

# A influência do sistema de gestão de carreira na retenção dos trabalhadores: Um estudo de caso numa empresa de TI

**Cristiana Maia Pereira**

Orientador: Prof. Doutor Carlos Demyon Botelho

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Lisboa*  
2022

[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)

# A influência do sistema de gestão de carreira na retenção dos trabalhadores: Um estudo de caso numa empresa de TI

*Cristiana Maia Pereira*

*Orientador: Prof. Doutor Carlos Demony Botelho*

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de  
Recursos Humanos

Júri:

Presidente:

- Doutora Sónia Marisa Pedroso Gonçalves Bogas, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutor Carlos Manuel Demony Almeida Botelho, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientador;

- Doutora Maria de Lurdes Calisto, Professora Adjunta da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

*Lisboa*  
2022

## **Resumo**

Este estudo pretende investigar a natureza da gestão de carreira nos profissionais de tecnologias de informação, procurando compreender de que forma o sistema de práticas de gestão de carreira é relevante para a retenção desses profissionais. Esta problemática revela-se pertinente no contexto competitivo atual onde o conceito de carreira se mostra em profunda transformação e constituindo um dos principais desafios para a gestão dos recursos humanos e do talento.

Em termos de abordagem metodológica trata-se de um estudo de caso, realizado numa empresa do setor das tecnologias de informação, procedendo-se à recolha de dados através da análise qualitativa de uma fonte primária com entrevistas semiestruturadas e de uma fonte secundária através de análise documental.

Os resultados do estudo evidenciam que o sistema de gestão de carreira é relevante para a retenção dos trabalhadores, sendo um dos principais fatores de decisão apontados para que os trabalhadores queiram permanecer na empresa. O desafio das organizações é procurar desenhar um sistema de gestão de carreira que consiga equilibrar os objetivos da própria organização e dos seus trabalhadores.

O estudo contribuiu para a literatura de duas formas. Primeiro, abordando um tema que está na agenda da gestão de recursos humanos e que representa um dos principais desafios para as empresas, como é o caso da retenção dos trabalhadores, associando-o ao sistema de gestão de carreira. Segundo, recorrendo ao modelo *AMO* para interpretar a política de gestão de carreira nas empresas. As implicações para a teoria e práticas de gestão foram discutidas e apresentadas linhas futuras de investigação.

## **Palavras-chave**

Sistema de Gestão de Carreira; Carreira Individual; Carreira Organizacional; Retenção; Gestão de Recursos Humanos; Tecnologias de Informação.

## **Abstract**

This study intends to investigate the nature of career management in IT professionals, trying to understand how the system of career management practices is relevant for the retention of these professionals. The subject is relevant in the current competitive context where the concept of career is in deep transformation and constitutes one of the main challenges for the management of human resources and talent.

In terms of methodological approach, it is a case study, carried out in a company in the information technology sector, proceeding to collect data through qualitative analysis of a primary source through semi-structured interviews and a secondary source through document analysis.

The results of the study show that career management system is relevant for the retention of workers, being one of the main decision factors pointed out for workers, being one of the main decision factors pointed out for workers to what to remain in the company. The challenge for organizations is to seek to design a career management system that is able to balance the objectives of organization itself and its workers

The study contributed to the literature in two ways. Firstly, addressing a topic that is on the agenda and that represents a challenge for today's companies, such as employee retention, associated with the Career Management System. Secondly, the use of the AMO model to interpret the career management policy in companies.

## **Key-words**

Career Management System; Individual Career; Organizational Career; Retention; Human Resource Management; Information Technologies.

## **Agradecimentos**

Ao meu companheiro, por ter sido o meu grande pilar nesta aventura. Obrigada por seres sempre o meu ponto de abrigo, por não me deixares desistir.

Aos meus pais, irmãs e restante família por me terem ensinado a levar sempre as coisas até ao fim, mesmo quando se torna difícil. Sem vocês, não seria possível e um obrigada nunca vai chegar.

Aos meus colegas de trabalho por terem aceitem fazer parte deste processo, especialmente à equipa de People & Culture por estarem sempre disponíveis para me ajudar na realização deste trabalho e ao João por me ter dado as oportunidades para crescer nos últimos tempos.

Por fim, obrigada ao ISCSP por ter sido a minha segunda casa nos últimos 5 anos e por me ter dado as ferramentas necessárias para o meu percurso profissional.

## Índice

<b>Resumo</b> .....	3
<b>Abstract</b> .....	4
<b>1. Introdução</b> .....	7
<b>2. Enquadramento Teórico</b> .....	9
2.1. A relevância da gestão de carreira no quadro da GRH.....	9
2.2. A evolução do conceito de carreira.....	12
2.3. Análise da gestão de carreira na perspetiva individual e organizacional.....	18
2.4. Sistema de práticas de gestão da carreira .....	20
<b>3. Método</b> .....	23
3.1. Amostra.....	24
3.2. Procedimento de recolha dos dados.....	26
3.3. Análise dos dados .....	27
<b>4. Resultados</b> .....	28
4.1. Enquadramento do percurso profissional dos participantes .....	28
4.2. O significado e importância da gestão de carreira para a gestão de pessoas .....	30
4.3. O sistema de práticas de gestão de carreira .....	31
4.4. Gestão de carreira: responsabilidade da empresa, do indivíduo ou partilhada? .....	36
4.5. Importância do SGC em relação à intenção de permanecer na empresa.....	37
4.6. Importância do SGC para a empresa.....	39
4.7. O modelo de gestão da carreira “7Summits” .....	40
<b>5. Discussão</b> .....	45
5.1. Implicações teóricas e práticas .....	51
5.2. Limitações e considerações para estudos futuros.....	51
<b>6. Conclusão</b> .....	52
<b>7. Referências Bibliográficas</b> .....	54
<b>Anexos</b> .....	63

## 1. Introdução

A dinâmica da economia mundial transformou-se profundamente nas últimas décadas, alterações como a globalização, a mudança das regras da concorrência e da competição, as inovações nos sistemas de produção, na conceção dos produtos e serviços, bem como as novas formas de organização das empresas impulsionaram a rapidez e a intensificação dos fluxos de capitais, bens, ideias e pessoas (Chin & Rasdi, 2014; Coimbra, Parada & Imaginário, 2001). A ideia que se tinha sobre o significado do trabalho e da carreira, num sentido clássico, enquanto lógica de progressão regular e hierárquica (Castro & Pego, 1999; Savickas et al., 2009), onde um emprego era para a vida toda, com o propósito de assegurar a sobrevivência e sustentar a família, deram lugar a uma nova concepção (Greenhaus & Kossek, 2014). Numa perspetiva contemporânea, a carreira enfatiza o valor individual dos investimentos realizados ao nível da educação e profissional, onde se vão acumulando aprendizagens, experiências de trabalho, formações e, eventualmente, períodos de inatividade, onde cada pessoa vai construindo e reconstruindo constantemente a sua carreira (Castro & Pego, 1999; Pandita & Ray, 2018). As mudanças tecnológicas aceleraram uma mudança de paradigma em relação à perceção do trabalho e, concretamente, da carreira por parte dos trabalhadores, bem como uma mudança de paradigma em relação ao que as empresas procuram nos seus trabalhadores, uma vez que existe também uma crescente complexidade associada com as carreiras modernas (Wesarat, Sharif & Majid, 2014).

Num ambiente económico marcado pela intensa competitividade entre empresas, a capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados assume-se como um fator crítico de sucesso. Cada vez mais se valorizam os trabalhadores qualificados, sendo fundamental retê-los a longo prazo de forma a dar resposta às necessidades do negócio (Almaçik et al., 2012; Crowley-Henry, Benson & Ariss, 2019), por isso, é crucial perceber o que realmente motiva as pessoas a permanecerem numa empresa. Nesse sentido, o sistema de gestão de carreira, procura assegurar a disponibilidade de longo prazo de trabalhadores qualificados e competentes para alcançar as metas de negócio (Wesarat, Sharif & Majid, 2014).

O interesse de abordar este tema prende-se com a sua atualidade, fruto da rutura de paradigma em relação àquilo que era dantes a carreira profissional tradicional e aquilo em que se transformou a carreira contemporânea, principalmente numa área tão dinâmica e competitiva

como as TI (Tecnologias de Informação). Em 2017, mais de metade das empresas europeias (53%) tiveram dificuldade em recrutar especialistas em TI (Eurostat, 2019), revelador de uma grande necessidade e competitividade por profissionais deste setor. É crucial que as organizações consigam perceber o que realmente motiva e incentiva estes profissionais a permanecerem numa empresa a longo prazo e que se consigam adaptar às necessidades de mercado (Crowley-Henry, Benson & Ariss, 2019; Pandita & Ray, 2018).

Em síntese, a capacidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados de TI assume-se como um fator crítico de sucesso organizacional. Neste estudo, iremos analisar à luz dos constructos teóricos do Capital Humano (CH), Sistemas de Práticas de Elevado Desempenho (HPWS), modelo das Capacidades, Motivação e Oportunidade (AMO), modelos de Gestão de Carreira e Ciclo de Vida dos Empregados (CVE), a influência da implementação de um Sistema de Gestão de Carreira (SGC) que procura equilibrar os objetivos organizacionais e individuais.

O objetivo principal deste estudo visa compreender as perceções sobre a natureza da gestão de carreira nos profissionais de TI, procurando verificar se predomina uma tendência para valorizar a perspetiva de gestão da carreira individual, organizacional ou para um equilíbrio entre as duas.

Em termos de objetivos específicos, importa em primeiro lugar, compreender a evolução do significado de carreira em função do CVE; em segundo lugar, compreender a influência das práticas de gestão de carreira, a nível individual e organizacional; em terceiro lugar, verificar a aplicabilidade do modelo CVE aos profissionais de TI; e, por último, compreender o que motiva os profissionais de TI a manterem-se numa empresa, bem como a necessidade das organizações desenvolverem práticas de gestão de carreira com vista a reterem a sua força de trabalho.

O que nos leva à pergunta de partida: Em que medida o sistema de práticas de gestão de carreira é relevante para a retenção dos profissionais de TI?

A estrutura desta investigação é composta por uma primeira parte que contempla o enquadramento teórico, em que é feita uma revisão da literatura que combina a visão de autores tradicionais e autores contemporâneos no sentido de tornar mais rica a perceção dos principais conceitos e perspetivas teóricas; a segunda parte, é composta pela descrição da metodologia utilizada para a realização do estudo, bem como a apresentação dos resultados e a sua discussão; em último lugar, são apresentadas as principais conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. A relevância da gestão de carreira no quadro da GRH

A realidade contemporânea mostra-se bastante diferente do contexto económico e social do início do século XX (Ambiel, 2014). Enquanto no início do século XX fizeram-se sentir os efeitos da revolução industrial e das novas formas de trabalho, já as primeiras décadas do século XXI têm sido marcadas pela revolução tecnológica, a qual trouxe grandes mudanças à sociedade da informação (Savickas, 2012; Wesarat, Sharif & Majid, 2014) e que se fizeram sentir igualmente nas relações de trabalho e das carreiras profissionais (Ambiel, 2014; Kundi, Hollet-Haudebert & Peterson, 2021).

A perspetiva do CH sugere que o principal fator na construção de uma vantagem competitiva sustentável reside no nível dos recursos humanos de que as organizações dispõem (Delery & Roumpi, 2017; Pandita & Ray, 2018; Redondo, Sparrow & Hernández-Lechuga, 2021). Essa vantagem competitiva está intrinsecamente associada aos seus trabalhadores, cada vez mais reconhecidos como constituindo o seu ativo mais importante (Pandita & Ray, 2018), fruto dos recursos produtivos de que dispõem, nomeadamente dos seus conhecimentos, experiência profissional e capacidade de inovação (Singh, 2019), os quais influenciam diretamente a produtividade e conduzem à sobrevivência das organizações (Kontoghiorghes, 2015; Narayanan, Rajithakumar & Menon, 2018; Singh, 2019).

Na literatura existe um acordo alargado de que para alcançar uma vantagem é necessário possuir um sistema eficaz de Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Kehoe, 2019; Kuipers & Giurge, 2017). Donde resulta que a retenção do CH constitui um fator crítico de sucesso, e assim, tornaram a gestão de carreira numa prioridade estratégica para as organizações (Narayanan, Rajithakumar & Menon, 2018). O SGC procura assegurar a disponibilidade de longo prazo de trabalhadores qualificados e competentes para alcançar as metas de negócio (Wesarat, Sharif & Majid, 2014; Wiernik & Kostal, 2019). A gestão da retenção dos trabalhadores corresponde a todas as práticas que são utilizadas numa organização para evitar a sua saída. Existem custos associados à perda de um trabalhador (Ju & Li, 2019) que podem ser custos diretos, tais como a contratação e a formação (Alniaçik et al., 2012), mas também custos indiretos, como a perda de capacidades especializadas e conhecimento organizacional. Quando um trabalhador sai, leva consigo o conhecimento, a experiência, a

cultura e os valores, que podem ser aproveitados ou usados contra a antiga organização (Singh, 2019).

A decisão de saída pode ser classificada como involuntária ou voluntária, sendo que a saída involuntária acontece quando os trabalhadores saem por decisão da empresa, ao passo que a saída voluntária acontece quando os trabalhadores saem por sua vontade (Aburumman, Salleh & Abadi, 2020; Perez, 2011). Apesar da intenção de saída (*turnover intention*) ser diferente da saída efetiva da empresa, existe um consenso entre os investigadores de que constitui o seu melhor preditor (Lazzari, Alvarez & Ruggieri, 2022; Tett & Meyer, 1993). A intenção de saída dos trabalhadores é um problema para as organizações porque sendo elevada contribuirá para aumentar o stress dos trabalhadores no local de trabalho e irá condicionar a lealdade e o compromisso com o trabalho (Lin, Tsai & Mahatma, 2017).

Para compreender os desafios relacionados com a retenção dos trabalhadores podemos estabelecer um paralelismo entre o modelo de ciclo de vida dos produtos, utilizado por especialistas de marketing, e o modelo do CVE. O modelo de ciclo de vida dos produtos serve essencialmente para explicar a ascensão e a queda dos produtos no mercado (Smither, 2003), ilustrando, em cada fase, um produto tem necessidades diferentes e são necessárias estratégias distintas para maximizar as suas vendas e lucratividade. Inspirado neste modelo, podemos através do conceito do CVE fazer um paralelismo que serve para compreender que ao longo do percurso profissional de um trabalhador existem três fases: crescimento, maturação e declínio. As características e necessidades dos trabalhadores não permanecem constantes, vão-se alterando ao longo do seu ciclo de vida na organização (Smither, 2003). O desafio da GRH é justamente perceber em que estadio do ciclo de vida se encontra cada trabalhador, e tentar ir ao encontro das suas expectativas para conseguir potenciar a retenção da sua força de trabalho (Gladka, Fedorova & Dohadailo, 2020; Singh, 2019).

Neste contexto, verifica-se que as organizações começaram a atribuir cada vez mais importância à atração, desenvolvimento e retenção de trabalhadores qualificados e motivados (Alniaçik et al., 2012), os quais são considerados uma fonte de vantagem competitiva (Redondo, Sparrow & Hernández-Lechuga, 2021). A retenção dos trabalhadores foi e continuará a ser essencial para que as organizações sobrevivam e prosperem (Yogalakshimi & Suganthi, 2018). Por seu lado, a mudança de paradigma a que assistimos tem exigido também grandes ajustes de carreira para muitos trabalhadores, bem como a mudança de atitude face à carreira (Redondo, Sparrow & Hernández-Lechuga, 2021). Os trabalhadores têm atualmente muito mais exposição e acesso a oportunidades externas do que no passado e também estão mais abertos a essas oportunidades, mesmo quando não estão ativamente à procura de emprego

(Ott & Michailova, 2018). Num estudo realizado por Mohandas (2010, as cited in Yogalakshmi & Suganthi, 2018), verificou-se que 80% dos trabalhadores de TI indianos estão predispostos para mudar de emprego a cada 6 meses. Os trabalhadores estão a tentar alcançar o sucesso profissional com base nos seus conhecimentos, habilidades e ocupações, o importante passou a ser o que fazem e não o sítio onde trabalham, ou seja, a noção de que “as pessoas precisam de trabalho” dá lugar a “o trabalho precisa das pessoas” (Arar & Oneren, 2018).

Se considerarmos que o sucesso e as vantagens competitivas de uma organização advêm do desempenho dos seus trabalhadores (Narayanan, Rajithakumar & Menon, 2018), de acordo com a perspectiva do CH, percebemos que é importante incentivar os trabalhadores e mantê-los alinhados com os objetivos da organização. Apesar dos contratos formais de trabalho definirem muitos aspetos da relação entre o trabalhador e o empregador, não conseguem delimitar todos os aspetos desta relação (Dainty, Bagilhole & Neale, 2000). As expectativas e as regras que são socialmente construídas designamos de contrato psicológico. O reconhecimento da existência do contrato psicológico é fundamental para compreender as relações de trabalho, uma vez que permite que os contratos de trabalho sejam vistos não somente como uma imposição por parte dos empregadores, mas igualmente como um processo construído pelas duas partes (Herriot & Pemberton, 1997). Ainda não está bem determinada a forma como a gestão da carreira organizacional e individual influencia o comprometimento organizacional e outros aspetos do comportamento dos trabalhadores, no entanto, o contrato psicológico pode constituir uma referência útil para explorar a relação entre as atividades de gestão de carreira e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Sturges, 2005). Na relação definida pelo contrato psicológico, tanto o empregador como o trabalhador informam, negociam e controlam a relação de trabalho, podendo depois ir renegociando ou mesmo sair desta relação (Dainty, Bagilhole & Neale, 2000). A quebra de um contrato psicológico é definida como uma situação em que o trabalhador percebe que a sua organização não cumpriu com uma ou mais das suas obrigações percebidas (Dainty, Bagilhole & Neale, 2000). Esta violação do contrato psicológico pode levar a que o trabalhador sinta frustração, raiva e/ou ressentimento, o que pode levar a uma quebra de confiança para com a organização, bem como menor satisfação no trabalho e menor comprometimento organizacional (Danilwan, Isnaini & Pratama, 2020; Morrison & Robinson, 1997; Robinson, 1996). Compreender o contrato psicológico é fundamental para perceber o que leva à rotatividade dos trabalhadores (Dainty, Bagilhole & Neale, 2000). Associado com o afastamento do modelo convencional de carreira, surgiu um novo contrato psicológico (Presti & Briscoe, 2017). Os contratos psicológicos entre as organizações e os trabalhadores tornaram-se mais transacionais (Wiernik & Kostal, 2019), os

trabalhadores tornaram-se menos dependentes dos seus empregadores para obterem recursos ou oportunidades de progressão (Danilwan, Isnaini & Pratama, 2020; Hall, 1996). Por outro lado, este novo contrato psicológico enfatiza oportunidades de aprendizagem contínua e autonomia pessoal (Chin & Radi, 2014).

## **2.2. A evolução do conceito de carreira**

Durante o século XX, os estudos sobre carreira profissional procuraram analisar os processos do seu desenvolvimento num contexto tradicional, segundo Savickas et al. (2009, p.240), “trabalhadores leais e dedicados poderiam aspirar um emprego para o resto das suas vidas e a organização responderia oferecendo um emprego estável”. A visão tradicional do desenvolvimento de carreira organizacional era baseada na ideia de fazer uma carreira dentro de uma única organização, sendo esta previsível e estável, em que o plano e a gestão de carreira normalmente significavam a definição de um caminho dentro de um sistema organizacional do qual resultariam promoções ou o aumento de responsabilidade consoante a experiência ia também aumentando (Baruch, 2006; McDonald & Hite, 2005). No entanto, com a diversidade de modalidades de trabalho e a emergência de novas profissões, principalmente a partir da década de 70, a perceção do significado da carreira alterou-se (Ambiel, 2014; Nikandrou & Galanaki, 2016; Savickas et al., 2009). A relação estável assente na troca de mão-de-obra por um salário, deu lugar a uma relação menos duradoura, em que a perceção de carreira já não corresponde a uma sequência linear de empregos nem apenas a uma progressão hierárquica (McDonald & Hite, 2005), mas sim algo que se baseia nas decisões do trabalhador, no seu contexto e na sua lógica de vida (Savickas et al., 2009).

Super (1980) propôs uma abordagem para a compreensão do desenvolvimento de carreira, a teoria *Life-Span Life-Space*, apontando vários pontos de decisão que as pessoas encontram ao longo da vida, tais como a transição da escola para o mercado de trabalho e, posteriormente, a relação destas transições com os papéis que vão desempenhando ao longo da vida, em diversos contextos. Para este autor, grande parte das pessoas, no seu ciclo de vida, irá enfrentar desafios associados a nove papéis que irão acontecer em quatro grandes cenários, sendo os papéis: criança (filho/a), estudante, atividades de lazer, cidadão, trabalhador (incluindo desempregado), cônjuge, dono/a de casa, pai/mãe e reformado. Os cenários em que estes papéis são desempenhados são: a casa, a comunidade, a escola (incluindo a universidade) e o local de trabalho. Os papéis e os cenários estão intrinsecamente ligados, visto que o

desempenho de um papel só ocorre quando a pessoa corresponde às exigências e tarefas associadas ao cenário no qual estão associadas (Ambiel, 2014). Existe ainda uma dimensão temporal relacionada com o papel de cada indivíduo dentro do seu espaço vital, por exemplo, ao fazer a sua transição da universidade para o trabalho, o tempo para o estudo acaba por ser automaticamente reduzido em função do tempo ocupado pelo trabalho. Como estes papéis ocorrem em simultâneo e ocupam espaços na vida de um indivíduo num determinado momento, é necessária uma escolha em relação a quando se assume, abandona ou dedica menos tempo da sua vida a um papel. Esta tomada de decisão é denominada por Super (1980) de ponto de decisão. O mesmo autor, propôs a adoção de um gráfico em forma de arco-íris, como sendo uma analogia ao ciclo vital e aos espaços vitais de um indivíduo, em que as faixas do arco-íris representam as tarefas/papéis desempenhados, bem como os estadios de desenvolvimento: crescimento, exploração, estabelecimento, manutenção e declínio. O que se justifica por dois motivos: primeiro, ajudar os estudantes a compreenderem a natureza dinâmica e interativa do desenvolvimento da carreira, bem como a sua utilização enquanto ferramenta de aconselhamento, para jovens e adultos, relativamente à identificação do seu momento atual no ciclo vital; segundo, por permitir fazer projeções futuras.

Nesta lógica, Super, Savickas & Super (1996) vieram propor uma atualização do *Life-Span Life-Space*, que deveria explicar o desenvolvimento de carreira através de estratégias adaptativas para cumprir determinadas tarefas, tanto a nível longitudinal (*Life Span*) como a nível transversal (*Life Space*). Com este alargamento da conceção do desenvolvimento de carreira, a faixa etária que era percebida como sendo o limite dos estadios, passa a ser apenas uma sugestão de períodos aproximados, que vão estando dependentes da interação com determinantes psicossociais (Ambiel, 2014). Savickas (1997) propôs ainda que o foco da teoria *Life-Span Life-Space* deveria deixar de estar voltado para a evolução entre as etapas da vida e passasse a ser percebido a partir das influências do contexto e fatores sociais, considerando principalmente as potenciais mudanças nas ocupações que estas influências podem favorecer.

Savickas & Porfeli (2012) e Savickas (2013) definem a adaptabilidade de carreira como um construto psicossocial que remete para a prontidão e para os recursos que um indivíduo tem para lidar com as tarefas ou transições associadas ao desenvolvimento de carreira, sendo um conceito aplicável a qualquer fase do desenvolvimento, incluindo crianças, jovens e idosos, ou seja, é independente da faixa etária. A adaptabilidade de carreira engloba ações de planeamento, de exploração de si próprio e do seu contexto, e a tomada de decisão a partir das informações obtidas (Ambiel, 2014). Nesse sentido, Savickas (2013) propôs o conceito *Career Construction Theory* (CCT) que considera que a carreira já não é uma sequência de diferentes empregos ao

longo da vida ou promoções no mesmo emprego, mas sim, um processo construtivo, pessoal e social através do qual um indivíduo atribui significados às escolhas profissionais que faz. Desta forma, a carreira passa a ser percebida como uma construção subjetiva, que engloba o significado atribuído a experiências passadas, atuais e expectativas futuras relacionadas com o trabalho, tornando-se um processo ativo e contínuo. Este conceito pretende atualizar a ideia da teoria de desenvolvimento de carreira proposta inicialmente por Super, incluindo três dimensões: distintiva, dinâmica e progressiva, sendo que estas três dimensões procuram responder às questões “O quê?”, “Como?” e “Porquê?”, estando operacionalizadas a nível da teoria como personalidade vocacional, adaptabilidade de carreira e temas da vida. Destes três conceitos, a adaptabilidade é o que aparece com maior destaque, sendo um processo contínuo e dinâmico, que se desenvolve através das estratégias que os indivíduos utilizam para lidar com as situações associadas ao mundo do trabalho.

A carreira organizacional tradicional não desapareceu, mas foi complementada por um conjunto cada vez mais diversificado de padrões de carreira (Greenhaus & Kossek, 2014). Neste estudo, vamos adotar esta definição, baseada na ideia de que a carreira é uma combinação entre a carreira organizacional tradicional, marcada pelo papel predominante da organização, e a carreira organizacional contemporânea, marcada pelo papel predominante do indivíduo, ou seja, procuramos combinar as duas abordagens. O novo sistema inclui um conjunto de combinações de hierarquias tradicionais com novas práticas inovadoras, o que leva consequentemente a um maior nível de complexidade e flexibilidade associados à noção de carreira (Baruch, 2006; Nikandrou & Galanaki, 2016). Sendo os temas mais discutidos: a carreira sem fronteiras e a carreira proteana. Indivíduos que seguem este tipo de carreiras são trabalhadores que acreditam em valores e objetivos pessoais de carreira, que desencadeiam proactivamente as suas próprias iniciativas e ações, adaptando-se a ambientes de carreira em mudança para alcançar os seus objetivos pessoais (Stauffer et al., 2019).

O surgimento de carreiras mais autodirigidas fez com que estas diferentes perspetivas assumissem uma posição mais individualista (Krouwel & Zweekhorst, 2019). Nesse sentido, o conceito de empregabilidade tem-se mostrado um conceito camaleónico (Krouwel & Zweekhorst, 2019), tendo já sido descrito e definido de diferentes formas e perspetivas (Thijssen, Heijden & Rocco, 2008). Entre alguns exemplos, podemos referir a empregabilidade como sendo a forma como um trabalhador, individualmente, tem a capacidade de adquirir um emprego atrativo (Thijssen, Heiden & Rocco, 2008); a empregabilidade correspondendo à forma como os trabalhadores usam as suas competências de forma otimizada, sendo desenvolvidas para enfrentar os desafios do mercado de trabalho (Baranchenko et al.,

2019); Forrier, Verbruggen & Cuyper (2015), para quem a empregabilidade percebida interna é a crença de um trabalhador em manter o seu emprego dentro da organização e a empregabilidade percebida externa remete para a aquisição de empregos futuros no mercado de trabalho fora da organização de trabalho; e, Holmes (2013), sugerindo que o conceito de empregabilidade pode ser visto de três perspetivas: possessiva, onde a empregabilidade é descrita como um conjunto pré-definido de características que os empregadores desejam em determinadas áreas; posicional, que vê a empregabilidade como a reprodução de vantagens sociais provenientes do status socioeconómico, cultural ou académico; e, processual, que define empregabilidade, não como um conjunto já pré-determinado de características, mas sim como a capacidade de perceber e agir sobre as próprias características dentro de um amplo ambiente profissional. Em relação à perspetiva possessiva, que é a perspetiva dominante, há muito pouco consenso sobre o que realmente implicam esses critérios (Suleman, 2016). Por outro lado, em relação à perspetiva posicional, esta perspetiva parece implicar que o desenvolvimento da empregabilidade por si só não é relevante (Krouwel & Zweekhorst, 2019). Assim, apesar destas perspetivas estarem até certo ponto corretas, afirmando que a empregabilidade está dependente do mercado de trabalho, nenhuma tem em conta o fator individual (Krouwel & Zweekhorst, 2019). Investigações como a realizada por Williams et al. (2015) comprovam que os indivíduos podem moldar a sua própria empregabilidade, aprendendo e desenvolvendo determinadas competências e habilidades.

Cada vez mais a nossa sociedade está a tornar-se uma sociedade sem fronteiras, com a quebra de muitas normas e conceitos tradicionais e, conseqüentemente, a criação de novas normas e conceitos, mais inovadores e mais desafiadores (Baruch, 2006). A noção de carreira sem fronteiras parte de “arranjos tradicionais da carreira organizacional” (Arthur & Rousseau, 1996) que pressupõem mobilidade hierárquica ascendente, emprego de longo prazo numa organização estável, uma identidade de trabalho e um acúmulo de capital social que advém essencialmente do seu atual empregador. Como as carreiras podem partir destas assumpções de formas diferentes, não existe uma única forma de carreira sem fronteiras. Uma carreira sem fronteiras pode existir quando o significado da carreira transcende o limite de um único caminho dentro dos limites de um único empregador (Baruch, 2006), podendo resultar de uma carreira com vários empregadores através de mudanças de emprego ou de ocupação, podendo ser até uma carreira que vai ganhando significado através das suas redes de contacto ou a sua própria interpretação de carreira ser independente da organização pelo ator da carreira (Arthur & Rousseau, 1996). Algumas carreiras sem fronteiras podem ser caracterizadas pela mobilidade interorganizacional frequente, sendo esta a descrição mais comum, outras podem

ser caracterizadas pela mobilidade não hierárquica dentro de uma única organização, podem ser flutuações entre emprego em tempo parcial e em tempo integral ou entre um emprego numa organização e trabalho independente (Greenhaus & Kossek, 2014).

Não existe um padrão de carreira único que domine a realidade contemporânea, no entanto, existe um conjunto de tendências que caracterizam muitas carreiras no início do século XXI (Greenhaus & Kossek, 2014), nomeadamente, o facto de serem menos propensas a uma estrutura linear com mobilidade ascendente verificadas numa única ou num pequeno número de organizações; serem mais propensas à imprevisibilidade com uma mobilidade mais frequente entre organizações e menos segurança no emprego; e, ainda, terem uma maior tendência para serem personalizadas através de horários de trabalho reduzidos, teletrabalho ou períodos de descontinuidade de trabalho para conciliar com a vida familiar e/ou pessoal.

As carreiras sem fronteiras pressupõem que, independentemente do stress associado a uma maior instabilidade, os indivíduos estão mais livres para fazerem as suas próprias escolhas profissionais, escolhas que funcionem para si, e não para os seus empregadores (Crowley-Henry, Benson & Ariss, 2019). Este tipo de carreira explica a mobilidade física e psicológica do indivíduo entre as diferentes ocupações e organizações (Chin & Rasdi, 2014), ou seja, os indivíduos que se regem por uma carreira sem fronteiras gerem as suas carreiras para além das fronteiras da organização (Kundi, Hollet-Haudebert & Peterson, 2021).

Já a carreira proteana é definida como uma trajetória de carreira conduzida pela pessoa (Redondo, Sparrow & Hernández-Lechuga, 2021), uma carreira em que o indivíduo está a experimentar uma maior responsabilidade através das suas próprias escolhas e oportunidades de carreira (Chin & Rasdi, 2014). Os indivíduos que se regem através de uma carreira proteana assumem uma autodireção das suas carreiras, em função dos seus objetivos pessoais de carreira e agem consoante os seus objetivos e valores (Briscoe & Hall, 2006).

As atitudes de uma carreira proteana (ACP) e de uma carreira sem fronteiras (ACSF) estão positivamente relacionadas com diversos consequentes associados ao trabalho, tais como, a paixão pelo trabalho, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (Redondo, Sparrow & Hernández-Lechuga, 2021). A ACP corresponde a uma mentalidade que reflete a compreensão das carreiras dos trabalhadores e das suas vidas profissionais assumindo duas dimensões: ser autodirigida, em que os indivíduos planeiam e tomam as suas decisões de carreira por si próprios, não dependendo de outras pessoas; e, ser orientada por valores, em que os indivíduos têm a sua própria definição de sucesso na carreira (Baruch, 2014; Briscoe & Hall, 2006). A ACP desenvolve habilidades e comportamentos que ajudam o indivíduo a conseguir sustentar-se no mercado de trabalho, visto que esta atitude remete para um esforço contínuo

para a atualização das suas habilidades, para o foco na aprendizagem ao longo da vida. Assim, indivíduos com uma ACP, pelas suas múltiplas competências aumentam a sua empregabilidade percebida interna, bem como assumem-se como mais capazes de conseguir emprego fora das suas organizações, aumentando também a sua empregabilidade externa (Sultana & Malik, 2020).

A ACSF corresponde à visão de que as carreiras se estendem para além das fronteiras de uma única organização (Stauffer et al., 2019), sendo composta por duas dimensões: uma mentalidade sem limites e uma preferência de mobilidade organizacional (Kundi, Hollet-Haudebert & Peterson, 2021).

O contexto da organização em que os trabalhadores se inserem e onde se podem encontrar estas diferentes perspetivas de carreira, também merece atenção (McDonald & Brown, 2005). Para as organizações, é fundamental perceber as diferenças associadas a objetivos e motivações entre os trabalhadores relativamente aos planos de carreira sem fronteiras e aos planos de carreira tradicionais isto porque, para muitos trabalhadores, pode ser difícil ter uma carreira flexível e em constante mudança, e pode ser que muitas carreiras “sem fronteiras” sejam um veículo para a instabilidade (Crowley-Henry, Benson & Ariss, 2019). Por isso, é importante que a organização tenha um papel ativo em compreender como é que os seus trabalhadores se sentem em relação à sua carreira para poderem adotar estratégias para conseguir reter a sua força de trabalho.

As motivações de carreira não são estáticas e podem mudar ao longo do tempo e em função das circunstâncias (Crowley-Henry, Benson & Ariss, 2019), por esse motivo, as organizações devem estar atentas a estas mudanças. Por exemplo, atualmente verifica-se que os trabalhadores aspiram a ter uma carreira baseada em atitudes, autoperceção, relacionamentos e motivações; mais ainda, têm a expectativa de encontrar uma cultura organizacional atraente, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e alguma estabilidade (Barhate & Dirani, 2022).

Uma das questões que se impõe, em relação às novas atitudes face à carreira, é como é que a ausência de regras e fronteiras nas carreiras influencia o sucesso na carreira (Guan et al., 2019). O sucesso na carreira pode ser medido quer por indicadores objetivos quer subjetivos. O sucesso na carreira objetivo é definido como sendo diretamente observável pelos indivíduos e mensurável a partir de indicadores como o *status* (ex<sup>o</sup>., a posição hierárquica), o salário e as competências profissionais (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005) O sucesso na carreira subjetivo é definido como a avaliação e experiência do trabalhador que pretende atingir resultados de carreira com significado para si (Shockley et al., 2016), podendo ser medido com

base na satisfação na carreira, no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e no bem-estar associado ao desenvolvimento da sua carreira (Zhou et al., 2013). A teoria COR (*Conservation of Resources*) descreve os princípios gerais pelos quais os recursos funcionam, mudam e são geridos com o objetivo de atingir resultados favoráveis (Hobfoll et al., 2018). Estes recursos são críticos para atingir objetivos valiosos e podem existir a nível pessoal e contextual, no caso do sucesso na carreira têm a ver com a medida em que os trabalhadores podem utilizar recursos pessoais e/ou contextuais para alcançar os seus objetivos de sucesso na carreira, como o conhecimento, apoio de pessoas mais seniores, políticas organizacionais, tipo de emprego, traços de personalidade, cultura (Spurk, Hirshchi & Dries, 2018). Considerando o contexto atual das carreiras, que é caracterizado por uma crescente volatilidade e incerteza (Wang & Wanberg, 2017), ter a capacidade de recorrer a recursos que permitam o desenvolvimento da carreira é essencial para alcançar resultados favoráveis (Hall, 2002). A teoria COR não propõe uma visão estática dos recursos disponíveis, é explicitamente dinâmica (Spurk, Hirshchi & Dries, 2018), sendo que um dos princípios fundamentais da teoria assenta na ideia de que os trabalhadores se esforçam ativamente para obter, reter, promover e utilizar recursos que lhes permitam alcançar objetivos valiosos (Hobfoll et al., 2018). De modo que para obter sucesso na carreira com base na teoria COR, os trabalhadores desenvolvem comportamentos e atitudes de gestão dos recursos para otimizar a obtenção desse sucesso (Spurk, Hirshchi & Dries, 2018).

### **2.3. Análise da gestão de carreira na perspetiva individual e organizacional**

Considerando a mudança de paradigma em relação à perceção da carreira e do emprego, verifica-se uma ideia crescente de que a progressão na carreira é responsabilidade dos trabalhadores e não da organização, representando uma mudança em relação ao passado em que a organização era o principal ator no planeamento e gestão das carreiras (Baruch, 2002; Clarke, 2008; Krouwel & Zweekhorst, 2019).

A estrutura burocrática tradicional, onde era viável o planeamento de carreira a longo prazo, está a ser gradualmente substituída nas organizações (Baruch, 2002). A maioria dos novos modelos e conceitos dão ênfase à gestão de carreira centrada no indivíduo, com base no conceito de gestão de carreira individual (GCI), onde os trabalhadores são os principais atores na gestão das suas próprias carreiras (De Vos & Segers, 2013; King, 2004). A perceção de controlo sobre a própria carreira faz com que os indivíduos a percebam como consistente com os seus objetivos e com as suas metas pessoais. O conceito de autogestão de carreira está

associado ao autocontrolo e a comportamentos proativos (King, 2004), que os indivíduos adotam para alcançar o sucesso e a satisfação nas suas carreiras (Greenhaus & Kossek, 2014). Para Nikandrou & Galanaki (2016), os trabalhadores devem estar no centro da sua carreira e explorar ativamente as melhores opções para se manterem atualizados no mercado de trabalho.

Apesar da crescente importância das carreiras serem geridas individualmente, as organizações ainda mantêm um papel importante na gestão da carreira dos seus trabalhadores, visto que continuam a formar o contexto no qual o desenvolvimento da carreira ocorre (Singh, 2018) e, por outro lado, continuam a apoiar o desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores através de iniciativas de gestão de carreira (Clarke, 2013).

As carreiras nunca foram tão diversificadas e flexíveis como nos dias atuais, com as pessoas a trabalharem para diferentes sítios, em diferentes setores e, com a particularidade, de ser cada vez mais comum mudar de área de carreira profissional. O conceito de gestão de carreira organizacional (GCO) surge como uma resposta das organizações para promoverem a retenção dos seus trabalhadores, dizendo respeito aos programas ou iniciativas disponibilizadas pelas organizações para apoiar o sucesso das carreiras dos seus trabalhadores (Kong et al., 2010, as cited in Wesarat, Sharif & Majid, 2014). Para Hernaus, Pavlovic & Klindzic (2018), a GCO corresponde aos esforços deliberados assentes num sistema fornecido para apoiar o sucesso na carreira dos trabalhadores, mantendo e melhorando a posição de mercado da empresa. O principal objetivo das práticas de GCO é apoiar as realizações profissionais dos trabalhadores de acordo com os objetivos da organização (Bagdadli & Gianecchini, 2019). As organizações que contam com um planeamento formal de carreira procuram combinar o plano de carreira individual com a GCO (Mayrhofer et al., 2004) O plano de carreira é uma ferramenta importante para que as organizações consigam assegurar que os seus trabalhadores têm as habilidades e conhecimentos necessários e, ao mesmo tempo, permitindo combinar os objetivos organizacionais com os objetivos individuais (Wesarat, Sharif & Majid, 2014). Assim, as organizações devem investir nos seus trabalhadores, Baruch (2006) afirmou que investir na GCO é um processo de gestão de risco, onde as organizações investem nos seus trabalhadores, mas os trabalhadores são livres para sair por sua iniciativa. Já para Clarke (2013), a GCO deve ser redefinida de forma a acompanhar as tendências da era contemporânea.

A GCI e a GCO são totalmente diferentes no que diz respeito a temas, objetivos e estratégias (Guo, Wang & Wang, 2019). A GCO é responsabilidade das organizações, o seu objetivo é promover o desenvolvimento organizacional recorrendo a ações e programas como a formação, a orientação do plano de carreira, aconselhamento de desenvolvimento de carreira,

e a construção de políticas de gestão de carreira. Ao passo que a GCI é responsabilidade dos próprios indivíduos, o seu objetivo é facilitar o desenvolvimento de carreira utilizando estratégias como o plano de carreira, a exploração de carreira, aprendizagem e treino de carreira e o ajuste de carreira.

É importante mencionar que os conceitos GCI e GCO não são mutuamente exclusivos (Sturges et al., 2005, as cited in Singh, 2018), ou seja, um indivíduo pode ter voz ativa na definição da sua carreira e a organização pode continuar a contribuir para a gestão das carreiras através de práticas de GRH. Para Baruch (2002), as carreiras nas organizações devem ser planeadas e geridas de forma conjunta, através de um sistema pensado para responder às necessidades e exigências do indivíduo e da organização. Baruch (2006) defende uma abordagem equilibrada da gestão de carreira, em que tanto os sistemas de carreira tradicionais como os contemporâneos são válidos e coexistem na prática. Também Clarke (2013), defende que, em vez de descartar o antigo modelo de carreira organizacional, pode haver benefícios no desenvolvimento de um modelo integrado mais adaptado ao ambiente atual, com maior flexibilidade, adaptabilidade e responsabilidade individual. As organizações devem analisar as características e os impactos do novo conceito de carreira (Guo, Wang & Wang, 2019), bem como estabelecer ativamente um SGC devidamente direcionado para as necessidades das organizações e dos trabalhadores.

#### **2.4. Sistema de práticas de gestão da carreira**

As organizações devem abandonar as práticas tradicionais de GRH e utilizar, em alternativa, um amplo conjunto de práticas de gestão adequadas às novas abordagens de gestão de carreira com vista a atrair trabalhadores qualificados, fazê-los sentirem-se valorizados, desenvolver as suas carreiras e retê-los (Arar & Oneren, 2018). Estas práticas não devem ser aplicadas como atividades singulares e autónomas, mas sim como um sistema integrado (Baruch, 2002; Deery & Jago, 2015). Devendo procurar avaliar vários tipos de programas de apoio organizacional, de forma a perceber como é que essas oportunidades de desenvolvimento influenciam a gestão de carreira dos seus trabalhadores (Khan, Salleh & Hemdi, 2016). O SGC emerge como um conjunto de práticas de estímulo à retenção dos trabalhadores (Singh, 2018) e, ao mesmo tempo, pode contribuir para gerar um maior sentimento de pertença e melhorar a produtividade dos trabalhadores (Delery & Roumpi, 2017), uma vez que estas práticas permitem que cada trabalhador tenha uma melhor ideia sobre qual é o seu papel presente e o seu futuro na organização. Este sistema inclui uma diversidade de programas e de iniciativas

que dão suporte aos seus trabalhadores e formam o contexto onde se podem desenvolver (Singh, 2018), regulando as mobilidades e o CVE ao longo do tempo, oferecendo uma perspetiva de desenvolvimento de longo prazo (Hernaus, Pavlovic & Klindzic, 2018).

Num ambiente de trabalho imprevisível, é fundamental compreender as condições organizacionais que ajudarão os seus trabalhadores a serem mais comprometidos com a sua carreira (Son & Kim, 2019). O suporte organizacional percebido (SOP) é comumente definido na literatura como a medida em que os indivíduos acreditam que a sua organização empregadora valoriza e reconhece as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1996 as cited in Lee & Peccei, 2006). O SOP está associado positivamente a um conjunto de atitudes e comportamentos dos trabalhadores no trabalho (Lee & Peccei, 2006), como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de permanecer (Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim, um sistema de práticas de GC que vá de encontro às necessidades da organização e dos seus trabalhadores, pode contribuir para o aumento do SOP, a literatura apoia que os trabalhadores e as organizações podem beneficiar mutuamente com programas de desenvolvimento de carreira (Van Dijk, 2004), ou seja, a organização deve procurar reinventar o seu papel no processo de gestão da carreira, procurando tornar-se mais flexível com o objetivo principal de manter o equilíbrio entre as necessidades da organização e dos empregados (McDonald & Hite, 2005; Singh, 2018).

Analisando os dados do inquérito Cranet referente a 18 países europeus, principalmente da União Europeia, no período de 1990-1999, países como a Bélgica, Dinamarca, Alemanha, Finlândia, França, Portugal, Suíça, mostram aumentos estatisticamente significativos de formas flexíveis de trabalho, ou seja, contratos anuais de horas, contratos a termo certo, trabalho no domicílio e subcontratação, que são diretamente relevantes para questões de GC (Mayrhofer et al., 2014). Ainda segundo a análise destes autores, com base nos dados Cranet acerca das práticas de RH relevantes para a GCI e GCO, é possível concluir que existe uma grande heterogeneidade de práticas de GC e que começaram a ser mais frequentes a partir de 1999; é possível perceber ainda que ambientes mais turbulentos e as novas formas de carreira dificultam o planeamento de carreira nas organizações, sendo que a realidade organizacional europeia reflete exatamente essa dificuldade.

A GRH pretende criar as condições ótimas para influenciar o comportamento dos trabalhadores e organiza-se através de diversas práticas assentes em modelos teóricos como é o caso do modelo AMO, que tem sido amplamente aceite para explicar a relação complexa entre a forma como as pessoas são geridas e os resultados do seu desempenho. Uma visão comumente aceite é que a combinação das capacidades (A), motivação (M) e oportunidades

(P) proporcionadas aos empregados podem dar-nos uma indicação relativa do seu nível de desempenho (D), ou seja,  $AMO = D$  (Kellner, Cafferkey & Townsend, 2019). Na literatura académica de GRH, o modelo AMO reflete dois níveis de análise: um associado aos trabalhadores e outro associado ao conjunto de práticas de GRH utilizadas na organização (Béltran-Martín & Bou-Llusar, 2018). Por outro lado, o sistema de práticas de elevado desempenho (HPWS - “*High Performance Work System*”) corresponde a um conjunto de práticas inovadoras de RH e processos de desenho do trabalho que, sendo usadas com certas combinações, reforçam-se mutuamente e levam a benefícios sinérgicos, que têm impacto no desempenho dos trabalhadores (Úbeda-Garcia et al., 2018). Assim, o principal objetivo destes modelos de gestão dos empregados é atrair e reter os trabalhadores para lograr o cumprimento dos objetivos da organização.

Os avanços tecnológicos e os mercados cada vez mais exigentes tornam necessária a aprendizagem ao longo da vida, trabalhadores que se atualizam e desenvolvem novas competências são uma mais-valia para as organizações. Atualmente, temos acesso privilegiado a novas informações e a novas formas de aprender, o que faz com que cada indivíduo tenha possibilidades infinitas que podem ser utilizadas como ferramentas para o desenvolvimento das suas capacidades e melhoramento da sua *performance*. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma sociedade aprendente é apontado como condição necessária (Edwards & Usher, 1999). Esta mudança paradigmática exige que os trabalhadores desenvolvam competências diferentes das que eram necessárias às funções do século XX. Os trabalhadores devem tornar-se aprendizes ao longo da vida no que concerne à utilização de novas tecnologias, bem como devem procurar a flexibilidade em vez da estabilidade, procurando manter a sua empregabilidade e ir criando as suas próprias oportunidades (Savickas et al., 2009). É esperado que os indivíduos assumam a responsabilidade de se formarem para poderem integrar a estrutura organizacional de uma empresa, da mesma forma que é esperado que a organização fomente a conciliação das suas expectativas, enquanto organização produtiva e competitiva, com os seus colaboradores (Coimbra, Parada & Imaginário, 2001). Neste sentido, a organização deve procurar avaliar e mapear quais as competências que os trabalhadores já têm e as que precisam de ser desenvolvidas e, com esse mapeamento, conseguir desenvolver formações, cursos, programas de *coaching* ou de *mentoria*. Associado a este ponto, as práticas de aconselhamento de carreira, com o objetivo de discutir com os trabalhadores as suas atividades e o seu desempenho nas suas funções atuais, tocando em pontos como os objetivos de desenvolvimento, o planeamento de sucessão para identificar e desenvolver os trabalhadores mais qualificados para cargos superiores e, ainda workshops de planeamento de carreira que

contribuam para ajudar os trabalhadores a tomar decisões acerca da sua carreira e estabelecer metas através da discussão com outras pessoas em situações semelhantes e/ou profissionais de recursos humanos (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

Para o processo de GC é fundamental a transparência na comunicação com os empregados, evitando que estes criem expectativas irrealistas e procurando deixar claro o que podem esperar dentro da sua organização. Uma prática interessante a considerar neste ponto é o processo de feedback 360º ou sistemas de avaliação multi-avaliadores, onde o empregado é avaliado, por exemplo, pelos seus pares, líderes, clientes internos e realiza ainda uma autoavaliação. Este feedback constitui uma excelente base para a elaboração de um plano de desenvolvimento pessoal e profissional.

A supervisão direta pode também desempenhar um papel fundamental na valorização do trabalhador, na medida em que, podem dar aos trabalhadores a sensação de que estão a subir na hierarquia, procurando ensinar novas habilidades, atribuindo novas tarefas e responsabilidades e ir ajustando os seus cargos, contribuindo para aumentar o comprometimento dos trabalhadores e a sua motivação. Uma vez que o líder desempenha um papel significativo como exemplo de profissional, a medida em que os trabalhadores veem os seus líderes como modelo pode influenciar a forma como se comportam na sua carreira (Son & Kim, 2019).

Em síntese, importa que as práticas do SGC estejam mutuamente relacionadas, contribuindo tanto para beneficiar os trabalhadores como para refletir uma GRH mais profissional, como por exemplo, uma das práticas de RH como o sistema de avaliação de desempenho estar associado a sessões de mentoria e *coaching* para que os trabalhadores possam construir o seu plano de carreira (Baruch, 2002).

### **3. Método**

A estratégia de análise adotada é um estudo de caso de uma empresa única, esta escolha prende-se com a possibilidade e com a necessidade de estudar, de forma aprofundada, um contexto tão específico, como o caso de uma empresa do setor de TI, através de diversas perspetivas que revelem as várias facetas do fenómeno em análise (Rashid et al, 2019).

No sentido de analisar a natureza da GC dos profissionais de TI, procurando compreender as perspetivas tanto dos profissionais de TI como da equipa de gestão da empresa, no que diz respeito quer à forma como o SGC pode influenciar a retenção dos profissionais de

TI quer à predominância da valorização da responsabilidade da GC a nível organizacional, individual ou para um equilíbrio entre ambos.

A escolha da empresa prendeu-se, em primeiro lugar, com critérios de acessibilidade e flexibilidade para a realização de um estudo de caso, traduzidos na facilidade de contactar os trabalhadores por ser o sítio onde trabalho e também pelo fácil acesso a documentação de suporte ao estudo de caso e, em segundo lugar, porque o tema da retenção é muito relevante e constitui um dos desafios com que a empresa se confronta numa fase de desenho e implementação de novos sistemas de RH.

A empresa escolhida para a realização do estudo, integra um grupo, que surgiu em 2015 no Porto, e é composto por cinco empresas, com diferentes setores de negócio dentro da área de TI. Atualmente, com escritórios em Portugal, Chile, Peru e Nova Zelândia, a empresa surgiu no final de 2020 fruto da necessidade de responder a projetos nacionais e internacionais nas áreas de Software Engineer e Low-Code, de diversas áreas de negócio. A empresa conta com cerca de 80 pessoas, espalhadas um pouco por todo o mundo, incluindo uma equipa de gestão e diversas categorias profissionais de TI, com grandes perspetivas de crescimento. É relevante o facto da empresa, tendo um pouco mais de um ano de vida, já ter adotado uma perspetiva estratégica para a atração, desenvolvimento e retenção de pessoas. Esta abordagem é totalmente independente daquilo que se passa nas outras empresas do grupo, tendo desenhado uma política interna de GC, facto interessante visto que este sistema de práticas, normalmente, surge numa fase mais avançada do ciclo de vida de uma empresa.

### **3.1. Amostra**

O objetivo na escolha dos participantes foi conseguir um conjunto de pessoas suficientemente heterogéneo, dos grupos relevantes – gestores e equipa de RH e trabalhadores – procurando ter um número de entrevistas equivalente em cada subgrupo. Por outro lado, adotou-se como critério complementar para seleção dos profissionais de TI, o fator etário, tendo sido considerados três grupos: consultor junior (18 aos 22 anos), consultor (22 aos 30 anos) e consultor senior (+30 anos). Podemos ainda relacionar esta divisão tendo presente o conceito de CVE, onde em virtude de ser uma empresa muito jovem não existirem trabalhadores na fase de declínio.

Em relação ao tamanho da amostra, foram realizadas 7 entrevistas com o grupo de gestores, equipa de RH e direção, e 10 entrevistas ao grupo de profissionais de TI. Para a

definição do número final de entrevistas considerámos que, apesar de haver um número estimado de entrevistas e apesar de as pessoas terem vários pontos de vista, as opiniões podem começar a repetir-se e, nessa fase, é atingido o ponto de saturação (Mason, 2010), ou seja, quando começarem a existir respostas repetidas e não existir qualquer informação nova a ser acrescentada é assumido que deixa de ser útil realizar mais entrevistas.

Nos Quadros 1 e 2 encontramos as características dos participantes entrevistados, tanto profissionais de TI como equipa de gestão. Destaca-se a faixa etária jovem da empresa estudada, sendo que a média de idades dos entrevistados é de 28,8 anos e da grande maioria dos entrevistados ter, pelo menos, licenciatura ou mestrado. No que diz respeito aos profissionais de TI, podemos destacar ainda a predominância de participantes do género masculino.

Características dos Participantes – Profissionais de TI					
Nome Fictício	Idade	Género	Localidade	Formação	Profissão
Junior1	23	Masculino	Fundão	Mestrado	Software Developer
Junior2	25	Masculino	Guarda	Mestrado	Software Developer
Junior3	25	Masculino	Brasil	Licenciatura	OutSystems Developer
Consultor1	29	Masculino	Lisboa	Licenciatura	OutSystems Developer
Consultor2	27	Masculino	Porto	Licenciatura	Software Developer
Consultor3	29	Masculino	Fundão	Licenciatura	OutSystems Developer
Consultor4	27	Masculino	Porto	Licenciatura	Software Developer
Senior1	31	Masculino	Porto	Licenciatura	Software Developer
Senior2	33	Feminino	Porto	Ensino Secundário	QA Tester
Senior3	41	Masculino	Lisboa	Licenciatura	Software Developer

Quadro 1 - Características dos participantes, profissionais de TI (realizado pela autora).

Características dos Participantes – Equipa de Gestão					
Nome Fictício	Idade	Género	Localidade	Formação	Profissão
RH1	29	Feminino	Lisboa	Licenciatura	RH
RH2	25	Feminino	Lisboa	Licenciatura	RH
Manager1	29	Masculino	Lisboa	Licenciatura	Business Manager
Manager2	25	Feminino	Lisboa	Mestrado	Business Manager
Manager3	27	Feminino	Lisboa	Licenciatura	Business Manager
Manager4	27	Masculino	Lisboa	Mestrado	Business Manager

Direção	38	Masculino	Lisboa	MBA	CEO
---------	----	-----------	--------	-----	-----

Quadro 2 - Características dos participantes, equipa de gestão (realizado pela autora).

### 3.2. Procedimento de recolha dos dados

A recolha de dados para este estudo de caso foi baseada em dois tipos de evidências, uma fonte primária (entrevistas) e uma fonte secundária (política de GC). Este tipo de abordagem combinada é recomendada na literatura com o objetivo de assegurar que os resultados sejam menos enviesados do que se obtidos com recurso a um único método de recolha de dados (Yin, 2013).

A análise da uma fonte primária, através da realização de entrevistas, onde o objetivo da escolha desta metodologia qualitativa teve a finalidade de compreender, com profundidade, a forma como os profissionais de TI percebem a sua carreira e as práticas associadas ao SGC da sua empresa, bem como perceber a importância que o SGC tem para a empresa e para a retenção dos seus trabalhadores na perspetiva da equipa de gestão.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas durante o mês de julho de 2022, tanto presencialmente como on-line através da plataforma Microsoft Teams, devido à distância física de algumas pessoas da empresa. O tempo médio das entrevistas foi de 30 minutos, variando entre um mínimo de 20 minutos e um máximo de 45 minutos. No total ficaram registadas 9 horas e 33 minutos de registos, os quais foram transcritos na íntegra e constam no anexo C.

Foram utilizados dois protocolos de entrevista, um para o grupo associado ao desenho da política de gestão de carreiras da empresa (gestores e equipa de RH) e, outro para o grupo de empregados profissionais de TI. No primeiro caso, o protocolo foi pensado com o objetivo de compreender qual a importância atribuída ao SGC, quais as práticas de gestão que consideram relevantes e se consideram que essas práticas se adequam aos profissionais TI da empresa. A estrutura da entrevista está dividida em três partes: 1) Análise do papel do SGC, 2) Análise das práticas SGC da empresa, e 3) Análise do papel do SGC na retenção dos trabalhadores. No segundo caso, grupo dos profissionais de TI, o objetivo é compreender qual a importância que atribuem à sua carreira, como é que definem ter sucesso na carreira, como é que caracterizam o SGC da empresa e de que forma é que contribui para a sua intenção de permanecer na empresa. De novo, a construção das questões está dividida em três partes: 1) Análise do papel da carreira profissional, 2) Análise do SGC da empresa, e 3) Análise da influência do SGC na retenção dos trabalhadores.

A transcrição e análise das entrevistas foi feita através da análise de conteúdo pelo método de Bardin (1997), em que a análise de conteúdo corresponde a um “(...) conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p.38). Esta técnica pode resumir-se em três passos: 1) a pré-análise, que se refere à organização do material a ser investigado; 2) a exploração do material, que consiste na construção da codificação e 3) o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, que pode ser feita através da inferência, ou seja, um tipo de interpretação controlada. Neste caso, na fase da pré-análise procedeu-se à formulação de dois protocolos de entrevista e à realização das entrevistas, bem como à recolha de informação complementar sobre o modelo de carreira utilizado na empresa; na fase da exploração do material, codificamos as categorias a analisar; e, no tratamento e interpretação dos dados, procedeu-se à elaboração de um quadro resumo atendendo à divisão das categorias identificadas na fase anterior para poder comparar as perspetivas dos entrevistados.

Em paralelo, foi feita a análise de uma fonte secundária, através de análise do documento que formaliza a apresentação da política e práticas do SGC da empresa. O objetivo da análise documental é complementar a informação obtida nas entrevistas, mas também adicionar novas informações acerca daquilo que é o SGC da empresa em estudo.

### **3.3. Análise dos dados**

Para a análise dos dados qualitativos no que diz respeito às entrevistas, numa fase inicial, procedeu-se elaboração de um quadro de análise para facilitar a compreensão dos dados em análise. Posteriormente, no que diz respeito tanto à análise das entrevistas como do documento da política da SGC da empresa em estudo, procedeu-se à formulação de categorias de análise que permitissem dar resposta à problemática do trabalho, tendo adotado como critério para criar uma categoria o de, pelo menos, duas respostas coincidentes. Paralelamente, foi necessário fazer associações e cruzar as informações que foram recolhidas das fontes primária e secundária com aquilo que são as categorias de análise.

## 4. Resultados

Os resultados desta investigação mostram como o Sistema de Gestão de Carreira influenciam a retenção dos profissionais de TI, procurando perceber a tendência para uma gestão de carreira organizacional, individual ou para um equilíbrio entre ambas. Em primeiro lugar, sugere-se a leitura dos quadros 3 ao 6 (Anexo C), onde se encontra a sinopse das entrevistas realizadas, para um melhor entendimento dos resultados. Em segundo lugar, sugere-se a consulta do Anexo A para um melhor entendimento do funcionamento do SGC da empresa em estudo.

### 4.1. Enquadramento do percurso profissional dos participantes

Do grupo dos profissionais de TI é possível constatar que a média das idades é de 29 anos, tendo o entrevistado mais novo 23 anos e o mais velho 41 anos.

Quando solicitada a descrição do percurso profissional até ao momento, 5 dos 10 profissionais de TI entrevistados referiram que iniciaram o seu percurso profissional através do programa das academias do grupo, direcionadas para a integração de jovens recém-formados no mercado de trabalho.

*“Entre no ano passado, em julho, para a academia dos 7Summits, onde o principal objetivo é formar-nos. (...) hoje em dia sinto-me mais confortável e também mais confiante a trabalhar nestas tecnologias” (Junior1).*

*“A minha carreira é um bocado vanilla no sentido em que eu fui “buscado” na universidade e a partir daí houve aquele boom (...)” (Junior2).*

*“Inicialmente comecei na academia da empresa-mãe do grupo, isto em 2019, foi durante um ano como estágio (...) praticamente tem sido projeto atrás de projeto praticamente sem parar, em projetos que tem sempre dado oportunidade para aprender bastante e para desenvolver” (Consultor1).*

*“Comecei na empresa-mãe faz 4 anos, estive lá no mesmo projeto durante 2 anos basicamente (...) aqui comecei em projetos mais curtos e comecei agora nesta vertente de outsourcing, no final do ano passado, e é aí que me encontro agora” (Consultor2).*

*“O meu percurso começou há 5 anos atrás. Sai da universidade e fui contratado pela empresa-mãe, empresa mãe do grupo onde a minha empresa atual se enquadra (...) Há 1 ano atrás mudei-me para qui, fazia mais sentido para os projetos e para o percurso que queria fazer e pronto, desde então, estou aí” (Consultor3).*

Para 4 dos entrevistados, o seu percurso profissional tem sido marcado pela mudança de empresas, sempre na área de TI.

*“Trabalho na área de IT há mais ou menos 5 anos, com OutSystems há mais ou menos 3 anos. Tenho trabalhado em vários projetos internacionais, para diversas empresas de diversos setores” (Junior3).*

*“Sai da faculdade e comecei a trabalhar como programador (...) saí dessa empresa porque senti que tinha uma estrutura muito hierárquica e complexa, gosto de dar ideias e senti que não tinha esse espaço” (Consultor4)*

*“Tive vários tipos de experiência, comecei como estagiário aqui perto do sítio onde moro (...) passei alguns anos a tentar construir a minha própria start-up e infelizmente acabou por não ser o que eu esperava. Trabalhei como freelancer e acabei por mexer um pouco em tudo (...) desde que entrei nesta empresa que tem sido uma revolução (...)” (Senior1).*

*“Comecei com Excel, depois passei a programar. Fundei um jornal, foi quando fiquei web master, não só programava, como passei a ter a vertente de PHP. Depois, fui para Angola, fazer investigação em saúde, quando voltei fui estudar e agora estou aqui” (Senior3).*

Para uma das entrevistadas, houve uma transição de carreira, de uma área totalmente diferente para a área de TI.

*“Comecei a trabalhar num call-center, em 2007, como assistente de apoio ao cliente (...) Em outubro de 2018, passei para trabalho de QA para uma app na área das telecomunicações (...) passei para a empresa onde estou atualmente, continuando a fazer o trabalho como QA Tester” (Senior2).*

De forma geral, o grupo de entrevistados está sensivelmente ao mesmo tempo na empresa em análise, há cerca de 1 ano.

## 4.2. O significado e importância da gestão de carreira para a gestão de pessoas

Para a maioria dos entrevistados, a evolução da sua carreira até ao momento tem sido positiva, na maioria dos casos, pela possibilidade de desenvolvimento e aprendizagem.

*“Penso que seja um balanço positivo. Para além de ter evoluído, tecnicamente, também evolui em soft-skills, o que também é importante. Todo o conhecimento que tenho absorvido durante este ano em que estou na empresa, tem sido bastante positivo”* (Junior1).

*“Acho que tem corrido bem (...) acho que isso tem permitido desenvolver as minhas capacidades e desenvolver-me profissionalmente e tenho oportunidade para isso, tendo sido bom para mim”* (Consultor1).

*“Em cada sítio que estou, aprendo. Acho que tem sido uma evolução positiva, se não, ainda estava no Excel hoje”* (Senior3).

Com a exceção de um entrevistado que avalia a sua carreira até ao momento como não tendo sido uma evolução positiva, existindo um sentimento de descontentamento em relação à forma como a empresa-mãe do grupo geriu a sua carreira através de vários modelos, e esperando que isso seja corrigido com o modelo 7Summits.

*“Não acho que foi uma evolução positiva, mas acho que tem a ver com eu ter escolhido o momento errado, na hora errada para começar a trabalhar no grupo (...) no final do primeiro ano, tínhamos um modelo de carreira definido que não fazia sentido para muita gente porque a empresa era pequena e começou a aumentar do nada (...) o que aconteceu com as pessoas todas que tinham entrado recentemente, independentemente dos checkpoints que tinham, voltaram para o 0 (...) ao mudar-me para a aqui, nova empresa, novo modelo de carreira, 0 outra vez (...) se calhar, com o modelo 7Summits, já estão a corrigir isso, (...) espero que sim e se não estiverem espero que seja um ponto a melhorar, não só para mim como para todas as pessoas que cá estão”* (Consultor3).

A grande maioria dos entrevistados, faz uma avaliação positiva da sua carreira, sendo que apenas uma pessoa reconhece que se sente injustiçada e espera que os 7Summits venham corrigir o erro dos modelos de carreira pelos quais passou anteriormente.

A maioria dos entrevistados refere que um dos principais fatores que consideram para avaliar o sucesso na carreira é a progressão e o desenvolvimento técnico.

*“(...) quando te apercebes que consegues resolver problemas sozinho e que consegues desenrascar-te cada vez mais só, eu acho que para mim é um sucesso porque, no início, estamos muito agarrados a um apoio ou a alguém que nos possa ajudar” (Senior1).*

O reconhecimento dos colegas em relação ao seu trabalho é um dos principais fatores de sucesso para os inquiridos, as condições salariais foram referidas por 3 dos 10 entrevistados.

*“Eu acho que o reconhecimento das pessoas que trabalham connosco, eu acho que é importante saber que as pessoas confiam no nosso trabalho, é a prova de que estás a fazer alguma coisa bem. Depois, as condições salariais é um ponto que entra sempre, não estamos aqui a trabalhar para aquecer” (Consultor2).*

Grande parte dos entrevistados reconhece que o sucesso na carreira está relacionado com a sua realização profissional.

*“Contribui porque sinto-me mais autónomo e mais capaz de enfrentar vários desafios que vão aparecendo. Quando comecei tinha muito receio dos desafios e de não conseguir fazê-los ou terminá-los” (Junior1).*

O entrevistado Senior 3 sentiu inicialmente que não conseguia responder à questão, acabando por enumerar um conjunto de fatores que o fazem sentir-se realizado profissionalmente.

*"Não sei responder a essa pergunta. Neste momento, acho que me sinto realizado profissionalmente, claro que quero evoluir mais, mas estou contente como estou de momento. (...) Não trabalho sob pressão, estou feliz, tenho saúde, como, tenho um teto, o que é que falta mais?" (Senior3).*

Em síntese, percebemos que a maioria dos entrevistados faz uma avaliação positiva da sua carreira, especialmente pela possibilidade de continuarem a aprender, nesse sentido, reconhecem que os principais fatores que têm em conta para fazer essa avaliação é a progressão na carreira, o facto de se continuarem a desenvolver profissionalmente, o reconhecimento dos colegas e a melhoria de condições salariais.

#### **4.3. O sistema de práticas de gestão de carreira**

A maioria dos profissionais de IT consideram positivas as práticas associadas ao SGC da empresa. 4 profissionais de IT valorizam o feedback que é transmitido, procurando mostrar os pontos positivos e os pontos em que é necessário melhorar.

*“Acho importante fazerem essas reuniões e darem esse feedback, do que é que há a melhorar e os pontos em que melhoramos e penso que isso seja uma mais-valia para nós do nosso lado” (Junior1).*

3 profissionais de IT reconhecem que é muito importante ter o modelo dividido por áreas técnicas e funcionais.

*“Esta parte de dividir o modelo de carreira para cada área penso que é bastante bom porque sei que todas as áreas são diferentes e às vezes é difícil aplicar o mesmo modelo de avaliação a todas as áreas” (Consultor1).*

Um dos entrevistados, reconhece que a analogia a montanhas no modelo 7Summits lhe é indiferente e o que lhe interessa realmente é saber que pode evoluir.

*“Sou uma pessoa um bocado mais objetiva, se há uma metáfora com montanhas ou com outra coisa qualquer, para mim, não é que me faça muita diferença. Gosto de saber que posso evoluir e que posso crescer numa empresa, isso é importante para mim, agora a forma como isso é gerido pela empresa não me interessa muito” (Consultor2).*

Em relação à equipa de gestão, reconhecem que o modelo 7Summits permite fazer uma avaliação justa e transparente dos seus trabalhadores, através do feedback transmitido e da evolução feita com base da sua performance e no seu esforço.

*“Permite fazer uma avaliação de 360 graus sobre cada um dos consultores aqui dentro e acho que há um cuidado para ser justo e para fazer justiça à meritocracia” (RH1).*

*“Acho que diferente, acaba por ser uma palavra fácil, mas acho que é a palavra certa (...) acho que diariamente conseguimos perceber que é diferente porque de todas as vezes que apresentamos o modelo de carreira, seja a um possível candidato ou a uma pessoa que se junta a nós, a reação é sempre muito positiva e de muita surpresa” (Manager2).*

*“A primeira é momentos de feedback, acho que isso é crítico, é a noção clara de que cada uma das pessoas sente que está ali naquele momento para ser ouvida e para fazer-se ouvir. A segunda é ser um modelo muito transparente, se cada uma das pessoas souber o*

*caminho que tem de fazer para alcançar um certo patamar, sabe logo desde início o que tem de fazer, isso para mim é evidente. O terceiro que é o sistema de recompensa que é se eu conseguir chegar aquele patamar, onde é que eu estarei em termos profissionais e o que é que eu terei acesso a, portanto, este trade-off é fulcral e eu diria que são os três” (Manager4).*

*“O nosso modelo de desenvolvimento profissional assenta muito na meritocracia, na transparência e na justiça. A progressão de cada pessoa da empresa está dependente do seu esforço e empenho. Este modelo pretende mostrar às nossas pessoas que têm um caminho connosco, que podem evoluir e que se podem desenvolver dentro da empresa” (Direção).*

A maioria dos profissionais de TI entrevistados reconhece que as práticas associadas ao modelo 7Summits correspondem às suas necessidades.

*“De momento, penso que sim. Como eu estou no patamar mais baixo, eu consigo olhar para aquele modelo e consigo ver que há ali um caminho que posso traçar, consigo ver que é possível” (Junior2).*

*“Acho que é o melhor modelo que até agora já tive nesses 5 anos no grupo e acho que é assim que deve continuar” (Consultor3).*

Um dos entrevistados reconhece que as práticas associadas ao SGC devem ser apenas orientadoras e, por esse motivo, não tem expectativas em relação aos 7Summits.

*“Eu acho que as práticas dos 7summits devem orientar uma pessoa, uma pessoa não tem expectativas dos 7Summits porque são imensos objetivos. Uma pessoa faz o melhor que pode e espera que o que faz entre nos 7Summits” (Senior3).*

A maioria dos entrevistados da equipa de gestão, reconhece também que as práticas dos 7Summits correspondem às necessidades dos seus colaboradores, principalmente, por ser um modelo muito flexível e adaptável.

*“Acho que o modelo está equilibrado, acho que foi como disse, é um modelo que tem de estar em constante mutação para se adaptar a possíveis necessidades ou novas necessidades que possam surgir aos nossos consultores, deve ser assente numa espinha dorsal, mas ao mesmo tempo ter a capacidade de se adaptar muito rapidamente as necessidades dos consultores ao longo da sua estadia connosco” (Manager1).*

*“Penso que correspondem e penso que existe a abertura para as pessoas falarem e tentaram acelerar o processo e o crescimento caso sintam que eu não está a ser tão rápido como desejavam, acho que vai sempre depender muito de cada um e da forma como cada um vê o trabalho e o seu crescimento, mas acho que vai sempre afetar de forma positiva” (Manager3).*

A nível de pontos a melhorar no modelo 7Summits, a maioria dos entrevistados reconheceu que é um modelo recente e que, de momento, ainda não têm pontos de melhoria a apontar, mas que certamente irão existir ao longo do tempo. 3 dos entrevistados reconhecem que pode haver um esforço para a avaliação ser feita de forma mais recorrente e contínua ao longo do ano, de forma que o trabalhador não tenha de ficar, por exemplo, um ano à espera de feedback. Um dos entrevistados aponta que deveriam existir mais parâmetros no momento de avaliação.

*“Não sei em que medida podiam melhorar, se calhar, não fazer um acompanhamento anual, mas tentar fazer um acompanhamento de 6 em 6 meses, algo assim, para poder perceber se está a correr bem ou se estão a sentir alguma dificuldade, algo do género” (Consultor 2).*

*“Em relação a melhorias, talvez colocarem mais parâmetros e talvez mais específicos, acho que há certas coisas que nem todos os colegas conseguem avaliar, no meu caso, estando remoto, as vezes há certas coisas como comunicação que são difíceis de avaliar” (Senior1).*

Todas as pessoas entrevistadas, profissionais de IT, equipa de RH, managers e direção, consideram muito importante a empresa ter uma política de gestão de carreira para oferecer aos seus trabalhadores.

*“É bom para a empresa porque se aquela empresa não tiver prospeção de crescimento na carreira, ninguém, vai para lá porque a nossa área de trabalho, sabes que é uma área competitiva, e onde uma pessoa que não está bem, muda-se facilmente, sem problemas” (Junior2).*

*“É extremamente importante porque se uma pessoa não tiver gestão de carreira, a pessoa vai estar lá durante muito pouco tempo. Se eu entrar para uma empresa agora e a empresa não tiver um modelo de carreira isso grita que (A) a empresa não tem organização de todo, (B) não vai ter noção de onde é que os seus Developers em nível de competência se enquadram, (C) pode haver uma discrepância em salário porque eu não sei onde é que aquele Developer está” (Consultor3).*

*“Eu acho que é sempre bom até para “obrigar” os funcionários a querer evoluir, as vezes uma pessoa acaba por ficar estagnada, porque pensa que se calhar ter mais conhecimento ou não, o patamar onde vou estar é o mesmo e acaba por se desleixar um pouco com a evolução. O facto de termos esses patamares e termos níveis para atingir, acaba por ajudar o próprio consultor a querer melhorar e evoluir para atingir os outros patamares” (Senior2).*

*“Isso é claro que é importante, uma pessoa não vai para uma empresa não sabendo muito bem o que está a fazer, se estiver estruturado como a está a ser feito, acho que é sempre um ponto positivo. Por outro lado, pode dar um bocadinho de pressão aos colaboradores que podem achar que nunca vão alcançar os objetivos propostos para evoluir” (Senior3).*

*“Acho que é muito importante. Nos dias de hoje, as pessoas querem sentir que estão a progredir e não sentir que estão estagnadas, se não, procuram outro sítio. A área de IT é muito dinâmica e, se queremos manter as pessoas connosco, temos de lhes mostrar que existe um caminho de progressão e de desenvolvimento” (Direção).*

*“Acho de extrema importância, acho que tem de estar na agenda de todas as empresas porque nos pedimos a eles o compromisso deles e é um compromisso nosso ter esse plano de progressão de carreira para valorizar o trabalho que é feito e lá está, para ser competitivos numa área onde há muito atrito, muita entrada e saída de pessoal” (RH1).*

Assim, no que concerne às práticas do SGC mais apreciadas pelos profissionais de TI, para além de percebermos que fazem uma avaliação positiva e que vai de encontro às suas expectativas, percebemos também que atribuem uma grande importância ao facto de o modelo estar dividido por áreas técnicas e funcionais, permitindo que cada profissional evolua na sua especialização e o feedback que é transmitido numa reunião individual que procura transmitir os pontos positivos e os pontos a melhorar. Por outro lado, percebemos que existe uma semelhança entre as perspetivas dos profissionais de TI e da equipa de gestão, uma vez que estes dois grupos intervenientes no sistema reconhecem que é muito importante que a empresa ofereça um SGC aos seus trabalhadores. No que concerne às práticas do SGC mais apreciadas pelos profissionais de TI, percebemos que atribuem uma grande importância ao facto de o modelo estar dividido por áreas técnicas e funcionais, permitindo que cada profissional evolua na sua especialização e o feedback que é transmitido numa reunião individual que procura transmitir os pontos positivos e os pontos a melhorar.

#### 4.4. Gestão de carreira: responsabilidade da empresa, do indivíduo ou partilhada?

Dos 17 entrevistados, 14 consideraram imediatamente que a responsabilidade da gestão de carreira resulta de um equilíbrio entre a empresa e o indivíduo.

*“Penso que seja uma responsabilidade partilhada, a empresa deve permitir-nos evoluir e cada pessoa individualmente deve ter essa vontade de fazer um bom trabalho e de querer também evoluir, não adianta de nada a empresa ter um plano de carreira estruturado se uma pessoa não quiser evoluir”* (Consultor4).

Os restantes 3, sendo 2 dos profissionais de IT e 1 Manager começaram por dizer que a responsabilidade da gestão de carreira é da empresa, mas que cada pessoa tem o seu papel na sua própria carreira.

*“Grande parte de mim pensa que é da empresa, mas também pensa que deve ser partilhado porque as pessoas também têm de dizer o que querem. Eu também tenho de falar e expressar-me como é que eu acho que deveria estar em termos de cargo novo, receber mais, formação aqui porque estou a fazer aquilo, acho que tudo isso se enquadra no modelo de carreira. Acho que a grande parte tem de vir da empresa, eu sinto isso porque tem de apresentar algo que pode ser melhorado pelas sugestões e feedback da pessoa que está a ser avaliada, tem de ser aberto a sugestões, têm de ser ouvidas. A empresa tem de apresentar algo sólido que puxe o Developer”* (Consultor3).

*“Eu acho que é sempre da empresa, a empresa é que contrata trabalhadores para aquela função que precisa, a empresa é que tem de perceber o que é que precisa para aquele sítio (...) Ou seja, a empresa tem de definir o posto de trabalho, na parte da carreira, o colaborador é que tem de decidir se quer ficar naquele posto de trabalho definido pela empresa ou não. A carreira é da exclusiva responsabilidade do trabalhador, eu é que decido se quero evoluir, se quero ir trabalhar para uma coisa nova, eu é que decido se à hora de almoço quero ir para casa e não quero trabalhar mais, eu é decido. (...) A empresa acaba por ter responsabilidade na medida em que poderia sugerir alguma coisa ao trabalhador, o colaborador é que decide sempre se quer evoluir ou não”* (Senior3).

*“Acho que a responsabilidade é maioritariamente nossa porque nós é que temos o trabalho de contratar a pessoa e (...) diria que 90% do modelo de carreira é responsabilidade nossa, acho que os outros 10% são provavelmente tão importantes como os outros 90%”* (Manager 1).

#### **4.5. Importância do SGC em relação à intenção de permanecer na empresa**

A maioria dos entrevistados reconhece que o SGC, 7Summits, é importante para a sua intenção de permanecer na empresa.

*“É um fator, foi um fator. Pelo menos, em papel, dá-me segurança. Dá-me um sentido de luz ao fundo do túnel, consigo ver que aqui se calhar tenho a chance de crescer mais e também há um fator, na minha opinião, que é o fator de crescer, se achar que não consigo crescer, o que é que estou cá a fazer?”* (Junior2).

*“Eu mesmo recebo diversas propostas semanalmente, mas uma das coisas que me mantém na empresa (...) é os 7Summits porque eu consigo ver um futuro muito mais claro do que talvez se fosse para outra empresa em que isso não estivesse muito bem definido, consigo ver uma evolução acelerada dentro da empresa, enquanto talvez noutras empresas isso não é tão claro”* (Junior3).

*“Os 7Summits ajudam a que tenha essa intenção de ficar na empresa porque eu sei que vou ser avaliado na zona em que eu estou e desde que seja bom naquilo que eu faço, eu vou conseguir progredir”* (Consultor3).

Um dos entrevistados afirma que nunca pensou nos 7Summits, apesar de gostar do modelo, como um fator para permanecer na empresa porque todas as empresas têm modelos de progressão de carreira.

*“Nunca pensei nos 7Summits como um motivo para ficar ou não ficar aqui, ou seja, as empresas hoje em dia têm todas modelos de evolução de carreira. Gosto dos 7Summits porque tem tudo bem definido e explicado, gosto porque em muitos sítios não está tão bem estruturado, agora não penso que fico na empresa apenas pelos 7Summits”* (Senior3).

Um dos entrevistados refere que o sistema de gestão de carreira é importante, mas não é o que mais importa. O importante para si é fazer um bom trabalho e ser reconhecido nesse sentido.

*“O sistema de gestão de carreira é importante, mas não é o fator mais importante, não penso todos os dias no sistema de gestão de carreira. Penso em fazer um bom trabalho e em ser reconhecido por isso”* (Consultor4).

Em relação à equipa de gestão, afirmam que o SGC é importante para que as pessoas queiram ficar na empresa pela perspectiva de crescimento e desenvolvimento porque nem tudo tem a ver apenas com dinheiro, o facto dos trabalhadores se sentirem valorizados através do SGC é um fator para que queiram ficar.

*“Exatamente pela perspectiva de futuro e pela visão de crescimento porque, como disse, não é apenas a valorização salarial, acho que a motivação vem de outras formas”* (RH2).

*“Já tivemos muitos casos de pessoas que têm propostas salariais só e apenas superiores e não saíram porque há outras coisas que valorizam mais, sendo uma delas os 7Summits. Se me sentir ouvida internamente e se eu disser que preciso de melhorar aqui um ponto e se a gestão da empresa me der esse ponto, eu não vou procurar melhor, não vou aceitar ouvir melhor”* (Manager2).

A maioria dos profissionais de IT reconhece que a gestão de carreira é tão importante como outros fatores na decisão de permanecer na empresa.

*“Acho que é tão importante como outros fatores, como por exemplo, o ambiente na empresa, o trabalho em equipa acho que é igualmente importante. Se for só pelo modelo de carreira ninguém fica em nenhuma empresa, tem de haver outros fatores que, em conjunto com o modelo de carreira, nos façam querer ficar”* (Senior2).

Um dos entrevistados reconhece que a gestão de carreira é o mais importante na sua intenção de permanecer na empresa.

*“Diria que a gestão de carreira é efetivamente o fator mais importante, o que tem mais peso. Mas também, o lado pessoal, as condições de trabalho, os colegas, as condições que nos dão, fora a financeira, é muito importante para mim”* (Senior3).

Em relação à equipa de gestão, a maioria também considera que a gestão de carreira é tão importante como outros fatores nesta decisão.

*“Acho muito importante hoje em dia e se calhar ponho em patamares iguais a gestão de carreira, saber o que é esperado e o que pode contar connosco, com a empresa e com aquilo que tem para oferecer” (RH1).*

Dois dos entrevistados da equipa de gestão evidenciam que a vertente salarial é o que pesa mais na intenção dos profissionais de TI permanecerem na empresa, no entanto, a maioria dos entrevistados, acaba por falar na questão salarial, mesmo não considerando que é o que pesa mais.

*“(...) infelizmente hoje em dia e como já se tinha comentado, o mercado é muito volátil e, portanto, é muito financeiro” (Manager1).*

*“Eu acho que é dos fatores mais importantes [o sistema de gestão de carreiras], aliado a outros obviamente e aqui voltando ao aspeto salarial, acho que na área de IT temos de tocar sempre na parte dos salários porque o mercado é extremamente competitivo (...)” (RH2).*

Em suma, percebemos que existe uma concordância entre as perspetivas dos profissionais de TI e equipa de gestão, uma vez que reconhecem que o SGC é importante para a intenção dos trabalhadores permanecerem na empresa pela segurança, por saberem que existe um caminho e que podem crescer e progredir.

#### **4.6. Importância do SGC para a empresa**

Todos os entrevistados da equipa de gestão percebem que o SGC tem uma grande importância para a empresa e para aquilo que pretendem transmitir e oferecer às suas pessoas.

*“(...) está na agenda como uma das nossas principais responsabilidades, sinto isso, sinto que tem sido um maior foco nesse sentido porque, de facto, é importante valorizar o compromisso deles connosco porque estamos numa área onde há muita competição” (RH1).*

*“O nosso modelo assenta na paridade, (...) colocar o ónus da evolução na empresa no lado das pessoas, acho que isso é o mais importante, (...) no final do dia, está sempre nas tuas mãos. A transparência (...) e acredito que seja valorizada” (Manager2).*

Para a equipa de gestão, um dos principais objetivos a alcançar com o SGC é a retenção dos profissionais de TI através da visão a longo prazo que conseguem oferecer aos seus trabalhadores.

*“Pelo meu entendimento acho que é, não só uma forma de motivar as pessoas e lhes mostrar que efetivamente podem crescer e que há uma visão a longo prazo, mas também uma forma de nos orientarmos e de como é que podemos aprimorar os nossos profissionais, ou seja, também guiá-los aqui num caminho e darmos as ferramentas para seguirem o seu caminho” (RH2).*

*“Eu acho que é principalmente aumentar a taxa de retenção e também vincar uma cultura cada vez mais meritocrática, disponível e cada vez mais centrada nas nossas pessoas” (Manager1).*

*“(…) assenta essencialmente em dois pilares: o primeiro, fazer com que as nossas pessoas sintam que podem crescer e evoluir aqui dentro e o segundo, que é um pouco egoísta, manter as pessoas connosco durante muito tempo, garantindo que estejam felizes e satisfeitas com o seu trabalho” (Direção).*

Todos os entrevistados reconhecem que o SGC tem um impacto positivo na competitividade da empresa.

*“Eu penso que pode ser um fator de diferenciação e penso que hoje em dia em IT, considerando a competição salarial, acho que tudo o que for diferente do salário tem impacto positivo” (RH2).*

*“(…) tornamo-nos muito mais competitivos mantendo as pessoas e, nós mantemos as pessoas, com este modelo de carreira (...) sinto isso em reuniões com potenciais parceiros, quando eu falo da taxa de retenção, do modelo de carreira, (...) é “ok, vocês mantêm as pessoas, não conhecem as pessoas só há 2 meses”, muitas empresas vêm ter connosco por causa dessa taxa de retenção e por quererem fugir desse ciclo (...)” (Manager2).*

#### **4.7. O modelo de gestão da carreira “7Summits”**

Através da análise documental, percebemos que o modelo dos 7Summits tem por base uma história, uma analogia às 7 maiores montanhas do mundo. A filosofia subjacente a este modelo é a meritocracia porque cada trabalhador evolui na montanha pelo seu próprio mérito;

a transparência porque está claro para todos os trabalhadores o que têm de fazer e quais são os seus objetivos para evoluírem; e a flexibilidade porque existe espaço para a discussão e para o feedback tanto do lado da empresa como do lado do trabalhador para construir, em conjunto, um caminho dentro da empresa.

O objetivo deste modelo de GC é que todos os trabalhadores da empresa sejam alpinistas (*Climbers*) e que com base no seu esforço, mérito, desempenho e dedicação consigam subir a sua montanha. Deste modo, o modelo dos 7Summits é um modelo de desenvolvimento profissional e de progressão na carreira que permite que cada trabalhador possa evoluir na empresa em função da sua performance. Para um melhor entendimento do modelo dos 7Summits, sugere-se a consulta do anexo A.

Este modelo pretende ser o primeiro passo na direção de um *Spotify Model*, numa analogia com o funcionamento do tipo de aplicações Spotify ou alguma outra semelhante que, em função das coisas que mais ouvimos, vão dando sugestões e mostrando o que podemos querer ouvir. Assim, o objetivo do SGC 7Summits é exatamente mostrar um caminho que as pessoas podem seguir, dando sugestões adaptadas a cada pessoa. Não sendo possível ter um modelo único para cada pessoa devido à sua complexidade, o que a empresa procura fazer com os 7Summits foi dividir os seus profissionais de TI por áreas técnicas e funcionais, pessoas que têm um percurso semelhante e organizá-las e mapeá-las pelas sete montanhas. Existem sete montanhas mais uma, sendo que esta montanha é a da Serra da Estrela, que é onde começam os academistas, jovens recém-formados que iniciam a sua vida profissional com a empresa e, depois do período inicial de 9 meses / 1 ano, caminham e especializam-se numa das sete montanhas.

Cada montanha está dividida em cinco checkpoints, sendo que também o termo “checkpoint” é uma analogia a esta história de escalada e de alpinismo, sendo que os checkpoints são zonas de segurança, onde cada pessoa está relativamente tranquila e pode “descansar”, assim sendo, o checkpoint 1 corresponde ao “Junior Consultant”, o checkpoint 2 ao “Consultant”, o checkpoint 3 ao “Senior Consultant”, o checkpoint 4 ao “Specialist” e o checkpoint 5 ao “SME” (Subject Matter-Expert), cada checkpoint está dividido em três níveis.

A progressão dentro de cada montanha é feita com base numa avaliação, sendo utilizados como instrumentos de avaliação um conjunto de formulários, cada formulário tem a sua ponderação com o objetivo de avaliar a performance de cada trabalhador. Cada profissional de TI é avaliado através de três entidades diferentes: 1) O cliente ou projeto onde está inserido, o qual corresponde a 40% da avaliação final; 2) A empresa, a que corresponde 55% da

avaliação final, dividida em três *stakeholders* diferentes: O Líder Técnico (40%), o Business Manager (40%) e a equipa de People & Culture (20%); 3) A autoavaliação de cada pessoa, que corresponde a 5% da avaliação final.

As regras para a progressão dentro de cada montanha estão definidas quantitativamente para cada nível e a progressão para um novo checkpoint inclui a dimensão do alcance dos objetivos a nível de soft-skills e de hard-skills. Após a recolha dos instrumentos de avaliação preenchidos é agendada uma reunião individual com cada profissional de TI, onde está presente um elemento da equipa de People & Culture que conduz a reunião e, numa primeira fase, transmite o feedback da avaliação final e da progressão ou não progressão na montanha, bem como dos aspetos a manter e dos aspetos a melhorar, e também está presente o Líder Técnico que intervém sempre que é necessário abordar questões mais técnicas e específicas. Numa segunda fase, são apresentados os objetivos a atingir tanto a nível de soft-skills como a nível de hard-skills, sendo definidas as certificações e formações de cada pessoa a curto/ médio prazo. Pode ainda ser sugerido pelo Líder Técnico um objetivo livre, ou seja, um desafio ao profissional de TI, como por exemplo, passar a ser o mentor de uma pessoa mais junior na empresa, há sempre espaço para o objetivo livre ser definido pela própria pessoa, sendo algo que considere que faça sentido para o seu percurso profissional e que a empresa também consiga dar suporte. Numa terceira fase, é pedido à pessoa avaliada que dê também o seu feedback do que tem sido a sua experiência e do que foi falado na reunião. Assim, as possibilidades de progressão dos trabalhadores estão dependentes da avaliação da sua performance, sendo uma progressão horizontal visto que não existe uma divisão hierárquica na empresa, todos os cargos estão ao mesmo nível, a evolução e a progressão é feita ao nível das tarefas e das responsabilidades que cada posição tem quando o trabalhador apresenta bons resultados ao nível da sua performance.

O modelo de GC 7Summits foi considerado pelos entrevistados, tanto trabalhadores como equipa de gestão, como um modelo que corresponde às necessidades dos trabalhadores por ser um modelo que mostra que há um caminho pensado para as pessoas e que valoriza quem faz um bom trabalho.

*“De momento, penso que sim. Como eu estou no patamar mais baixo, eu consigo olhar para aquele modelo e consigo ver que há ali um caminho que posso traçar, consigo ver que é possível. Penso que seja o pior problema de uma carreira profissional, é tu não veres uma luz*

*ao fundo do túnel, aquela perspetiva de que daqui a 1 ou 2 anos, podes estar mais além e a mim parece-me que isso existe” (Junior2).*

*“É um método de progressão de carreira que valoriza quem faz um bom trabalho” (Consultor2).*

*“Penso que correspondem e penso que existe a abertura para as pessoas falarem e tentaram acelerar o processo e o crescimento caso sintam que eu não está a ser tão rápido como desejavam, acho que vai sempre depender muito de cada um e da forma como cada um vê o trabalho e o seu crescimento, mas acho que vai sempre afetar de forma positiva.” (Manager3).*

Com base no conjunto de dados recolhidos através das entrevistas realizadas e da análise documental à política da empresa, apresentamos no quadro abaixo uma síntese dos principais resultados extraídos a fim de facilitar a compreensão da problemática em análise.

Temas	Síntese dos Principais Resultados
O significado e importância da gestão de carreira para a gestão de pessoas	<p>Para a larga maioria dos profissionais de TI entrevistados, a evolução da sua carreira até ao momento tem sido positiva, na maioria dos casos, pela possibilidade de desenvolvimento e aprendizagem.</p> <p>É feita uma avaliação positiva do percurso de carreira, sendo que apenas uma pessoa reconhece que se sente injustiçada e espera que os 7Summits venham corrigir o erro dos modelos de carreira pelos quais passou anteriormente.</p> <p>A maioria dos profissionais de TI refere que um dos principais fatores que consideram para avaliar o sucesso na carreira é a progressão e o desenvolvimento técnico.</p> <p>Para 4 dos 10 entrevistados, o reconhecimento dos colegas em relação ao seu trabalho é um dos principais fatores de sucesso, as condições salariais foram referidas por 3 dos 10 entrevistados.</p>
O sistema de práticas de gestão de carreira	<p>7 dos 10 profissionais de TI consideram positivas as práticas associadas ao SGC da empresa. E 4 profissionais de TI valorizam o feedback que é transmitido, procurando mostrar os pontos positivos e os pontos em que é necessário melhorar.</p> <p>3 dos profissionais de TI reconhecem que é muito importante ter o modelo dividido por áreas técnicas e funcionais.</p>

	<p>Em relação à equipa de gestão, reconhecem que o modelo 7Summits permite fazer uma avaliação justa e transparente dos seus trabalhadores, através do feedback transmitido e da evolução feita com base da sua performance e no seu esforço.</p> <p>9 dos 10 profissionais de IT reconhecem que as práticas associadas ao modelo 7Summits correspondem às suas necessidades.</p> <p>A maioria dos entrevistados da equipa de gestão, reconhece também que as práticas dos 7Summits correspondem às necessidades dos seus colaboradores, principalmente, por ser um modelo muito flexível e adaptável.</p> <p>A nível de pontos a melhorar no modelo 7Summits, a maioria dos entrevistados reconheceu que é um modelo recente e que, de momento, ainda não têm pontos de melhoria a apontar, mas que certamente irão existir ao longo do tempo. 3 dos entrevistados reconhecem que pode haver um esforço para a avaliação ser feita de forma mais recorrente e contínua ao longo do ano, de forma que o trabalhador não tenha de ficar, por exemplo, um ano à espera de feedback. Um dos entrevistados aponta que deveriam existir mais parâmetros no momento de avaliação.</p> <p>Todas as pessoas entrevistadas, profissionais de IT, equipa de RH, managers e direção, consideram muito importante a empresa ter uma política de gestão de carreira para oferecer aos seus trabalhadores.</p>
<p>Gestão de carreira: responsabilidade da empresa, do indivíduo ou partilhada?</p>	<p>Dos 17 entrevistados, 14 consideraram imediatamente que a responsabilidade da gestão de carreira resulta de um equilíbrio entre a empresa e o indivíduo.</p> <p>Os restantes 3, sendo 2 dos profissionais de IT e 1 Manager começaram por dizer que a responsabilidade da gestão de carreira é da empresa, mas que cada pessoa tem o seu papel na sua própria carreira.</p>
<p>Importância do SGC em relação à intenção de permanecer na empresa</p>	<p>A maioria dos entrevistados reconhece que o SGC, 7Summits, é importante para a sua intenção de permanecer na empresa.</p> <p>Em relação à equipa de gestão, afirmam que o SGC é importante para que as pessoas queiram ficar na empresa pela perspetiva de crescimento e desenvolvimento porque nem tudo tem a ver apenas com dinheiro, o facto dos trabalhadores se sentirem valorizados através do SGC é um fator para que queiram ficar.</p> <p>A maioria dos profissionais de IT reconhece que a gestão de carreira é tão importante como outros fatores na decisão de permanecer na empresa. Dois dos entrevistados da</p>

	<p>equipa de gestão evidenciam que a vertente salarial é o que pesa mais na intenção dos profissionais de TI permanecerem na empresa, no entanto, a maioria dos entrevistados, acaba por falar na questão salarial, mesmo não considerando que é o que pesa mais.</p>
<p>Importância do SGC para a empresa</p>	<p>Todos os entrevistados da equipa de gestão percebem que o SGC tem uma grande importância para a empresa e para aquilo que pretendem transmitir e oferecer às suas pessoas.</p> <p>Para a equipa de gestão, um dos principais objetivos a alcançar com o SGC é a retenção dos profissionais de TI através da visão a longo prazo que conseguem oferecer aos seus trabalhadores.</p> <p>Todos os entrevistados reconhecem que o SGC tem um impacto positivo na competitividade da empresa.</p>
<p>SGC 7Summits</p>	<p>O modelo de carreira 7Summits é considerado pelos entrevistados, tanto trabalhadores como equipa de gestão, como um modelo que corresponde às necessidades dos trabalhadores por ser um modelo que mostra que há um caminho pensado para si e que valoriza quem faz um bom trabalho.</p>

Quadro 3 - Síntese dos resultados (realizado pela autora).

## 5. Discussão

Antes de passar à discussão dos resultados é importante ter em conta o contexto em que ocorreu esta investigação. Este trabalho tem por base, por um lado, um estudo de caso refletindo a realidade de uma empresa e dos seus trabalhadores e, por outro lado, tem por base a área de TI, que é um setor marcado pelo grande dinamismo associado à revolução tecnológica e pela alta rotatividade de trabalhadores. Os principais objetivos deste trabalho são, em primeiro lugar, perceber em que medida o sistema de práticas de gestão de carreira é relevante para a retenção de profissionais de TI e, em segundo lugar, compreender a perceção da natureza da gestão de carreira nos profissionais de TI.

Os resultados do estudo mostram que os participantes no estudo têm um percurso profissional relativamente estável, estando todos há sensivelmente um ano na empresa atual, sendo que alguns já tiveram algumas mudanças de empresa. Considerando que a empresa escolhida para desenvolver este estudo tem pouco mais de um ano e todos os entrevistados

estão na empresa há sensivelmente um ano, podemos reforçar esta ideia de estabilidade. Associando o conceito de CVE ao percurso profissional dos participantes, podemos afirmar que se encontram entre a fase de crescimento e maturação (Smither, 2003), uma vez que fazem uma avaliação positiva da sua carreira, pela possibilidade de desenvolvimento e de aprendizagem que têm tido. O desafio da GRH é ir acompanhando este processo do percurso profissional de cada trabalhador e ir definindo estratégias para os conseguir reter (Singh, 2019; Gladka, Fedorova & Dohadailo, 2020).

O sucesso na carreira pode ser medido tanto por indicadores objetivos como subjetivos. Os resultados do estudo mostram que os entrevistados, quando questionados sobre o que significava para si ter sucesso na carreira, expressam em relação ao sucesso na carreira objetivo que é atribuída uma grande importância à componente salarial; enquanto em relação ao critério de sucesso subjetivo, quatro dos entrevistados referem ser muito importante o reconhecimento dos colegas em relação ao seu trabalho e como principal fator a progressão e o desenvolvimento técnico. Esta perspetiva pode justificar-se através da teoria COR que assenta na ideia de que os trabalhadores se esforçam ativamente para ter e utilizar os recursos que lhes permitam atingir objetivos valiosos (Hobfoll et al., 2018), ou seja, para estes profissionais a combinação destes indicadores objetivos e subjetivos são os recursos que se esforçam para obter e utilizar para otimizar a obtenção de sucesso na carreira (Spurk, Hirshchi & Dries, 2018). Nove dos dez profissionais de TI entrevistados, reconhecem que ter sucesso na carreira está relacionado com a sua realização profissional.

As práticas do SGC adotadas pela empresa estudada são a realização de avaliação de desempenho através de um conjunto de instrumentos em que intervêm os principais *stakeholders* que interagem com o trabalhador, permitindo avaliar a sua performance tanto a nível de relação com as pessoas como a nível técnico; fruto desta avaliação, é possível identificar quais os pontos que estão a correr bem e que são para manter e os pontos que é necessário melhorar. Por esse motivo, é realizada uma reunião individual com cada trabalhador para expor este feedback e, naturalmente, ouvir também o lado do trabalhador. Por sua vez, a empresa incentiva e sugere um conjunto de formações e certificações para cada grupo técnico e funcional (para cada montanha), para que o trabalhador se continue a desenvolver. O que é reforçado com a possibilidade dada a cada trabalhador para que sugira também outro tipo de formações que possam ser adequadas à sua carreira em concreto. Por último, a empresa tenta separar o momento dos 7Summits em que é recolhido feedback da performance do trabalhador e lhe é transmitido esse mesmo feedback, do momento de revisão das condições salariais. No

entanto, está presente a ideia de que uma boa avaliação e um bom feedback do trabalhador acaba por levar a uma melhoria de condições salariais, apesar de não estar previamente definido.

Os profissionais de TI caracterizam as práticas do SGC da sua empresa como positivas, destacando o feedback que lhes é transmitido de forma a poderem manter o que estão a fazer bem e a melhorar o que não está a correr tão bem.

Analisando os documentos que foram disponibilizados pela empresa para este estudo, percebemos que o feedback tem por base uma avaliação multi-avaliadores, procurando avaliar tanto a vertente mais técnica como a vertente comportamental, o que permite ter uma perceção mais clara e objetiva da performance de cada colaborador. O que vai de encontro à ideia apresentada por Son & Kim (2019) de que, num ambiente tão competitivo e instável, o SGC é essencial para perceber as condições organizacionais que irão ajudar os seus trabalhadores a serem mais comprometidos com a sua carreira. Se considerarmos o conceito de SOP, enquanto conjunto de atitudes e comportamentos positivos dos trabalhadores no seu trabalho (Lee & Peccei, 2006), percebemos que este balanço positivo dos trabalhadores em relação ao SGC pode contribuir para o aumento da SOP. Apenas um dos entrevistados assume que as práticas associadas ao SGC devem servir apenas de orientação para os profissionais de IT, no sentido em que, a empresa sugere um caminho que cada pessoa pode fazer, enquanto o trabalhador faz o seu trabalho e espera que isso seja considerado no momento de avaliar a sua performance. Na mesma ótica, para a equipa de gestão, os entrevistados reconhecem que as práticas do SGC vão de encontro às necessidades dos seus trabalhadores por ser um sistema equilibrado, flexível e adaptável a cada um.

Nesta investigação defendemos justamente a importância de existir um sistema integrado de práticas e não um conjunto diversificado, mas fragmentado de práticas, indo de encontro ao defendido por Baruch (2002) e Deery & Jago (2015). Uma vez que o SGC surge como um conjunto de práticas de estímulo à retenção dos trabalhadores (Singh, 2018) também pretende contribuir para gerar um maior sentimento de pertença e melhorar a produtividade dos trabalhadores (Delery & Roumpi, 2017), uma vez que estas práticas permitem que cada trabalhador tenha uma melhor ideia sobre qual é o seu papel atual e o seu futuro na organização. Quando questionados acerca de eventuais pontos de melhoria em relação às práticas do SGC, os entrevistados reconheceram que é um modelo recente, estando ainda em fase de maturação.

Oferecer uma política de gestão de carreira aos trabalhadores é considerado muito importante por todas as pessoas entrevistadas, incluindo profissionais de TI e equipa de gestão,

devido à perspectiva de poder crescer e evoluir dentro da empresa, associado com a questão da valorização dos trabalhadores. Já que quando os profissionais de TI sentem que não são valorizados e, pelo contrário, sentem que estão a estagnar, facilmente mudam de empresa por ser uma área muito competitiva. Considerando que os trabalhadores atribuem uma grande importância ao facto de a empresa ter uma política de gestão de carreira para oferecer aos seus trabalhadores, podemos analisar os 7Summits à luz do modelo HPWS, como sendo uma política de gestão que reflete um conjunto de práticas inovadoras de RH e que tem um impacto no desempenho dos trabalhadores (Úbeda-Garcia et al., 2018). Podemos igualmente relacionar o SGC da empresa com o modelo AMO (Kellner, Cafferkey & Townsend, 2019), uma vez que são as suas capacidades (A), a nível de soft-skills e de hard-skills, que os permitem evoluir numa das montanhas dos 7Summits, esta perspectiva de crescimento e de evolução faz com que os trabalhadores se sintam motivados (M) e, fruto desta progressão, tenham novos desafios e novas oportunidades na empresa (O), permitindo com que a empresa tenha uma indicação do seu nível de desempenho (P).

No que concerne à responsabilidade da GC ser responsabilidade da empresa, do indivíduo ou de um equilíbrio entre ambos, os entrevistados reconhecem que esta responsabilidade resulta de um equilíbrio entre a empresa e o trabalhador, uma vez que a empresa deve ter a responsabilidade de querer que os seus trabalhadores evoluam e se desenvolvam de forma contínua e, ao mesmo tempo, o trabalhador deve querer evoluir e fazer um bom trabalho, procurando também esse desenvolvimento. Apesar de não termos encontrado uma opinião unânime, já que alguns dos entrevistados, dois profissionais de TI e um gestor, afirmaram que a responsabilidade da gestão de carreira é da empresa por ser esta que contrata os trabalhadores, tal como Singh (2018) ao referir que a organização ainda é responsável pela gestão de carreira dos seus trabalhadores por formar o contexto no qual o desenvolvimento de carreira ocorre. Estes entrevistados referem ainda que é a empresa que faz a avaliação relativamente aos aspetos positivos e negativos da performance de cada trabalhador, procurando transmitir esse feedback a cada um e apresentar sugestões para que se desenvolvam. No entanto, mesmo para estes três entrevistados, está claro que os trabalhadores têm também uma palavra na gestão da sua carreira e, no final, são quem decide se querem ou não evoluir, sendo os principais atores da sua carreira (King, 2004; De Vos & Segers, 2013). Em resumo, apesar de considerarem que a responsabilidade da gestão de carreira é maioritariamente da empresa, os trabalhadores também têm a sua responsabilidade.

Face aos resultados expostos percebemos que, apesar da literatura nos mostrar que existe uma noção crescente de que a progressão de carreira é responsabilidade dos trabalhadores e não da organização (Clarke, 2008; Baruch, 2002), essa tendência não se verifica na prática organizacional. A empresa em estudo decidiu criar um SGC que permita combinar os objetivos individuais e da empresa, sendo um modelo flexível e adaptável (Baruch, 2006; Clarke, 2013; Guo, Wang & Wang, 2019). Este posicionamento da empresa poderá justificar os resultados, ou seja, o reconhecimento por parte dos entrevistados de que a responsabilidade da GC deve ser uma responsabilidade partilhada.

Atualmente, não existe um padrão de carreira que predomine na realidade organizacional, as carreiras contemporâneas são marcadas pela imprevisibilidade, por exemplo, com uma mobilidade mais frequente entre organizações (Greenhays & Kossek, 2014). Quando questionados em relação à forma como o SGC tem impacto na sua intenção de permanecer na empresa, os entrevistados afirmaram que é um fator relevante principalmente pela valorização das pessoas e pela perspetiva de crescimento na empresa - inclusive, um dos entrevistados refere que recebe frequentemente propostas de emprego, e que uma das coisas que o mantém na empresa é o SGC. Outro dos entrevistados refere que, apesar do SGC ser importante, não é o fator mais importante, valorizando mais o reconhecimento por fazer um bom trabalho. E, ainda outro profissional de TI refere que nunca pensou no SGC como um dos fatores da decisão para ficar ou sair da empresa. Afirma que gosta do SGC da empresa por estar bem estruturado, e há muitas empresas em que não está, mas não fica apenas pelo SGC, tendo já passado por algumas empresas durante o seu percurso profissional. Podemos relacionar esta resposta com a ACSF, no sentido em que aqui a visão de carreira se estende para além da organização (Stauffer et al., 2019). Analisando as respostas dadas pelos entrevistados, percebemos que está presente a ACP, quando falamos da mentalidade de carreira que remete para a dimensão autodirigida e orientada por valores, em que os indivíduos planeiam e tomam as suas próprias decisões e terem a sua própria definição de sucesso na carreira (Briscoe & Hall, 2006), por reconhecerem a importância que o SGC da empresa tem para quererem permanecer na empresa. Atualmente, os trabalhadores estão muito mais expostos e também mais abertos a oportunidades externas, mesmo quando não estão ativamente à procura de um emprego (Ott & Michailova, 2018), como é o caso do entrevistado que refere receber várias propostas semanalmente e decide ficar na empresa pelo SGC, por saber que a empresa lhe mostra um caminho para evoluir e para se desenvolver profissionalmente.

É importante que a organização compreenda que as motivações de carreira não são estáticas e podem ir mudando ao longo do tempo e também em função das circunstâncias (Crowley-Henry, Benson & Ariss, 2019). Os entrevistados reconhecem que o SGC é tão importante como outros fatores na decisão de permanecer na empresa, inclusive um dos entrevistados reconhece que o SGC é o fator mais importante na sua intenção de permanecer na empresa. Para além do SGC, os entrevistados assumem que é um conjunto de fatores que os levam a querer ficar na empresa, são apontados fatores como o trabalho em equipa, as condições de trabalho, os colegas, a componente salarial, entre outros. Dois dos entrevistados referem que a vertente salarial é o fator que mais peso tem na sua intenção de permanecer na empresa.

A equipa de gestão reconhece que o SGC tem uma grande importância para a empresa, sendo uma das principais responsabilidades da empresa para com os seus trabalhadores, procurando refletir os valores que a empresa tem e fazer com que os seus trabalhadores se sintam valorizados e que queiram ficar na empresa. Quando questionados acerca dos objetivos que se pretendem alcançar com o SGC, consegue-se compreender que o principal objetivo é reter os profissionais de TI a longo prazo, procurando mostrar que existe um caminho pensado para os trabalhadores, que conseguem crescer e desenvolver-se sem ter de procurar outras opções noutras empresas. Todos os entrevistados da equipa de gestão reconhecem que o SGC tem um impacto positivo na competitividade da empresa por ser um sistema diferenciador, tendo uma narrativa por detrás desta política interna, com toda a questão das montanhas, da progressão com base no esforço e no mérito individual. A empresa torna-se mais competitiva conseguindo manter a sua equipa de trabalhadores e é através do SGC, 7Summits, que conseguem fazer com que isso aconteça. O que é visível tanto nas entrevistas, ao atrair potenciais candidatos para a empresa, como em reuniões com potenciais clientes que ficam interessados no tema da retenção dos trabalhadores, por exemplo, ao terem a expectativa de que não vão ficar sem uma pessoa a meio do projeto de 2 em 2 meses.

A perspetiva do Capital Humano sugere justamente que o principal fator de vantagem competitiva está nos recursos de CH que uma empresa dispõe (Delery & Roumpi, 2017; Pandita & Ray, 2018; Redondo, Sparrow & Hernández-Lechuga, 2021), portanto é crítico que uma organização retenha a sua força de trabalho para alcançar as suas metas de negócio e esta empresa reconhece isso. Acresce que o mercado de TI é extremamente competitivo, quando um trabalhador não está bem, facilmente muda, e é importante perceber o que é que pode ser feito para manter as pessoas na empresa. Como já referido anteriormente, os profissionais de

TI reconhecem que o SGC é um dos fatores que os incentiva a querer ficar na empresa, o facto de ter uma história de superação e baseada no mérito e no esforço de cada um, associada às sete maiores montanhas do mundo e, conseqüentemente, associada a cada área técnica e funcional, torna-se um fator positivo de competitividade por ser diferente, por as pessoas sentirem que alguém pensou num caminho para elas e que efetivamente podem progredir na sua carreira.

### **5.1. Implicações teóricas e práticas**

Em termos teórico, este estudo dá um contributo relevante para o domínio da GRH ao utilizar o modelo AMO para interpretar as políticas de gestão de carreira nas empresas. Uma vez que o SGC analisado neste estudo de caso mostra que poderemos considerar os três elementos do modelo AMO: as capacidades dos trabalhadores (A), o que os permite evoluir e progredir na carreira; por sua vez, essa possibilidade faz com que os trabalhadores se sintam motivados (M) e; conseqüentemente, que tenham novas oportunidades de trabalho na empresa (O), contribuindo globalmente para que a empresa consiga avaliar o seu desempenho (P).

Numa perspetiva aplicada, face à falta de estudos empíricos em Portugal sobre a retenção dos trabalhadores num contexto tão dinâmico e volátil como o que acontece no setor de TI, o presente estudo aborda um tema muito pertinente e atual, e oferece com base num estudo de caso alguns *insights* sobre o desafio da retenção de trabalhadores com o qual muitas empresas portuguesas se confrontam nos dias de hoje.

### **5.2. Limitações e considerações para estudos futuros**

As limitações desta investigação prendem-se essencialmente com o facto de a empresa estudada ser ainda muito jovem e estar numa fase de expansão, o que significa que o SGC está ainda a ser implementado e, por isso, numa fase embrionária. O que significa que ainda é muito cedo para avaliar os reais impactos que o SGC tem efetivamente na retenção dos trabalhadores. Por esse motivo, seria interessante replicar o mesmo estudo em empresas com mais tempo de vida, tanto a trabalhadores atuais como a ex-trabalhadores, para avaliar, de forma mais objetiva, o impacto que o SGC tem na retenção dos trabalhadores.

Também, considerando que uma das questões de investigação é compreender o impacto do SGC na decisão de permanecer na empresa, um estudo longitudinal seria mais adequado para proporcionar esse tipo de explicação.

Ainda, o facto de a empresa em estudo ser apenas de um único setor de atividade económica, sendo os perfis dos profissionais exclusivamente de TI, faz com que os resultados sejam também exclusivos de uma realidade muito específica. Ou seja, se houvesse uma extensão deste tipo de estudo a empresas de outros setores de atividade, seria possível determinar se os resultados seriam generalizáveis.

De qualquer modo, sugere-se para estudos futuros a continuação da exploração da área de TI no que diz respeito à retenção dos seus profissionais, uma vez que, ao contrário de outros setores de atividade em que são as pessoas que procuram ativamente as oportunidades de trabalho, a área de TI acaba por refletir o inverso sendo que as empresas é que competem pelos profissionais desta área. Por outro lado, o facto do mercado de TI ser tipicamente caracterizado por ter mais profissionais do género masculino, pode ser interessante tentar perceber se a questão do género tem influência no processo de recrutamento e retenção, e compreender se as atitudes face à carreira são comuns ou distintas entre os profissionais de TI dos dois géneros.

## **6. Conclusão**

A globalização económica e dos mercados acompanhada pela revolução digital trouxe grandes desafios para as empresas atuais, o mercado de trabalho global caracteriza-se pela competitividade entre empresas e pela velocidade com que tudo se transforma. A retenção dos trabalhadores tem sido um dos principais desafios com que as empresas se deparam atualmente, principalmente face a um mundo cada vez mais digital o setor de TI é um mercado que se confronta com uma grande necessidade de profissionais altamente qualificados para dar resposta às metas de negócio. Por outro lado, cada vez mais se reconhece que as pessoas são o recurso mais importante de uma empresa, percebemos isso ao longo do trabalho através da perspetiva do Capital Humano, nesse sentido, é importante que as pessoas se sintam valorizadas para permanecerem numa empresa. Desta forma, torna-se necessário que as organizações pensem em estratégias para conseguir reter a sua força de trabalho e os SGC mostram-se como um componente fundamental para o conseguir. Assim, percebemos que a temática abordada

tem uma grande relevância tanto ao nível do impacto que tem na GRH, através das políticas subjacentes ao SGC, mas também ao nível das organizações uma vez que se assume como um dos principais desafios à sua competitividade nos dias de hoje.

Os resultados deste estudo revelam que o sistema de práticas de GC é relevante para a retenção dos profissionais de TI por permitir que os trabalhadores se continuem a desenvolver, por mostrar que existe um caminho dentro da empresa que foi pensado para que os trabalhadores se mantenham, por ser um modelo flexível que combina tanto os objetivos da organização como os objetivos do trabalhador e é importante, para este grupo de profissionais, que seja construído em conjunto. No que diz respeito à evolução do significado de carreira, percebemos que o facto dos trabalhadores entrevistados estarem na mesma fase do CVE acabam por ter uma perspetiva muito semelhante na forma como vêem a sua carreira, reconhecendo que os principais fatores que consideram para avaliar o sucesso na carreira é a progressão e o desenvolvimento técnico, bem como o reconhecimento dos colegas em relação ao seu trabalho e as condições salariais. Percebemos também que todos os participantes do estudo consideram muito importante que a empresa tenha uma política de GC para oferecer aos seus trabalhadores, sendo um dos principais motivos que faz com que os trabalhadores queiram ficar na empresa. Por sua vez, percebemos também que um SGC que vá de encontro às necessidades dos seus trabalhadores contribui favoravelmente para a competitividade da empresa porque faz com que as pessoas queiram ficar e, como as pessoas são o recurso mais importante de uma empresa, essa estabilidade contribui para dar resposta às necessidades de mercado e tornar-se mais atrativa.

Assim, concluiu-se que é fundamental que as organizações desenhem um SGC aplicado ao seu contexto e que vá de encontro àquilo que os seus trabalhadores procuram (as suas necessidades) a fim de reduzir a probabilidade de terem de procurar outras empresas, e procurando equilibrar os objetivos da organização com os objetivos do trabalhador.

## 7. Referências Bibliográficas

Aburumman, O., Salleh, A., & Abadi, M. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices and Career Satisfaction on Employee's Turn-over Intention. *Management Science Letters*, 10, 641-652. <http://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>

Alniaçik, U., Alniaçik, E., Akçin, K. & Erat, S. (2012). Relationships between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. 8th International Strategic Management Conference. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1011>

Ambiel, R. (2014). Adaptabilidade de carreira: Uma Abordagem Histórica de Conceitos, Modelos e Teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15 (1), 15-24.

Arar, T. & Oneren, M. (2018). Role of Talent Management in Career Development of Generation Z: A Case Study of a Telecommunication Firm. *International Academic Journal of Social Sciences*, 5 (1), 28-44. <http://doi.org/10.9756/IAJSS/V5I1/1810004>

Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.

Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P.M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202. <http://dx.doi.org/10.1002/job.290>

Bagdadli, S. & Gianecchini, M. (2019). Organizational Career Management Practices and Objective Career Success: A Systematic Review and Framework. *Human Resource Management Review*, 29, 353-370. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>

Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M. & Ma, J. (2019). Relationship between Employability and Turnover Intention: The moderating effects of Organizational Support and Career Orientation. *Journal of Management & Organization*, 26 (2),1-22. <http://doi.org/10.1017/jmo.2019.77>

Bardin, L. (1977). *L'analyse de Contenu*. Presses Universitaires de France.

Barhate, B. & Dirani, K. (2022). Career Aspirations of Generation Z: A Systematic Literature Review. *European Journal of Training and Development*, 46 (1), 139-157. <http://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>

Baruch, Y. (2002). Career Systems in Transition: A Normative Model for Organizational Career Practices. *The Emerald Research Register*, 32 (2), 231-251. <http://doi.org/10.1108/00483480310460234>

Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>

Baruch, Y. (2014). The Development and Validation of a Measure for Protean Career Orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (19), 2702-2723. <http://doi.org/10.1080/09585192.2014.896389>

Beltrán-Martín, I. & Bou-Llusar, J. (2018). Examining the Intermediate Role of Employee Abilities, Motivation and Opportunities to Participate in the Relationship between HR bundles and Employee Performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21, 99-110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>

Briscoe, J. & Hall, D. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Career: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 4-18. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>

Ju, B. & Li, J. (2019). Exploring the Impact of Training, Job Tenure, and Education-Job and Skills-job Matches on Employee Turnover Intention. *European Journal of Training and Development*, 43 (4), 214-231. <http://doi.org/10.1108/EJTD-05-2018-0045>

Castro, J. & Pego, A. (1999). A Carreira Já Não É o Que Era... *Cadernos de Consulta Psicológica*, 13-20.

Chin, W. & Rasdi, R. (2014). Protean Career Development: Exploring the Individuals, Organizational and Job-related Factors. *Asian Social Science*, 10 (21), 203-2015. <http://doi.org/10.5539/ass.v10n21p203>

Clarke, M. (2008). Understanding and Managing Employability in Changing Career Contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32 (4), 258-284. <http://doi.org/10.1108/03090590810871379>

Clarke, M. (2013). The Organizational Career: Not Dead but in Need of Redefinition. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (4), 684-703. <http://doi.org/10.1080/09585192.2012.697475>

Coimbra, J., Parada, F., & Imaginário, L. (2001). Formação ao Longo da Vida e Gestão de Carreira. *Direção-Geral do Emprego e Formação Profissional – Ministério do Trabalho e da Solidariedade*.

Crowley-Henry, M., Benson, E.T. & Ariss, A.A. (2019). Linking Talent Management to Traditional and Boundaryless Career Orientations: Research Propositions and Future Directions. *European Management Review*, 16, 5-19. <http://doi.org/10.1111/emre.12304>

Dainty, A., Bagilhole, B. & Neale, R. (2000). The Compatibility of Construction Companies' Human Resource Development Policies with Employee Career Expectations. *Engineering, Constructions and Architectural Management*, 7 (2), 169-178.

Danilwan, Y., Isnaini, D.B.Y. & Pratama, I. (2020). Psychological Contract Violation: A Bridge between Unethical Behavior and Trust. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11 (7), 54-60.

Deery, M. & Jago, L. (2015). Revisiting Talent Management, Work-life balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (3), 1-25. <http://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>

Delery, J. & Roumpis, D. (2017). Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: is the field going in circles. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 1-21. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>

Edwards, R. & Usher, R. (1999). A society of signs? Mediating a learning society. *British Journal of Educational Studies*, 47 (3), 261-274.

Forrier, A., Verbruggen, M. & Cuyper, N. (2015). Integrating Different Notions of Employability in a Dynamic Chain: The Relationship between Job Transitions, Movement Capital and Perceived Employability. *Journal of Vocational Behaviour*, 89, 56-64. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>

Gladka, O., Fedorova, V. & Dohadallo, Y. (2020). Development of Conceptual Bases of the Employee Life Cycle with an Organization. *Business: Theory and Practice*, 23 (1), 39-52. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13510>

Greenhaus, J.H. & Kossek, E.E. (2014). The Contemporary Career: A Work-Home Perspective. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>

Guan, Y., Arthur, M., Khapova, S., Hall, R. & Lord, R. (2019). Career Boundarylessness and Career Success: A Review Integration and Guide to Future Research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390-402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>

Guo, W., Wang, L. & Wang, N. (2019). Research on the Impact of Career Management Fit on Career Success. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59 (2), 279-304. <http://doi.org/10.1111/1744-7941.12236>

Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10 (4), 8-16.

Hernaus, T., Pavlovic, D. & Klindzic, M. (2018). Organizational Career Management Practices: The Role of the Relationship between HRM and trade unions. *Employee Relations*, 41 (1), 84-100. <http://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0035>

Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*, 7 (1), 45-56. <http://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Nevey, J.P. & Westman, M. (2018). Conservation of resource in the organizational context: The reality of resource and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 5, 103-128. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Holmes, L. (2013). Competing Perspectives on Graduate Employability: Possession, Position or Process? *Studies in Higher Education*, 38 (4), 538-554. <http://doi.org/10.1080/03075079.2011.587140>

Kehow, R. (2019). Revisiting the Concepts of Vertical and Horizontal Fit in HRM: What We Know, What We Don't Know, and Where We Might Go. *Academy of Management Perspectives. Published Online.*

Kuipers, B.S. & Giurge, L.M. (2017). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *The International Journal of Management*, 28 (22), 3179-3201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155162>

Kellner, A., Cafferkey, K. & Townsend, K. (2019). Ability, Motivation and Opportunity Theory: A Formula for Employee Performance? *Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations*, 21, 311-323. <http://dx.doi.org/10.4337/9781786439017.00029>

Khan, M, Salleg, R. & Hemdi, M. (2016). Effect of Protean Career Attitudes on Organizational Commitment of Employees with Moderating Role of Organizational Career Management. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4), 155-160. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2481>

King, Z. (2004). Career self-management: Its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 112-133. [http://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](http://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6).

Krouwel, S., Lujin, A. & Zweckhorst, M. (2019). Developing a Processual Employability Model to Provide Education for Career Self-Management. *Education + Training*, 62 (2), 116-128. <http://doi.org/10.1108/ET-10-2018-0227>

Kundi, Y., Hollet-Haudebert, S. & Peterson, J. (2021). Linking Protean and Boundaryless Career Attitudes to Subjective Career Success: A Serial Mediation Model. *Journal of Career Assessment*, 29 (2), 263-282. <http://doi.org/10.1177/1069072720959782>

Lazzari, M., Alvarez, J.M. & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 10, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>

Lee, J. & Peccei, R. (2006). Perceived Organizational Support and Affective Commitment: the Mediating Role of Organization-based Self-esteem in the context of Job Insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 661-685. <http://doi.org/10.1002/job.431>

Lin, C., Tsai, Y & Mahatma, F. (2017). Understanding Turnover Intention in cross-country Business Management. *Personnel Review*, 46 (8). <http://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0176>

Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *FQS – Forum: Qualitative Social Research*, 11 (3). <https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>

Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A. & Schiffinger, M. (2004). Careers and Human Resource Management – a European Perspective. *Human Resource Management Review*, 14, 473-498. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.10.006>

McDonald, P. & Brown, K. (2005). Have Traditional Career Paths given way to Protean ones? : Evidence from senior managers in the Australian Public Sector. *Career Development International*, 10 (2), 109-129. <http://doi.org/10.1108/13620430510588310>

McDonald, K.S. & Hite, L.M. (2005). Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 418-439. <http://doi.org/10.1177/1534484305281006>

Morrison, E. & Robinson, S. (1997). When Employees feel Betrayed: A Model of how Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22 (1), 226-256. <http://doi.org/10.2307/259230>

Narayanan, A, Rajithakumar, S. & Menon, M. (2018). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 1-20. <https://us.sagepub.com/en-us/journals-permissions>

Nikandrou, I. & Galanaki, E. (2016). Boundaryless Career and Career Outcomes: The Mediating Role of Individual Career Management Behaviours. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 19, 71-97. <http://doi.org/10.1515/zireb-2016-0014>

Ott, D., Tolentino, J. & Michailova, S. (2018). Effective Talent Retention Approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26 (7), 16-19. <http://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>

Pandita, D. & Ray, S. (2018). Talent Management and Employee Engagement – a Meta-analysis of their Impact on Talent Retention. *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199. <http://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>

Perez, M (2011). Turnover Intent. *Doctoral Thesis in Human Resources Management (Unpublished doctoral dissertation)*. University of Zurich, Switzerland.

Presti, A., Pluviano, S. & Briscoe, J. (2017). Are freelancers a breed apart? The role of Protean and Boundaryless Career Attitudes in Employability and Career Success. *Human Resource Management Journal*, 28, 427-442. <http://doi.org/10.1111/1748-8583.12188>

Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. & Sabir, S. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*. 18, 1-13. <http://doi.org/10.1177%2F1609406919862424>

Redondo, R., Sparrow, P. & Hernández-Lechuga, G. (2021). The Effect of Protean Careers on Talent Retention: Examining the Relationship Between Protean Career Orientation, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Intention to Quit for Talented Workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (9), 2046-2069. <http://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>

Reuver, R., Voorde, K. & Kilroy, S. (2019). When do bundles of high performance work systems reduce employee absenteeism? The moderating role of workload. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (13), 2889-2909. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616594>

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 (4), 574-599. <http://doi.org/10.2307/2393868>

Savickas, M. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The career development quarterly*, 45, 247-259. <http://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>

Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J., Duarte, M., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R. & Vianen, A. (2009). Life designing: A Paradigm for Career Construction in the

21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, 239-250.  
<http://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>

Savickas, M. & Porfeli, E. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, Reliability, and Measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661-673. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>

Savickas, M. (2012). Life Design: A Paradigm for Career Intervention in the 21st Century. *Journal of Counseling & Development*, 90, 13-19. <https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>

Savickas, M. (2013). The Theory and Practice of Career Construction. S.D. Brown & R.W.Lent, *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (2<sup>a</sup> edição, 147-183). Hoboken: Wiley.

Shockley, K., Ureksoy, H., Rodopman, O.B. & Poteat, L.F. (2015). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (1). <http://dx.doi.org/10.1002/job.2046>

Singh, S. (2018). Organizational Career Management Practices, Career Satisfaction, and Intention to quit among Indian employee: Examining the moderating effect of “four types of work experience”. *Australian Journal of Career Development*, 27 (3), 150-159. <http://doi.org/10.1177/1038416218768896>

Singh, D. (2019). A Literature Review on Employees Retention with Focus on Recent Trends. *Themed Section: Science and Technology*, 6 (1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>

Smither, L. (2003). Managing Employee Life Cycles to Improve Labor Retention. *Leadership and Management in Engineering*, 3 (1), 19-23. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2003\)3:1\(19\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2003)3:1(19))

Son, S. & Kim, D. (2019). Organizational Career Growth and Career Commitment: Moderated mediation model of work engagement and role modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 32 (20), 4287-4310. <http://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657165>

Spurk, D., Hirschi, A. & Dries, N. (2019). Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions. *Journal of Management*, 45 (1), 35-69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>

Stauffer, S., Abessolo, M., Zecca, G. & Rossier, J. (2019). French-Language Translation and Validation of the Protean and Boundaryless Career Attitudes Scales:

Relationships to Proactive Personality, Career Adaptability, and Career Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 27 (2), 337-357. <http://doi.org/10.1177/1069072717748962>

Sturges, J. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a framework for understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 821-838. <http://doi.org/10.1002/job.341>

Super, D. (1980). A Life-span, Life-space approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16 (3), 282-298. <http://doi.org/10.9756/IAJSS/V5I1/1810004>

Super, D., Savickas, M. & Super, C. (1996). The Life-span, Life-space approach to Careers. *Career Choice and Development*, 121-178.

Suleman, F. (2016). Employability Skills of Higher Education Graduates: Little Consensus on a Much-discussed Subject. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 228, 169-174. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.025>

Sultana, R. & Malik, O. (2020). Protean Career Attitude, Perceived Internal Employability and Perceived External Employability; does self-efficacy make a difference? *Middle East J. Management*, 7 (4), 343-364. <http://doi.org/10.1504/mejm.2020.108076>

Tett, P. & Meyer, P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-290.

Thijssen, J., Heijden, B. & Rocco, T. (2008). Toward the Employability – Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183. <http://doi.org/10.1177/1534484308314955>

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Laraja, B., Zaragoza-Sáez, P. & García-Lillo, F. (2018). High Performance Work Systems and Performance: Opening the Black Box Through the Organizational Ambidexterity and Human Resource Flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>

Van Dijk, M.S. (2004). Career Development Within HRD: Foundation of Fad? *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference, USA*, 771-778.

Wang, M. & Wanberg, C.R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 546-563. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000143>

Wesarat, P., Sharif, M.Y. & Majid, A.H.A. (2014). A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. *International Journal of Human Resources Studies*, 4 (1). <http://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i1.5331>

Wiernik, B & Kostal, J. (2019). Protean and Boundaryless Career Orientations: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66 (3), 280-307. <http://doi.org/10.1037/cou0000324.supp>

Williams, S., Dodd, L., Steele, C. & Randall, R. (2015). A Systematic Review of Current Understandings of Employability. *Journal of Education and Work*, 29 (8), 877-901. <http://doi.org/10.1080/13639080.2015.1102210>

Yin, R. (2013). How to do better Case Studies: (With Illustrations from 20 Exemplary Case Studies). *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 254-282. <http://doi.org/10.4135/9781483348858>

Yogalakshmi, J. & Suganthi, L. (2018). Impact of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Affective Commitment: Mediation Role of Individual Career Self-Management. *Current Psychology*. <http://doi.org/10.1007/s12144-018-9799-5>

Zhou, W.X., Sun, J., Guan, Y., Li, Y. & Pan, J. (2013). Criteria of career success among Chinese employees: Developing a multi-dimensional scale with qualitative and quantitative approaches. *Journal of Career Assessment*, 21, 265-277. <http://dx.doi.org/10.1177/1069072712471302>

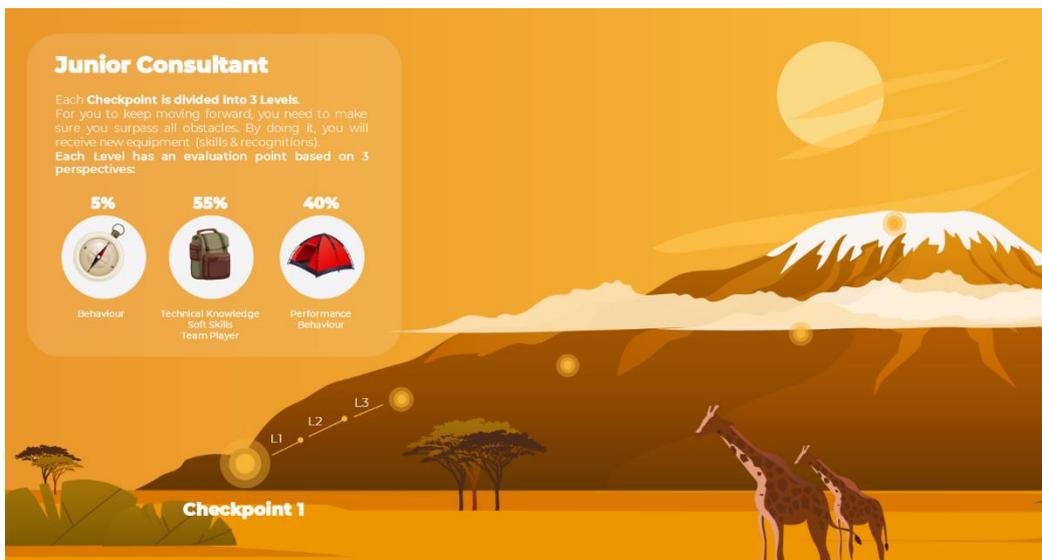
## Anexos

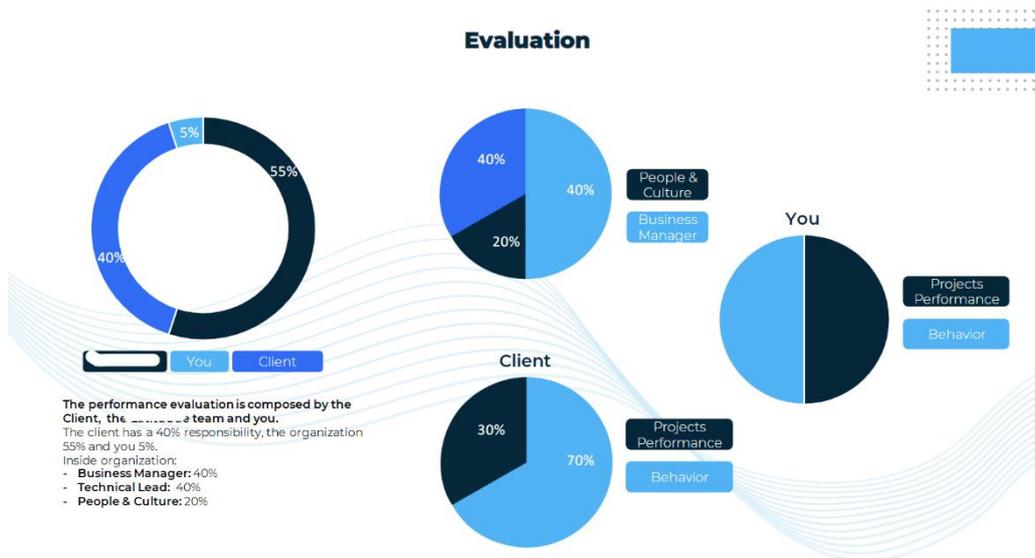
### Anexo A: Apresentação 7Summits



#### **A new adventure is starting...**

- We are all Climbers;
- A first step to a Spotify Model;
- Agile;
- Customized;
- Meritocracy and Fairness;
- Achieve Professional and Personal development;
- Work Life Balance.





### Junior Consultant

**Level 1**

- O valor da avaliação total é igual ou superior a 3, o consultor passa para o seguinte level, tendo em conta a cláusula (a)
- O valor da avaliação total é inferior a 3, o consultor não transita para o seguinte level
- O valor da avaliação total é superior a 4, o consultor transita para o level 3, mas com a condição da sua avaliação técnica ser superior a 3.8
- Cláusula (a): as avaliações por parte do Manager, People & Culture, Technical Lead e Client, têm de ser iguais ou superior a 2.5

**Level 2**

- O valor da avaliação total é igual ou superior a 3.1, o consultor transita para o seguinte level, tendo em conta a cláusula (s) e (y)
- O valor da avaliação total é inferior a 3.1, o consultor não transita para o seguinte level
- O valor da avaliação total é superior a 4.75, o consultor transita para o level 4, mas com a condição da sua avaliação técnica ser igual ou superior a 3.5
- Cláusula (s): a avaliação por parte Technical Lead tem de ser igual ou superior a 2.75
- Cláusula (y): a avaliação por parte do Manager, People & Culture e Client, tem de ser igual ou superior a 2.5

**Level 3**

- O valor da avaliação total é igual ou superior a 3.3, o consultor passa para o seguinte level, mas com a condição de ter um valor igual ou superior a 3.1 na avaliação por parte do Technical Lead
- O valor da avaliação total é inferior a 3.3, o consultor transita para o seguinte level mas sem receber os benefícios associados à categoria consultant
- O valor da média dos três níveis (1,2,3) é superior a 4, o consultor transita para o level 5, mas com a condição da sua avaliação técnica referente ao level 3 é igual ou superior a 4.5, e a avaliação referente ao mesmo level por parte de People & Culture ser igual ou superior a 3.2

Perguntas
Respostas

## Client Performance Evaluation Questionnaire

Dear partner,

We would like to ask if you could take a few minutes to share your feedback on <name> performance regarding the activities carried out during the project <name of project>

This feedback is important so we can keep providing the best possible services as well as develop our people on the right skillset.

Note:

- 1 - Inadequate (Never Demonstrates)
- 2 - Insufficient (Rarely Demonstrates)
- 3 - Satisfactory (Demonstrates)
- 4 - Very good (Consistently Demonstrates)
- 5 - Excellent (Role Model)

4 min

Client Performance Evaluation Questionnaire

# 7Summits

## Soft Skills

### Checkpoint 1 Junior Consultant

- **Disciplina:** avaliado através do preenchimento da timesheet  $\geq 4,5$ ;
- **Trabalho em Equipa:** avaliado através dos formulários 7Summits  $\geq 4$ ;
- **Compromisso:** avaliado através da política "Bring a Player"

### Checkpoint 2 Consultant

- **Disciplina:** avaliado através do preenchimento da timesheet  $\geq 4,5$ ;
- **Trabalho em Equipa:** avaliado através dos formulários 7Summits  $\geq 4,25$ ;
- **Compromisso:** avaliado através da política "Bring a Player"

### Checkpoint 3 Senior Consultant

- **Disciplina:** avaliado através do preenchimento da timesheet  $\geq 4,75$ ;
- **Trabalho em Equipa:** avaliado através dos formulários 7Summits  $\geq 4,75$ ;
- **Compromisso:** avaliado através da política "Bring a Player";
- **Promoção dos valores Latitude:** avaliado através dos formulários 7Summits  $\geq 4,5$

### Checkpoint 4 Specialist

- **Disciplina:** avaliado através do preenchimento da timesheet  $\geq 4,75$ ;
- **Trabalho em Equipa:** avaliado através dos formulários 7Summits  $\geq 4,75$ ;
- **Compromisso:** avaliado através da política "Bring a Player";
- **Promoção dos valores Latitude:** avaliado através dos formulários 7Summits  $\geq 4,75$ ;
- **Liderança:** avaliado através dos formulários 7Summits  $\geq 4,75$

### Checkpoint 5 SME

- **Disciplina:** avaliado através do preenchimento da timesheet = 5;
- **Trabalho em Equipa:** (avaliado através dos formulários 7Summits  $\geq 4,75$ ;
- **Compromisso:** avaliado através da política "Bring a Player";
- **Promoção dos valores Latitude:** avaliado através dos formulários 7Summits = 5;
- **Liderança:** avaliado através dos formulários 7Summits = 5

# Kilimanjaro

## Lowcode - OutSystems

### Checkpoint 1 Junior Consultant

- Associate Reactive Developer ou Associate Web Traditional;
- Agile (Não Técnica)

### Checkpoint 2 Consultant

- OutSystems Mobile Specialist ou OutSystems Architecture Specialist ou OutSystems Delivery Specialist ou OutSystems Front-End Specialist;
- Inglês (Não Técnica)

### Checkpoint 3 Senior Consultant

- Professional Web ou Associate Tech Lead ou 2. Certificações de Especialização;
- Leadership (Não Técnica)

### Checkpoint 4 Specialist

- Expert Web ou 3 Certificações de Especialização

### Checkpoint 5 SME

- Associate Reactive Developer;
- OutSystems Mobile Specialist;
- OutSystems Architecture Specialist;
- OutSystems Delivery Specialist;
- OutSystems Front-end Specialist;
- Associate Tech Lead

## Anexo B: Guião de entrevistas

Quadro 1 - Guião de entrevista para os profissionais de TI

Determinação dos blocos	Objetivos específicos	Formulação das questões
<b>A - Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados</b>	Explicar os objetivos da entrevista; Motivar o entrevistado; Garantir a confidencialidade; Pedir autorização para o registo áudio da entrevista.	Informar os entrevistados sobre os objetivos do trabalho; Solicitar a autorização para a gravação do áudio da entrevista; Garantir a confidencialidade dos dados e o anonimado das entrevistas.
<b>B - Caracterização dos entrevistados</b>	Idade; Formação profissional do trabalhador; Tempo de serviço;	Verificar na base de dados da empresa.
<b>C – Análise da avaliação da carreira profissional dos profissionais de TI e a sua perceção de sucesso na carreira</b>	Conhecer a perceção do trabalhador acerca da sua carreira Compreender a perceção do trabalhador relativamente ao sucesso na carreira e a importância atribuída para a sua realização profissional	Solicitar a descrição do percurso de carreira até ao momento.  Q1 - Com base na sua experiência profissional, como é que avalia a sua carreira até ao momento?  Q2 - O que significa para si ter sucesso na carreira? E que critérios usa como referência?  Q3 - Qual a importância que o sucesso na carreira tem para a sua realização profissional?
<b>D – Análise das práticas do sistema de gestão de carreira da empresa</b>	Compreender a perceção do trabalhador acerca do sistema de carreira na sua empresa e as suas práticas Perceber o significado atribuído à política de gestão de carreira Compreender de que forma percebem a responsabilidade da gestão de carreira, sendo individual, organizacional ou partilhada	Q4 - Como é que descreve as práticas de gestão de carreira da sua empresa?  Q5 - Em que medida considera que as práticas associadas ao modelo 7Summits correspondem às suas necessidades? Em que aspetos é que pensa que a empresa poderia melhorar?  Q6 - Em que medida e por que razões considera importante que a empresa tenha uma política de gestão de carreira para oferecer aos seus empregados?

		Q7 - Considera que a responsabilidade da gestão de carreira é da empresa, é dos empregados ou deve ser uma responsabilidade partilhada? Porquê?
<b>E – Análise da influência do sistema de gestão de carreira na retenção dos trabalhadores</b>	<p>Conhecer a perceção dos trabalhadores em relação ao sistema de carreira como determinante para a sua intenção de permanecer na empresa</p> <p>Compreender se existem outros fatores que sejam mais valorizados pelos trabalhadores do que a gestão de carreira, na decisão de permanecer ou sair da empresa</p>	<p>Q8 - De que maneira o sistema de gestão de carreira da empresa, 7Summits, influencia a sua intenção de permanecer na empresa?</p> <p>Q9 - Em termos de fatores relacionados com a decisão de permanecer ou sair da empresa, qual a importância relativa que atribui à gestão de carreira? A gestão de carreira é mais ou menos importante do que os outros fatores que valoriza na sua avaliação?</p>

Quadro 2 - Guião de entrevista para gestores – RH, Direção e Managers

<b>A - Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados</b>	<p>Explicar os objetivos da entrevista;</p> <p>Motivar o entrevistado;</p> <p>Garantir a confidencialidade;</p> <p>Pedir autorização para o registo áudio da entrevista</p>	<p>Informar os entrevistados sobre os objetivos do trabalho;</p> <p>Solicitar a autorização para a gravação do áudio da entrevista;</p> <p>Garantir a confidencialidade dos dados e o anonimado das entrevistas.</p>
<b>B - Caracterização dos entrevistados</b>	<p>Idade;</p> <p>Formação profissional do trabalhador;</p> <p>Tempo de serviço;</p>	<p>Verificar na base de dados da empresa.</p>
<b>C – Análise do papel do sistema de gestão de carreira na empresa</b>	<p>Perceber a importância atribuída ao sistema de gestão de carreira na empresa e os seus objetivos com este sistema</p> <p>Compreender de que forma o sistema de gestão de carreira tem influência</p>	<p>Q1 - Em termos gerais que importância atribuem ao sistema de gestão de carreira no contexto da gestão dos vossos profissionais de TI? Quais são os vossos princípios fundamentais neste domínio da gestão de pessoas?</p> <p>Q2 - Quais são os objetivos concretos que a empresa procura alcançar com o seu sistema de práticas de gestão de carreira?</p>

	na competitividade da empresa	Q3 - De que maneira o sistema de gestão de carreira influencia favoravelmente a competitividade da empresa?
<b>D – Análise das práticas do sistema de gestão de carreira da empresa</b>	Compreender a perceção da equipa de gestão acerca do sistema de gestão de carreira e as suas práticas Compreender de que forma percebem a responsabilidade de gestão de carreira, sendo individual, organizacional ou um equilíbrio entre ambas	Q4 - Como é que descreve as práticas de gestão de carreira da empresa? Q5 - Em que medida considera que as práticas associadas ao modelo 7Summits correspondem às necessidades dos vossos empregados? Em que aspetos é que pensa que a empresa poderia melhorar? Q6 - Em que medida e por que razões considera importante que a empresa tenha uma política de gestão de carreira para oferecer aos seus empregados? Q7 - Considera que a responsabilidade pela gestão de carreira é da empresa, dos empregados ou deve ser uma responsabilidade partilhada? Porquê?
<b>E - Análise da influência do sistema de gestão de carreira na retenção dos trabalhadores</b>	Perceber de que forma o sistema de gestão de carreira contribui para a intenção dos trabalhadores permanecerem na empresa  Compreender se existem outros fatores que sejam mais valorizados pelos trabalhadores do que a gestão de carreira, na decisão de permanecer ou sair da empresa	Q8 - De que maneira o sistema de gestão de carreira da empresa, 7Summits, contribui para que os profissionais de TI se queiram manter na empresa? Q9 - Em termos de fatores relacionados com a decisão de permanecer ou sair da empresa, qual a importância relativa que os profissionais de TI atribuem à gestão de carreira? A gestão de carreira é mais ou menos importante do que os outros fatores que valorizam na sua avaliação?

Anexo C:

Quadro 3 - Análise de entrevistas a consultores juniores: Sinopses das entrevistas (processo simplificado de análise de conteúdo) (realizado pela autora).

Questões	Junior 1	Junior 2	Junior 3
<p><b>Descrição do percurso profissional até ao momento</b></p>	<p>Entrei no ano passado, em julho, para a academia dos 7Summits, onde o principal objetivo é formar-nos. Comecei inicialmente a trabalhar, a ter uma formação em .net e depois também tive em angular. Entrei para um projeto onde trabalhei com .net e angular, fui para um projeto, que me permitiu conseguir aplicar aquilo que aprendi em um mês de formação e foi bastante importante entrar para um projeto interno porque assim serviu para meter as mãos na massa, como também trabalhar em equipa, usar o scrum e aplicar aquilo que aprendemos. Depois entrei para o outro projeto em finais de janeiro e. apesar de o outro projeto ser a sério, este era um projeto que já era mesmo para um cliente final e aqui tinha de haver muito mais rigor e permitiu desenvolver ainda mais as capacidades que tinha adquirido até à data e hoje em dia sinto-me mais confortável e também mais confiante a trabalhar nestas tecnologias.</p>	<p>A minha carreira é um bocado <i>vanilla</i> no sentido em que eu fui “buscado” na universidade e a partir daí houve aquele boom e lá está, passei pelo estágio, este estágio é muito focado, é mesmo um estágio profissional, eu estou a trabalhar, ou seja, eu tive aquela oportunidade, em que estou a trabalhar aqui e sair de um <i>setting</i> académico e partir logo para o mercado de trabalho, digo eu, das melhores maneiras possíveis. Na altura com o líder técnico, ele ensinou-nos imenso, até à altura nós só tínhamos tido as noções de <i>self-control</i> e engenharia de software mais teóricas (...), mas depois tivemos essa componente com o líder técnico e ele foi incansável, ajudou-nos em termos práticos a resolver as coisas, estivemos muito tempo com ele presencialmente. Eu agora estou mais em teletrabalho, também pela natureza do cliente, estou num projeto em java, é um projeto que já esta numa fase de vida um bocado mais madura, quase em fim de vida digamos, mas, lá está, comecei isto em dezembro, nunca tinha trabalhado num projeto tão grande e nós somos uma pequena parte de uma coisa muito grande.</p>	<p>Eu sou um desenvolvedor OutSystems. Trabalho na área de IT há mais ou menos 5 anos, com OutSystems há mais ou menos 3 anos. Tenho trabalhado em vários projetos internacionais, para diversas empresas de diversos setores. Atualmente, estou a trabalhar para um projeto de uma seguradora holandesa, de várias empresas de seguros estamos a fazer uma transformação digital, trabalhando nos vários processos que a empresa tem, desde a área financeira até à geração de relatórios para a área de pessoal, departamento de RH, entre outros.</p>

<p><b>Com base na sua experiência profissional, como é que avalia a sua carreira até ao momento?</b></p>	<p>Penso que seja um balanço positivo. Para além de ter evoluído, tecnicamente, também evolui em <i>soft-skills</i>, o que também é importante. Todo o conhecimento que tenho absorvido durante este ano em que estou na empresa, tem sido bastante positivo.</p>	<p>Foi positivo. Desde julho de 2021 até agora, que é um ano, aprendi imenso. Não só em termos técnicos, mas em termos de conhecer o negócio. No fundo nós, programadores, saímos da universidade e não sabemos programar, não sabemos nada, sabes programar, mas para este tipo de negócio é necessário certo tipo de programações, para manter o sistema tens de fazer x, o desenvolvimento tem de ser feito com y. Todo este modelo de negócio são coisas que tu saís da universidade e não aprendes, não há tempo para isso. Lá está, foi nesse ponto que cresci imenso e que ainda tenho muito para crescer. Por isso, acho que foi muito positivo este último ano.</p>	<p>Acho que tem sido uma avaliação positiva. Dado o período de experiência que eu tenho, a posição onde estou atualmente é bastante legal, acho que não são muitas as pessoas que eu conheço, no ramo, que tenham tido este crescimento de carreira tão rápido, como eu consigo, ver na minha carreira.</p>
<p><b>O que significa para si ter sucesso na carreira? Que critérios como referência?</b></p>	<p>O sucesso na carreira vem muito das experiências que vamos tendo e que nos permitem que no futuro sejamos melhores, tanto profissionalmente como pessoalmente, como trabalhar em equipa e o trabalho mais técnico. Claro que a evolução na carreira também está muito ligada com isso, com o sucesso, à medida que vamos tendo mais experiência, vamos subindo e isso também faz parte do modelo de carreira, em que está dividido em várias vertentes e várias áreas. Para além do trabalho a desenvolver, o tempo que demoro a desenvolver este trabalho e à procura da resposta para certos desafios. Cada vez mais noto que, para alguns desafios, o tempo de procura é muito menor, claro que há alguns desafios em que demoro algum tempo, o que é normal também. A própria evolução interna dentro da empresa está</p>	<p>Ter sucesso na carreira depende, acho que já experienciei pessoas com ângulos diferentes. Por exemplo, o meu team leader deste cliente diz que para ele ter sucesso é sair da cena de programação, é daqui a 4 ou 5 anos estares numa posição de gestão do sistema e não propriamente a programar, esse é um dos pontos de vista. O outro ponto é que sucesso neste tipo de ramo é o facto de tu teres aquele conhecimento todo e poderes pegar em algo que não existe ainda e a partir dele desenvolveres tudo, não só o aspeto da gestão, mas saberes o que é preciso fazer. Capacidade de gestão ou ter aquela flexibilidade mental de te ajustares às necessidades do cliente e da tua equipa, não se pode prometer tudo se soubermos que não vamos cumprir, tem de haver um equilíbrio. É literalmente a experiência de saberes o que podes ou não podes fazer.</p>	<p>Acho que é um conjunto de vários fatores, um deles com certeza é ser feliz com o que tu fazes, acho que talvez, na minha visão, não adianta de muito ter um grande cargo e fazer parte de uma grande empresa, se não te sentires feliz a trabalhar todos os dias, isso é um ponto. Claro que a área financeira é outro ponto porque, como todo o ser humano, temos várias necessidades e, no mundo capitalista em que vivemos, essas necessidades são baseadas na troca de moeda e é muito importante ter essa base financeira para te apoiar nas outras necessidades da tua vida. Acho que também um bom relacionamento com as pessoas com que se trabalha porque isso também condiciona a questão da felicidade e do ambiente de trabalho, se tens boas relações com os teus colegas de trabalho, uma boa equipa e um bom líder, acho que isso influencia bastante para trabalhares todos os dias e te sentires feliz com isso.</p>

	relacionada com o sucesso na carreira, para mim.		
<b>Qual importância que o sucesso na carreira tem para a sua realização profissional?</b>	As pessoas que trabalham connosco dizem que estamos a evoluir e também, mais importante do que dizer que estamos a evoluir, muitas das vezes, é também apontarem os pontos negativos e aquilo que se calhar não evoluímos tanto, isso se calhar também serve depois para continuarmos a evoluir. É muito à volta disso, do feedback que vais recolhendo à volta das pessoas com quem trabalhas diariamente e com quem vais interagindo, acho que isso se calhar é dos pontos mais importantes que podemos ter para sentir que estamos a evoluir.	Neste momento, acho que sim, acho que tem muita importância o que disse anteriormente neste tipo de carreira, pelo menos para agora. Se for preciso na próxima semana vejo uma coisa nova e pronto, se calhar já não é bem assim, mas, de momento, acho que é isso.	Acho que para outras pessoas, podem ter uns argumentos mais voltados para áreas académicas, conseguir diplomas, reconhecimento, prémios. Mas acho que eu sou um pouco mais superficial nesse sentido e basta ser feliz e manter as minhas necessidades e isso é suficiente.
<b>Como é que descreve práticas gestão carreira da sua empresa?</b>	Acho importante fazerem essas reuniões e darem esse feedback, do que é que há a melhorar os pontos em que melhoramos e penso que isso deseja uma mais-valia para nós do nosso lado.	Também ainda não tenho grande experiência nisso, mas, em papel parece-me bom, parece-me flexível e suficiente, não sei como é que e quão flexível seria, imagina que queres mudar de cume. Mas, em termos da estruturação em si, na falta de melhor conhecimento, porque eu só conheço este modelo de carreira, parece-me ser bem estruturado, parece-me que houve muito tempo alocado para pensar nele e gosto de coisas ponderadas porque uma coisa ponderada, pensada, que tem um plano, geralmente tem tudo para correr bem.	Acho que são ótimas, acho que as práticas são bem definidas nos requisitos de níveis e de cargos e também é muito bom poder saber o que é preciso fazer para chegar ao próximo passo. Já trabalhei em diversas outras empresas, que também tinham um plano de carreira, mas essa mudança de etapas não era muito bem definida, então, não se sabia se essa perspetiva para mudar de cargo seria daqui a 6 meses ou daqui a 1 ano ou talvez 2. Aqui conseguimos ter uma expectativa um pouco mais plausível, já com os requerimentos para cada etapa, eu consigo ver que talvez precise de certo projeto, de um nível de experiência ou de uma certificação e isso toda a gente consegue quantificar em tempo, de uma forma mais precisa, e isso ajuda bastante até para que nos sintamos mais motivados a trabalhar, a melhorar e a evoluir.

<p><b>Em que medida considera que as práticas associadas ao modelo 7Summits correspondem às suas necessidades?</b></p> <p><b>Em que aspetos é que pensa que a empresa poderia melhorar?</b></p>	<p>Até agora acho que estão justas também, ainda é o primeiro ano dos 7Summits, portanto, penso que até agora esteja justo. Acho que infelizmente não pôde haver aquele acompanhamento que deveriam ter porque ainda estavam a definir o modelo de carreira e estava tudo a ser definido e, também era a primeira academia. Claro que pronto, tem de haver esse acompanhamento, nem que seja de 1x a cada 3 meses ou 4 meses. Foi a primeira vez, diria se calhar haver mais acompanhamento, haver mais avaliações ou feedback, mas também foi a primeira e acho que é compreensível não terem conseguido dar esse mesmo feedback.</p>	<p>De momento, penso que sim. Como eu estou no patamar mais baixo, eu consigo olhar para aquele modelo e consigo ver que há ali um caminho que posso traçar, consigo ver que é possível. Penso que seja o pior problema de uma carreira profissional, é tu não veres uma luz ao fundo do túnel, aquela perspectiva de que daqui a 1 ou 2 anos, podes estar mais além e a mim parece-me que isso existe. Sem experiência, não te consigo dizer bem o que podem melhorar, mas como eu entrei no início, ainda estava tudo a começar e eu tenho essa ideia de que o cume da serra da estrela vai ser agora mais bem definido, mas da minha experiência, sinto um bocadinho que se calhar podia ter havido um bocado mais de acompanhamento inicialmente, houve 1/ 2 meses em que andei um bocado à deriva, sem ter um rumo bem definido em relação ao que ia fazer, nem o porquê, nem o para que e, nesse aspeto, penso que poderia haver uma melhoria.</p>	<p>Acho que sim, que correspondem diretamente com as coisas que faço no dia-a-dia, com o meu projeto de carreira para o futuro, acho que é bem a par com isso. A princípio acho que não tenho sugestões de melhoria porque nós temos um acompanhamento próximo, conversamos com frequência sobre isso, acho que essa parte do desenvolvimento está bem coberta. Tratam muito bem dessa individualização, essa personalização, o feedback também é muito bom, fizemos recentemente um feedback que me ajudou bastante a entender o que precisava de melhorar e o que precisava de fazer para avançar mais rapidamente no próximo <i>step</i> também e esses são os maiores pilares.</p>
<p><b>Em que medida e por que razões considera importante que a empresa tenha uma política de gestão de carreira para oferecer aos seus empregados?</b></p>	<p>Acho que é bastante importante, para além de motivar, ser uma motivação extra para os empregados, permite que também os empregados vejam que dentro da própria empresa conseguem evoluir na sua carreira, por isso, acho que faz todo o sentido haver estes modelos de gestão.</p>	<p>É bom para a empresa porque se aquela empresa não tiver prospeção de crescimento na carreira, ninguém vai para lá porque a nossa área de trabalho, sabes que é uma área competitiva e onde uma pessoa que não está bem, muda-se facilmente, sem problemas. Acho que é uma coisa necessária, ser bem definido é um bom bônus porque lá está, para uma pessoa quando vai a entrar numa empresa e é apresentado aquele portfolio todo de prospeções para a tua carreira, mas tudo depende se é realmente implementado ou não e isso é o próximo ponto, na minha opinião, que é a consistência no</p>	<p>Acho que é super importante, no sentido até de motivação, trabalhar com uma perspectiva de cargo, talvez de melhoria de carreira como um todo. É algo que diferencia bastante até para o desempenho do dia a dia, tendo essa expectativa, essa esperança e esses pontos bem definidos do que precisa de ser feito, torna uma pessoa mais eficiente. Acho que isso é bom tanto para a empresa quanto para o empregado.</p>

		<p>modelo em si, o seguimento dele e depois talvez o fator justiça, se é justo ou não, se saís de uma reunião em que estás à espera de uma coisa e saíste outra, se é ponderada ou se não é. É muito importante que uma empresa tenha um modelo de carreira, é essencial para o programador, mas para a empresa em si porque se a empresa não tiver vai dar-se mal.</p>	
<p><b>Considera que a responsabilidade da gestão da carreira é da empresa, é dos empregados ou deve ser uma responsabilidade partilhada? Porquê?</b></p>	<p>Acho que é partilhada porque para além de ter de ser a empresa a ter de definir, cada empresa tem o seu modelo de progressão na carreira, e isso faz parte, mas aqui também tem de fazer parte nós também queremos atingir certos níveis digamos e podermos também evoluir e a ideia que é de ambas as partes. Se calhar a empresa pode às vezes ter um bocadinho mais de papel nisso ou ter um bocadinho mais de força nisso porque são eles que definem os vários patamares e níveis, mas se os queremos atingir temos de ser nós a trabalhar. Dar o meu melhor todos os dias e aprender cada vez mais.</p>	<p>Penso que deva ser partilhada, porque tem de haver sempre um balanço, nunca pode estar tudo de um lado ou do outro. O que é que significa uma progressão de carreira estar completamente do lado do programador? Não sei, é estranho, pelo menos assim pensando, é estranho. O programador sabe programar, não sabe gerir muito bem as coisas, às vezes sabe gerir-se a si próprio, mas, muitas vezes, não será o caso. À partida, o programador saberá o que quer para a sua carreira, mas também se não houver <i>guide lines</i>, torna-se difícil de escolher, pelo menos, falo por mim. Acho que tem de haver um guia, isso é imperativo, para além do guia, a empresa tem a responsabilidade de criar esse guia e através do programador, a empresa tem de ter a responsabilidade de atualizar a trilha, ver o que é que está bem o que não está bem, através do feedback dos programadores, do feedback que tiram a partir da aceitação deles ao modelo. E, portanto, sim, acho que tem de ser dos dois. Se for só do lado da empresa, é muito digamos aquela ditadura, estás lá na empresa, mas tu não tens nenhum dizer sobre a situação, tem de haver muito por parte do programador, mas também não pode</p>	<p>Considero que é de ambos. Talvez uma responsabilidade um pouco mais para cada pessoa, mas a empresa pode ajudar esse processo, a ser mais rápido e a facilitá-lo. Acho que cabe mais ao indivíduo saber quais são os seus focos, as suas estimativas de tempo para realizar cada coisa que é preciso fazer, mas acho que se a empresa conseguir ajudar o indivíduo e dizer “olha, talvez se conseguires focar o teu tempo nisto, nisto e nisto, conseguimos chegar mais rápido, e isso é bom tanto para ti, como para mim” e acho que esse andamento, de mãos dadas, entre empresa e empregado, é ótimo.</p>

		ser só do programador porque senão é uma anarquia.	
<b>De que maneira o sistema de gestão de carreira da empresa, 7Summits, influencia a sua intenção permanecer na empresa?</b>	Muitas das vezes tem a ver com as pessoas com quem te dás dentro da própria empresa, se existirem um bom ambiente, penso que já seja meio caminho andado para haver uma continuidade, acho que isso tem a ver muito com as próprias pessoas que tem rodeiam na própria empresa, a relação que tens com elas acima de tudo. O sistema de gestão de carreira pode ser um fator motivador, se uma empresa tiver um sistema de gestão de carreira muito mais aliciante do que outra, mais facilmente aceitamos esse modelo ou essa empresa.	É um fator, foi um fator. Pelo menos, em papel, dá-me segurança. Dá-me um sentido de luz ao fundo do túnel, consigo ver que aqui se calhar tenho a chance de crescer mais e também há um fator, na minha opinião, que é o fator de crescer, se achar que não consigo crescer o que é que estou cá a fazer? Se houver essa progressão e eu vir “ok, ainda tenho estes patamares para chegar”, se calhar vamos tentar chegar lá. Para mim, está a ser um fator para a permanência aqui.	Atualmente, a área de IT ela está muito quente, o mercado está muito aquecido. Eu mesmo recebo diversas propostas semanalmente, mas uma das coisas que me mantém na empresa, além dos 7Summits claro, tem também essa questão de companheiros de equipa, de me sentir bem em a vir trabalhar, o projeto em que estou. Mas, com certeza, um desses pontos é os 7Summits porque eu consigo ver um futuro muito mais claro do que talvez se fosse para outra empresa em que isso não estivesse muito bem definido, consigo ver uma evolução acelerada dentro da empresa, enquanto talvez noutras empresas isso não é tão claro.
<b>Em termos de fatores relacionados com a decisão de permanecer ou sair da empresa, qual importância relativa atribui à gestão de carreira? É mais ou menos importante que os outros fatores</b>	A evolução técnica também é bastante importante, se sentir que está a chegar ao ponto de estagnar profissionalmente, claro que depois se começa a ponderar porque queremos estar sempre a evoluir e a aprender, se começas a estagnar, começa a achar que isto já está a ser um bocado seca porque é sempre a mesma coisa, então aí diria que esse também é outro ponto de evolução a nível técnico. Claro que as pessoas que te rodeiam, as pessoas com quem trabalhas e que te dás, o projeto em que estás também é importante, se gostas do projeto em que estás vai ser mais fácil evoluíres e também te dares com as pessoas, acho que acaba por ser tudo junto que faz com que depois haja uma decisão final. Considero que é mesmo o conjunto dos fatores que não existe uma priorização de fatores, porque	Para mim, existirão 3 fatores, talvez: o fator mais importante é a remuneração, isto é tudo muito bonito, um gajo gosta de trabalhar e tal, mas se não houver remuneração que seja justa, a pessoa simplesmente vai para outro lado; o fator número dois, será o fator de progressão de carreira, lá está, tudo o que disse antes; o terceiro fator, é o projeto em que estás a trabalhar, se calhar coloco o projeto no fundo porque os outros são os mais importantes para o futuro. O projeto em que estás, embora seja uma coisa que está mais presente em ti, é uma coisa que se pode pôr mais em segundo plano. Pelo menos, é a minha visão. Diria esses três fatores, mas tem de haver um equilíbrio entre esses três fatores, acaba por ser o conjunto dos fatores.	Eu considero alguns fatores. Os básicos, por exemplo, o salário claro, o projeto em que vou ser inserido, claro que pode mudar enquanto estiver lá, mas se eu vejo que vou começar num projeto que não me vai adicionar nada, não vou mudar de empresa. A cultura da empresa que define se me vou dar bem no ambiente em que vou trabalhar e com outras pessoas.

<b>valoriza na sua avaliação?</b>	cada fator é importante à sua maneira, cada fator tem o seu papel, metia todos no mesmo nível.	
-----------------------------------	--	--

Quadro 4 - Análise de entrevistas a consultores: Sinopses das entrevistas (processo simplificado de análise de conteúdo) (realizado pela autora).

Questões	Consultor 1	Consultor 2	Consultor 3	Consultor 4
<b>Descrição do percurso profissional até ao momento</b>	<p>Inicialmente comecei na academia da empresa-mãe do grupo, isto em 2019, foi durante um ano como estágio, pronto, passei por duas áreas diferentes, Front-end e Back-end, daí meses depois transacionei depois para esta parte de OutSystems onde tenho estado a trabalhar desde então, foi tudo bastante rápido, por acaso. Quando entrei nesta área de OS, em Low-code, praticamente tem sido projeto atrás de projeto praticamente sem parar, em projetos que tem sempre dado oportunidade para aprender bastante e para desenvolver. Sempre a rodar em projetos que, por acaso, é algo que gosto, não gosto de estar muito tempo sempre no mesmo projeto, torna-se um bocado repetitivo e é sempre mais interessante começar algo novo, portanto sim, nessa parte tem sido</p>	<p>Comecei na empresa-mãe faz 4 anos, estive lá no mesmo projeto durante 2 anos basicamente, tirando aquela formação inicial, quando entrei no projeto, foi por aí que me mantive. Aqui comecei em projetos mais curtos e comecei agora nesta vertente de outsourcing, no final do ano passado, e é aí que me encontro agora.</p>	<p>O meu percurso começou há 5 anos atrás. Sai da universidade e fui contratado pela empresa-mãe, empresa-mãe do grupo onde a minha empresa atual se enquadra. O meu primeiro ano foi um ano em que estava como estagiário, fiz um estágio de 9 meses. Depois foi-nos proposto um contrato de 1 ano, para ficar a trabalhar como um Developer, estive coisa de 1 ano e meio a trabalhar como um Developer de qualidade, testes e tudo mais que se enquadra nesse espetro de competência. Depois, desde que foi fornecida a oportunidade da empresa começar a trabalhar com OutSystems, eu fiz a transição para outra competência. Gosto dessas oportunidades e achei interessante, desde há 3 anos atrás estou a trabalhar com a competência de OutSystems. Há 1 ano atrás mudei-me para qui, fazia mais sentido para os projetos e para o percurso que queria</p>	<p>Sai da faculdade e comecei a trabalhar como programador, inicialmente tive uma formação na vertente de Front-end, mas rapidamente passei para Full-stack. Saí dessa empresa porque senti que tinha uma estrutura muito hierárquica e complexa, gosto de dar ideias e senti que não tinha esse espaço. Depois, entrei para aqui e estou num projeto de cliente como Full-stack e tenho estado a gostar bastante, sinto que a empresa tem um espírito muito jovem e descontraído, tem sido uma boa experiência.</p>

	<p>excelente porque tem sido sempre projetos que tenho essa oportunidade.</p> <p>Depois disso, fiz agora a mudança para a empresa há cerca de 3 meses, ainda a fazer o mesmo, mas agora inserido com este novo modelo de carreira e pronto, ainda é muito inicial e vamos ver como vai ser.</p>		<p>fazer e pronto, desde então, estou aí. Dentro da empresa, tem estado tudo muito igual naquilo que eu faço, desde o princípio, o que não é mau.</p>	
<p><b>Com base na sua experiência profissional, como é que avalia a sua carreira até ao momento?</b></p>	<p>Acho que tem corrido bem. Inicialmente, tive algumas dificuldades porque andei sempre a trocar de projeto, principalmente ali nos primeiros meses e aí se calhar foi o tempo em que não correu tão bem, porque andava sempre a trocar de projetos e, com a experiência que tinha, que era nenhuma, não dava bem para adaptar. Depois disso, quando tive o tempo para desenvolver e sim, acho que isso tem permitido desenvolver as minhas capacidades e desenvolver-me profissionalmente e tenho oportunidade para isso, tem sido bom para mim e penso que também bom para o próprio grupo.</p>	<p>Diria que foi uma evolução positiva.</p>	<p>Não acho que foi uma evolução positiva, mas acho que tem a ver com eu ter escolhido o momento errado, na hora errada para começar a trabalhar no grupo. Eu explico-te porquê, eu entrei na empresa-mãe, como estagiário, 1 ano. No final do primeiro ano, tínhamos um modelo de carreira definido que não fazia sentido para muita gente porque a empresa era pequena e começou a aumentar do nada, começou a ganhar muitas academias e muitas pessoas e do nada uma empresa de 30 pessoas passou para 50, passou a 100 e o modelo de carreira que tinham inicialmente já não se aplicava para todas as pessoas. Houve uma mudança de modelo de carreira, até aí tudo bem ok. O que aconteceu com as pessoas todas que tinham entrado recentemente, independentemente dos checkpoints</p>	<p>Sim, considero que foi uma evolução positiva, tenho adquirido muito conhecimentos nas duas experiências profissionais que tive até agora. No projeto atual, tenho adquirido algumas responsabilidades, sinto que o cliente tem confiança em mim para fazer outras tarefas e tenho a liberdade de propor soluções e ideias novas.</p>

que tinham, voltaram para o 0. *That's fine*, tudo bem, vamos seguir em frente. Entretanto, a meio disso, tudo mudei para a onde estou agora e já tinha uma avaliação e um checkpoint nesse novo modelo de carreira da empresa-mãe e ao mudar-me para a aqui, nova empresa, novo modelo de carreira, 0 outra vez. Nesse exato momento, eu sinto que eu tenho 5 anos de experiência, 3 anos como OutSystems Developer, a empresa conhece toda a minha competência laboral, praticamente, não tenho experiência em qualquer outra empresa, mas já estive em vários projetos e já trabalhei com várias pessoas fora da empresa. Eu não sinto que a minha transição de empresas tenha sido bem feita, em termos “ok, ele está a transitar, mas ele não é uma pessoa que tem 1 ano de experiência e que chegou ali”, mas tem a ver com terem um novo modelo de carreira, foi apresentado há pouco tempo, eu não sei tudo de cor, eu sei que estão montanhas no meio, eu não te consigo indicar, mas sei que tem lá passos que diz que se uma pessoa mostrar competências ou se mostrar responsabilidades acima daquelas que estão a ter de momento, vão se consideradas, aquando o momento de

			avaliação, que uma pessoa pode subir um patamar a mais, se calhar pode ser o caso na minha próxima avaliação. Sinto que fui injustiçado pelos modelos de carreira que passei, pela falta de transição correta entre um e outro e obviamente, se calhar, com o modelo 7Summits, já estão a corrigir isso, eu não sei agora de cor porque eu não sei o modelo completo, mas espero que sim e se não estiverem espero que seja um ponto a melhorar, não só para mim como para todas as pessoas que cá estão.	
<b>O que significa para si ter sucesso na carreira? Que critérios como referência?</b>	Ter sucesso na carreira é desenvolver os meus conhecimentos, ter boas avaliações por parte do cliente e por parte de quem trabalha comigo, ou seja, as pessoas estarem contentes com o meu trabalho. É importante ter esse feedback porque é uma indicação de que estamos a fazer um bom trabalho e é para continuar nesse caminho, para continuar a desenvolver. Penso que o feedback se usa bastante, o feedback para a avaliação de como estão... pronto, da nossa performance, penso que não existe outra maneira.	Eu acho que o reconhecimento das pessoas que trabalham connosco, eu acho que é importante saber que as pessoas confiam no nosso trabalho, é a prova de que estás a fazer alguma coisa bem. Depois, as condições salariais é um ponto que entra sempre, não estamos aqui a trabalhar para aquecer. A nível de critérios, a evolução que sinto que tive, a evolução pessoal e técnica, sinto que não sou a mesma pessoa que era há 4 anos, tecnicamente e pessoalmente, sinto que cresci tanto numa vertente como noutra.	Nós somos avaliados de várias maneiras nos projetos e eu acho que isso é uma coisa que conta (...). Nessas avaliações, ao ponto máximo nunca devia ser alcançado, mas devia ser algo para tu convergires para essas avaliações que indicam o que tu és na tua carreira e no geral e eu acho que para ser <i>successful</i> era preciso uma avaliação mais de perto (...). Já tive projetos em que tive responsabilidades para além daquilo que devia de fazer, mas eu sou avaliado como um Developer e eu acho que isso nunca é contado em lado nenhum (...). Para mim, ter sucesso na carreira é ser avaliado justamente, e ser reconhecido pelo seu brio e pelo seu trabalho.	O sucesso para mim é o feedback das pessoas que trabalham comigo, saber que estou a fazer um bom trabalho, o reconhecimento que tenho dos meus pares e da empresa em si.

<p><b>Qual importância que o sucesso na carreira tem para a sua realização profissional?</b></p>	<p>Pergunta complicada. Enquanto estou a andar para a frente, sinto que estou a progredir, por exemplo, neste momento, quero desenvolver, o meu objetivo é desenvolver as competências nesta parte de Low-code, não quer dizer que daqui a algum tempo não queira mudar de área ou passar para outra vertente de, por exemplo, gestão de projeto ou assim, mas para já sim, o meu objetivo é desenvolver as minhas competências, como, por exemplo, a parte das certificações é bastante valioso para mim.</p>	<p>Sinto-me realizado profissional se atingir os patamares que referi anteriormente.</p>	<p>Estou a gostar imenso do projeto em que estou, mas se parar para pensar um bocado, eu recebo todos os meses “N” propostas de outras empresas, quando digo “N” digo 10, 20, 30 propostas de trabalho para outras empresas, isso por acaso em termos de OutSystems está muito agreste. Nós recebemos imensas propostas e eu recebo imensas propostas para cargos superiores, eu já fiz entrevistas para outras empresas e para valores superiores, eu não estou a dizer que ganho mal, mas para valores superiores. Se eu parar um bocado para pensar no cargo em que estou não há nada que a empresa me possa oferecer, que outra empresa não possa oferecer, se eu não gostar do projeto em que estou, porque, se calhar é a única coisa que me está a puxar. eu gosto imenso do projeto em que estou e das oportunidades que estou a ter dentro da empresa, por isso, é uma mais-valia para a empresa porque é a empresa que me está a fornecer essas oportunidades (...). Não estou infeliz de estar aqui, eu sinto que ganho um salário competitivo, um salário bom, podia ser mais, mas podia sempre ser mais, sinto que tenho projetos espetaculares, adoro as pessoas que cá estão eu fiz imensas amizades (...),</p>	<p>Contribui porque com o feedback dos meus superiores, que tem sido bastante positivo, sinto-me motivado.</p>
--	--	--	--	--

			melhorou um bocado na nesta empresa, mas ainda existe uma discrepância em reconhecimento e acho que isso é importante porque o reconhecimento dá motivação e a motivação torna uma pessoa mais focada, mais organizada... no final do dia eu sei, eu sinto-me feliz, eu estou bem, eu vou dormir bem.	
<b>Como é que descreve práticas de gestão de carreira da sua empresa?</b>	Esta parte de dividir o modelo de carreira para cada área penso que é bastante bom porque sei que todas as áreas são diferentes e às vezes é difícil aplicar o mesmo modelo de avaliação a todas as áreas e às vezes, a maioria das vezes, é mau porque se calhar o nosso trabalho não é tão visível dessa maneira e depois nessas avaliações pode desmotivar nessa parte, em fazer melhor. Se o trabalho que faço, se o esforço que faço não é refletido depois na avaliação, simplesmente porque não estava lá esse parâmetro torna-se desmotivante e se calhar para a próxima seria mais difícil tentar manter a mesma qualidade.	Sou uma pessoa um bocado mais objetiva, se há uma metáfora com montanhas ou com outra coisa qualquer para mim, não é que me faça muita diferença. Gosto de saber que posso evoluir e que posso crescer numa empresa, isso é importante para mim, agora a forma como isso é gerido pela empresa não me interessa muito.	O processo é bom, eu acho que faz sentido. Acho que o processo de avaliação não devia ser feito uma vez em cada x meses, se calhar 1x por mês, 1x a cada 2 meses, um bocado mais frequente porque há muitas coisas que vão acontecendo, (...) devia ser continuo, feito mais vezes, para juntar mais informação e haver uma coisa mais justa e mais afinada. Sinto que o modelo de avaliação, como está, por acaso é engraçado cada competência tem a sua montanha e o seu modelo de avaliação e isso é correto, não acho que certa competência tem de ser avaliada como outra competência, são coisas diferentes. E o processo parece-me bom, apenas devia lá está, ser mais frequente, se calhar ia apresentar métricas mais adequadas.	Acho que são boas práticas, o momento de receber feedback e também de dar feedback à empresa, sendo que tenho o contacto diário com a equipa do cliente. Ter etapas e níveis bem definidos, é positivo.
<b>Em que medida considera que as práticas</b>	Ainda não tive oportunidade para ver o mesmo em detalhe, penso que vai ser melhor do que ser um modelo para	Sim, diria que sim. É um método de progressão de carreira que valoriza quem faz um bom trabalho, acho que não há	Se a pessoa tiver mais responsabilidades e, no momento, de avaliação isso for considerado, eu acho	Sim, acredito que se adequam às minhas necessidades. Lá está, é uma consolidação do feedback que

<p><b>associadas ao modelo 7Summits correspondem às suas necessidades? Em que aspetos é que pensa que a empresa poderia melhorar?</b></p>	<p>tudo. Como te disse ainda estou há pouco tempo e portanto, vamos a ver, penso que sim, à primeira vista parece-me bem. Não sei em quê é que podem melhorar, não te consigo responder a isso.</p>	<p>muito a dizer em relação a isso, quem trabalha bem tem capacidade de continuar a evoluir e subir na empresa. Há sempre aspetos a melhorar, mas não sei especificar um aspeto que possam melhorar.</p>	<p>que isso corresponde às minhas expectativas. Eu espero que essas oportunidades sejam reconhecidas quando for feita a análise da pessoa como o todo. Se isso acontecer, espetacular. Em termos do modelo de progressão, parece-me super bem, eu não me lembro muito bem daquilo, mas lembro-me dos níveis a alcançar e é um bom caminho, é algo que se nota que foi pensado durante um bom tempo e eu fico feliz se algum dos meus conselhos burocráticos e tudo mais tiverem a ser tratados no meio disso tudo, acho que é um bom modelo, acho que é o melhor modelo que até agora já tive nesses 5 anos no grupo e acho que é assim que deve continuar.</p>	<p>recebo de forma mais constante da equipa que trabalha comigo diariamente e dos meus superiores dentro dessa equipa, reconhecem o meu trabalho.</p>
<p><b>Em que medida e por que razões considera importante que a empresa tenha uma política de gestão de carreira para oferecer aos seus empregados?</b></p>	<p>Acho bastante importante porque mais uma vez é uma maneira de reconhecer o nosso valor, e pronto, lá está, não só para nossa visibilidade, mas para continuar a progredir na carreira e como forma de motivação.</p>	<p>Sim, eu acho que é importante para o trabalhador saber o que pode e o que tem de fazer para continuar a evoluir numa empresa.</p>	<p>É extremamente importante porque se uma pessoa não tiver gestão de carreira, a pessoa vai estar lá durante muito pouco tempo. Se eu entrar para uma empresa agora e a empresa não tiver um modelo de carreira isso grita que (A) a empresa não tem organização de todo, (B) não vai ter noção de onde é que os seus Developers em nível de competência se enquadram, (C) pode haver uma discrepância em salário porque eu não sei onde é que aquele Developer está. Se eu estiver numa empresa sem modelo de carreira, eu vou</p>	<p>Eu acho muito importante, uma empresa sem ter um plano de carreira não tem grande interesse para mim, é importante conseguir ter uma visão e uma perspetiva de crescimento, saber que vou estar sempre a evoluir.</p>

			sentir que vou estar lá para um projeto e que vou sair porque eu não quero estar numa empresa durante 20 anos e ter o mesmo salário porque isso mostra que ou estou a ser enganado ou sou muito mau.	
<b>Considera que a responsabilidade da gestão de carreira é dos empregados ou deve ser uma responsabilidade partilhada? Porquê?</b>	Partilhada, penso que é partilhada, na forma como são feitas as avaliações, na forma como, se calhar, damos o feedback de como essas avaliações podem ser feitas, acho que deve haver também uma cooperação. Por exemplo, sei que ainda não tive oportunidade de olhar em detalhe, mas pronto, temos as autoavaliações e se calhar isso aí ajuda, pronto, para dar o nosso lado, de algo que não esteja a ser visto também darmos a nossa opinião, por exemplo, nesta parte, a nossa opinião do que está à vista e isso ter sido tido em conta. Acho que desde que haja esta comunicação, esta abertura, que é vantajoso para ambos, está tudo bem. Sinto que existe essa abertura aqui.	Diria que tem de ser partilhada entre a empresa e as pessoas que lidam mais com a pessoa em questão, quem trabalha diretamente comigo vai saber mais sobre o meu trabalho do que o CEO, ele pouco tem para além dos <i>inputs</i> que lhe passam das pessoas que trabalham diretamente comigo, ele não faz ideia se eu trabalho bem ou não, a opinião do líder técnico deve ser muito mais valorizada porque trabalha diretamente comigo. A minha responsabilidade acaba por ser fazer um bom trabalho, sabendo que há um modelo de carreira, se trabalhar bem e se houver uma avaliação justa, partindo sempre desse princípio, as coisas acabam por estar sempre no meu controlo, apesar de não ser eu que tomo as decisões, mas lá está, acreditando que estou a ser tratado de maneira justa, eu sei que o meu trabalho vai ser recompensado e é nisso que tenho de me focar.	Grande parte de mim pensa que é da empresa, mas também pensa que deve ser partilhado porque as pessoas também têm de dizer o que querem. Eu também tenho de falar e expressar-me como é que eu acho que deveria estar em termos de cargo novo, receber mais, formação aqui porque estou a fazer aquilo, acho que tudo isso se enquadra no modelo de carreira. Acho que a grande parte tem de vir da empresa, eu sinto isso porque tem de apresentar algo que pode ser melhorado pelas sugestões e feedback da pessoa que está a ser avaliada, tem de ser aberto a sugestões, apresentar algo sólido que puxe o Developer.	Penso que seja uma responsabilidade partilhada, a empresa deve permitir-nos evoluir e cada pessoa individualmente deve ter essa vontade de fazer um bom trabalho e de querer também evoluir, não adianta de nada a empresa ter um plano de carreira estruturado se uma pessoa não quiser evoluir.
<b>De que maneira o sistema de gestão</b>	Sim, influencia, para mim influencia bastante, mais uma vez, se o sistema de progressão e avaliação é justo, se achar	Eu acho que se não eu não souber que vai haver um plano definido para mim, não vou sair de onde estou agora. Acho bem	Acho muito bom o facto de a empresa distinguir as áreas de operação e distinguir cada pessoa, avaliar a	O sistema de gestão de carreira é importante, mas não é o fator mais importante, não penso todos os dias

<p><b>carreira empresa, 7Summits, influencia a sua intenção de permanecer na empresa?</b></p>	<p>que é justo, quer dizer que tenho oportunidade igual para progredir na carreira. Desde que seja justo, sinto que consigo continuar a andar para frente na carreira.</p>	<p>haver um modelo de progressão, mas deve ser uma coisa mais flexível. Considero que o modelo de gestão de carreira influencia a minha intenção de ficar na empresa pela perspectiva de crescimento.</p>	<p>peessoa em função daquilo que faz. Acho que é bom a empresa estar a fazer isso. Os 7Summits ajudam a que tenha essa intenção de ficar na empresa porque eu sei que vou ser avaliado na zona em que eu estou e desde que seja bom naquilo que eu faço, eu vou conseguir progredir, independentemente do tempo, dos anos de experiência, não interessa, vou ser avaliado naquilo em que eu sou bom e com base nos pontos que ali estão e acho que isso é importante e influencia a minha vontade de cá ficar. Acho que um dos melhores pontos que a empresa tem é um bom modelo de carreira, ainda não tive oportunidade de dizer, mas parabéns para a empresa e para todos os envolvidos, está muito fixe.</p>	<p>no sistema de gestão de carreira. Penso em fazer um bom trabalho e em ser reconhecido por isso.</p>
<p><b>Em termos de fatores relacionados com a decisão de permanecer ou sair da empresa, qual importância relativa que atribui à gestão de carreira? A gestão de carreira é mais ou menos</b></p>	<p>Bom, para ser franco, o salário é sempre a decisão principal. Depois disso, sim, é o ambiente entre a empresa, e dentro do ambiente, insere-se esta parte da avaliação e do modelo de carreira, é o indicador que temos se estamos a fazer um bom trabalho, se somos valorizados ou não pela empresa, portanto, diria um segundo lugar.</p>	<p>Ter uma boa relação com as pessoas com quem trabalho, acho que é importante. Às vezes mais do que estar preocupado se vou ser consultor ou consultor senior, acho que é mais importante uma pessoa estar feliz com o que faz do que uma subida de cargo, que não significa até que vás estar melhor do que o que estavas antes. Acho que é importante uma pessoa fazer o que gosta, acho que é o mais importante, se não fizeres o que gostas tanto faz seres consultor junior ou consultor senior porque não vais andar bem, apesar de estares se calhar a receber</p>	<p>Sinto que a gestão de carreira é mais pensada no momento de fazer as avaliações e não tanto no dia a dia, no dia a dia sinto mais que é a questão da motivação e de saber que eu estou a ser acompanhado. Por exemplo, a parte das avaliações mais continuas mostra que eu estou a ser avaliado com mais frequência e mostra interesse da empresa em mim e isso pode dar alguma motivação. Ma também acho que é importante aquilo que faço e o conhecimento que a pessoa tem para acordar e estar bem disposto no dia e</p>	<p>Há sempre outros fatores, a relação com as pessoas com quem trabalhamos, a confiança que temos nessas pessoas, questões monetárias também.</p>

<p>importante do que os outros fatores que valoriza na sua avaliação?</p>		<p>mais. Há muitos fatores, por exemplo, a flexibilidade nos tempos de hoje com o trabalho remoto, para mim, é um fator muito importante neste momento; a flexibilidade de dizer que tenho uma consulta e a empresa dizer “então vai lá” porque sabem que quando aparece alguma coisa, dar mais um bocadinho aqui também fico, acho que é muito importante. Para mim o trabalho remoto é mais importante do que a gestão de carreira, se me dissessem “vais progredir na carreira, mas tens de vir todos os dias para o escritório a partir de agora”, eu preferia ficar em casa e não progredir, depende da situação da vida pessoal da pessoa, para mim, a vida pessoal vai ser sempre mais importante que a vida profissional.</p>	<p>fazer o que tem de fazer. A parte do modelo de carreira, eu confesso que mesmo que seja bom e tudo mais, eu não penso nisso a não ser nessas alturas de avaliação. No dia a dia, a motivação tem de ser aplicada acima de tudo porque uma pessoa motivada é uma pessoa mais produtiva.</p>	
---	--	---	---	--

Quadro 5 - Análise de entrevistas a consultores seniores: Sinopses das entrevistas (processo simplificado de análise de conteúdo) (realizado pela autora).

Questões	Senior 1	Senior 2	Senior 3
<p><b>Descrição do percurso profissional até ao momento</b></p>	<p>Tive vários tipos de experiência, comecei como estagiário aqui perto do sítio onde moro, evolui bastante num setor muito específico, que não é o que estou a trabalhar agora, mas acabam sempre por ser experiências a nível de programação.</p>	<p>Comecei a trabalhar num <i>call-center</i>, em 2007, como assistente de apoio ao cliente para esclarecimento de dúvidas e reclamações. Em 2012, passei para o apoio ao cliente, comecei com atendimento pré-pago, depois passei para o pós-pago. Mudei para a área empresarial,</p>	<p>Comecei com Excel, depois passei a programar. Fundei um jornal, foi quando fiquei web master, não só programava, como passei a ter a vertente de PHP. Depois, fui para Angola, fazer investigação em saúde, quando voltei fui estudar e agora estou aqui.</p>

Passei alguns anos a tentar construir a minha própria start-up e infelizmente acabou por não ser o que eu esperava. Trabalhei como freelancer e acabei por mexer um pouco em tudo, o que foi bastante enriquecedor. Desde que entrei nesta empresa que tem sido uma revolução, comecei com o primeiro objetivo de ser suporte num projeto, entretanto, ele saiu e acabei por ficar responsável por grande parte dos projetos, portanto, foi uma escalada de responsabilidades desde que entrei, foi bastante interessante e muito enriquecedor para mim crescer como programador e como consultor na empresa, não sou a mesma pessoa do que quando entrei e, portanto, estou muito satisfeito com o meu progresso até agora. Estou satisfeito também com a empresa em si porque me tem dado suporte e tudo o que necessito para chegar até aqui e ainda mais, tenho ideias de conseguir ainda mais, ainda mal comecei, vou fazer 1 ano, ainda tenho muito mais para percorrer.

Em relação ao reconhecimento, eu não estava a espera de ser reconhecido tão cedo, fui apanhado um pouco de surpresa, o que é muito bom sinal porque pensava que só depois de um ano é que se pudesse falar em alteração de estatuto, mas é muito bom para mim ser reconhecido e fiquei muito feliz com essa alteração.

atendimento empresarial. Em 2017/2018 sensivelmente, comecei a fazer trabalho de *back-office* e também apoio aos assistentes. Em outubro de 2018, passei para trabalho de QA para uma app na área das telecomunicações, sem qualquer background de testes, fui aprendendo à medida que ia trabalhando e o ano passado, passei para a empresa onde estou atualmente, continuando a fazer o trabalho como QA Tester.

<p><b>Com base na sua experiência profissional, como é que avalia a sua carreira até ao momento?</b></p>	<p>Acredito que tem sido um crescimento bastante bom e positivo desde que comecei, basicamente saí da faculdade e comecei a trabalhar.</p>	<p>Sinto que foi uma evolução positiva, tendo em conta que comecei apenas como assistente de <i>call-center</i> e agora estou a fazer trabalho de QA, nem sequer era a minha área e nunca imaginei estar assim. Acho que é uma evolução positiva, tenho aprendido bastante. Portanto, acho que sim e tem tudo para continuar.</p>	<p>Em cada sítio que estou, aprendo. Acho que tem sido uma evolução positiva, se não, ainda estava no Excel hoje.</p>
<p><b>O que significa para si ter sucesso na carreira? Que critérios usa como referência?</b></p>	<p>O sucesso vem muito com aquilo com que nós vamos trabalhando e vamos vendo o que somos capazes de fazer, não só reconhecido pelos colegas porque isso é muito importante, pelo padrão e tudo mais, é importante ser reconhecido. Mas quando te apercebes que consegues resolver problemas sozinho e que consegues desenrascar-te cada vez mais só, eu acho que para mim é um sucesso porque, no início, estamos muito agarrados a um apoio ou a alguém que nos possa ajudar e acho que estou nessa fase de conseguir fazer as coisas por mim.</p>	<p>Ir superando os meus objetivos, ir também aprendendo mais. Aprendendo não só coisas como QA Tester funcional, estou a tentar aprender alguma coisa nos testes automáticos, ainda muito simples. Mas acho que continuar a aprender e continuar a desafiar-me todos os dias, aquilo que sei e continuar a aprender cada vez mais.</p>	<p>Uma coisa muito simples, é conseguir comer todos os dias, ter um teto sobre a cabeça, não vejo assim outras maneiras de ter sucesso. Em Angola geria 12 pessoas, não gosto de gerir pessoas, considero que tenho mais sucesso agora como programador do que a gerir pessoas, por exemplo.</p>
<p><b>Qual importância que o sucesso na carreira tem para a sua realização profissional?</b></p>	<p>Contribui porque sinto-me mais autónomo e mais capaz de enfrentar vários desafios que vão aparecendo. Quando comecei tinha muito receio de não conseguir fazê-los ou de não terminá-los, existe sempre algum receio quando é uma coisa nova, mas agora é cada vez menos porque já tenho mais experiência e vejo as coisas de forma diferente.</p>	<p>Se eu continuar a aprender e não ficar estagnada, acho que isso me ajuda a saber que tive sucesso na carreira, ou seja, saber que consegui superar as minhas dificuldades e que continuei sempre a melhorar.</p>	<p>Não sei responder a essa pergunta. Neste momento, acho que me sinto realizado profissionalmente, claro que quero evoluir mais, mas estou contente como estou de momento. A única coisa que me faria ter mais sucesso é receber mais dinheiro pelas horas de trabalho. Não trabalho sob pressão, estou feliz, tenho saúde, como, tenho um teto, o que é que falta mais?</p>
<p><b>Como é que descreve práticas de</b></p>	<p>Eu acho que são bastante positivas porque é baseado nos níveis e acho que são justas porque são feitas com base em avaliações de colegas que</p>	<p>Eu acho que são boas, ou seja, ajudam-nos a melhorar a fazer por nos próprios querermos melhorar, para conseguirmos alcançar objetivos dentro da empresa e</p>	<p>Se nós temos objetivos definidos do que devemos de fazer para atingir o próximo passo é muito melhor do que as coisas ambíguas do género “depois temos</p>

<p><b>gestão de carreira da sua empresa?</b></p>	<p>são próximos, com um conjunto de parâmetros que também considero justos. Quando fui avaliado fiquei totalmente surpreso, mas eu entendi os parâmetros e como é que fui avaliado e acho que é justo sinceramente.</p>	<p>ajudar a empresa também a melhorar no seu funcionamento.</p>	<p>de ver daqui a 1 mês se dá ou não dá”, acho que é muito bom isso da empresa.</p>
<p><b>Em que medida considera que as práticas associadas ao modelo 7Summits correspondem às suas necessidades? Em que aspetos que pensa que a empresa poderia melhorar?</b></p>	<p>Eu acredito que sim. Embora pense que num futuro relativamente próximo eu tencione voltar a ser avaliado para perceber que se calhar posso fazer ainda mais e ter ainda mais responsabilidades porque eu acredito nisso em relação a mim próprio e estou bastante expectante por isso. Em relação a melhorias, talvez coloquem mais parâmetros e talvez mais específicos, acho que há certas coisas que nem todos os colegas conseguem avaliar, no meu caso, estando remoto, as vezes há certas coisas como comunicação que são difíceis de avaliar.</p>	<p>Sim, sinto que sim. Até porque me tentam ajudar e quando falamos, há 2/ 3 meses mais ou menos, para eu saber quais são os meus objetivos e aquilo que tenho de fazer para passar para a próxima etapa. Acho que sim, acho que ajuda bastante. Não sei em que medida podiam melhorar, se calhar, não fazer um acompanhamento anual, mas tentar fazer um acompanhamento de 6 em 6 meses, algo assim, para poder perceber se está a correr bem ou se estão a sentir alguma dificuldade, algo do género. Eu sei que se tivermos alguma dificuldade, também podemos falar com vocês, mas se calhar não estar tanto tempo sem falar connosco, arranjar um meio termo dentro das nossas conversas.</p>	<p>Eu acho que as práticas dos 7summits devem orientar uma pessoa, uma pessoa não tem expectativas dos 7Summits porque são imensos objetivos. Uma pessoa faz o melhor que pode e espera que o que faz entre nos 7Summits. Eu não posso dizer que tenho expectativas ou não dos 7Summits porque eu sou muito alheio e não penso nessas coisas. Não estou focado em fazer isto porque no próximo passo é isso que se espera, não penso assim. O modelo ainda é muito novo para estarmos já a tecer conclusões ao fim de 2 anos ou 3, temos de deixar maturar, não podemos estar já a fazer alterações sem saber se as coisas funcionam ou não funcionam bem, para já está ótimo, agora temos de ver como é que as coisas vão evoluindo. Eu não tenho o insight de como está a correr com os outros colaboradores, comigo esta a correr excelentemente.</p>
<p><b>Em que medida e por que razões considera importante que a empresa tenha uma política de gestão de carreira para</b></p>	<p>Eu acho que é muito importante, uma vez que se não houver essa política, os trabalhadores não sentem motivação para se esforçar cada vez mais para se tornarem cada vez melhores e, em vez disso, vão procurar alternativas quando sentem que são capazes de mais fora da empresa. Se tivermos uma política de gestão de carreira dentro da empresa provavelmente esses trabalhadores</p>	<p>Eu acho que é sempre bom até para “obrigar” os funcionários a querer evoluir, as vezes uma pessoa acaba por ficar estagnada, porque pensa que se calhar ter mais conhecimento ou não, o patamar onde vou estar é o mesmo e acaba por se desleixar um pouco com a evolução. O facto de termos esses patamares e termos níveis para atingir, acaba por ajudar o próprio consultor</p>	<p>Isso é claro que é importante, uma pessoa não vai para uma empresa não sabendo muito bem o que está a fazer, se estiver estruturado como a está a ser feito, acho que é sempre um ponto positivo. Por outro lado, pode dar um bocadinho de pressão aos colaboradores que podem achar que nunca vão alcançar os objetivos propostos para evoluir.</p>

<p><b>oferecer aos seus empregados?</b></p>	<p>não vão procurar outras alternativas e vão sentir-se confortáveis e estáveis dentro da empresa.</p>	<p>a querer melhorar e evoluir para atingir os outros patamares.</p>	
<p><b>Considera que a responsabilidade da gestão de carreira é da empresa, é dos empregados ou deve ser uma responsabilidade partilhada? Porquê?</b></p>	<p>Eu acho que deve ser partilhada porque existem interesses em comum dos dois lados, a empresa quer mais produtividade e o trabalhador quer ser reconhecido ou ter novos desafios e novos objetivos dentro da própria empresa.</p>	<p>Acho que é uma responsabilidade partilhada, tanto a empresa como o consultor devem procurar melhorar o seu percurso de carreira, as suas qualidades e ultrapassar as suas dificuldades. Não deve ser só o consultor a fazer isso e também não deve ser só a empresa, em conjunto acho que sim, acho que conseguem ter uma melhor evolução.</p>	<p>Eu acho que é sempre da empresa, a empresa é que contrata trabalhadores para aquela função que precisa, a empresa é que tem de perceber o que é que precisa para aquele sítio. É muito difícil ser-se patrão, tu queres manter os trabalhadores contentes, mas queres o trabalhador que faça aquela função e tens de definir a função exata. Ou seja, a empresa tem de definir o posto de trabalho, na parte da carreira, o colaborador é que tem de decidir se quer ficar naquele posto de trabalho definido pela empresa ou não. A carreira é da exclusiva responsabilidade do trabalhador, eu é que decido se quero evoluir, se quero ir trabalhar para uma coisa nova, eu é que decido se à hora de almoço quero ir para casa e não quero trabalhar mais, eu é decido. O que a empresa pode fazer é se vir que o trabalhador está mal aproveitado e que tem um posto de trabalho mais desafiante, que vá de acordo com o trabalhador, pode dizer que tem um posto que pode ir se quiser evoluir no seu trabalho, quando muito a empresa pode sugerir. A empresa acaba por ter responsabilidade na medida em que poderia sugerir alguma coisa ao trabalhador, o colaborador é que decide sempre se quer evoluir ou não.</p>
<p><b>De que maneira o sistema de gestão de carreira da empresa,</b></p>	<p>O sistema de gestão de carreira é bastante importante no sentido de avaliação e ajuda-nos a atingir outros objetivos, a sentirmo-nos bem na empresa e a sentirmo-nos reconhecidos. No entanto, a gestão de carreira é só um dos principais</p>	<p>Eu acho que tem a ver com o facto de eu querer alcançar os patamares e saber que me vão ajudar a fazer isso e me oferecerem todas as oportunidades para eu</p>	<p>A minha intenção de ficar na empresa é se estou contente com as pessoas com quem trabalho ou não, para mim já chega esse ponto. O que eu faço aqui, podia estar a fazer noutra empresa qualquer. Eu estou aqui porque gosto das pessoas, gosto mais</p>

<p><b>7Summits, influencia a sua intenção permanecer na empresa?</b></p>	<p>fatores, ou seja, não é só o sistema financeiro, mas também as pessoas com quem se convive no dia a dia, se uma pessoa se sente bem na empresa, se o ambiente é bom, isso é importante, mas não só. Existe todos estes fatores. No meu caso pessoal, se tivesse de pensar na mudança de empresa não era só o fator financeiro que me importava, isso é bastante importante, mas existem outros fatores que também tem peso, acho que a empresa também tem essa parte pessoal e próxima das pessoas que raramente se encontra noutras empresas.</p>	<p>poder passar todos os patamares e avançar até ao máximo possível.</p>	<p>destas interações que nos temos do que se calhar receber mais 300€ noutro lado, mas ao fim de um mês eles nem sabem quem é que eu sou. Nunca pensei nos 7Summits como um motivo para ficar ou não ficar aqui, ou seja, as empresas hoje em dia têm todas modelos de evolução de carreira. Gosto dos 7Summits porque tem tudo bem definido e explicado, gosto porque em muitos sítios não está tao bem estruturado, agora não penso que fico na empresa apenas pelos 7summits.</p>
<p><b>Em termos de fatores relacionados com a decisão de permanecer ou sair da empresa, qual a importância relativa que atribui à gestão de carreira? A gestão de carreira é mais ou menos importante do que os outros fatores que valoriza na sua avaliação?</b></p>	<p>Diria que a gestão de carreira é efetivamente o fator mais importante, o que tem mais peso. Mas também, o lado pessoal, as condições de trabalho, os colegas, as condições que nos dão fora financeira, é muito importante para mim.</p>	<p>Acho que é tao importante como outros fatores, como por exemplo, o ambiente na empresa, o trabalho em equipa acho que é igualmente importante. Se for só pelo modelo de carreira ninguém fica em nenhuma empresa, tem de haver outros fatores que, em conjunto com o modelo de carreira, nos façam querer ficar.</p>	<p>Gosto muito do nosso convívio fora do horário de trabalho, é uma coisa muito importante. Temos um feedback e um contacto próximo e isso é bom. Eu acho que as pessoas são muito importantes, o saber que estamos todos juntos e a remar para o mesmo lado.</p>

Quadro 6 - Análise de entrevistas à equipa de RH, Managers e Direção: Sinopses das entrevistas (processo simplificado de análise de conteúdo) (realizado pela autora).

Questões	Equipa RH 1	Equipa RH 2	Manager 1	Manager 2	Manager 3	Manager 4	Direção
<p><b>Em termos gerais, que importância atribuem ao sistema de gestão de carreira no contexto da gestão dos vossos profissionais de TI? E quais são os vossos princípios fundamentais neste domínio da gestão de pessoas?</b></p>	<p>Eu acho que para os consultores tem sentido, agora que fizemos um ano, que isso está na agenda como uma das nossas principais responsabilidades, sinto isso, sinto que tem sido um maior foco nesse sentido porque, de facto, é importante valorizar o compromisso deles conosco porque estamos numa área onde há muita competição e sem dúvida importante acho que a empresa está consciente disso.</p>	<p>Eu penso que o modelo tem sido um foco na maneira como tentamos motivar as pessoas e também na forma como gerimos o caminho, o processo e o percurso delas aqui dentro, ou seja, desde a escolha do projeto, à escolha da formação que vamos dar. Acredito que esteja muito direcionado para o modelo e acredito que esteja na base do crescimento das nossas pessoas.</p>	<p>Acho que é muito importante e acho que é um dos elementos basilares num mercado não concorrido. Nós temos um modelo de carreira com uma personalidade forte e que faz as pessoas interessarem-se pela empresa e obviamente também verem-se aqui a longo prazo. Acho que nos baseamos muito na meritocracia, sustentabilidade, acho que temos de nos proteger também como disse estarei sempre a atualizar o modelo de carreira de forma que as pessoas também sintam que estão constantemente a ser valorizadas, tendo em conta também aqui em IT, as pessoas vão</p>	<p>Acho que o facto de ser algo personalizado, ainda que não seja 100% personalizado, como idealmente deveria ser, como nós gostávamos fosse, mas que é muito difícil, a cada pessoa, a cada consultor. Acho que podemos olhar para grandes empresas em que toda a gente é colocada dentro do mesmo modelo de carreira, ou seja, tu tens 1 ano e recebes benefícios e evoluíste passado 6 meses de certeza, fazendo um bom trabalho ou uma mau trabalho (...). Acho que nos damos muita importância e</p>	<p>Parece-me que é boa parece-me que eu, a primeira é uma preocupação em que isso aconteça. Nós temos aqui os 7 Summits, portanto logo aí perceber que existe um modelo que está a acontecer que foi implementado e que já está, está a decorrer. Muitas vezes, muitas empresas falam desde modelo de bem, se fizeres isso, mais facilmente atinges o que nos queremos que é que tu poderes tocar nele ou de tu poderes ver o que podes fazer. Aqui acho que acontece e que está feito de forma quase matemática e é possível evoluir,</p>	<p>Duas coisas, acho eu, a primeira é uma maior retenção das pessoas que fazem parte da empresa e, a segunda é estimular as pessoas profissionalmente. Eu acho que acabou por ser apenas a primeira, mas para alcançares a primeira precisas da segunda, que é estimular as pessoas e fazer com que elas se sintam refletir isso mesmo.</p>	<p>A empresa atribui uma enorme importância ao nosso sistema de gestão de carreira, é muito importante para nós que as nossas pessoas sintam que é um sistema pensado para elas, que se sintam acima de tudo valorizadas. Queremos que as pessoas fiquem conosco a longo prazo e penso que o nosso modelo pretende refletir isso mesmo.</p>

			querendo mudar de <i>stack</i> tecnológico e tudo mais e nós temos de nos saber adaptar o melhor possível.	colocamos nas mãos deles e delas essa melhoria e esse plano de carreira. O nosso modelo assenta na paridade, (...) colocar o ónus da evolução na empresa no lado das pessoas, acho que isso é o mais importante, ainda que dependa sempre do feedback que o teu trabalho reflete, no final do dia, está sempre nas tuas mãos. A transparência também porque é muito claro para nós mostrarmos concretamente os números para perceberem o que está por detrás, a transparência é muito importante e acredito que seja valorizada.	basta as pessoas quererem. Acho que está a correr bem.		
<b>Quais são os objetivos concretos que a empresa</b>	Acho que é focar nos objetivos pessoais de cada um dos consultores, ou seja,	Pelo meu entendimento acho que é, não só uma forma de motivar as	Eu acho que é principalmente aumentar a taxa de retenção e também	O principal é manter as pessoas conosco e sentirem-se valorizadas, mas ao	Acima de tudo, a empresa crescer, mas também as pessoas crescerem. Acho que	Eu acho que é a maior, se houvesse um peso, não vou quantificar, mas	O que a empresa procura alcançar com o sistema de gestão de carreira assenta

<p><b>procura alcançar com o seu sistema de práticas de gestão de pessoas?</b></p>	<p>com a avaliação que é feita e pelo desejo da empresa, de acompanhar as motivações de cada um para podermos fazer um trajeto e acompanhar as vontades de cada consultor aqui dentro, para que se sintam satisfeitos e isso vai muito mais além do que a questão salarial e é importante as pessoas serem ouvidas e orientadas no caminho que querem fazer.</p>	<p>é pessoas e lhes mostrar que efetivamente podem crescer e que há uma visão a longo prazo, mas também uma forma de nos orientarmos e de como é que podemos aprimorar os nossos profissionais, ou seja, também guiá-los aqui num caminho e damos as ferramentas para seguirem o seu caminho.</p>	<p>vincar uma cultura cada vez mais meritocrática, disponível e cada vez mais centrada nas nossas pessoas.</p>	<p>mesmo tempo não sentirem estar obrigadas a estar cá. O nosso processo de recrutamento é exigente, até há pessoas que fazem match com tudo o que é necessário tecnicamente, mas depois a nível de <i>soft-skills</i> se conseguem dizer “ok, esta pessoa não é a nossa empresa”, se calhar nem a consideramos por causa disso mesmo, que depois seguir, no modelo de carreira temos de cumprir isso, ou seja, se queremos que as pessoas sejam assim nos temos de ser assim para o outro lado e, portanto, acho que esse pode ser o maior objetivo que é dar volta às pessoas e no final dos dias elas também nos deem</p>	<p>obviamente empresa quer crescer, mas que a empresa só cresce se as pessoas crescerem também e acho que é isso, é o crescimento, é também promover a motivação dos nossos colaboradores, que se mantenha depois a nível de <i>soft-skills</i> se conseguem dizer “ok, esta pessoa não é a nossa empresa”, se calhar nem a consideramos por causa disso mesmo, que depois seguir, no modelo de carreira temos de cumprir isso, ou seja, se queremos que as pessoas sejam assim nos temos de ser assim para o outro lado e, portanto, acho que esse pode ser o maior objetivo que é dar volta às pessoas e no final dos dias elas também nos deem</p>	<p>acho que é o maior peso de tudo aquilo que se passa aqui na empresa porque acho que a mensagem que se passa é de que nós somos uma empresa de pessoas para que é um pouco egoísta, manter as pessoas conosco durante muito tempo, garantindo que estejam através daí que a mensagem da empresa deve passar.</p>	<p>essencialmente em dois pilares: o primeiro, fazer com que as nossas pessoas sintam que podem crescer e evoluir aqui dentro e o segundo, que é um pouco egoísta, manter as pessoas conosco durante muito tempo, garantindo que estejam através daí que a mensagem da empresa deve passar.</p>
--	--	---	--	--	---	--	---

			<p>nós, ao quererem ficar, ao “ok, tenho uma proposta que é um pouco acima” só em termos monetários, mas preferem ficar cá, e já temos tido vários casos desses porque têm um modelo de carreira, a empresa pensa nas pessoas, tenho um conjunto de formações que posso escolher, consoante o que quero aprender e acho que é melhor para mim. Acho que os dois objetivos finais são: dar de volta as pessoas o que elas nos dão diariamente, na verdade, e o outro, que é o objetivo egoísta da empresa, mas que tem de existir, que é, manter as pessoas connosco para contrariar a rotatividade que</p>		
--	--	--	--	--	--

				existe naturalmente no mercado de IT.			
<b>De que maneira o sistema de gestão de carreira influencia favoravelmente a competitividade da empresa?</b>	Acho importante na medida em que a pessoa, e eu acho isto mesmo importante, que a pessoa sente ouvida e acompanhada nas suas aspirações pessoais e acho que isso faz a diferença e é muito importante que exista um plano de progressão de carreira e acho que obviamente é a primeira vez que esta ser aqui documentado possivelmente com melhorias, também só fazendo é que se percebe, mas acho que mesmo para fase inicial isso é mesmo importante, queremos saber como é que tu estás, o que é que podemos fazer por ti, de uma forma muito pessoal e acho que isso	Eu penso que pode ser um fator de diferenciação e penso que hoje em dia em IT, considerando a competição salarial, acho que tudo o que for diferente do mesmo salário tem impacto positivo, vai sempre ser importante. O modelo de gestão de carreira que oferece estabilidade ou oferece pelo menos uma visão de melhorias, também só fazendo é que se percebe, mas acho que mesmo para fase inicial isso é mesmo importante, queremos saber como é que tu estás, o que é que podemos fazer por ti, de uma forma muito pessoal e acho que isso	Acho que internamente é fácil medir ao final de um ano. Externamente acho que em comparação com outras empresas, acho que precisamos separar depois fazer aqui uma retrospectiva daquilo que são os resultados entre aqueles que são modelos de carreira apresentados e a longevidade das pessoas que entraram ao longo do modelo de carreira, quando foi posto em prática.	Vai um bocadinho fechar o ciclo da resposta anterior, que é, tornamo-nos muito mais competitivos mantendo as pessoas, com este modelo de carreira, importante acho que uma consequência de que estava a responder anteriormente. Porque, e eu sinto isso em reuniões com potenciais parceiros, quando eu falo da taxa de retenção, do modelo de carreira, das academias, que também acabam por cair um bocadinho no modelo de carreira, é uma reação totalmente diferente do outro lado, é “ok, vocês mantêm as	Não tenho uma opinião bem formada em relação a isso porque ainda não vi bem de perto, mas acho que só pode influenciar de uma forma positiva. Uma empresa que tenha um sistema de evolução de carreira estruturado vai fazer com que uma pessoa sinta que vou crescer e posso fazer isto, misto e isto, uma empresa que não tenha acho que perde pontos, a não ser que seja para alguém que não pense muito profissionalmente, todos pensamos em evoluir e não ficar estagnados.	Totalmente. Eu acho no final do dia, o mercado de IT está saturado de novas empresas que acabam por fazer coisas similares que os laços que criam com as pessoas novamente aquilo que tu consegues garantir de sucesso pessoal e o nosso modelo de carreiras tem estas duas vertentes. Por um lado, tem um caminho definido para cada uma das pessoas profissionalmente, mas acho que profissionalmente, em complemento e cá dentro, acho que fazemos muitas vezes de propósito	Acho que influencia favoravelmente, sim. O mercado de IT, onde nos inserimos, é muito competitivo e as empresas deste setor que conseguem fazer algo diferente acabam por ser as que têm mais sucesso e, ao mesmo tempo, se tornam mais competitivas. O nosso modelo de desenvolvimento profissional é diferente, foi criado do 0 e acho que tem um impacto positivo nas pessoas, todo o grafismo, a analogia a montanhas, a história baseada na superação e no esforço acabam por fazer a diferença.

agrega valor, faz as pessoas sentirem-se em casa. Faz a diferença sem dúvida, acho mesmo que sim, acho que é importante haver este acompanhamento, tenho visto até uma certa autonomia do lado da latitude para agendar as reuniões de feedback, de progressão de carreira, sem sequer fazerem 1 ano de empresa, ou seja, percebesse que há essa preocupação, não é algo que fica ali esquecido e vamos lá ver uma data e deixasse passar 1 ano, e isso é mesmo importante porque isso fortalece a confiança da outra pessoa para connosco e acho que só por si já cria motivação porque a empresa quer ouvi-lo/a. Acho que faz a diferença e que é muito importante este fator humano que nós também agregamos ao

pessoas, não conhecem as pessoas só há 2 meses”, muitas empresas vêm ter connosco por causa dessa taxa de retenção e por quererem fugir desse ciclo de tenho uma nova pessoa no projeto. Isto torna-nos muito mais competitivos no mercado, sabem que temos as pessoas estáveis e que estamos a fazer por manter as pessoas competentes.

misturar a parte profissional com a pessoal, quando tocas na parte pessoal acabas por conseguir também a satisfação das pessoas. No final do dia, eu acho que este ponto é vital para qualquer empresa que esteja neste ecossistema, aqui isto é evidente, quanto mais retenção tiveres, mais competitiva vais ser.

	plano de progressão de carreira.						
<b>Como é que descreve práticas gestão carreira empresa?</b>	Permite fazer uma avaliação de 360 graus sobre cada um dos consultores aqui dentro e acho que há um cuidado para ser justo e para fazer justiça à meritocracia que está na base deste plano de progressão de carreira e acho muito importante a avaliação técnica, parte das <i>soft-skills</i> e o valor que é dado à autoavaliação. Acho que é muito importante isso ser claro para os consultores, como já foi possível partilhar com eles nos eventos e <i>onboarding</i> , isso é muito importante para eles saberem o mapa deles aqui dentro e para saber o que podem esperar do nosso lado, torna a conversa mais aberta.	Apesar de não estar muito dentro das mesmas, pelo meu entendimento e visto que o plano também só agora é que está a começar a ser apresentado e está numa fase embrionária, acho que está num bom caminho, acho que vai ser bem aplicado e temos uma vertente muito humana e muito personalizada e acho que é esse o objetivo, está com um excelente começo.	Acho que é muito disruptivo haver uma temática toda por detrás e que assenta principalmente nos valores da empresa, acho que a maioria das empresas não tem um modelo de carreira <i>Summits</i> , assim com uma temática e com um <i>storytelling</i> , acho que isso é muito importante para a empresa e acho que está gradualmente bem-feito.	Acho que diferente, acaba por ser uma palavra fácil, mas acho que é a palavra certa. É o fazer diferente e não vou dizer fazer melhor porque acho que ainda estamos a explicar às pessoas e a tentar perceber os resultados que podem ter, estamos numa fase inicial, acredito que seja também fazer melhor, mas acho que por enquanto é só fazer diferente. Acho que diariamente conseguimos perceber que é diferente porque de todas as vezes que apresentamos o modelo de carreira, seja a um possível candidato ou a uma pessoa que se junta a nós, a reação é sempre muito	Vejo o nosso modelo de uma forma bastante prática, acho que foi feito de uma forma divertida e boa para apresentar às pessoas, acho que está interessante de explicar às pessoas e acima de tudo está a ser uma coisa matemática tu consegues ver o que é que tens de fazer para evoluir, lá está, és avaliado e existe também uma parte de autoavaliação e eu acho que é ótimo e, portanto, é atingires aqueles números para conseguires evoluir.	Vou-te dar duas ou três palavras. A primeira é moldável porque é moldável e parametrizado com aquilo que é as vontades, ambições e conhecimento de cada uma das pessoas. Depois, exigente porque é um caminho, daí a analogia a montanhismo, que pressupõe uma caminhada longa que tem alguns obstáculos e desafios têm de ser ultrapassados. E o terceiro, é muito meritocrático (...).	O nosso modelo de desenvolvimento profissional assenta muito na meritocracia, na transparência e na justiça. A progressão de cada pessoa da empresa está dependente do seu esforço e empenho. Este modelo pretende mostrar às nossas pessoas que têm um caminho conosco, que podem evoluir e desenvolver dentro da empresa.

				positiva e de muita surpresa. Acho que é isso, é diferença.			
<b>Em que medida considera que as práticas associadas ao modelo 7Summits correspondem às necessidades dos vossos empregados? E em que aspetos é que pensa que a empresa poderia melhorar?</b>	Diria que sim, acredito mesmo que os processos podem ser melhorados e isso percebe-se quando se está a fazer, aquilo que faltou. Do que vejo até agora, como é uma avaliação 360 graus, que nos procuramos abordar todas as vias com quem o consultor se envolveu, esteve em contacto, seja o cliente ou seja aqui dentro, acho que sim, acho que procura ajustar-se às necessidades deles e depois porque também há do nosso lado uma total disponibilidade para ouvir o feedback deles. Confesso que para mim ainda é uma fase de embrião e como não tenho estado tao dentro, não consigo ter uma visão tao critica, acho mesmo muito importante e que têm de	Pessoalmente, é-me difícil dar uma resposta porque não estou no lugar dos consultores, baseado apenas numa opinião acredito que, talvez para os acadêmistas tenham impacto, começa connosco, tem sido bastante importante e damos uma perspetiva de crescimento e do que podem alcançar, e acho que nesse aspeto tem sido positivo. Para já e também considerando o estado em que estamos aqui, de início do processo de aplicação dos 7Summits, acho que não tenho ainda sugestões de melhoria, até porque	Acho que o modelo está equilibrado, acho que foi como disse, é um modelo que tem de estar em constante mutação para se adaptar a possíveis necessidades ou novas necessidades que possam surgir aos nossos consultores, deve ser assente numa espinha dorsal, mas ao mesmo tempo ter a capacidade de se adaptar muito rapidamente às necessidades dos consultores ao longo da sua estadia connosco. Acho que hoje em dia, e como está o mercado, o financeiro tem um peso demasiado grande se calhar para aquilo que nos gostaríamos.	Sim, acho que respondem bem. Acho que há espaço para melhoria, mas isso há sempre espaço para melhoria em tudo. Acho que as constantes revisões que estamos a fazer também agora, acho que estamos a perceber também pelo feedback que recebemos, que é positivo pelas direções claras. Acho que quanto mais claras se forem tornando conforme formos melhorando o modelo acho que isso vai acontecer (...). Acho que o nosso modelo está a melhorar também nesse ponto, acho que quanto mais claro for, mais	Penso que correspondem em momentos em que penso que existe abertura para as pessoas falarem e tentaram acelerar o processo e o crescimento caso está ali naquele momento para ser ouvida e para fazer-se ouvir. A segunda acho que vai sempre depender muito de cada um e da forma como cada um vê o trabalho e o seu crescimento, mas acho que vai sempre afetar de forma positiva. A nível de pontos de melhoria, é evidente. O caminho que é implementamos isto recentemente e estamos aqui numa fase de crescimento, eu conseguir chegar a aquele patamar, certamente virão, não sei se existem	A primeira é que o feedback, acho que isso é crítico, é uma enoção clara de que cada uma das pessoas sente que está ali naquele momento para ser ouvida e para fazer-se ouvir. A segunda é ser um modelo muito transparente, se cada uma das pessoas souber o caminho que tem de fazer para alcançar um certo patamar, sabe logo desde início o que tem de fazer, isso para mim é evidente. O terceiro que é o sistema de recompensa que é se eu conseguir chegar a aquele patamar, onde é que eu estarei	Penso que sim, mas penso que ainda há muito para melhorar, é um modelo recente e ainda estamos a avaliar realmente o impacto que tem nos nossos colaboradores. Sendo um modelo direcionado para cada área técnica e funcional e, ao mesmo tempo, capaz de se adaptar e moldar ao indivíduo, penso que Transmitimos o feedback de forma muito clara e transparente e sugerimos um apresentamos um modelo de crescimento e evolução.

	<p>existir estas sessões de feedback formais, pelo menos uma e é o nosso compromisso, isso é dito logo desde que eles entram e mesmo esta questão de termos nos a iniciativa e a autonomia para fazer esta sessão de feedback formal mesmo antes de fazer um ano.</p>	<p>apesar de já vermos algum impacto, ainda não é possível perceber se há aqui alguma falha a colmatar.</p>		<p>resultados vai ter e assim já coisas que mais facilmente as podemos apontar, pessoas vão para já acho que está a conseguir alcançar os seus objetivos a nível de carreira.</p>	<p>assim já coisas que podemos apontar, acho que é importante estar atento a isso e não ficarmos confortáveis com o “ok, está a correr bem”, é importante estarmos atentos e procurarmos evoluir porque o mercado também evolui.</p>	<p>profissionais e o que é que eu terei acesso a, portanto, este trade-off é fulcral e eu diria que são os três.</p>	
<p><b>Em que medida e por que razões considera importante que a empresa tenha uma política de gestão de carreira para oferecer aos seus empregados?</b></p>	<p>Acho de extrema importância, acho que tem de estar na agenda de todas as empresas porque nos pedimos a eles o compromisso deles e é uma promessa nosso ter esse plano de progressão de carreira para valorizar o trabalho que é feito e lá está, para ser competitivos numa área onde há muito atrito, muita entrada</p>	<p>Eu acho extremamente importante e acho que falando também como membro da equipa de gestão aqui é se calhar uma falha não haver um plano de carreira concreto para essa mesma equipa, acho que motiva muito mais. Eu, pessoalmente, sentia-me ia mais motivada</p>	<p>A base de qualquer empresa são as pessoas que trabalham, a empresa não cresce sozinha, a não ser com as pessoas que trabalham dentro da empresa e que crescem. Portanto, a empresa crescer é uma consequência de toda a gente que está cá dentro dar o seu melhor, portanto se as pessoas que estão cá</p>	<p>Acho que não tendo super perder muito e tendo também vais ganhar. Acho que há empresas que não têm e que é muito mau e vês a rotatividade absurda de pessoas que estão lá há 1 mês. Tens as empresas intermédias que tem um modelo ok, que tens uma lista de 10 cursos que podes fazer, que até</p>	<p>Obviamente que é super importante porque estar num sítio onde sinto que não posso evoluir e penso que a evolução para mim uma componente salarial muito grande, mas o resto também é importante porque também não me interessa muito evoluir num sítio onde não esteja feliz</p>	<p>Acho que sim, em teoria sim, acho que em prática ainda não estamos num patamar capaz de dizer, que o esta a ser posto em prática da forma teórica que desenhamos porque para mim é evidente que nos temos um nível de maturidade ainda muito junior. Ainda assim, acho que o modelo de</p>	<p>Acho que é muito importante. Nos dias de hoje, as pessoas querem sentir que estão a progredir e não sentem que estão estagnadas, se não, procuram outro sítio. A área de IT é muito dinâmica e, se queremos manter as pessoas connosco, temos de lhes mostrar que existe um caminho</p>



						Portugal, muitas pessoas que estão em Portugal, não veem ao escritório e, portanto, perde-se a ligação e perde-se esta capacidade de monitorizar a avaliação profissional deles é fulcral.	
<b>Considera que a responsabilidade de gestão de carreira é da empresa, dos empregados ou deve ser uma responsabilidade partilhada? Porquê?</b>	Deve ser partilhada, na minha opinião, até porque aquilo que é esperado do plano de progressão de carreira é auditado ao consultor, portanto mesmo a questão das <i>soft-skills</i> , já deixa aqui um mapeamento daquilo que também é esperado dele ou daquilo que pode melhorar ou se não tem melhorias, algo em que pode focar tecnicamente ou vice-versa, portanto a forma como é trabalhada aqui dentro parece-me mais partilhada do que ser só	Neste momento, acredito que seja de ambos, talvez mais da empresa, e acho que será sempre de ambos no sentido em que obviamente a empresa deve apresentar o plano, mas deve ter as propostas para apresentar, mas obviamente o consultor deve poder dar sempre feedback e devemos ser sempre flexíveis a esse tipo de feedback. Deve ser um esforço de ambas as partes porque a empresa não pode obrigar ninguém a	Acho que a responsabilidade é maioritariamente nossa porque nós é que temos o trabalho de contratar a pessoa e portanto, obviamente que muitas vezes pode haver erros de casting, mas diria que 90% do modelo de carreira é a responsabilidade nossa, acho que os outros 10% são provavelmente importantes como os outros 90%, mas tem um esforço de ambas as partes porque a empresa não pode obrigar ninguém a	Ambas as partes porque se não procurares nem receber feedback nem dar feedback, é muito difícil ser certo com o que tu queres. Obviamente que podes ler a pessoa e pedir também o feedback, acho que todos os processos têm de ser bilaterais, seja este de carreira, seja outro qualquer. Acho que é muito mais fácil e adequado se for bilateral, sempre, acho que o consultor	Acho que é uma responsabilidade partilhada entre ambos, ainda que de o fazer, é uma entidade que está um pouco mais de responsabilidade para a empresa em si porque é a entidade maior porque os trabalhadores vão sempre fazer o trabalho deles, assim mais hoje em dia os consultores não são só pessoas que estão a executar código, são pessoas que estão a construir uma boa gestão e estarem presentes em	Eu acho que é partilhada porque a empresa em si tem a estrutura e um plano que cada pessoa responsável pela política e, em complemento, acho que o consultor tem a responsabilidade importante que o porque cada vez mais hoje em dia os consultores não são só pessoas que estão a executar código, são pessoas que estão a construir uma boa gestão e estarem presentes em	Deve ser partilhada. A empresa deve dar aos seus colaboradores a estrutura e um plano para que cada pessoa se desenvolva, cresça e evolua. Do lado da pessoa, deve esforçar-se para conseguir, de facto, evoluir. É importante que o crescimento seja conjunto e que estejam ambos os lados em sintonia.

<p>uma responsabilidade nossa.</p>	<p>crescer e o consultor também não pode crescer sem uma empresa que ofereça as oportunidades, portanto, tem de ser algo em conjunto.</p>	<p>deve respeitar e deve trabalhar porque o modelo de carreira funciona, porque também se não trabalhar não há nada que nos possamos fazer.</p>	<p>deve respeitar e deve revelar as suas intenções internamente, não tem de as revelar externamente e, obviamente, que as pessoas mesmo não procurando, chegam até elas na mesma, claro.</p>	<p>Se as pessoas disserem exatamente o que tens de fazer para te sentires motivado para também isso acontecer, portanto, ainda que seja partilhada diria que um bocadinho mais da empresa, acho que a empresa tem de ter sempre mais peso nessa gestão.</p>	<p>fomentar o conhecimento e, portanto, passa por aí também aquilo que é a busca da pessoa por saber como é que estão a correr as coisas. Eu acho que, naquilo que é a relação que tenho com clientes e parceiros, sinto muito que quando peço feedback do consultor, eles respondem muitas vezes que deve ser o próprio a ir buscar, acho que esta prática está a ser aplicada em toda a indústria. Diria que é partilhada porque eu sinto que o consultor tem de saber em que patamar é que está para também não haver surpresas desagradáveis ou agradáveis.</p>	
<p><b>De que maneira o sistema de</b></p>	<p>Eu acho que este sistema de gestão de</p>	<p>Exatamente pela perspectiva de futuro e o modelo de carreira</p>	<p>É como disse no início, Já tivemos muitos casos de pessoas que</p>	<p>Acho que é muito porque conseguem</p>	<p>Se as pessoas souberem que há um</p>	<p>Acho que acaba sempre por contribuir</p>

<p><b>gestão de carreira e a forma como a empresa, 7Summits, contribui para que profissionais de TI se queiram manter na empresa?</b></p>	<p>carreira e a forma como fazemos, como é claro e como procura ser próximo dos consultores, ajuda a fortalecer o vínculo que temos com eles e aumenta a confiança deles conosco porque há preocupação, como disse, e autonomia do nosso lado para o fazer. É difícil na área em que estamos, se calhar comparar com outras áreas deve ser das mais difíceis, manter esta parte da retenção, mas acho que este vínculo emocional também é importante. O feedback dos consultores a este modelo é positivo e se porventura alguém já saiu reconhece esta aproximação que existe do nosso lado, a transparência que há no plano de progressão de carreira.</p>	<p>pela visão de está muito bem pensado, toda a dinâmica do modelo de carreira e o próprio salarial, acho que a motivação vem de outras formas, para uma empresa como a nossa, mas profissional, cada vez mais aqui com as formações, projetos interessantes, certificações e reconhecimento, acho que em termos de reconhecimento, as pessoas sentem que estão a evoluir, que estão a crescer, acho que é extremamente motivante e acho que é nesse sentido que é mais forte o modelo de gestão de carreira.</p>	<p>esta visão de está muito bem pensado, toda a dinâmica do modelo de carreira e o próprio salarial, acho que a motivação vem de outras formas, para uma empresa como a nossa, mas profissional, cada vez mais aqui com as formações, projetos interessantes, certificações e reconhecimento, acho que em termos de reconhecimento, as pessoas sentem que estão a evoluir, que estão a crescer, acho que é extremamente motivante e acho que é nesse sentido que é mais forte o modelo de gestão de carreira.</p>	<p>têm propostas que conseguem evoluir, superiores e não saíram porque há outras coisas que valorizam mais, sendo uma delas os 7Summits. Se me sentiu ouvida internamente e se eu disser que preciso de melhorar aqui um ponto e se a gestão da empresa me der esse ponto, eu não vou procurar melhor, não vou aceitar ouvir melhor. Acho que de evolução de carreira, a não ser essencial, que é ter alguém que os valorize, não ter de ir procurar melhor fora de cá. Acho que é sempre isso, não terem de ir procurar essa valorização fora de “casa”, por assim dizer.</p>	<p>perceber que caminho desde o início, sabem que tanto a curto, médio e longo prazo, sabem que aqui vão sentir-se valorizadas e é muito fácil uma empresa não ter esta visão porque eu acho que se as pessoas não sentirem isso vão acabar por se perder e vão acabar por não estar ligadas à empresa.</p>	<p>para que queiram ficar pela perspetiva a longo prazo, pelo facto de se poderem desenvolver e superarem-se aqui dentro. O que pretendemos com os 7Summits é que as pessoas se sintam ouvidas e respeitadas e que sintam também que podem evoluir e crescer aqui dentro.</p>
---	--	---	---	--	---	---

			preciso fazer um prognóstico se calhar daqui a ano e meio/dois anos.		nós. As pessoas que quiserem ficar são também as pessoas irão estar interessadas neste modelo e irão estar interessadas em evoluir por elas, acho que o nosso modelo se destaca por as pessoas conseguirem ver onde é que estão e o que precisam de fazer.		
<b>Em termos de fatores relacionados com a decisão de permanecer ou sair da empresa, qual importância relativa que os profissionais de TI atribuem à gestão de carreira? E, a gestão de carreira é mais ou menos importante do que outros</b>	Acho muito importante hoje em dia e se calhar ponho em patamares iguais a gestão de carreira, saber o que é esperado e o que pode acontecer connosco, com a empresa e com aquilo que tem para oferecer de cultura de trabalho, também faz toda a diferença e parece-me que o ambiente que se vive no dia a dia também ajuda na hora de decidir ir ou ficar, acho que hoje em dia é	Eu acho que é dos fatores mais importantes, aliado a outros obviamente aqui voltando ao aspeto salarial, acho que na área de IT temos de tocar sempre na parte dos salários porque o mercado é extremamente competitivo. Mas acho que esta visão de futuro, apresentação de hipóteses de crescimento,	Eu acho que é mais infelizmente hoje em dia e como já se tinha comentado, o mercado é muito volátil e, portanto, é muito importante que cabe a nós agarrar as pessoas da melhor maneira, mas é ao mesmo tempo, se calhar sermos um bocadinho mais agressivos e espelhar estase calhar quais é que são as capacidades da empresa em pagar e oferecer	Acho que no final do dia conta sempre a questão salarial, sempre. Acho que quanto mais experiência as pessoas têm, obviamente que também ganham melhor e percebem que não é só isso que importa (...). Acho que pesa o modelo de carreira, mas se calhar pesa mais para as pessoas com mais senioridade, infelizmente, se	Acho que é sem dúvida a questão de ambiente, portanto as pessoas sentem-se bem, sentem-se valorizadas, também gostam do que fazem, gostam do trabalho, gostam das funções, são muitas coisas. Acho que é um equilíbrio e conseguimos balancear, o ideal é que existam coisas mais boas do que más.	Acho que a gestão de carreira é mais importante que outros fatores e menos importante que outros fatores, isto cá. Cabe-nos a nós ir melhorando e aperfeiçoando o nosso modelo para que seja um dos principais motivos para que as pessoas queiram ficar. Neste momento, acho que ainda temos um longo caminho a percorrer e os Summits não são o fator mais importante,	A gestão de carreira é apenas uma parte de vários fatores que contribui para que as pessoas queiram ficar cá. Cabe-nos a nós ir melhorando e aperfeiçoando o nosso modelo para que seja um dos principais motivos para que as pessoas queiram ficar. Neste momento, acho que ainda temos um longo caminho a percorrer e os Summits não são o fator mais importante,

<p><b>fatores que valorizam na sua avaliação?</b></p>	<p>muito importante termos isso consciente. E muito sinceramente acho que o plano de valorização é algo progressão de carreira que temos vai de encontro à nossa cultura de trabalho, ou seja, é transparente, descontraido, mas sim, acho que coloco no mesmo nível de importância na hora de a pessoa sair. Claro que acho que o salário, ainda por cima nesta área por vezes pode não conseguir fazer frente à parte da cultura e do plano de gestão de carreira, mas acho que na hora de a pessoa sair, a pessoa reflete sobre estas duas questões ambiente e o plano de gestão de carreira e acho que existindo um maior acompanhamento dentro dos consultores, acho que pode fazer com que equacionem mais ainda</p>	<p>transparência também meritocracia e valorização é algo que faz o modelo de progressão de carreira um fator bastante motivante e que também irá implicar a motivação e a vontade de vir a trabalhar todos os dias. Da experiência de carreira é mais importante para o lado das entrevistas, algo que as pessoas apontam muito é a falta de estrutura e de uma visão a longo prazo, que eu quero dizer falta de um plano para a carreira, mas acho que elas e portanto, pelo feedback que recebo de consultores de outras empresas, este é um fator que os motiva bastante, aqui serem tratados como pessoas, terem toda a experiência de não permitirem que hajam numa empresa adaptada a quem esta ca dentro delas, terem as</p>	<p>melhores condições financeiras, porque isso é o que conta mais para muitas pessoas. Obviamente que a nossa empresa não se revê só a contratar pessoas que se vêm aqui só no aspeto financeiro, mas essa é realidade de hoje em dia. Acho que a gestão de carreira é mais importante para o lado da empresa, acho que para muitas pessoas a vertente financeira é a mais importante e o que eu quero dizer com isto é que a nossa gestão de carreira e importância que nos damos tem de ser muito grande e por isso é que o modelo de carreira tem de ser estudado e atualizado constantemente para não permitir que haja um espaço na cabeça de quem esta ca dentro delas, terem as</p>	<p>calhar devia ser ao contrário porque a verdade é que quanto mais junior és, mais tens de aprender, mais queres evoluir e mais rápido vais evoluir naturalmente, mas acho que em pessoas mais jovens pesa mais a questão salarial ou os benefícios no geral (...). Acho que também cada vez para muitas pessoas a aspeto, quantas pessoas é que já entrevistamos e que ficaram super felizes por termos animais no escritório. Acho que ainda bem que outras coisas começam a pesar. Mas sim, acho que o modelo de carreira tem muito peso, ainda que ache que não é o que pesa mais. Acho que para as pessoas saírem de</p>		<p>carreira, mas uma pessoa que já seja mais senior numa empresa e que sabe que não vai avançar muito mais do que aquilo que já está, à partida, as motivações seriam muito mais a curto prazo como condições salariais, trabalho remoto, política de viagens, de trabalhar em projetos internacionais. Acho que o modelo de desenvolvimento profissional funciona muito no momento inicial de atração de uma pessoa, novamente, porque acho que se uma pessoa vier para uma empresa que sabe que vai ter um caminho, acaba por sentir-se estável e acho que isso é importante.</p>	<p>para muitas pessoas pesa mais o projeto, a tecnologia, o salário inevitavelmente, o ambiente (...).</p>
---	--	--	--	--	--	---	--

<p>na hora da saída o que devem fazer. Mas sim, é um mostro com o qual nos deparamos, a expectativa salarial porque são valores muito elevados, mas acho que o ambiente e plano de gestão de carreira podem fazer diferença.</p>	<p>formações e certificações necessárias aos projetos onde estão e acho que o plano de carreira, 7summits, também engloba todos esses fatores, extremamente motivantes.</p>	<p>ser valorizado e que a vertente financeira começa a ser um problema.</p>	<p>acá fazem a avaliação do conjunto porque já conhecem as pessoas, já conhecem o ambiente, já conhecem o bolo todo e aí pesam o conjunto todo que é “ok, o salário está abaixo, mas as pessoas estão muito acima, portanto, eu quero ficar aqui”, mas para aceitar outra proposta acho que é uma hierarquia de fatores: “ok, salário muito bom, a seguir, trabalho remoto, ok boa; em terceiro, modelo de carreira, fixe, sei que vou evoluir”.</p>			
--	---	---	--	--	--	--