabalho e carreira como profissional TI					
108. O acontecimento mais importante da minha vida ocorreu no âmbito da vida profissional e carreira como profissional TI					

K. Indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações seguintes relativas ao grupo profissional dos Consultores TI.

	1	2	3	4	5
	Discordo			Concordo	
	Totalmente			Totalmente	
109. Tenho orgulho em fazer parte do grupo dos profissionais de Consultoria em Tecnologias de Informação					
110. Quando alguém elogia outros Consultores TI é como elogiasse a mim					
111. Digo aos meus amigos quanto gosto de trabalhar em consultoria TI					
112. Quando penso noutros trabalhos, tenho ainda mais orgulho em ser Consultor TI					

Esta secção pretende conhecer as pessoas que o ajudam a tomar decisões de carreira e a sua importância nas decisões que tem tomado.

L. Dos seguintes grupos sociais indique em que medida o apoiam no desenvolvimento da sua carreira através da escala indicada.

	1	2	3	4	5
	Pouco				Muito
	Apoio				Apoio
113. Membros da Família					
114. Amigos					
115. Colegas de Trabalho (actual ou anteriores)					

M. Gostaríamos de saber em que medida as pessoas que conhece se relacionam e interagem entre elas, ou seja se possuem muitos contactos comuns.

	1	2	3	4	5
	Nenhum				Muito
	Contacto				Contacto
116. Grau de contacto entre Membros da Família e Amigos					
117. Grau de contacto entre Membros da Família e Colegas de Trabalho (actual ou anteriores)					
118. Grau de contacto entre Amigos e Colegas de Trabalho (actual ou anteriores)					

N. Como descreve os seguintes grupos face ao emprego / trabalho.

	1	2	3	4	5
	Discordo				Concordo
	Totalmente				Totalmente
119. Os membros da minha família têm muitos contactos profissionais que permitem arranjar empregos para si próprios					
120. Os meus amigos têm muitos contactos profissionais que permitem arranjar empregos para si próprios					
121. Os meus colegas de trabalho têm muitos contactos profissionais que permitem arranjar empregos para si próprios					

Muito Obrigada pela sua colaboração!