



O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ENQUANTO DETERMINANTE NEGATIVO DO ENTRINCHEIRAMENTO NA CARREIRA: O EFEITO MEDIADOR DA AUTONOMIA E DA INSEGURANÇA

Lucília Cardoso Oliveira

Orientador: Professor Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre

em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Lisboa

2015

VALORIZAMOS PESSOAS

DEDICATÓRIA

Ao meu filho, aos meus irmãos e à tia Flora que sempre me apoiaram neste desafio. À minha mãe, que partiu demasiado cedo e não teve oportunidade de me acompanhar mas que está sempre presente.

À família que nos identifica e a quem vamos buscar o que somos.

Aos amigos que fui perdendo pelo caminho e aos com quem partilho a minha vida. Especialmente à Élia, ao Emerson, ao Farrapa, ao Jorge Ramos, à Neia e ao Pedro Bernardo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Doutor José Luís Nascimento pela invulgar dedicação e empenho e à minha querida Mónica Casimiro, pelo companheirismo e incentivo.

Ao ISCSP e aos meus professores pela partilha de conhecimento e pela disponibilidade sempre manifestada.

Um agradecimento a todos os que de forma direta ou indireta contribuíram para este estudo.

Muito obrigada!

A vida é nos livros [...]

Tudo o mais é ficção!

Narciso Pinto (2015, p.57)

(Sarro, Chiado Editora)

RESUMO

O Entrincheiramento na Carreira é um processo de estagnação da vida profissional, assente em três fatores que impedem a mudança: Investimentos na Carreira, Custos Emocionais e Falta de Alternativas. Permanecer insatisfeito na mesma profissão/carreira acarreta custos para as pessoas, organizações e países, traduzindo-se em fraca motivação e baixa produtividade. O objetivo proposto foi avaliar se as Competências de Carreira teriam um efeito preditor na saída do Entrincheiramento, considerando os efeitos de mediação da Autonomia e da Insegurança. A investigação é quantitativa e foi utilizada uma amostra de conveniência constituída por 265 sujeitos. Os resultados sugeriram, que o Entrincheiramento na Carreira se deva essencialmente à perceção de Falta de Alternativas, as Competências de Carreira mais importantes para lidar com a mudança, são a Saber-porquê as questões de identidade pessoal e os motivos subjacentes que fundamentam as decisões relacionadas com a carreira e a competência Saber-com-quem as capacidades relacionais e a rede de contactos. O modelo final propôs a mediação da Autonomia na relação de influência entre a competência Saber-com-quem e a Falta de Alternativas, a mediação da Insegurança não foi proposta. No final, foram discutidos os resultados e as implicações para a definição de políticas de Gestão de Recursos Humanos.

PALAVRAS-CHAVE: Autonomia, Competências de Carreira, Entrincheiramento na Carreira, Insegurança.

ABSTRACT

Career Entrenchment is a process of stagnation in professional life, based on three factors hindering the change: Career Investments, Emotional Costs and Limitedness of Career Alternatives. Staying unsatisfied in the some career reveals costs for people, organizations and countries, resulting in poor motivation and low productivity. The aim of the study was to evaluate if Career Competencies have a predictive effect on the Entrenchment Career considering the mediating effects of Autonomy and Insecurity. Research is quantitative and a convenience sample of 265 participants was used. The results suggested that the Career Entrenchment is given essentially by the perception of Limitedness of Career Alternatives and the most important Career Competencies to deal with change, are Knowing-why personal identity issues and the underlying grounds for the decisions related to career and the competence Knowing-whom, relational skills and networks of contacts. The final model, proposed the mediation of Autonomy in the relation of influence between variables Knowing-whom and Limitedness of Career Alternatives, the mediation of Insecurity was not proposed in the model. In the end, the results and implications were discussed for the design of Human Resource Management policies.

KEYWORDS: Autonomy, Career Competencies, Career Entrenchment, Insecurity.

Índice

Índice de Figuras	xv
Índice de Tabelas	xv
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico	5
1.1 Entrincheiramento na Carreira.....	5
1.2 Competências de Carreira.....	8
1.3 Autonomia	9
1.4 Insegurança.....	10
1.5 Formulação e fundamentação das hipóteses gerais	11
2. Opções Metodológicas e Design de Investigação	21
2.1 Instrumentos de Medida	21
2.2 Amostra	24
2.3 Caracterização da Amostra	24
2.4 Procedimento de natureza estatística de tratamento e análise de dados.....	24
3. Resultados	29
3.1 Validação dos modelos de medida face à amostra	29
3.1.1 Competências de Carreira.....	29
3.1.2 Entrincheiramento na Carreira.....	33
3.1.3 Autonomia	37
3.1.4 Insegurança.....	40
3.2 Conclusão e discussão dos resultados do modelo proposto.....	43
3.3 Estimativas de Modelos de Equações Estruturais.....	44
3.3.1 Relação das Competências de Carreira e Entrincheiramento na Carreira.....	44
3.3.2 Efeitos de Mediação	48
3.3.3 Autonomia	48
3.3.4 Insegurança.....	50
4. Estimativa do modelo final	53

4.1 Estatísticas Descritivas	53
4.2 Teste de Hipóteses.....	55
5. Conclusões	59
5.1 Discussão de Resultados	59
5.2 Contribuição para a Gestão de Recursos Humanos.....	61
5.3 Limitações do Estudo	62
5.4 Estudos Futuros	63
5.5 Considerações Finais	64
Referências Bibliográficas.....	65
Anexos.....	71
Anexo I - Inquérito por Questionário	71
Anexo II - Estatísticas descritivas da escala do Entrincheiramento na Carreira (solução inicial)	77
Anexo III - Matriz de correlações dos fatores do Entrincheiramento na Carreira AFE (solução inicial)	77
Anexo IV - Matriz de estrutura da escala do Entrincheiramento na Carreira AFE (solução inicial)	78
Anexo V - Tabela de fiabilidade do Entrincheiramento na Carreira AFE (solução inicial)	78
Anexo VI - Matriz de estrutura da escala do Entrincheiramento na Carreira AFE (solução final)	79
Anexo VII - Estatísticas descritivas da escala Competências de Carreira AFE (solução inicial)	80
Anexo VIII - Matriz de estrutura Competências de Carreira AFE (solução inicial)	81
Anexo IX - Matriz de estrutura Competências de Carreira AFE (solução final)	82
Anexo X - Matriz de correlações dos fatores Competências de Carreira AFE (solução final).....	83
Anexo XI - Tabela de fiabilidade Competências de Carreira AFE (solução final)	83
Anexo XII - Estatísticas descritivas da escala da Autonomia AFE (solução inicial)	84
Anexo XIII - Matriz de estrutura da Autonomia AFE (solução inicial)	85
Anexo XIV - Matriz de estrutura da Autonomia AFE (solução final).....	85
Anexo XV - Estatísticas descritivas da escala da Insegurança AFE (solução inicial)	86
Anexo XVI - Matriz de estrutura da Insegurança AFE (solução inicial).....	87
Anexo XVII - Matriz de estruturada Insegurança AFE (solução final)	88
Anexo XVIII - Tabela geral variância extraída e fiabilidade de constructo (AFC).....	88
Anexo XIX - Modelo Inicial dos efeitos de mediação da Insegurança nas Competências de Carreira e no Entrincheiramento na Carreira.....	89
Anexo XX - Modelo 1 efeitos de mediação da Autonomia.....	2

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Concetual Proposto.....	13
Figura 2 - Modelo (2) proposto com base nas hipóteses formuladas	19
Figura 3 - Diagrama conceptual do modelo final (Bidimensional) das Competências de Carreira	31
Figura 4 - Diagrama do modelo final (Bidimensional) do Entrincheiramento na carreira	36
Figura 5 - Diagrama do modelo final da Autonomia.....	39
Figura 6 - Diagrama do modelo final da Insegurança	42
Figura 7 - Modelo (3) proposto com base na validação dos modelos de medida	44
Figura 8 - Modelo final da relação direta entre as Competências de Carreira e o Entrincheiramento na Carreira	46
Figura 9 - Modelo final dos efeitos de mediação da Autonomia nas Competências de Carreira e no Entrincheiramento na Carreira.....	49
Figura 10 - Modelo final dos efeitos de mediação da Insegurança nas Competências de Carreira e no Entrincheiramento na Carreira.....	51
Figura 11 - Modelo global final.....	56

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Hipóteses específicas referentes à influência negativa das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira (H1)	15
Tabela 2 - Hipóteses específicas referentes à influência positiva das Competências de Carreira na Autonomia (H2)	15
Tabela 3 - Hipóteses específicas referentes à influência negativa das Competências de Carreira na Insegurança (H3)	16
Tabela 4 - Hipóteses específicas referentes à influência negativa da Autonomia no Entrincheiramento na Carreira (H4)	16
Tabela 5 - Hipóteses específicas referentes à influência positiva da Insegurança no Entrincheiramento na Carreira (H5)	16
Tabela 6 - Hipóteses específicas referentes à mediação da Autonomia na relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira (H6)	17
Tabela 7 - Hipóteses específicas referentes à mediação da Insegurança na relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira (H7)	18
Tabela 8 - Escalas das Competências de Carreira, Entrincheiramento na Carreira, Insegurança e Autonomia	22
Tabela 9 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo das Competências de Carreira	31
Tabela 10 - Hipóteses específicas das Competências de Carreira	33
Tabela 11 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo do Entrincheiramento na Carreira.....	35
Tabela 12 - Hipóteses específicas das Competências de Carreira	37
Tabela 13 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo da Autonomia	38
Tabela 14 - Hipóteses Autonomia	40

Tabela 15 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo da Insegurança	41
Tabela 16 - Hipóteses Insegurança.....	43
Tabela 17 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo na relação direta entre as Competências de Carreira e o Entrincheiramento na Carreira.....	45
Tabela 18 - Hipóteses específicas efeitos diretos Competências de Carreira e Entrincheiramento na Carreira	45
Tabela 19 - Hipóteses específicas referentes à mediação da Autonomia na relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira	47
Tabela 20 - Hipóteses específicas referentes à mediação da Insegurança na relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira	47
Tabela 21 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo da relação de mediação da Autonomia	48
Tabela 22 - Teste de Hipóteses (Mediação)	49
Tabela 23 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo da relação de mediação da Insegurança	50
Tabela 24 - Média, desvio padrão, coeficiente de correlação e <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> das variáveis do Entrincheiramento na Carreira, Insegurança, Autonomia e Competências de Carreira.....	53
Tabela 25 - Valores de fiabilidade, fiabilidade compósita e variância média extraída.....	54
Tabela 26 - Modelo global final medidas de bondade do ajustamento.....	55
Tabela 27 - Teste de Hipóteses.....	56

Introdução

O Entrincheiramento na Carreira é definido pela permanência na atual profissão/carreira, quando a saída é associada a perdas que teriam que ser suportadas, no caso de opção de mudança de rumo profissional (Carson, Carson & Bedeian, 1995). A imobilização na profissão/carreira é motivada por três fatores: Investimentos na Carreira, Custos Emocionais e Falta de Alternativas (Carson *et al.*, 1995).

A instabilidade económica paralisa o mercado de trabalho, por serem criadas poucas oportunidades de emprego e reduzidas as existentes, deteriorando assim, a qualidade da oferta e sugerindo a continuidade na função. A efetividade e segurança de emprego orientam para uma maior conformação e Entrincheiramento (Dane, 2010) não só pela dificuldade acrescida de mudar, mas também pelas consequências negativas que a mudança possa trazer, o que contraria a necessidade atual de maior iniciativa individual. As dificuldades de empregabilidade impedem ou condicionam a procura de novas oportunidades e desmotivam a aceitação de propostas (Carson *et al.*, 1995; Maurer, 2001) a decisão de ficar, pode ser também reforçada pela falta de motivação ou impreparação para enfrentar novos desafios (Carson *et al.*, 1995).

O Entrincheiramento na Carreira é um problema transversal que afeta empregadores e empregados, com consequências efetivas na realização pessoal e na produtividade, a importância das suas implicações determina conhecer a realidade do fenómeno. O Entrincheiramento reflete-se negativamente na motivação e no bem-estar, dentro e fora do local de trabalho (Magalhães, 2013), afetando também a sociedade. A má implementação ou definição de estratégias de um gestor entrincheirado pode trazer prejuízos a médio e longo prazo (Casamatta & Guembel, 2010) pondo em causa o futuro e sustentabilidade das organizações.

O constructo Competências de Carreira proposto por DeFillippi e Arthur (1994) e desenvolvido por Colakoglu (2011) integra as competências, Saber-porquê, Saber-como e Saber-com-quem. As três competências abrangem as questões de identidade pessoal, a capacidade de compreensão dos motivos que fundamentam as decisões relacionadas com a carreira, as qualificações e aptidões e a rede de contactos. Desenvolver estas competências pode desbloquear novas oportunidades, aumentar o valor da carreira e encorajar a procura de novos caminhos (De Vos, Hauw & Heijden, 2011), o que contraria as delimitações características do Entrincheiramento. Segundo Colakoglu (2011) o desenvolvimento de Competências de

Carreira deve ser promovido, pois é essencial para a valorização e melhoria do bem-estar individual.

A Insegurança é um fenómeno subjetivo e desestabilizador, que se pode manifestar perante a ameaça de perda de empregabilidade ou de benefícios adquiridos (Colakoglu, 2011; Dachapalli & Parumasur, 2012). A Autonomia é a capacidade de regulação e orientação do comportamento, que permite maior controlo em lidar com as exigências da carreira, minimizando os efeitos do *stress* (Bakker & Demerouti, 2007). A Autonomia maximiza a possibilidade de previsão e controlo em lidar com as exigências da carreira e com o fluxo de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007), melhora a adequação de decisões e respostas, originando maior bem-estar e sentimento de pertença (Schaufeli & Bakker, 2004).

A relação de influência das Competências de Carreira sobre o Entrincheiramento pode ser mediada pela Autonomia e Insegurança, sendo estas mediadoras da relação direta (Baron & Kreps, 1998).

O Entrincheiramento induz à inércia e à monotonia, limitando a capacidade de adaptação, diminui a realização profissional e a tranquilidade (Carson *et al.*, 1995; Carson & Carson, 1997; Dane, 2010). A realização profissional e as consequências positivas associadas, contribuem para a melhoria da vida humana (Magalhães, 2008). A educação formal e a atualização são importantes, já que níveis de educação mais elevados proporcionam maior mobilidade (Colarelli & Bishop, 1990), acrescentando valor à carreira (De Vos *et al.*, 2011). Assim as Competências de Carreira aumentam a Autonomia profissional e reduzem a Insegurança (Colakoglu, 2011) podendo desencadear o início do processo de mudança do Entrincheiramento (Carson *et al.*, 1995). Pelo exposto, formulou-se a seguinte questão de partida:

Será que o desenvolvimento de Competências de Carreira determina negativamente o Entrincheiramento na Carreira, sendo mediado pela Autonomia e pela Insegurança?

Os objetivos do estudo serão compreender se o desenvolvimento de Competências de Carreira, viabiliza a saída do Entrincheiramento na Carreira. Avaliar os impactos das Competências de Carreira na Autonomia e na Insegurança e analisar os efeitos de mediação da Autonomia e da Insegurança no Entrincheiramento na Carreira.

A pertinência do estudo advém do progresso do conhecimento, sobre o Entrincheiramento na Carreira e as Competências de Carreira, apesar do interesse do tema e das suas repercussões, os constructos ainda não foram até à data, investigados em conjunto.

É complexo para as organizações, definir e implementar políticas que encorajem os trabalhadores, que permanecem essencialmente por razões económicas, a procurar outras alternativas ou a desempenharem um bom trabalho (Carson & Carson, 1997; Carson *et al.*, 1995). Considerando esta dificuldade, as implicações práticas da investigação serão identificar que Competências de Carreira desenvolver, para implementar políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no futuro, que diminuam os efeitos negativos do Entrincheiramento na Carreira, aumentem a Autonomia e reduzam a Insegurança.

A investigação dos constructos é sugerida na literatura por diversos autores. Durand (2006) refere a importância de compreender o significado estratégico das competências dentro da organização e Magalhães (2008) considera determinante o entendimento e investigação do Entrincheiramento na Carreira, relacionando-o com outros fatores, sugestão idêntica é adiantada por Dane (2010).

A estrutura da investigação tem a seguinte ordem, o capítulo 1 integra o enquadramento teórico dos constructos e das variáveis mediadoras e ainda a formulação das hipóteses com base no modelo proposto. No capítulo seguinte, foram definidas as opções metodológicas, o *design* da investigação e efetuou-se a validação do instrumento face à amostra. Seguidamente, estimaram-se os modelos de equações estruturais, foi efetuado o teste de hipóteses e a validação do modelo proposto. O último capítulo inclui as conclusões, as limitações da investigação e as sugestões para estudos futuros, finalmente terminou-se com as considerações finais.

1. Enquadramento Teórico

A extinção de funções e a criação de outras exige novas competências e maior adaptabilidade, as carreiras tradicionais definidas, pela previsibilidade, pela lógica sequencial e estática (Baruch, 2004) deram lugar a carreiras mais dinâmicas e fluidas que seguem em diferentes direções, revelando a existência de uma segunda ou até mesmo terceira carreira (Korsakiene & Smaliukiene, 2014). Carreira é o padrão revelador de experiências relacionadas com o trabalho de um determinado indivíduo, durante todo o seu percurso profissional (Blau, 2001). A procura de sucesso na carreira faz-se a dois níveis, por um lado, na carreira objetiva operacionalizada no âmbito da autoridade e da progressão salarial, mas também, ao nível da carreira subjetiva, definida pelo grau de satisfação e pelo sucesso percebido (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995).

A transformação dos mercados de trabalho, mais competitivos e globalizantes, obriga a uma constante reestruturação e reinvenção (Reitman & Schmeer, 2003). Tal como o mundo do trabalho muda, também as carreiras evoluem e se transformam (Kindt & Sterck, 2013). Ter a capacidade de evoluir, pode fazer a diferença e ser determinante para o sucesso, conforme referem Inkson, Gunz, Ganesh e Roper (2012) ter maior mobilidade entre as fronteiras organizacionais significa ser menos afetado pela instabilidade económica.

As políticas de *downsizing* e a crescente competitividade, não permitem às organizações garantir a segurança e a estabilidade de emprego (Burke & Cooper, 2000) responsabilizando cada vez mais o indivíduo. Cabe à GRH desenvolver políticas, que promovam uma melhor adaptação e relacionamento dentro das organizações, estimulando atitudes favoráveis em relação ao trabalho e maior mobilidade (Said & Higgins, 2005).

Um maior nível de formação e de escolarização aumentam a possibilidade de permanência na função (Meyer, Allen & Topolnytsky, 1998). Ficar, pode ser também uma hipótese a considerar, quando o aumento de desemprego, não proporciona novas oportunidades e limita as existentes.

1.1 Entrincheiramento na Carreira

O Entrincheiramento na Carreira é definido como um processo de estagnação e de acomodação, que remete para a continuidade na carreira ou profissão atual, independentemente

do grau de satisfação. Este comportamento pode ter origem na incerteza, no medo em arriscar ou na falta de motivação, que podem impedir movimentos ativos para a mudança (Carson *et al.*, 1995).

O constructo Entrincheiramento na Carreira foi desenvolvido a partir do Conceito *Entrapment* (aprisionamento) proposto por Philips, Carson e Carson (1994) e resulta da manutenção do vínculo com a profissão/carreira, quando mudar é aparentemente inconveniente ou inviável. Carson *et al.* (1995) refinaram o conceito *Entrapment* e desenvolveram o constructo Entrincheiramento na Carreira, considerando-o tridimensional, em que cada uma das dimensões identifica os motivos que conduzem à imobilização na profissão/carreira.

A dimensão Investimentos na Carreira associa a saída, à perda de conhecimentos acumulados através da educação, formação e experiência, ou ainda o desperdício de tempo, salário ou estatuto adquirido. A dimensão Custos Emocionais engloba a rutura com os relacionamentos interpessoais e organizacionais, ter de lidar com o impacto da mudança e a ameaça à identidade. A última dimensão é a Falta de Alternativas ou limitação de alternativas de carreira, que tem origem em dois fatores: o mercado não proporcionar alternativas válidas para a persecução de uma nova carreira, ou o indivíduo não demonstrar capacidade de adaptação e atualização perante as necessidades do mercado de trabalho.

A tridimensionalidade do constructo foi refutada por Blau (2001, 2003) que considerou o constructo Entrincheiramento na Carreira como bidimensional, agregando os Investimentos na Carreira e os Custos Emocionais na mesma dimensão, à qual chamou Custos Acumulados, permanecendo a dimensão Falta de Alternativas de Carreira isolada. Blau (2001, 2003) apontou como principal crítica à investigação de Carson *et al.* (1995) o não ter sido testada a bidimensionalidade do constructo e considerou a dimensão Custos Emocionais de significado ambíguo. Bedeian (2002) criticou a metodologia utilizada por Blau (2001) e após revisão metodológica, retomou as três dimensões propostas inicialmente por Carson *et al.* (1995).

Os resultados da investigação de Scheible, Rodrigues e Bastos (2013) sugerem que a Falta de Alternativas é a principal causa para o Entrincheiramento, o que vem na sequência da perspectiva de Magalhães (2008, p.13) que afirma que “o trabalho é cada vez mais, uma relação comercial sem comprometimentos de longo prazo”. Assim, é desvalorizada a ligação emocional com a organização e é dado maior ênfase à necessidade de maior criatividade e empreendedorismo para combater a obsolência profissional e aumentar as alternativas disponíveis.

O Entrincheiramento Cognitivo é o foco num determinado domínio técnico/científico que leva à especialização (Dane, 2010). Pode ser benéfico por proporcionar um alto nível de estabilidade profissional e organizacional, mas segundo o autor, restringe a flexibilização do pensamento, limita a capacidade de resolução de novos problemas e de gerar ideias inovadoras, criando dificuldades de adaptação à mudança e à saída.

A ligação prolongada à função e à organização diminui a rotatividade e aumenta a especialização (Dane, 2010; Lee, Carswell & Allen, 2000). A dependência da organização e a imobilização na função devido a fatores como a especialização, a idade, o vínculo instrumental com a carreira, o limite natural de progressão ou ausência de conhecimentos (Carson *et al.*, 1995; Dachapalli & Parumasur, 2012; Magalhães, 2013) é prejudicial e não defende os interesses da organização (Carson *et al.*, 1995). Permanecer por necessidade ou insatisfeito é um problema que se traduz normalmente em ineficiência e absentismo (Carson & Carson, 1997).

A iniciativa individual e a motivação vital estão associadas ao progresso da vida profissional e da sociedade, o Entrincheiramento não contribui para essa evolução. A motivação vital é uma força implícita no ser humano, essencial para a ação e procura do sentido para a vida, melhora a capacidade de planear e ultrapassar dificuldades. Esta motivação é benéfica e traduz-se em bem-estar que se propaga à vida em geral, contudo não se manifesta em trabalhadores entrincheirados, tornando a vida mais difícil (Magalhães & Baiocchi, 2004).

A generatividade é a capacidade do ser humano criar e procurar maior realização, ao contribuir para o bem-estar das gerações futuras, a falta da capacidade de envolvimento e colaboração na melhoria da vida humana, tem efeitos negativos na sociedade e nas pessoas. Magalhães (2005) concluiu que o Entrincheiramento está relacionado negativamente com a generatividade.

Estar entrincheirado nem sempre é prejudicial ou significa estar insatisfeito, pode implicar novos investimentos na função e ser uma contribuição construtiva, com vantagens para a organização e para o individuo (Carson *et al.*, 1995; Dane, 2010). No entanto, o peso dos efeitos negativos deve ser considerado, até porque, estar entrincheirado não afeta só a sociedade, a realização profissional e a motivação, representa também, um custo financeiro para as organizações (Collins & Huang, 2011). O Entrincheiramento de gestores, reflete-se na equidade de capital e no valor da marca, diminuindo o valor financeiro das organizações devido

a um maior risco percebido pelos investidores (Collins & Huang, 2011; Dane, 2010). A investigação de Salas (2010) concluiu que empresas com gestores entrincheirados tem um valor inferior no mercado, maiores conselhos de administração e menor representação externa.

1.2 Competências de Carreira

Na tentativa de compreender o mecanismo, do que permite ao indivíduo ser bem-sucedido, McClelland (1973) propôs-se encontrar um conceito, que identificasse as características capazes de prever uma boa *performance*, numa determinada profissão ou situação. O conceito proposto foi o de competência, uma característica implícita que permite o desempenho superior no exercício de uma determinada tarefa, atividade ou função.

As competências englobam um conjunto de conhecimentos, capacidades e aptidões, difíceis de imitar pelas suas características distintivas (Prahalad & Hamel, 1990). As competências individuais são a essência da organização, podem ser identificadas competências organizacionais e humanas, no entanto, ambas são importantes e influenciam-se mutuamente (Durand, 2006) pelo que devem ser desenvolvidas.

O desenvolvimento de competências pode aumentar a perceção de empregabilidade (Coll & Zegwaard, 2006) e a possibilidade de diversificar as escolhas pessoais (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2012), viabilizando a redefinição da carreira e a adaptação a outras funções (DeFillippi & Arthur, 1994). O desenvolvimento pessoal e profissional permite desobstruir a carreira e evitar a corrosão indesejável do Entrincheiramento (Carson *et al.*, 1995).

A divisão das Competências de Carreira foi proposta por DeFillippi e Arthur (1994) e desenvolvida por Colakoglu (2011), foca essencialmente três áreas. A primeira é a Saber-porquê, está relacionada com o autoconceito e o porquê de tomar determinadas decisões, os interesses, motivações, as questões de identificação pessoal e o seu significado para o indivíduo e para a sua vida. A competência Saber-porquê, ajuda a perceber as necessidades que fundamentam os motivos de tomar determinadas atitudes e decisões relacionadas com a carreira e as suas repercussões no futuro. A competência Saber-como, inclui o conhecimento técnico que permite desempenhar bem uma função, as aptidões acumuladas através da experiência, do trabalho e da educação, estas competências podem ser facilmente transferidas e ajustadas a outro ambiente de trabalho e/ou funções. A terceira é a competência Saber-com-quem, que inclui as capacidades relacionais e a rede de contactos, quer dentro da organização, no mercado

de trabalho e a nível social, uma maior e melhor rede de contactos permite a progressão, facilitando a transição de carreira.

O desenvolvimento de competências é importante para os trabalhadores, mas também para as organizações, onde cada vez mais, encontrar colaboradores que criem vantagens competitivas é um desafio para o futuro (Monsen & Boss, 2009), a caracterização e diminuição do Entrincheiramento pode ser também uma vantagem competitiva.

As três Competências de Carreira são interdependentes e contribuem para a visão da carreira como um todo. Proporcionam alternativas atrativas, que estimulam a mudança voluntária e a procura do sucesso individual (DeFillippi & Arthur, 1994). A perceção de uma maior empregabilidade, aumenta o valor de comercialização da carreira e facilita a transição para outro percurso profissional (De Vos *et al.*, 2011) concedendo maior Autonomia e menor Insegurança (Colakoglu, 2011).

A relação entre o Entrincheiramento, o tempo de permanência na organização e a idade, parecem não ser consensuais (Carson *et al.*, 1995; Cleveland & Shore, 1992; Philips *et al.*, 1994 e Scheible & Bastos, 2006). Contudo, pessoas com mais idade apresentam menor capacidade de desenvolver a carreira, têm menos motivação para mudar e menor grau de autoeficácia (Maurer, 2001). Considerando o desenvolvimento acelerado e o envelhecimento da população, a GRH deve apoiar os trabalhadores mais idosos, bem como os menos preparados no desenvolvimento de Competências de Carreira que vão ao encontro das suas expectativas e escolhas pessoais (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2012). A GRH deve também desenvolver políticas, que promovam uma melhor adaptação e relacionamento dentro das organizações e maior mobilidade (Said & Higgins, 2005), prolongando a vida ativa (Armstrong-Stassen & Stassen, 2013). A diminuição da Autonomia e a capacidade de acreditar nas competências e no seu valor podem ser uma das causas para o Entrincheiramento.

1.3 Autonomia

A Autonomia na carreira é a liberdade de determinar a forma e a direção da vida profissional, ser independente e responsável pela gestão da profissão e pelas opções tomadas (Hall & Mirvis, 1996), contribuindo para a defesa de interesses próprios. A Autonomia na função sobressai as diferenças individuais melhorando o desempenho, fomenta uma maior

iniciativa pessoal, saúde e bem-estar (Deci & Ryan, 2008), eleva a confiança dos colaboradores nas organizações, pela oportunidade de poderem dar diferentes contributos (Deci & Ryan, 1987). A Autonomia é importante em situações de desemprego, pela possibilidade de analisar outras oportunidades e de desenvolver outras competências e testá-las (Drugaş, 2013). A Autonomia na carreira tem um âmbito mais alargado do que a Autonomia na função, pois não está restrita apenas ao domínio da tarefa, é o “grau de liberdade percebido para determinar a trajetória do percurso profissional” (Colakoglu, 2011, p.44).

1.4 Insegurança

A Insegurança na carreira está associada a contextos de incerteza, que podem pôr em causa a empregabilidade (Dachapalli & Parumasur, 2012). É um construto de conotação negativa (Zeytinoglu, Keser, Yılmaz, Inelmen, Özsoy & Uygur, 2012), que se revela na incapacidade de antecipar necessidades futuras. Manifesta-se quer em pessoas desempregadas quer em empregadas, que fundamentadas pelo ambiente que as rodeia, se sentem ameaçadas pelo desemprego (Hartley, 1991).

A Insegurança foi considerada como sendo um constructo unidimensional, por Colakoglu (2011) e é definida como um sentimento de impotência em manter a empregabilidade desejada, pode ser experienciada pela perceção da ameaça da continuidade no emprego ou pelo receio do emprego seguinte não ter a qualidade do anterior. Estas perceções podem estar associadas à incapacidade de não poder fazer nada para neutralizar a ameaça, conforme refere Colakoglu (2011).

Considerando a divisão de Hellgren, Sverke e Isaksson (1999) há duas formas diferentes de Insegurança no emprego, a Insegurança no trabalho quantitativo, em que a preocupação central é a perda do próprio emprego e a Insegurança qualitativa, caracterizada pela preocupação da perda de características de trabalho essenciais, tais como um melhor salário, estatuto, oportunidade de promoção e acesso a benefícios. A perda de características essenciais não é tão grave como a perda do próprio emprego, como indicaram Greenhalgh e Rosenblatt (1984).

A Insegurança é um fenómeno global que faz parte integrante do processo da perda e da recuperação da empregabilidade (Pienaar, Witte, Hellgren & Sverke, 2013). Os autores consideraram, que apesar do constructo ser estudado há mais de 30 anos, continua a ser de difícil definição e precisa de ser melhor trabalhado a nível concetual e teórico. Contrariamente a Colakoglu (2011), que considera o constructo unidimensional, Pienaar *et al.* (2013) defendem

que a Insegurança é bidimensional, distinguindo a componente cognitiva, ideias e pensamentos ligados à possível perda de emprego da componente afetiva, sentimentos e medos associados a esses pensamentos.

Definir que competências desenvolver e assumir a responsabilidade de gerir a própria carreira, poderá ser também um fator causador de Insegurança e de *stress* (Eby, Butts & Lockwood, 2003). A excessiva preocupação com a carreira atual ou futura pode causar demasiada pressão e apreensão (Callanan, 1989) levando à procura de maior estabilidade (Zeytinoglu *et al.*, 2012).

Na secção seguinte procedeu-se à formulação e fundamentação de hipóteses, com base na fundamentação teórica.

1.5 Formulação e fundamentação das hipóteses gerais

Desenvolver competências gera um fluxo contínuo de aprendizagem, que valoriza os trabalhadores e as organizações (Baruch, 2004), permitindo um maior enriquecimento que reforça e expande as bases de competências (Durand, 2006). Estar entrincheirado é uma posição defensiva, que o entrincheirado detém e lhe atribui poder e controlo, renunciar a esta posição implica a privação benefícios monetários e sociais (Magalhães, 2013). A preparação para novos desafios, pode ser o impulso necessário para largar a segurança da trincheira (Magalhães, 2013). Assim, formula-se a primeira hipótese geral:

H1: As Competências de Carreira influenciam negativamente o Entrincheiramento na Carreira.

A alteração das carreiras e a ausência de previsibilidade, retiraram a expectativa e os constrangimentos na subida programada na hierarquia, uma maior independência, permite definir e desenhar um percurso profissional que melhor se ajuste a cada um (Greenhaus, Arthur, Inkson & Pringle, 2001). A tomada de consciência e o conhecimento das preferências profissionais, asseguram escolhas de carreira mais acertadas (Schein, 1990) o facto da profissão se encaixar nos valores, interesses e aptidões do individuo, tem uma influência positiva na Autonomia e na satisfação (Parasuraman, Greenhaus & Linnehan, 2000). O estudo de Rosin (1993) concluiu que a Autonomia é um dos principais determinantes da satisfação, dada pelo domínio na construção da carreira desejada, que contribui para um maior conhecimento e

motivação (De Vos *et al.*, 2011). O desenvolvimento de Competências de Carreira desenvolve a Autonomia e mobilidade entre funções (Colakoglu, 2011; Parasuraman *et al.*, 2000). Pelo que se formula a seguinte hipótese geral:

H2: As Competências de Carreira influenciam positivamente a Autonomia.

A dúvida de não ser capaz, pode ser um entrave para ultrapassar e enfrentar as complexidades da vida profissional, o *stress* e a frustração decorrentes, podem ter efeitos a longo prazo e provocar danos graves à medida que aumentam de intensidade (Dekker & Schaufeli, 1995; Zeytinoglu *et al.*, 2012). A Insegurança revela-se, na possibilidade do emprego atual estar em risco e do posterior ter características inferiores, o desenvolvimento de Competências de Carreira, pode ter um papel crítico para reverter esta situação (Hall & Mirvis, 1996) e ser até impulsionador de novos interesses que determinem a procura de outras oportunidades de carreira (DeFillippi & Arthur, 1994).

O desenvolvimento de Competências de Carreira e a sua acumulação aumenta a capacidade de adaptação a outras funções, elevando a probabilidade de obter um melhor emprego no futuro (Colakoglu, 2011). Através do desenvolvimento adequado de estratégias de carreira, da acumulação de conhecimentos e de aptidões, os efeitos negativos da Insegurança podem ser minimizados (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2000). Fundamenta-se, assim, a seguinte hipótese geral:

H3: As Competências de Carreira influenciam negativamente a Insegurança.

O sucesso profissional significava anteriormente a evolução na carreira, pela via da progressão na hierarquia dentro da organização. A tendência atual é também valorizar a realização pessoal, a criatividade e a Autonomia (Baruch, 2004). A sensação de Entrincheiramento e a dependência da organização, provocam um conflito interno no ser humano, a percepção da estagnação de projetos pessoais e da falta de ambição, traduz-se em frustração, que se repercute nas organizações e na qualidade do trabalho prestado (Magalhães, 2008). A perda da capacidade de mudança gera sentimentos de inferioridade, que induzem ao isolamento e ressentimento para com a organização (Carson *et al.*, 1995).

O domínio das competências possibilita uma maior flexibilidade, produz resultados a nível de um melhor desempenho, determinação e Autonomia (Bakker & Demerouti, 2007; Durand, 2006). A Autonomia não promove o Entrincheiramento na Carreira “[...] a valorização da independência e da liberdade de escolha não favorece uma percepção de imobilidade na

carreira, característica do entrincheiramento” Magalhães (2013, p.8). Pelo exposto, fundamenta-se a seguinte hipótese geral:

H4: A Autonomia influencia negativamente o Entrincheiramento na Carreira.

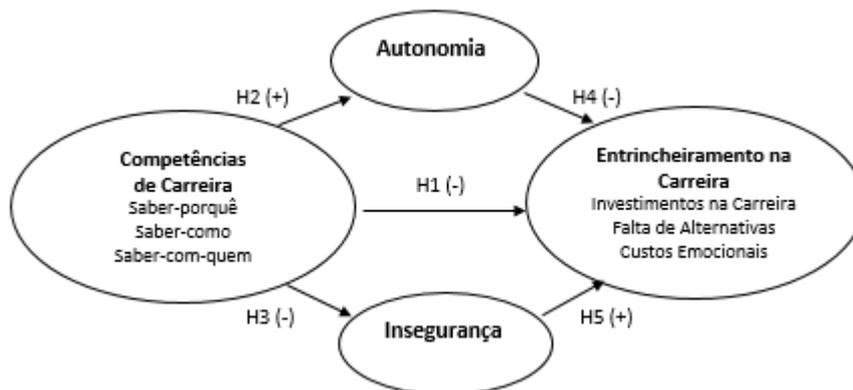
Manter o menor número postos de trabalho é mais prioritário para as organizações, do que manter a empregabilidade dos seus trabalhadores, em períodos de crise, quem consegue assegurar o emprego é muitas vezes sobcarregado com trabalho extra, vê diminuídas as oportunidades de progressão ou de aumento de remuneração (Baron & Kreps, 1998; Burke & Cooper, 2000). A Insegurança obriga a um maior foco no emprego atual e no seu desenvolvimento, este foco que não disponibiliza nem predispõe a procura de outras alternativas de emprego ou de formação (Lee *et al.*, 2000), o que conduz à estagnação da carreira e a maiores níveis de insatisfação e desmotivação (Borg & Dov, 1992).

A Insegurança manifesta-se na ameaça e dificuldade de não conseguir manter a empregabilidade ambicionada (Colakoglu, 2011). Experiências anteriores de desemprego podem agravar os sintomas de Insegurança levando à permanência na atual profissão e à procura de maior estabilidade (Zeytinoglu *et al.*, 2012). Características próprias como a raça, género, idade e responsabilidades familiares, influenciam a imobilização na carreira pelas possíveis consequências negativas que a mudança pode trazer (Dachapalli & Parumasur, 2012). Assim, fundamenta-se a seguinte hipótese geral:

H5: A Insegurança influencia positivamente o Entrincheiramento na Carreira.

As hipóteses acima formuladas suportam o modelo conceptual proposto (Figura 1).

Figura 1 - Modelo concetual proposto



(Fonte: Elaborado pela autora)

Conforme já referido, as Competências de Carreira aumentam e Autonomia e reduzem a Insegurança (Colakoglu, 2011). A Autonomia é importante na tomada de decisão, pela capacidade de regular e canalizar atitudes, na defesa de interesses próprios (Ryan & Deci, 2004). Assim será de esperar, que o desenvolvimento de Competências de Carreira ao aumentar a Autonomia permita a saída do Entrincheiramento na Carreira. O que fundamenta a seguinte hipótese geral:

H6: A Autonomia é mediadora da relação entre as Competências de Carreira e o Entrincheiramento na Carreira.

A Insegurança está associada à incerteza e reforça a intenção de ficar na atual profissão, quando o cenário envolvente não for favorável à mudança. A decisão de permanecer é fundamentada na avaliação das condições da situação de emprego, nas perspetivas de futuro e no contexto interno e externo (Zeytinoglu *et al.*, 2012). O desenvolvimento de Competências de Carreira ao diminuir a Insegurança reduz a intenção de ficar, promovendo a saída do Entrincheiramento na Carreira. Assim formula-se a última hipótese geral:

H7: A Insegurança é mediadora da relação entre as Competências de Carreira e o Entrincheiramento na Carreira

Os constructos, Competências de Carreira e Entrincheiramento na Carreira, são ambos tridimensionais, assim, o modelo concetual proposto (Figura 1) foi desagregado nas variáveis resultantes dos constructos. Na medida em que, qualquer relação estrutural entre 2 variáveis tem de ser suportada por hipóteses específicas (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Salgueiro, 2007) então, cada hipótese geral tem de ser desagregada em hipóteses específicas.

Considerando que o constructo Competências de Carreira se desagrega nas variáveis Saber-porquê (DCP), Saber-como (DCC) e Saber-com-quem (DCQ) e o Entrincheiramento se desagrega nas variáveis Investimentos na Carreira (EIC) Custos Emocionais (ECE) e Falta de Alternativas (EFA). A hipótese H1 vai dar origem a 9 hipóteses específicas, formuladas na Tabela 1, que definem a rede de relações entre os três fatores de cada constructo.

Tabela 1 - Hipóteses específicas referentes à influência negativa das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira (H1)

H1a:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H1b:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.
H1c:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira.
H1d:	A competência de carreira saber-como influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H1e:	A competência de carreira saber-como influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.
H1f:	A competência de carreira saber-como influencia negativamente a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira.
H1g:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H1h:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.
H1i:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira.

Fonte: (Elaborado pela autora)

No enquadramento teórico, foi proposta a relação positiva entre as Competências de Carreira e a variável mediadora Autonomia (H2). Esta hipótese geral foi desagregada nas 3 específicas, formuladas na Tabela 2.

Tabela 2 - Hipóteses específicas referentes à influência positiva das Competências de Carreira na Autonomia (H2)

H2a:	A competência de carreira saber-porquê influencia positivamente a autonomia.
H2b:	A competência de carreira saber-como influencia positivamente a autonomia.
H2c:	A competência de carreira saber-com-quem influencia positivamente a autonomia.

Fonte: (Elaborado pela autora)

A hipótese geral H3 foi desagregada em 3 hipóteses específicas, que consideraram a influência negativa das Competências de Carreira na Insegurança (Tabela 3).

Tabela 3 - Hipóteses específicas referentes à influência negativa das Competências de Carreira na Insegurança (H3)

H3a:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a insegurança.
H3b:	A competência de carreira saber-como influencia negativamente a insegurança.
H3c:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a insegurança.

Fonte: (Elaborado pela autora)

Na formulação das hipóteses gerais, foi proposta a influência negativa da Autonomia (H4) e a influência positiva da Insegurança (H5) no Entrincheiramento na Carreira. Para permitir avaliar a relação de cada fator com as mediadoras, as hipóteses gerais (H4) e (H5) deram origem às hipóteses específicas, formuladas na Tabela 4 e na Tabela 5.

Tabela 4 - Hipóteses específicas referentes à influência negativa da Autonomia no Entrincheiramento na Carreira (H4)

H4a:	A autonomia influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H4b:	A autonomia influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.
H4c:	A autonomia influencia negativamente a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira.

Fonte: (Elaborado pela autora)

Tabela 5 - Hipóteses específicas referentes à influência positiva da Insegurança no Entrincheiramento na Carreira (H5)

H5a:	A insegurança influencia positivamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H5b:	A insegurança influencia positivamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.
H5c:	A insegurança influencia positivamente a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira.

Fonte: (Elaborado pela autora)

O modelo conceitual proposto (Figura 1) apresenta uma dupla mediação, da Autonomia e da Insegurança, que são as mediadoras critério da relação entre a variável tratamento Competências de Carreira e a variável critério Entrincheiramento na Carreira.

Para determinar a influência das três componentes das Competências de Carreira nas três componentes do Entrincheiramento na Carreira, considerando a mediação da Autonomia e da Insegurança, as hipóteses gerais (H6) e (H7) foram desagregadas em hipóteses específicas, sendo assim, possível definir a rede de relações entre cada uma delas.

Na Tabela 6 apresentam-se as hipóteses específicas que consideraram a Autonomia como mediadora da relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira.

Tabela 6 - Hipóteses específicas referentes à mediação da Autonomia na relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira (H6)

H6a:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.
H6b:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.
H6c:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.
H6d:	A relação entre a competência de carreira saber-como e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.
H6e:	A relação entre a competência de carreira saber-como e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.
H6f:	A relação entre a competência de carreira saber-como e a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.
H6g:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.
H6h:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.
H6i:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.

Fonte: (Elaborado pela autora)

Na Tabela 7, apresentam-se 9 hipóteses específicas, referentes à desagregação da hipótese geral (H7). Estas hipóteses, consideraram a Insegurança como mediadora da relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira.

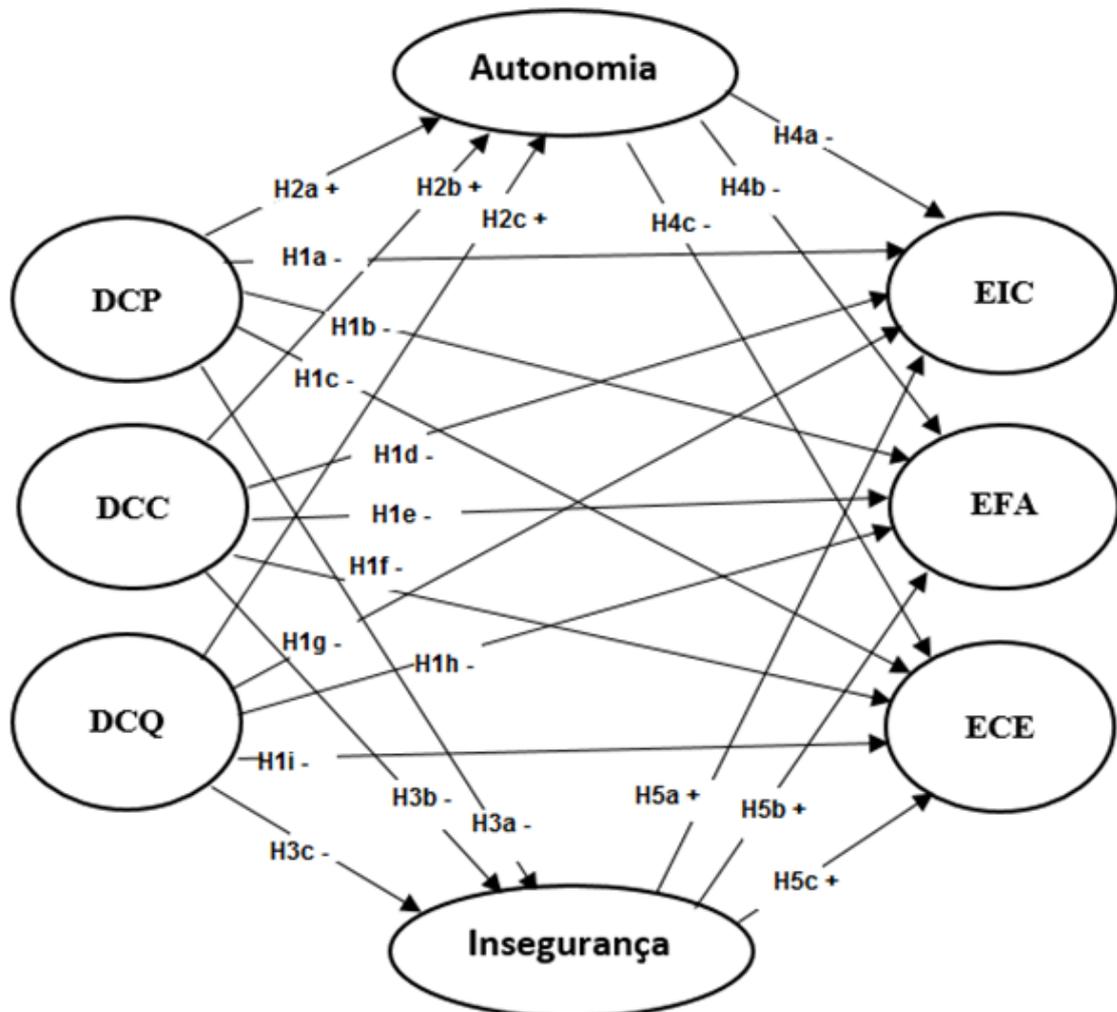
Tabela 7 - Hipóteses específicas referentes à mediação da Insegurança na relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira (H7)

H7a:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.
H7b:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.
H7c:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.
H7d:	A relação entre a competência de carreira saber-como e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.
H7e:	A relação entre a competência de carreira saber-como e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.
H7f:	A relação entre a competência de carreira saber-como e a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.
H7g:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.
H7h:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.
H7i:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.

Fonte: (Elaborado pela autora)

A desagregação das hipóteses gerais formuladas no modelo concetual proposto, em hipóteses específicas, deram origem ao modelo 2. O modelo apresenta as relações entre as diversas variáveis (Figura 2).

Figura 2 - Modelo (2) proposto com base na formulação das hipóteses específicas



Fonte: (Elaborado pela autora)

O modelo pressupõe a existência das relações de mediação (Baron & Kenny, 1986), considerando assim, também as hipóteses específicas formuladas nas Tabelas 6 e 7. Em que a Autonomia e a Insegurança são mediadoras da relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira.

2. Opções Metodológicas e Design de Investigação

Optou-se pelo Método Hipotético Dedutivo, desenvolvido por Popper (1975) em que se partiu da teoria geral e de teorias já existentes para a particularização no real, através de hipóteses. Numa primeira fase foi efetuada a fundamentação teórica, que serviu de base e alicerce para a fundamentação e formulação de hipóteses, que posteriormente foram testadas. Foi selecionado o *design* de investigação quantitativo, considerando o propósito e os objetivos definidos.

2.1 Instrumentos de Medida

O instrumento de medida utilizado foi o inquérito por questionário (Anexo I), constituído por 56 itens, alguns revertidos, que medem as variáveis latentes presentes no modelo concetual proposto.

Para medir o constructo Entrincheiramento na Carreira, foi utilizada a escala validada por Carson *et al.* (1995). A escala foi constituída por 12 itens que medem três fatores, Investimentos na Carreira, Custos Emocionais e Falta de Alternativas. O *Alpha* de *Cronbach* obtido pelos autores foi de 0,88.

Para medir as três variáveis que constituem o constructo Competências de Carreira, Saber-porquê, Saber-como e Saber-com-quem, a Autonomia e a Insegurança, utilizou-se a escala proposta por Colakoglu (2011). A escala das Competências de Carreira foi constituída por 27 itens, dos quais 10 medem a dimensão Saber-porquê, 6 a dimensão Saber-como e 11 a dimensão Saber-com-quem. No estudo de Colakoglu (2011) o quociente de *Alpha* de *Cronbach*, foi de 0,75, para a competência Saber-porquê, de 0,87 para a competência Saber-como e de 0,89 para a competência Saber-com-quem.

A escala de Colakoglu (2011) da Autonomia foi constituída por 8 itens, tendo obtido, um *Alpha* de *Cronbach* de 0,90. A escala da Insegurança foi composta por 9 itens, tendo obtido um valor de *Alpha* de *Cronbach* 0,92.

A resposta a todos os itens foi dada uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, em que (1) correspondia a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”.

O questionário foi disponibilizado por duas vias, presencial e *online*. A disponibilização *online* foi essencialmente junto da rede de contactos pessoais, a colaboração foi pedida maioritariamente através de *email*, no qual, foi incluído um *link* de acesso à plataforma *Survio.com*. A divulgação presencial, permitiu a recolha de respostas fora da rede de contactos e foi aplicado na versão papel, tendo os respondentes sido diretamente contactados.

A tradução do instrumento foi efetuada através do método de tradução e retroversão, que prevê três fases de tradução (Hill & Hill, 2002). O original Inglês foi traduzido para Português e retrovertido por uma professora de Inglês, nascida e licenciada no Canadá, que leciona Inglês numa escola de línguas em Portugal e que possui excelentes conhecimentos da língua Portuguesa. Na versão definitiva pretendeu-se garantir a validação cultural.

Os dados foram recolhidos nos meses de Novembro 2014 a Maio 2015 e o número de respostas obtidas foi de 265, posteriormente foram entregues mais quatro.

A Tabela 8 inclui os itens das diferentes escalas e a respetiva codificação.

Tabela 8 - Escalas das Competências de Carreira, Enrincheiramento na Carreira, Insegurança e Autonomia

Competência de Carreira Saber-com-quem	
P1DCQ	Não tenho muitos contactos profissionais fora da minha organização.
P12DCQ	Interajo regularmente com pessoas fora da minha organização.
P18DCQ	Tenho muitos contatos dentro da minha organização.
P24DCQ	Tenho contactos alargados dentro do setor ou industria em que trabalho.
P28DCQ	Relaciono-me bem dentro da minha organização.
P47DCQ	Tenho uma ampla rede de relacionamentos com indivíduos provenientes de diferentes grupos cívicos e sociais, clubes e organizações (por exemplo, organizações religiosas e ou recreativas).
P54DCQ	Relaciono-me bem dentro da minha comunidade.
P5DCQ	Conheço muitas pessoas fora da minha organização
P8DCQ	Relaciono-me bem com pessoas fora do meu setor ou industria atual.
P34DCQ	Tenho laços estreitos com a minha família e amigos.
P52DCQ	Conheço muitas pessoas dentro da minha organização
Competência de Carreira Saber-porquê	
P51DCP	Sei pouco sobre o que é realmente importante para mim e para a minha vida.
P53DCP	Tenho uma boa noção das minhas aptidões e capacidades relacionadas com a carreira.
P2DCP	Sei exatamente que tipo de tarefas ou projetos me motivam.
P49DCP	Sei exatamente o que quero para a minha carreira.
P10DCP	Sei reconhecer os meus pontos fortes.
P20DCP	Sei muito bem quais são as minhas aspirações.
P27DCP	Tenho uma boa perceção das minhas falhas e limitações.
P32DCP	Sei muito bem o tipo de tarefas ou projetos que considero enfadonhos.
P36DCP	Sei reconhecer o que seria um bom equilíbrio entre a minha carreira a minha vida familiar e a minha vida pessoal.
P41DCP	Sei pouco sobre o que é realmente importante para mim e para a minha carreira.
Competência de Carreira Saber-cómo	
P4DCC	Procuo oportunidades de aprendizagem continua para a minha carreira.

P7DCC	Tenho conhecimentos e aptidões relacionadas com o trabalho, que posso facilmente aplicar ou transferir para outro ambiente de trabalho.
P13DCC	Mantenho-me atualizado/a sobre as tendências e desenvolvimentos na minha profissão.
P16DCC	Tenho um conjunto diversificado de aptidões relacionadas com o meu trabalho.
P43DCC	Procuo formação e oportunidades de desenvolvimento.
P3DCC	Atualizo constantemente as aptidões relacionadas com o meu trabalho.
Entrincheiramento na Carreira Custos Emocionais	
P15ECE	Haveria um grande custo emocional envolvido em mudar de emprego/carreira.
P11ECE	Deixar o meu emprego/carreira causaria pouco trauma emocional na minha vida.
P48ECE	Seria emocionalmente difícil mudar de emprego/carreira.
P42ECE	Mudar de emprego/carreira seria fácil do ponto de vista emocional.
Entrincheiramento na Carreira Investimentos na Carreira	
P17EIC	Mudar de emprego/carreira significaria perder um investimento substancial em formação e educação.
P25EIC	Seria muito dispendioso para mim mudar de emprego/carreira.
P29EIC	Investi muito dinheiro no meu emprego/carreira, para mudar agora.
P38EIC	Investi muito tempo no meu emprego/carreira, para mudar agora.
Entrincheiramento na Carreira Falta de Alternativas	
P9EFA	Estou satisfeito porque tenho várias alternativas disponíveis para mudar o meu emprego/carreira.
P30EFA	Considerando a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atrativas e disponíveis para obter outro emprego/carreira.
P39EFA	Se deixar este emprego/carreira, sinto que não teria opções razoáveis para a minha vida profissional.
P31EFA	Teria várias opções se decidisse mudar de emprego/carreira.
Insegurança	
P22I	Haverá períodos em que terei empregos que não serão muito bons.
P14I	Haverá períodos em que não terei qualquer trabalho remunerado.
P19I	Não serei capaz de facilmente obter um emprego comparável ou melhor em outras organizações.
P23I	Passarei por períodos prolongados de desemprego no futuro.
P26I	A qualidade do meu futuro emprego não estará ao nível que eu desejaria que estivesse.
P33I	Não serei capaz de garantir emprego com outros empregadores, se não ficar com o meu atual empregador.
P35I	Os meus futuros empregos não serão tão bons como o que tenho agora.
P45I	Não conseguirei facilmente obter emprego com outros empregadores.
P46I	Irei perder o meu emprego atual.
Autonomia	
P21A	Tenho influência considerável sobre o que me afeta na minha carreira.
P37A	Tenho liberdade considerável para determinar a rapidez com que a minha carreira avança.
P40A	Sou capaz de determinar quando devo abrandar ou acelerar a minha carreira
P44A	Tenho controlo considerável sobre as escolhas que faço na minha carreira.
P50A	Tenho pouco controlo sobre o que acontece com a minha carreira.
P55A	Controlo a minha carreira.
P56A	Tenho liberdade considerável para alterar o rumo da minha carreira de acordo com as minhas necessidades e desejos.
P6A	Tenho a capacidade de influenciar o rumo da minha carreira.

Fonte: (Elaborado pela autora)

2.2 Amostra

Foram abrangidos pelo presente estudo todos os indivíduos trabalhadores, que exercem funções em organizações do tipo público ou privado, com e sem fins lucrativos, em exercício de funções e independentemente do vínculo contratual existente.

Utilizou-se uma amostra de conveniência, constituída por 265 sujeitos, dos quais 71% com origem no *networking* pessoal, o inquérito foi disponibilizado através de *Link* ou presencialmente em versão papel. Do total da amostra 29% é constituída por alunos com estatuto de trabalhador/estudante dos graus de licenciatura, mestrado e doutoramento do ISCSP (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa) o questionário foi disponibilizado diretamente nas aulas em versão papel.

2.3 Caracterização da Amostra

A amostra foi constituída por 57% de indivíduos do sexo feminino e 43% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 19 e 69 anos de idade, sendo que a média de idades foi de 36 anos, maioritariamente representada por solteiros e casados 46% e 43% respetivamente, uma percentagem significativa não tem filhos a cargo aproximadamente 60%. As habilitações literárias dos inquiridos de maior expressão são o 12º ano 49% e licenciatura 37%.

Quanto à origem das funções, a área Técnica é a mais expressiva (34%), seguida da área Administrativa 29%, a área de Marketing e Vendas obteve (19%) um valor muito semelhante ao de Operações/Produção que foi de 18%.

Em média os inquiridos trabalharam em 3 organizações e a média de anos de trabalho é de aproximadamente 15 anos. A média de anos trabalhados para o atual empregador é de 8,68, um valor muito próximo do tempo médio de exercício da profissão atual que é de 8,08, o que poderá sugerir uma fraca mobilidade entre funções.

2.4 Procedimento de natureza estatística de tratamento e análise de dados

A análise quantitativa dos dados foi efetuada através do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 22) e do LISREL 9.2. Numa primeira fase efetuou-se a validação do

instrumento com o objetivo de identificar se a estrutura das variáveis manifestas, correspondia aos constructos latentes que era suposto medir e se os resultados obtidos eram credíveis (Hair *et al.*, 2010). Foram determinados os coeficientes de *Alpha* de *Cronbach* para todas as escalas, inicialmente foi efetuada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e posteriormente a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

Na AFE foi utilizado o método de estimação por máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood*), com rotação oblíqua *Promax* e com normalização *Kaiser*, tendo sido retidos os fatores com *eigenvalues* (autovalores) superiores a 1.

A aferição dos dados à análise fatorial foi efetuada através do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), em que são aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,70 como indicadores da adequação do tamanho da amostra (Hair *et al.*, 2010).

Para análise dos dois constructos e das duas mediadoras, o modelo testado em primeiro lugar foi o proposto pelos autores, o modelo incluía a totalidade dos itens das escalas validadas. Os primeiros itens a serem eliminados foram os que apresentaram cargas fatoriais (*Factor Loading*) inferiores a 0,5, conforme sugerido por Hair *et al.* (2010). Foram também eliminados itens que saturaram em fatores errados ou cujo índice de modificação sugeria serem ambíguos com o constructo por medirem fatores diferentes, retiraram-se ainda, os fatores correlacionados entre si, correlação item/item, que quando excluídos a relação desapareceu.

Para determinar do nível de fiabilidade da escala e medir a consistência interna dos constructos a validar, utilizou-se o coeficiente do *Alpha* de *Cronbach*, que quantifica numa escala de (0 a 1) se os resultados obtidos são aceitáveis ou não, valores iguais ou superiores a 0,70 são considerados ideais, embora possam ser aceites valores superiores a 0,60 (Maroco, 2010).

Depois de obtida a solução final da AFE, procedeu-se à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), aplicando-se a metodologia de modelação, com recurso a modelos de equações estruturais (*Structural Equation Modelling*), sendo que esta técnica de modelação é constituída pelo modelo de medida e pelo modelo estrutural.

Os Modelos de Equações Estruturais (MEE) permitem apurar os níveis de bondade do ajustamento dos diversos modelos (Salgueiro, 2012), mas também comparar os modelos entre

si e aferir a solução fatorial com melhores indicadores de bondade do ajustamento, isto é, cujos níveis de ajustamento apresentados estejam dentro dos valores previstos como aceitáveis.

Para validação dos modelos foram utilizados três tipos de medidas de ajustamento, medidas de ajustamento absoluto, que avaliam o ajuste do modelo aos dados da amostra, medidas de ajustamento incremental, comparam a diferença entre modelo nulo e o modelo proposto e medidas de parcimónia, que identificam o modelo com melhor ajustamento (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2007).

As medidas de ajustamento absoluto utilizadas foram: RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), Qui-Quadrado (χ^2), GFI (*Goodness-of-Fit Index*). O RMSEA mostra a qualidade de ajuste do modelo à matriz de covariância da amostra, calcula o erro de aproximação à amostra tendo por base o número de parâmetros estimados e os graus de liberdade do modelo proposto, levando em conta o tamanho da amostra e a complexidade do modelo. Valores inferiores a 0,08 são considerados um ajuste razoável e valores inferiores a 0,05 um bom ajuste (Malhotra, Lopes & Veiga, 2014). Quanto menor for o valor do RMSEA, melhor é a bondade do ajustamento.

O Qui-Quadrado (χ^2) é uma medida estatística que quantifica as diferenças entre as matrizes de covariância, para suportar o modelo teórico, o valor indicado deve ser baixo (Hair *et al.*, 2010).

O GFI permite a comparação dos quadrados dos resíduos do modelo proposto com o modelo proposto pela amostra, mede a quantidade relativa de variância e covariância explicadas em conjunto pelo modelo (Salgueiro, 2007). O GFI varia entre 0 e 1, um bom ajustamento de modelo só é considerado com valores superiores ou iguais a 0,90, o ajuste perfeito é obtido com valores mais próximos de 1 (Hair *et al.*, 2010).

As medidas de ajustamento incremental, comparam o modelo proposto com o modelo nulo, quanto maior for a diferença entre os dois modelos, melhor será o ajustamento do modelo proposto. No estudo utilizou-se o índice CFI (*Comparative Fit Index*) que mostra se a qualidade do ajuste do modelo proposto é melhor que a qualidade do modelo base. Os valores do CFI variam entre 0 e 1, quanto maiores os valores, melhor o ajustamento do modelo, Hair *et al.* (2010) consideraram que é desejável obter valores superiores a 0,90. Utilizou-se também o índice IFI (*Incremented Fit Index*), em que os valores próximos de zero indicam o pior ajuste possível do modelo e valores próximos de 1 o melhor ajuste do modelo, são aceites valores iguais ou superiores a 0,90 (Hair *et al.*, 2010).

Utilizaram-se também, duas medidas de parcimónia e de comparação de modelos, que permitiram identificar qual o modelo com melhor ajustamento. O Qui-Quadrado Normalizado (χ^2/df) corresponde à divisão do χ^2 , pelos graus de liberdade, como o qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra a sua análise só faz sentido se considerados os graus de liberdade, o valor de p-value deve ser menor ou igual a 0,05. A qualidade do ajustamento é considerada boa se obtidos valores inferiores a 3, embora na literatura se encontrem autores que considerem valores inferiores a 5 razoáveis (Malhotra *et al.*, 2014).

O critério AIC (*Akaike Information Criterion*) é uma medida que permite a comparação de modelos, quanto menor o valor menor o ajuste (Salgueiro, 2007).

O coeficiente de determinação R^2 é uma medida que permite identificar qual a percentagem da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes, o valor deve ser igual ou superior a 0,5 (Hair *et al.*, 2010). O valor pode variar entre 0 e 1 e serem aceites valores iguais os superiores a 0,40 (Salgueiro, 2007).

O nível de significância das relações estruturais foi determinado através do *t-value*, o valor absoluto de referência deve ser igual ou superior a 1,96 ($\alpha=0,05$) para ser significativo, o quociente pode ser positivo ou negativo (Hair *et al.*, 2010).

A fiabilidade do constructo foi medida através da média da variância extraída (VE) (*Average Variance Extracted* - AVE). A VE é uma medida sumária de convergência entre um determinado conjunto de itens, que representam um constructo latente, indica a percentagem média de variação explicada, entre os itens de um constructo (Hair *et al.*, 2010), segundo o autor não são aceites médias inferiores a 0,5.

A fórmula de cálculo da Variância Extraída (Hair *et al.*, 2010) é a seguinte:

$$VE = \frac{\sum \text{Carga Factorial Standardizada}^2}{\text{Número de itens}}$$

O *Construct Reliability* (CR) avalia a fiabilidade do constructo, mede a consistência interna das variáveis medidas que representam um constructo latente (Hair *et al.*, 2010). A fiabilidade do constructo deve ser igual superior a (0,70), para indicar uma boa convergência ou consistência interna (Hair *et al.*, 2010).

A fórmula de cálculo utilizada foi a seguinte:

$$CR = \frac{(\sum \text{Carga Factorial Standardizada})^2}{(\sum \text{Carga Factorial Standardizada})^2 + (\sum \text{Erro da Estimativa Carga Factorial Standardizada})}$$

A análise das relações de mediação foi testada com base no modelo final. A mediação implica que uma variável determine a outra através de uma terceira (Baron & Kenny, 1986), as relações de mediação foram avaliadas através do procedimento teste de mediações, preconizando por Hair *et al.* (2010). Os efeitos indiretos foram medidos através do Z' de MacKinnon *et al.* (2002), que vem na sequência da linha de Baron e Kenny (1986). O valor de referência de Z' segundo MacKinnon *et al.* (2002), para um nível de significância de 0,05 é de 0,97.

A fórmula utilizada foi a de MacKinnon *et al.* (2002).

$$z' = \frac{\alpha\beta}{\sqrt{\alpha^2\sigma_\beta^2 + \beta^2\sigma_\alpha^2}}$$

Na fórmula que permite determinar a significância dos efeitos indiretos, o α corresponde ao valor da estimativa da relação entre a variável tratamento e a variável mediadora, o erro padrão é representado por σ_α e o β é o valor da estimativa da relação entre a variável mediadora e a variável critério, σ_β representa o erro padrão de β .

3. Resultados

3.1 Validação dos modelos de medida face à amostra

Foi efetuado um pré-teste à escala através da análise fatorial exploratória, a uma amostra de 111 pessoas. No enquadramento teórico e na validação das escalas dos autores, o Entrincheiramento na Carreira e as Competências de Carreira foram validadas como sendo constructos tridimensionais e a Insegurança unidimensional, verificamos com os nossos resultados que o quadro teórico não foi confirmado. Dado que, os constructos Entrincheiramento na Carreira, Competências de Carreira e Insegurança revelaram-se bidimensionais.

Considerando ser um pré-teste, em que a dimensão da amostra é menor e considerando também, a possibilidade da distorção de dados que poderia daí advir, não se retirou nenhum item às escalas iniciais. No entanto, importa referir que os valores de fiabilidade de escala e de ajuste da amostra à análise fatorial, mantiveram-se acima dos valores padrão estabelecidos (Hair *et al.*, 2010).

Na AFE na fase de pré-teste, o coeficiente de KMO obtido para os 56 itens da escala foi de 0,774, para o Entrincheiramento na Carreira 0,777, para a Autonomia obteve-se um valor de 0,894, para a Insegurança 0,708 e para as Competências de Carreira 0,825. Os valores de *Alpha* de *Cronbach* para as diferentes escalas foi de 0,726 para o Entrincheiramento na Carreira, de 0,828 para a Autonomia, de 0,621 para a Insegurança e de 0,827 para as Competências de Carreira. A Insegurança foi a escala que obteve o quociente mais baixo de KMO e de *Alpha* de *Cronbach* e a Autonomia foi a escala que indicou os melhores resultados.

3.1.1 Competências de Carreira

Para a análise da estatística descritiva foram calculados os valores da média (M) e do desvio padrão (DP) conforme indica o Anexo VII. Verificou-se que não foi utilizada a totalidade da escala de resposta nos itens P7DCC, P28DCC, P27DCC, P36DCC, P49DCC e P2DCC, o “Discordo Totalmente” não foi usado. A média mais baixa, foi obtida pelo item P41DCP que apresentou um valor de (M=3,09). O valor mais alto de desvio padrão foi de (DP=1,237) no item P41DCP “Sei pouco sobre o que é realmente importante para mim e para

a minha carreira”. O DP mais baixo foi o do item P27DCC com um de (DP=,614) “Tenho uma boa percepção das minhas falhas e limitações.”.

A fiabilidade da escala, foi obtida através do cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, conforme Anexo VIII, os resultados demonstraram uma boa consistência interna de 0,827.

Na primeira solução foram extraídos 8 fatores, que explicam 61,7% da variância total da escala, no entanto, podemos verificar no Anexo VIII, que existem fatores com uma capacidade explicativa baixa e que pouco contribuem para a explicação do constructo latente.

Os itens com cargas fatoriais menores, inferiores a 0,5, foram os primeiros a serem eliminados P32DCP, P7DCC e P1DCQ, seguidamente foi eliminado o item P18DCQ que saturou no fator errado e finalmente retirou-se o item P53DCP que se revelou ambíguo, ao saturar no fator 2 e 3. No modelo final da AFE, as Competências de Carreira são representadas por três fatores e 12 itens, conforme podemos verificar (Anexo IX), permaneceram 6 itens no fator DCQ, 3 itens no fator DCP e 3 itens no fator DCC.

A variância total explicada pelos três fatores foi de 58%, sendo que o fator 1 DCQ, explica 33.94%, o fator 2 o DCP explica 14,76% e o fator 3 o DCC tem uma capacidade explicativa de 9.29%, conforme Anexo IX. Os valores de *Alpha* de *Cronbach* mais baixos foram os dos fatores DCC e DCP, tal como se pode verificar no Anexo XI. A correlação mais forte verificou-se entre os fatores DCQ e DCP (Anexo X).

Feita a AFE foi efetuada a AFC, a primeira solução a ser testada foi a validada por Colakoglu (2011), o modelo convergiu mas não ajustou. A análise dos pesos fatoriais inferiores a 0,5, propôs a eliminação dos itens P1DCQ, P41DCP e P51DCP, o critério de eliminação dos restantes foi o já definido anteriormente, foram também excluídos os itens que não contribuíram para a explicação do fator ou que não permitiram o ajuste do modelo.

Os dados revelaram que o item P4DCC, estava fortemente correlacionado com os itens do DCP 0,70, a integração do item no fator DCP permitiu o ajuste do modelo. No modelo final o constructo apresentou-se bidimensional, o primeiro fator Saber-com-quem integra os itens P47DCQ, P5DCQ e P12DCQ, o segundo fator Saber-porquê é constituído pelos itens P4DCC, P49DCP, P20DCP e P2DCP.

Foram testados 5 modelos, conforme Tabela 9. O modelo 1 foi validado por Colakoglu (2011) e considera todos os itens da escala original, o modelo 2 é o resultante da reespecificação do modelo 1. O modelo 3 integra a solução final da AFE, que considera o constructo

tridimensional e constituído por 12 itens. O modelo 4 representa o constructo bidimensional e é composto por 7 itens, o modelo final (5) permitiu o ajuste do modelo.

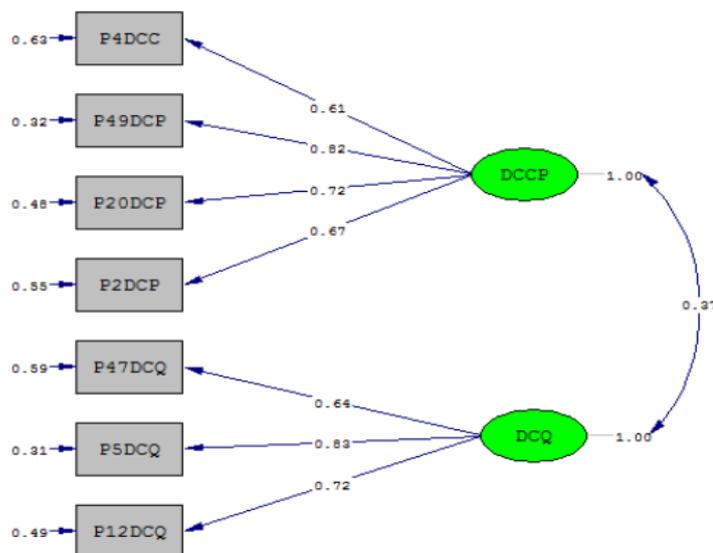
Tabela 9 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo das Competências de Carreira

Modelos Medidas Ajustam.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5 (final)
DF (C1)-(C3)	321	41	24	43	13
χ^2 (Chi Square)<Índice	773,34	83,08	51,54	114,06	10,44
RMSEA ($\leq 0,08$)	0,129	0,122	0,127	0,141	0,052
Modelo AIC (<AIC)	4093,12	1774,59	1531,56	1801,17	1329,67
GFI ($\geq 0,9$)	0,70	0,89	0,92	0,85	0,98
IFI ($\geq 0,9$)	0,59	0,87	0,89	0,81	0,98
CFI ($\geq 0,9$)	0,59	0,87	0,89	0,81	0,98
χ^2 / df ($\leq 3,0$)	2,41	2,03	2,15	2,65	0,80

Fonte: (Elaborado pela autora)

O modelo 5 (final) ajusta com um RMSEA de 0,052, comparativamente com os outros modelos testados foi o que revelou as melhores medidas de bondade do ajustamento. Todos os indicadores obtiveram bons resultados e ficaram acima dos valores de referência, cumprindo assim, todos os critérios de aceitabilidade (Hair *et al.*, 2010), pelo que se conclui que o modelo está estatisticamente ajustado aos dados.

Figura 3 - Diagrama do modelo final (Bidimensional) das Competências de Carreira



Chi-Square=10.44, df=13, P-value=0.65737, RMSEA=0.052

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

O modelo final das Competências de Carreira, conforme se pode verificar no diagrama da Figura 3, é composto pelos itens P4DCC, P49DCP, P20DCP, P2DCP, P47DCQ, P5DCQ e P12DCQ, todos revelaram cargas fatoriais superiores a 0,6. Na solução final obteve-se uma VE aceitável e uma boa fiabilidade de constructo, conforme se pode confirmar no Anexo XVIII.

O modelo ajustou com uma bondade do ajustamento ótimo e efetivamente verificou-se que o modelo não se apresentou tão linear como o dos autores, apesar da fundamentação teórica, não foi confirmada a tridimensionalidade do constructo. O fator DCC caiu, dos itens originais apenas se manteve o item P4DCC “Procuro oportunidades de aprendizagem contínua para a minha carreira.”, que permaneceu na solução final fazendo parte do fator DCP e que foi identificado no diagrama (Figura 3) como (DCCP). Os resultados vão de encontro às limitações de DeFillippi e Arthur (1994) que alertavam para a necessidade de maior investigação do constructo, nomeadamente do estudo de cada um dos fatores em separado e da possível interligação entre eles.

Mediante os resultados obtidos verificamos que as Competências de Carreira são constituídas por duas dimensões, uma assente na rede de contactos, desenvolvidos dentro da própria organização e no âmbito da profissão, mas também, assentes na rede social e familiar, o DCQ é a componente relacional das Competências de Carreira. A segunda dimensão é a DCP, o saber responder à pergunta "Porquê?", conhecer o que fundamenta as decisões relativas à profissão/carreira e prever que impactos terão na vida e no futuro. A dimensão DCP engloba ainda, a identificação com a organização, nomeadamente a coerência do relacionamento com a sua autoimagem (Colakoglu, 2011; DeFillippi & Arthur, 1994).

O processo de validação das Competências de Carreira, não validou a competência Saber-cómo, o que fundamenta que a mesma seja excluída. Nesta linha, foram retiradas as hipóteses H1d, H1e e H1f, e foi elaborada uma nova Tabela que contém as restantes (Tabela 10).

Tabela 10 - Hipóteses específicas das Competências de Carreira

H1a:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H1b:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.
H1c:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira.
H1d:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H1e:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.
H1f:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente custos emocionais do entrincheiramento na carreira.

Fonte: (Elaborado pela autora)

A não validação da componente DCC fundamenta que a mesma não seja considerada no modelo proposto. Assim, foram eliminadas todas as relações anteriormente identificadas do fator DCC. Na Figura 7, apresenta-se um novo modelo, que considera a revisão de todas as hipóteses específicas.

3.1.2 Entrincheiramento na Carreira

Foram calculados os valores da média (M) e do desvio padrão (DP) conforme se pode verificar no Anexo II, a totalidade da escala de resposta foi utilizada. A média mais baixa (M=2,68) obtida foi pelo item P39 “Sei muito bem o tipo de tarefas ou projetos que considero enfadonhos” e o fator que obteve as médias mais elevadas foi os Custos Emocionais. Os menores valores de DP, foram obtidos pelo fator Falta de Alternativas e situaram-se entre (DP=0,911 e DP=1,059). Em conformidade com o defendido por Blau (2001), verificou-se ainda, uma forte correlação entre o fator 1, Investimentos na Carreira e o fator 3, Custos Emocionais, conforme indica o Anexo III.

A fiabilidade das escalas obteve-se através do cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, conforme Tabela do Anexo V, os resultados demonstraram uma consistência interna diferente entre os fatores, os Investimentos na Carreira obtiveram uma boa fiabilidade a Falta de Alternativas uma fiabilidade aceitável e os Custos Emocionais inaceitável.

No modelo inicial, foram extraídos três fatores que explicam 57,85% da variância total, o primeiro fator e o terceiro são ambíguos e estão fortemente correlacionados conforme Anexo V, correspondem aos fatores; Investimentos na Carreira e Custos Emocionais, o segundo fator corresponde à Falta de Alternativas.

O primeiro fator eliminado foi o 11ECE “Deixar o meu emprego/carreira causaria pouco trauma emocional na minha vida.” porque foi o item que apresentou a menor carga fatorial, seguidamente foram eliminados os itens 42ECE e 39EFA, por também apresentarem cargas fatoriais baixas. Os itens 15ECE e 48ECE foram excluídos por terem saturado no fator errado EIC.

Conforme podemos verificar na matriz de estrutura (Anexo VI), no fator Falta de Alternativas foi eliminado um item, restando no modelo final três itens 31EFA, 30EFA e 9EFA, com uma fiabilidade de (α de 0,67). Podemos ainda verificar, que permaneceram todos os itens do fator Investimentos na Carreira 29EIC, 38EIC, 17EIC e 25EIC e todos os itens apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,5 e uma boa fiabilidade de (α 0,84).

O Entrincheiramento na Carreira é nesta amostra constituído por dois fatores, tendo-se mantido na solução final, os 4 itens do fator Investimentos na Carreira e 3 da Falta de Alternativas. A variância total explicada pelos dois fatores foi de 65,01%, conforme se pode verificar no Anexo VI.

O modelo inicial não ajustou. A análise dos pesos fatoriais sugeriu que tal como na AFE, fossem eliminados os itens P11ECE, P42ECE e P39EFA. Os itens P15ECE, P48ECE e P25EIC, foram também eliminados, porque apesar de apresentarem cargas fatoriais superiores a 0,5, não contribuíam para a explicação do constructo e não permitiam o ajuste do modelo.

Foram testados 4 modelos, conforme podemos verificar na Tabela 11, o modelo 1 é o modelo inicial validado pelos autores originais, o modelo 2 é o modelo final daí resultante, o modelo 3 testa a solução final da AFE e o modelo 4 é o modelo final obtido, tendo aferido medidas de bondade do ajustamento dentro dos parâmetros referidos.

Tabela 11 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo do Entrincheiramento na Carreira

Modelos Medidas Ajustam.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4 (final)
DF (C1)-(C3)	51	26	26	9
χ^2 (Chi Square) < Índice	142,97	61,62	66,59	6,18
RMSEA ($\leq 0,08$)	0,121	0,116	0,123	0,037
Modelo AIC (<AIC)	2073,48	1390,16	1390,16	1032,24
GFI ($\geq 0,9$)	0,87	0,91	0,91	0,99
IFI	0,95	0,98	0,97	1,01
CFI ($\geq 0,9$)	0,95	0,98	0,97	1,00
χ^2 / df ($\leq 3,0$)	2,80	2,37	2,56	0,69

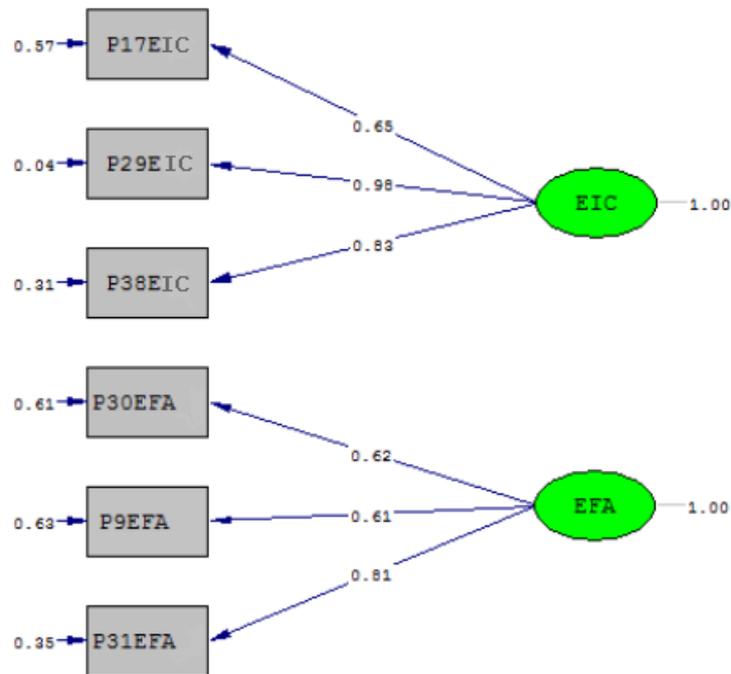
Fonte: (Elaborado pela autora)

No modelo 4, a solução final (Anexo V) é constituída pelos itens P17EIC, P29EIC, P38EIC, P30EFA, P9EFA e P31EFA. Neste modelo foi obtida, conforme se pode verificar no Anexo XVIII, uma variância extraída aceitável e uma fiabilidade de constructo muito boa. Todos os indicadores de bondade do ajustamento obtiveram valores acima do padrão de referência (Hair *et al.*, 2010; Salgueiro, 2012), pelo que se pode concluir que o modelo se encontra estatisticamente ajustado aos dados.

No modelo final do Entrincheiramento na Carreira, diagrama (Figura 4), verificasse que todos os itens tem cargas fatoriais superiores a 0,5. Pode-se ainda verificar, que os fatores são independentes, não estão correlacionados entre si.

Cada um dos fatores (EIC e EFA) é medido por 3 itens. Os Custos Emocionais não são validados o que leva a sugerir que a opção de permanecer na mesma carreira ou emprego, se apresenta como sendo transacional. Conforme refere Magalhães (2008), a relação com o trabalho é cada vez mais comercial, o que reduz o vínculo com a organização ou com a tarefa, gerando uma maior necessidade de adaptação ao mercado.

Figura 4 - Diagrama do modelo final (Bidimensional) do Entrincheiramento na Carreira



Chi-Square=6.18, df=9, P-value=0.72168, RMSEA=0.037

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

O constructo revelou-se bidimensional, indo de encontro ao defendido por Blau (2001/2003). No entanto, o modelo final não integrou os Custos Emocionais nos Investimentos na Carreira, o que confirma a necessidade de melhor tipificação dos Custos Emocionais, que se tem revelado um fator impreciso e que carece de ser melhor avaliado Scheible *et al.* (2013).

O Entrincheiramento é de duas naturezas, Investimentos na Carreira e Falta de Alternativas (EIC e EFA), são esses os principais fatores que contribuem para a resistência à mudança e para a imobilização na mesma profissão/carreira.

O processo de validação dos construtos não permitiu validar o modelo de medida, não se tendo verificado, a tridimensionalidade do Entrincheiramento na Carreira. Considerando a perspectiva construtivistas do modelo, em que o modelo se vai construindo sucessivamente a partir da validação dos instrumentos de medida. Foram retiradas as hipóteses específicas, H1c e H1i, que relacionavam os Custos Emocionais com as componentes das Competências de Carreira (DCP e DCQ), permaneceram assim, na Tabela 12 apenas 4 hipóteses específicas.

Tabela 12 - Hipóteses específicas das Competências de Carreira

H1a:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H1b:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.
H1c:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H1d:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.

Fonte: (Elaborado pela autora)

3.1.3 Autonomia

Foram calculados os valores da média e do desvio padrão, (Anexo XII) verificou-se que foi utilizada a totalidade da escala de resposta. A média mais baixa foi obtida pelos itens P37A com um valor de (M=2,92), um valor já muito próximo de 3, a média mais alta foi de (M=3,44) obtida pelo item P44A “Tenho controlo considerável sobre as escolhas que faço na minha carreira.”. Os menores valores de DP foram obtidos pelo item P21A de (DP=0,824) e o valor mais alto pelo item P56A sendo de (DP=1,074) “Tenho liberdade considerável para alterar o rumo da minha carreira de acordo com as minhas necessidades e desejos.”.

A fiabilidade da escala foi medida através do cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, os resultados demonstraram uma boa consistência interna conforme (Anexo XIII).

O constructo revelou-se unidimensional e a variância total explicada por um fator foi de 48, 47%, tal como se pode verificar no Anexo XIII.

O primeiro item a ser eliminado foi o item P50A “Tenho pouco controlo sobre o que acontece com a minha carreira.” que foi o que apresentou a carga fatorial mais baixa, seguidamente foi eliminado o item P40A “Sou capaz de determinar quando devo abrandar ou acelerar a minha carreira.” pelo mesmo motivo.

No modelo final da AFE (Anexo XIV), verificamos que na solução final permaneceram 6 itens P56A, P37A, P44A, P55A, P6A e P21A.

Na final da análise verificou-se que a solução final da AFC se manteve igual à AFE, não havendo alterações a registrar, os itens eliminados foram os mesmos e retirados pela mesma ordem o P50A e o P40A respetivamente.

Foram testados 2 modelos (Tabela 13), no modelo 1, foram considerados todos os itens da escala do autor original. No modelo 2, foi testada a solução final obtida depois de eliminados os 2 itens, que não foram validados.

Apesar do modelo 1 ter demonstrado valores que permitiam o ajuste do modelo, foi o modelo 2 resultante da AFE e da AFC, o que revelou ter as melhores medidas de bondade do ajustamento.

Tabela 13 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo da Autonomia

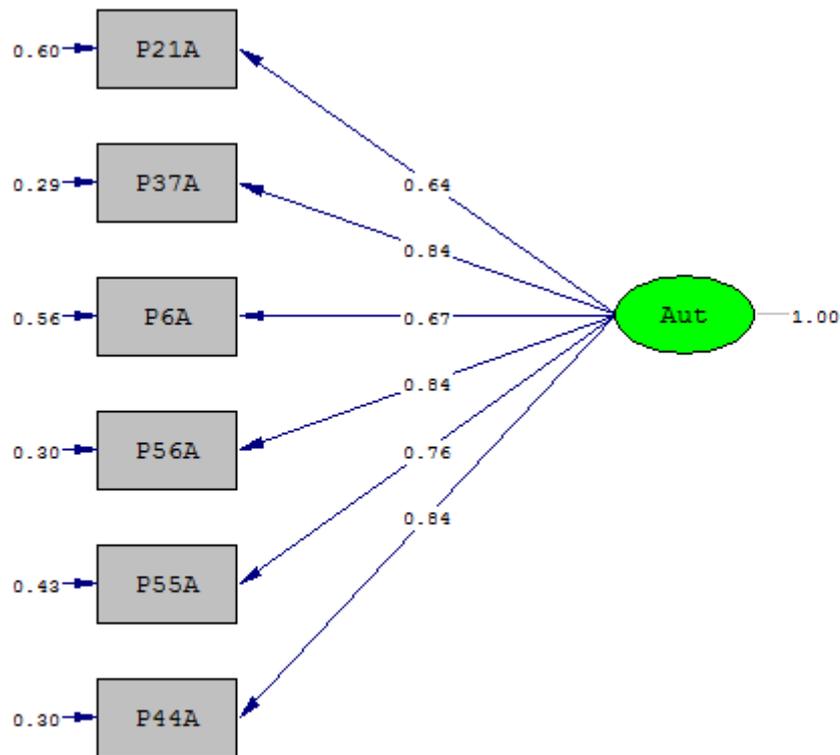
Medidas Ajustam.	Modelo 1	Modelo 2 (final)
DF (C1)-(C3)	20	9
χ^2 (Chi Square) < Índice	18,48	6,47
RMSEA ($\leq 0,08$)	0,059	0,054
Modelo AIC (<AIC)	1226,31	763,41
GFI ($\geq 0,9$)	0,97	0,98
IFI	0,98	0,99
CFI ($\geq 0,9$)	0,98	0,99
$\chi^2 / df (\leq 3,0)$	0,92	0,72

Fonte: (Elaborado pela autora)

Todos os indicadores de bondade do ajustamento obtiveram bons resultados e ficaram acima dos valores de referência, cumprindo assim, todos os critérios de aceitabilidade (Hair *et al.*, 2010).

No modelo final obteve-se uma variância extraída aceitável e uma fiabilidade de constructo muito boa (Anexo XVIII).

Figura 5 - Diagrama do modelo final da Autonomia



Chi-Square=6.47, df=9, P-value=0.69240, RMSEA=0.054

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Como podemos verificar no diagrama da Figura 5, todos os itens se apresentaram com cargas fatoriais superiores a 0,6.

Os resultados obtidos, permitiram validar o modelo de medida do constructo Autonomia. No entanto, com a eliminação da variável latente DCC das Competências de Carreira e a eliminação da componente ECE do Entrincheiramento, não há sustentação para manter as hipóteses H2b e H4c, pelo que foram retiradas. Assim, na Tabela 14, constam as hipóteses revistas que permaneceram na Autonomia.

Tabela 14 - Hipóteses Autonomia

H2a:	A competência de carreira saber-porquê influencia positivamente a autonomia.
H2b:	A competência de carreira saber-com-quem influencia positivamente a autonomia.
H4a:	A autonomia influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H4b:	A autonomia influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.

Fonte: (Elaborado pela autora)

3.1.4 Insegurança

Foram calculados os valores da média e do desvio padrão (Anexo XV) verificou-se que foi utilizada a totalidade da escala de resposta. A média mais baixa obtida foi pelo item P46I de (M=2,29) “Passarei por períodos prolongados de desemprego no futuro.” a média mais alta foi obtida pelo item P22I com um valor de 3,24. Os menores valores de DP foram obtidos pelo item P26I com um (DP=,857) “A qualidade do meu futuro emprego não estará ao nível que eu desejaria que estivesse.”, o valor mais alto foi obtido pelo item P14I sendo de (DP=1,166).

A fiabilidade foi medida através do cálculo do *Alpha* de *Cronbach* conforme (Anexo XVI) os resultados demonstraram um valor de *Alpha* aceitável.

A extração do modelo foi contra a fundamentação teórica, resultados não revelaram um constructo unidimensional. O modelo apresentou-se bidimensional, a variância total explicada pelos dois fatores é de 48,24%, sendo que o primeiro fator explica 25,80% e o segundo 22,53% da variância total do constructo.

O primeiro item a ser eliminado foi o P26I “A qualidade do meu futuro emprego não estará ao nível que eu desejaria que estivesse.” por apresentar a carga fatorial mais baixa, seguidamente foi eliminado o item P19, por também apresentar uma carga fatorial inferior a 0,5.

Na solução final da AFE, conforme Anexo XVII, podemos verificar que permaneceram 7 itens, distribuídos por 2 fatores. Dos 7 itens, 4 itens pertencem ao fator 1, P46I, P23I, P22I e P14I, a análise do conteúdo dos itens revelou que este fator está associado à preocupação de não ter emprego no futuro P23I “Passarei por períodos prolongados de desemprego no futuro.”, a este fator demos o nome de Perda de Emprego. O segundo fator integrou os itens P45I, P33I

e P35I, a análise do conteúdo dos itens, evidenciou a preocupação com o mercado de trabalho, com a escassez de ofertas e a diminuição da procura “Não serei capaz de garantir emprego com outros empregadores, se não ficar com o meu atual empregador.” a este fator chamamos Escassez de Oportunidades.

Na AFE em que o modelo bidimensional ficou constituído pelos fatores Perda de Emprego e Escassez de Oportunidades, foram obtidas cargas fatoriais superiores a 0,5, a correlação entre os 2 fatores foi baixa com um valor de 0,2.

O modelo inicial da AFC apresentou-se unidimensional, o primeiro item a ser eliminado foi o P19I “Não serei capaz de facilmente obter um emprego comparável ou melhor em outras organizações.”, por ter apresentado a carga fatorial mais baixa e negativa. Na solução final restaram 4 itens P14I, P22I, P23I e P46I, que corresponderam aos mesmos do fator 1 da AFE a que chamamos Perda de Emprego (Anexo XVII).

Foram testados 3 modelos, o modelo 1 e o modelo 2, são a versão inicial a versão final da escala original do autor. O modelo 3 é constituído pelos itens da solução final, resultante da AFE. Como se pode verificar na Tabela 15 foi o modelo 2 o que revelou as melhores medidas de bondade do ajustamento.

Tabela 15 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo da Insegurança

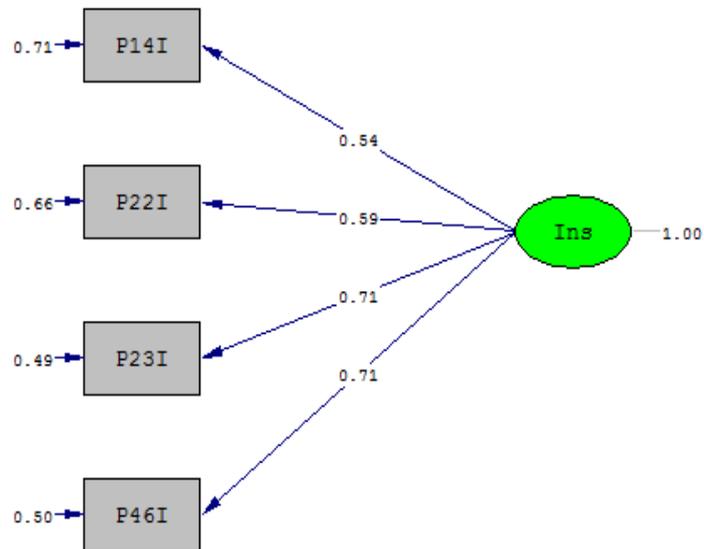
Modelos Medidas Ajustam.	Modelo 1	Modelo 2 (final)	Modelo 3
DF (C1)-(C3)	27	2	13
χ^2 (Chi Square) < Índice	169,51	2,95	27,03
RMSEA ($\leq 0,08$)	0,186	0,076	0,097
Modelo AIC (<AIC)	1943,63	860,88	1511,97
GFI ($\geq 0,9$)	0,77	0,99	0,95
IFI	0,50	0,99	0,92
CFI ($\geq 0,9$)	0,49	0,99	0,91
χ^2 / df ($\leq 3,0$)	0,16	0,68	0,48

Fonte: (Elaborado pela autora)

No modelo 2, todos os indicadores de bondade do ajustamento obtiveram bons resultados ficando acima dos valores de referência. Pelo que se concluiu que o modelo é estatisticamente ajustado aos dados.

No modelo final obteve-se uma variância extraída, abaixo dos valores de referência e uma fiabilidade de constructo muito boa, (Anexo XVIII).

Figura 6 - Diagrama do modelo final da Insegurança



Chi-Square=2.95, df=2, P-value=0.22871, RMSEA=0.076

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

No diagrama (Figura 6) podemos verificar que todos os itens tem cargas fatoriais superiores a 0,5, tal como previsto no critério de aceitabilidade de Hair *et al.* (2010).

O modelo de medida do constructo da Insegurança foi validado. A não validação da variável latente DCC das Competências de Carreira e a eliminação da componente ECE do Entrincheiramento, fundamenta retirar as hipóteses H3b e H5c. Face a estes resultados, as hipóteses foram revistas, apresentando-se uma nova Tabela (16) com as hipóteses específicas que permaneceram.

Tabela 16 - Hipóteses Insegurança

H3a:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a insegurança.
H3b:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a insegurança.
H5a:	A insegurança influencia positivamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.
H5b:	A insegurança influencia positivamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.

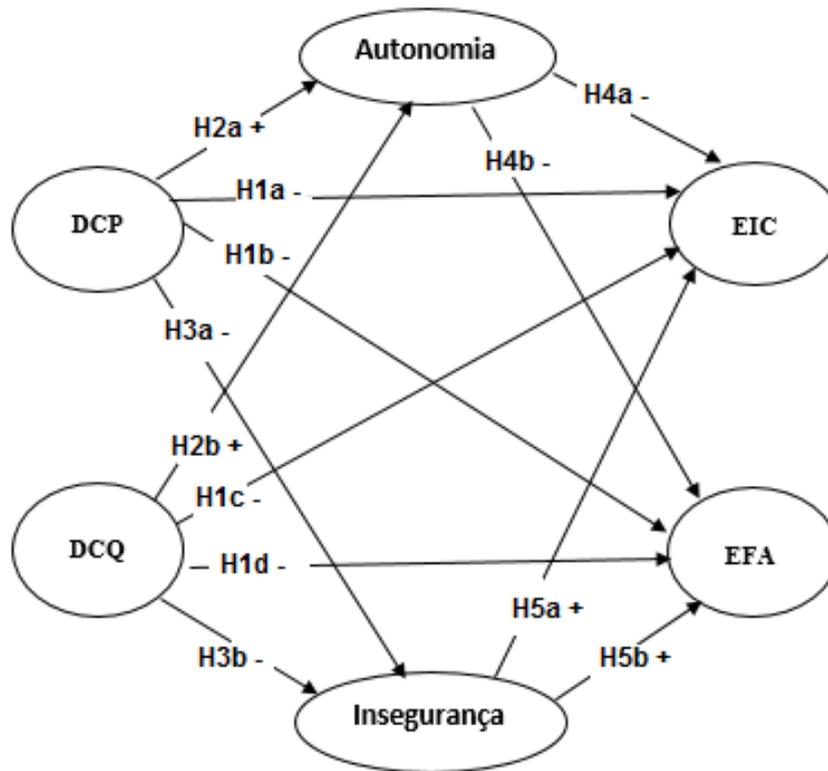
Fonte: (Elaborado pela autora)

3.2 Conclusão e discussão dos resultados do modelo proposto

A reformulação das hipóteses, sustentada pelos resultados da validação dos modelos de medida dos constructos, face à amostra, permitiu apresentar um novo modelo proposto, que considerou a eliminação sucessiva de hipóteses específicas o modelo (3). O modelo (3) está representado na Figura 7.

Os resultados não suportam o modelo de Competências de Carreira e Entrincheiramento na Carreira, tendo em conta que os modelos finais dos 2 constructos, e a revisão das hipóteses específicas consideraram os modelos bidimensionais, como se pode verificar na Figura 7.

Figura 7 - Modelo (3) proposto com base na validação dos modelos de medida



Fonte: (Elaborado pela autora)

As Competências de Carreira são constituídas pelas variáveis latentes, Saber-porquê e Saber-com-quem, o Entrincheiramento na Carreira é constituído pelas variáveis latentes Investimentos na Carreira e Falta de Alternativas.

3.3 Estimativas de Modelos de Equações Estruturais

3.3.1 Relação das Competências de Carreira e Entrincheiramento na Carreira

No estudo da relação direta entre as Competências de Carreira na perspectiva de Colakoglu (2011) e do Entrincheiramento na Carreira na perspectiva de Carson *et al.* (1995) e mediante os resultados obtidos (Tabela 17) verificamos que as Competências de Carreira não determinaram de forma significativa a saída do Entrincheiramento de Carreira.

Tabela 17 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo na relação direta entre as Competências de Carreira e o Entrincheiramento na Carreira

Modelos Medidas Ajustam.	Modelo 1	Modelo 2
DF (C1)-(C3)	59	63
χ^2 (Chi Square) < Índice	84,89	89,01
RMSEA ($\leq 0,08$)	0.0845	0.0825
Modelo AIC (<AIC)	2255,37	2255,37
GFI ($\geq 0,9$)	0,91	0,91
IFI ($\geq 0,9$)	0,91	0,91
CFI ($\geq 0,9$)	0,91	0,91
χ^2 / df ($\leq 3,0$)	1,44	1,41

Fonte: (Elaborado pela autora)

Na relação direta entre os constructos e nos 2 modelos apresentados (Tabela 17), podemos verificar que foi o modelo 2, que revelou as melhores medidas de bondade do ajustamento. O valor do RMSEA ficou ligeiramente acima do valor aceitável (Hair *et al.*, 2010), o que não contribuiu para o ajuste do modelo. No entanto é de referir, que praticamente todas as outras medidas ficaram acima dos valores referência.

Os resultados obtidos permitiram testar as hipóteses específicas referentes à hipótese geral H1. A hipótese H1d foi a única não rejeitada (Tabela 18).

Tabela 18 - Hipóteses específicas efeitos diretos Competências de Carreira e Entrincheiramento na Carreira

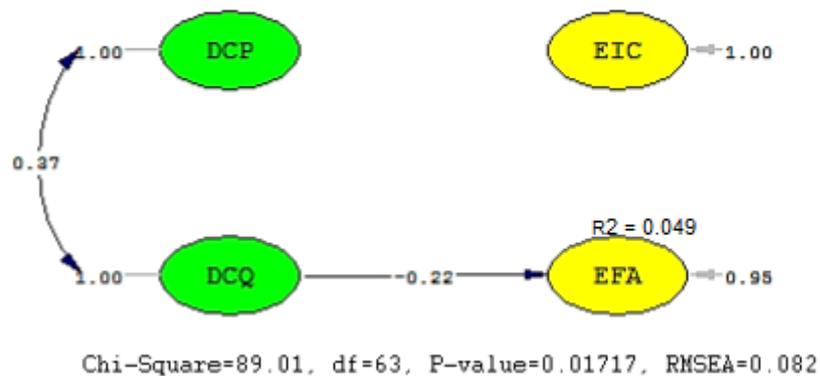
Hipóteses	Estimativa Estandarizada	T-value	Conclusão
H1a: A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.	-	-	Rejeitada
H1b: A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.	-	-	Rejeitada
H1c: A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira.	-	-	Rejeitada
H1d: A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.	-0,22	-2,27	Não Rejeitada

Fonte: (Elaborado pela autora)

Na Figura 8, pode-se verificar que apenas foi identificada uma única relação estrutural significativa, a relação negativa (DCQ e EFA), o que fundamentou a não rejeição da hipótese H1d.

O modelo resultante das hipóteses específicas, efeitos diretos Competências de Carreira e Entrincheiramento na Carreira está representado na Figura 8.

Figura 8 - Modelo final da relação direta entre as Competências de Carreira e o Entrincheiramento na Carreira



Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Ao analisar a relação entre os fatores, podemos verificar que a competência Saber-com-quem determina negativamente o fator Falta de Alternativas. A natureza dos fatores (DCQ e EFA) não é idêntica é oposta, o que sugere quando maior é o DCQ menor é a EFA. Importa no entanto referir, que apesar da relação direta existir, apenas explica (5%) da variância total ($R^2 = 0,05$) pelo que não é significativa.

A mediação pode ocorrer de forma direta e indireta, no caso da mediação direta a relação entre a variável tratamento e critério (X e Y) não é influenciada pela mediadora, pelo que se considera, que efeito entre as variáveis é total (Baron & Kenny, 1986). O efeito indireto é segundo os autores, a relação entre a variável tratamento (X) e a variável mediadora, e por sua vez, a relação da variável mediadora com a variável critério (Y).

Este modelo bem como as hipóteses que o suportam, correspondem aos efeitos diretos, na perspectiva de (Baron e Kenny, 1986; MacKinnon *et al.*, 2002). No modelo concetual proposto, podemos verificar, que apenas foi sugerida a relação negativa entre as variáveis

latentes, DCQ e EFA. Na medida em que, apenas se verificou a relação direta entre a Competência de Carreira Saber-com-quem e a Falta de Alternativas e sendo essa a primeira condição para haver mediação, das hipóteses gerais e H7 (Tabela 20), da hipótese geral H6 (Tabela 19) apenas se mantiveram as hipótese H6d e H7d.

Tabela 19 - Hipóteses específicas referentes à mediação da Autonomia na relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira

Hipóteses		Relação Direta	Conclusão
H6a:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.	Relação direta não significativa	Rejeitada
H6b:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira e mediada pela autonomia.	Relação direta não significativa	Rejeitada
H6c:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.	Relação direta não significativa	Rejeitada
H6d:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.	Relação direta	Não Rejeitada

Fonte: (Elaborado pela autora)

A ausência de efeitos diretos permitiu rejeitar as hipóteses específicas, indicadas nas Tabelas (19 e 20), em que como já mencionado, apenas permaneceu a hipótese H6d.

Há que referir, no entanto, que as hipóteses específicas das hipóteses gerais (H6 e H7), que consideraram os fatores DCC e ECE, a sua eliminação já se prefigurava, considerando a eliminação prévia dos fatores.

Tabela 20 - Hipóteses específicas referentes à mediação da Insegurança na relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira

Hipóteses		Relação Direta	Conclusão
H7a:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.	Relação direta não significativa	Rejeitada
H7b:	A relação entre a competência de carreira saber-porquê e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira e mediada pela insegurança.	Relação direta não significativa	Rejeitada
H7c:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente investimentos na carreira do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.	Relação direta não significativa	Rejeitada
H7d:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira é mediada pela insegurança.	Relação direta	Não Rejeitada

Fonte: (Elaborado pela autora)

Os efeitos de mediação da Autonomia e da Insegurança foram testados na secção seguinte.

3.3.2 Efeitos de Mediação

3.3.3 Autonomia

Ao testar a Autonomia, verificou-se conforme se pode confirmar no diagrama do (Anexo XX) que o modelo não ajustou. O fator Investimentos na Carreira como não contribuía para o ajuste do modelo, foi considerado irrelevante e retirado. A ausência de relações estruturais relevantes do fator Investimentos na Carreira, com os outros fatores, já se tinha verificado na Figura 8. Ao serem retirados os Investimentos na Carreira o modelo ajustou com níveis de bondade do ajustamento aceitáveis, conforme se pode verificar (Tabela 21).

Tabela 21 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo da relação de mediação da Autonomia

Modelos Medidas Ajustam.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3 (final)
DF (C1)-(C3)	147	148	99
χ^2 (Chi Square)<Índice	264,37	264,82	126,89
RMSEA ($\leq 0,08$)	0,098	0,098	0,079
Modelo AIC (<AIC)	2900,25	2900,25	2552,15
GFI ($\geq 0,9$)	0,84	0,84	0,89
IFI ($\geq 0,9$)	0,84	0,84	0,91
CFI ($\geq 0,9$)	0,84	0,84	0,91
χ^2 / df ($\leq 3,0$)	1,80	1,79	1,28

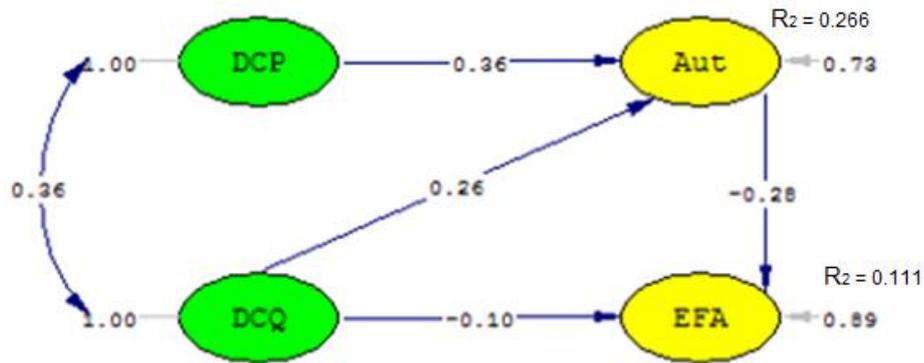
Fonte: (Elaborado pela autora)

No estudo dos efeitos de mediação da Autonomia, foram testados 3 modelos, (Tabela 21) que representam os pequenos ajustes efetuados ao modelo inicial e que consistiram na eliminação das relações não significativas e na eliminação dos valores de *t-value* inferiores a (1,96).

O modelo 3 foi o que apresentou as melhores medidas de bondade do ajustamento, o GFI ficou muito próximo do valor padrão, todos os outros indicadores ficaram dentro dos valores de referência (Hair *et al.*, 2010).

A Autonomia, como podemos verificar na Figura 9, apresentou-se como mediadora entre o (DCP/DCQ e EFA) e explica o relacionamento entre as duas variáveis latentes.

Figura 9 - Modelo final dos efeitos de mediação da Autonomia nas Competências de Carreira e no Entrincheiramento na Carreira



Chi-Square=126.89, df=99, P-value=0.03089, RMSEA=0.079

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

A Autonomia é explicada em 27% pela variabilidade das componentes (DCP/DCQ), a relação é positiva, o que denota, que quanto maior forem as capacidade relacionais, a rede de contactos e a identidade com a carreira maior é a Autonomia.

A Falta de Alternativas é explicada em 11% pelas variáveis antecedentes (DCP/DCQ e Autonomia), a relação é negativa, o que sugere que quanto maior for a Autonomia e a posse das Competências de Carreira (Saber-com-quem e Saber-porquê), menor é a Falta de Alternativas.

Tabela 22 - Teste de Hipóteses (Mediação)

Hipóteses		Z' ≥ 1,96 (para p=0,05)	Conclusão
H6a:	A relação entre a competência de carreira saber-com-quem e a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira é mediada pela autonomia.	2,55	Não Rejeitada

Fonte: (Elaborado pela autora)

O modelo de mediação testou a relação direta entre as componentes (DCQ e EFA) a relação direta (DCP e EFA) não se tinha verificado anteriormente. No modelo final dos efeitos de mediação (Figura 9) foi verificada a relação de mediação (DCQ/EFA) através dos efeitos

indiretos, o valor apurado de Z' (Tabela 22) e os resultados obtidos, suportam que a hipótese específica $H6a$ seja não rejeitada.

3.3.4 Insegurança

O modelo não ajustou mas ficou no limite de ajustabilidade, podemos verificar que no modelo inicial (Anexo XIX), os valores de t -value foram todos inferiores a 1,96, o que indica que o nível de significância do modelo é baixo. Ao modelo inicial foram efetuadas pequenas alterações, que se traduziram na eliminação sucessiva dos valores de t -value mais baixos, no entanto, como a correlação entre as variáveis é fraca, as pequenas modificações efetuadas, não provocaram alterações significativas na matriz de covariâncias.

Os valores RMSEA passaram de 0.088 no modelo inicial, para 0.087 no modelo final, conforme se pode verificar na Tabela 23. As alterações efetuadas não permitiram o ajuste do modelo.

Os valores de aceitabilidade mantiveram-se abaixo dos valores de referência. Nos 2 modelos a única medida de ficou dentro dos critérios de aceitabilidade (Hair *et al.*, 2010) foi a medida de parcimónia do qui-quadrado normalizado (χ^2 / df).

Tabela 23 - Medidas de bondade do ajustamento do modelo da relação de mediação da Insegurança

Modelos Medidas Ajustam.	Modelo 1	Modelo 2 (final)
DF (C1)-(C3)	110	114
χ^2 (Chi Square)-Índice	180,47	185,30
RMSEA ($\leq 0,08$)	0,088	0,087
Modelo AIC ($< AIC$)	2752,21	3058,21
GFI ($\geq 0,9$)	0,88	0,87
IFI ($\geq 0,9$)	0,86	0,86
CFI ($\geq 0,9$)	0,86	0,86
χ^2 / df ($\leq 3,0$)	1,64	1,63

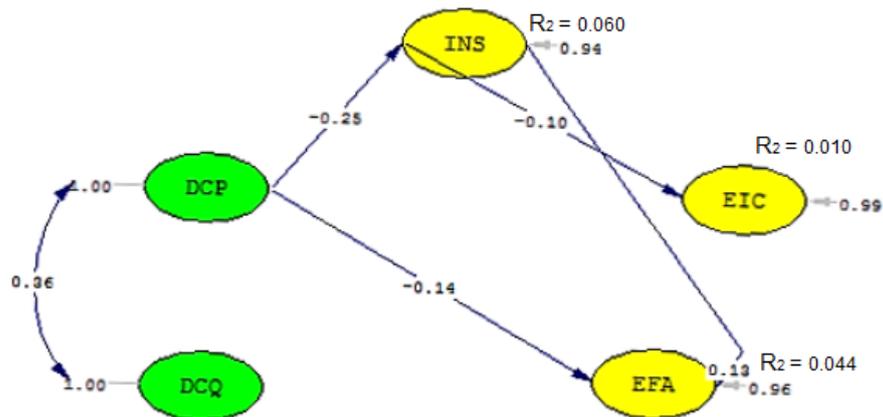
Fonte: (Elaborado pela autora)

Com base nos resultados obtidos nos efeitos diretos entre as Competências de Carreira e o Enrincheiramento na Carreira (Figura 9) e dos resultados dos efeitos de mediação (Figura 10). Apesar da mediação ser sugerida entre (DCP e EIC/EFA) a ausência da relação direta e o

facto dos efeitos não serem estatisticamente significativos, inviabiliza a mediação e rejeita a hipótese H7d.

A Insegurança não é mediadora da relação de influência das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira.

Figura 10 - Modelo final dos efeitos de mediação da Insegurança nas Competências de Carreira e no Entrincheiramento na Carreira



Chi-Square=185.30, df=114, P-value=0.00003, RMSEA=0.087

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Existe uma relação negativa entre o DCP e a Insegurança, o que sugere que quanto maior é a identidade com a profissão/carreira e as motivações que fundamentam as opções relacionadas com a profissão, menor é a Insegurança.

Como já referido o modelo propõe uma relação de mediação, entre a componente DCP das Competências de Carreira, a Insegurança e os fatores (EIC e EFA) do Entrincheiramento na Carreira. Mas importa referir, que apesar da relação entre as variáveis existir, os valores de *t-value* que não são significativos, o valor do R^2 é baixo, pelo que o nível de explicação da variável critério é reduzido.

Não se verificaram efeitos indiretos significativos entre as variáveis latentes, Competências de Carreira e Entrincheiramento na Carreira. Apesar de sugerida a relação de mediação entre as hipóteses que se apresentaram na Tabela 20, a relação de mediação, não se revelou estatisticamente significativa, indo contra os critérios de aceitabilidade de Hair *et al.* (2010).

4. Estimativa do modelo final

4.1 Estatísticas Descritivas

Conforme podemos verificar na Tabela 24, os valores da média e do desvio padrão são baixos, considerando apenas ter sido feita autoavaliação, poderemos estar perante um erro de variância do método comum. Os valores mais altos da média foram obtidos pelas Competências de Carreira DCP e DCQ, o menor valor foi apresentado pela Insegurança, que tal como no Entrincheiramento na Carreira (EFA) o valor apurado ficou abaixo do ponto médio da escala de *Likert*, que era de 5 pontos. A Autonomia revelou o maior desvio padrão, mas que mesmo assim indica uma baixa variância das respostas, a componente DCP foi a que obteve o valor inferior.

Tabela 24 - Média, desvio padrão, coeficiente de correlação e *Alpha* de *Cronbach* das variáveis do Entrincheiramento na Carreira, Insegurança, Autonomia e Competências de Carreira

Variáveis	M	DP	Entrincheiramento (EFA)	Insegurança	Autonomia	Competências de Carreira (DCP)	Competências de Carreira (DCQ)
Entrincheiramento (EFA)	1,974	0,525	(,67) ¹				
Insegurança	1,686	0,459	0,078	.(,68) ¹			
Autonomia	2,510	0,581	-0,239	-0,078	.(,87) ¹		
Competências de Carreira (DCP)	2,892	0,384	-0,082	-0,141	0,366	.(,74) ¹	
Competências de Carreira (DCQ)	2,756	0,532	-0,155	-0,061	0,315	0,243	(,70) ¹

¹ *Alpha* de *Cronbach*

Fonte: (Elaborado pela autora)

As relações mais fortes e estatisticamente significativas, verificaram-se entre a Autonomia e as Competências de Carreira (DCP e DCQ), a relação entre as variáveis é positiva o que significa que quanto maior for o desenvolvimento destas duas competências maior é a Autonomia. Como seria de prever algumas das relações são negativas, já que a natureza da relação entre as componentes é inversa, a mais significativa verificou-se entre a componente (EFA) do Entrincheiramento na Carreira e a Autonomia.

Os valores de *Alpha* de *Cronbach* foram de uma forma geral baixos. Os valores da componente (EFA) e da Insegurança foram os que apresentaram números inferiores e a Autonomia foi a variável que demonstrou o valor mais consistente.

Na Tabela seguinte (25), apresentam-se os valores de fiabilidade e variância média extraída dos constructos e das mediadoras, referentes ao modelo global final (Figura 11).

Tabela 25 - Valores de fiabilidade, fiabilidade compósita e variância média extraída

	λ^2	R^2	CR	VE
Competências de Carreira			0,99	0,53
P4DCC	0,592	0,350		
P49DCP	0,876	0,767		
P20DCP	0,727	0,529		
P2DCP	0,663	0,440		
P47DCQ	0,665	0,442		
P5DCQ	0,805	0,648		
P12DCQ	0,728	0,530		
Autonomia			0,99	0,59
P21A	0,637	0,406		
P37A	0,836	0,698		
P6A	0,677	0,458		
P56A	0,834	0,696		
P55A	0,763	0,582		
P44A	0,838	0,703		
Insegurança			0,96	0,41
P46I	0,724	0,524		
P23I	0,728	0,530		
P22I	0,555	0,308		
P14I	0,529	0,280		
Entrincheiramento na Carreira			0,95	0,47
P30EFA	0,624	0,389		
P9EFA	0,615	0,379		
P31EFA	0,802	0,644		

Fonte: (Elaborado pela autora)

Os valores de CR revelaram uma fiabilidade de constructo muito boa. No entanto, os valores da média e da variância extraída, quer da Insegurança quer da Falta de Alternativas, apresentaram valores preocupantes, inferiores a 0,5. Os valores de R^2 também se apresentaram de uma forma geral bastante baixos. As cargas fatoriais são como seria de prever superiores a 0,5.

4.2 Teste de Hipóteses

O modelo não ajustou mas ficou no limiar de ajustabilidade. Com exceção da medida de parcimónia do qui-quadrado normalizado (χ^2 / df), ver Tabela 26, todos os valores das medidas de bondade e ajustamento ficaram abaixo dos valores padrão (Hair *et al.*, 2010). Foram feitas pequenas alterações, que consistiram em eliminar os valores de *t-value* mais baixos, estas alterações permitiram que os valores RMSEA passassem de 0,085, no modelo inicial para 0,081, no modelo 3 (final).

Como já se tinha verificado anteriormente (Figura 8), a componente EIC do Entrincheiramento, no modelo da relação direta entre os constructos, não apresentou relações estruturais com as outras variáveis latentes. A ausência de contributo do EIC, determinou a eliminação da variável do modelo proposto. Esta decisão permitiu melhorar o ajuste do modelo, mas apesar de próximo do valor referência que é de 0,080, o modelo não ajustou.

Tabela 26 - Modelo global final medidas de bondade do ajustamento

Modelos Medidas Ajustam.	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3 (final)
DF (C1)-(C3)	215	224	165
χ^2 (Chi Square) < Índice	322,57	230,00	236,49
RMSEA ($\leq 0,08$)	0,085	0,829	0,081
Modelo AIC (<AIC)	3665,80	3665,80	3347,32
GFI ($\geq 0,9$)	0,83	0,83	0,86
IFI ($\geq 0,9$)	0,85	0,85	0,87
CFI ($\geq 0,9$)	0,85	0,85	0,87
χ^2 / df ($\leq 3,0$)	1,50	1,03	1,43

Fonte: (Elaborado pela autora)

Conforme podemos verificar (Figura 9), o modelo propõe uma mediação entre as componentes (DCP/DCQ) das Competências de Carreira, a Autonomia e a Falta de Alternativas do Entrincheiramento na Carreira. Mas a relação direta entre a componente DCP e a EFA não se verificou, o que levou a que logo à partida fosse rejeitada a mediação entre os constructos.

As hipóteses específicas foram testadas mediante a análise do valor das estimativas estandardizadas dos modelos de equações estruturais, do valor do *t-value* e do tipo de relação

entre as variáveis, positiva ou negativa, consoante os resultados obtidos as hipóteses foram ou não rejeitadas.

Na Tabela 27, podemos verificar que as hipóteses específicas, H1a, H2a, H2b, H3a e H4a foram todas não rejeitadas. Importa referir que a hipótese específica H1a, foi testada, nos efeitos diretos das Competências de Carreira no Entrincheiramento na Carreira (Tabela 18).

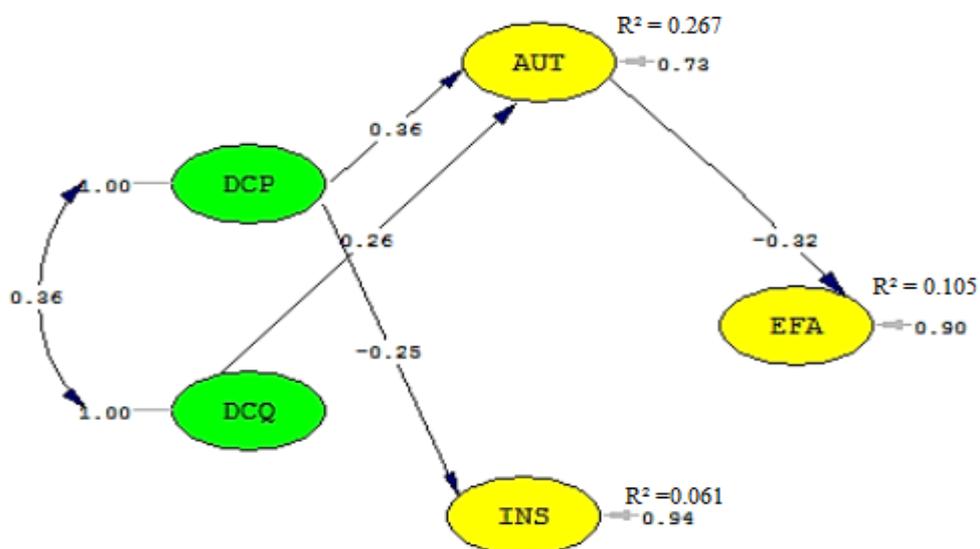
Tabela 27 - Teste de Hipóteses

	Hipóteses	Estimativa Estandarizada	T-value	Conclusão
H1a:	A competência de carreira saber-com-quem influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.	-0,22	-2,72	Não Rejeitada
H2a:	A competência de carreira saber-porquê influencia positivamente a autonomia.	0,36	3,65	Não Rejeitada
H2b:	A competência de carreira saber-com-quem influencia positivamente a autonomia.	0,26	3,00	Não Rejeitada
H3a:	A competência de carreira saber-porquê influencia negativamente a insegurança.	-0,25	-2,66	Não Rejeitada
H4a:	A autonomia influencia negativamente a componente falta de alternativas do entrincheiramento na carreira.	-0,32	-3,29	Não Rejeitada

Fonte: (Elaborado pela autora)

A perspetiva construtivista do modelo, que consiste em retirar sucessivamente, as hipóteses que não revelam relações estruturais estatisticamente significativas. Permitiu a reespecificação do modelo, através da eliminação das hipóteses específicas, obtendo-se assim o modelo global final.

Figura 11 - Modelo global final



Chi-Square=236.49, df=165, P-value=0.00022, RMSEA=0.081

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

A Falta de Alternativas foi o único fator que restou no Entrincheiramento na Carreira, o que pode sugerir que a permanência na profissão/carreira seja em parte explicada pela percepção da Falta de Alternativas.

A Falta de Alternativas é explicada em 10% pelas variáveis antecedentes, sendo o percentual explicativo baixo, o valor reduzido do R^2 implica que o nível de explicação da variável dependente seja diminuto. Na relação de determinação entre as variáveis (DCQ e EFA), os resultados obtidos suportam a hipótese H6a, testada anteriormente, como se pode verificar na Tabela 17, no entanto, no teste inicial efetuado a mediação foi parcial, enquanto que no modelo final a mediação é total. A hipótese H6a (Tabela 22) foi não rejeitada, a relação de mediação indireta DCQ e EFA, verificou-se.

O valor mais alto de R^2 pertence à Autonomia, que é explicada em 27% pelas Competências de Carreira (DCP e DCP). A Insegurança foi a variável que apresentou o valor de R^2 mais baixo e a menor capacidade explicativa, a relação de mediação da Insegurança não foi proposta no modelo.

Na validação da escala das Competências de Carreira, o constructo apresentou-se como sendo bidimensional, constituído pelas variáveis latentes Saber-porquê e Saber-com-quem. O Entrincheiramento na Carreira revelou-se um constructo unidimensional, composto pela Falta de Alternativas.

No modelo global final é possível verificar, que as Competências de Carreira não determinaram de forma significativa a saída do Entrincheiramento na Carreira, os resultados não foram estatisticamente significativos o que não contribuiu para o ajuste do modelo final. A rejeição das hipóteses, já se previa no seguimento dos resultados verificados na relação direta entre os constructos em que o modelo não ajustou, embora com exceção do valor do RMSEA, todas as outras medidas de bondade do ajustamento tenham ficado acima dos valores de referência.

5. Conclusões

5.1 Discussão de Resultados

Após a definição do projeto de investigação, da fundamentação teórica e com base no modelo concetual proposto e nos resultados alcançados, importa fazer uma síntese sobre as principais conclusões e contributos da investigação.

O principal objetivo deste estudo era o de determinar se o desenvolvimento de Competências de Carreira viabilizaria a saída do Entrincheiramento na Carreira, considerando os efeitos de mediação da Autonomia e da Insegurança, o que não se veio a verificar. Os modelos de medida não foram confirmados, a fragilidade do modelo e os resultados obtidos, não indicaram que as Competências de Carreira determinassem o Entrincheiramento na Carreira, através de uma relação de influência negativa.

Do Entrincheiramento na Carreira no modelo final, apenas permaneceu a componente Falta de Alternativas, o que de certa forma era expectável, considerando a forte correlação entre os fatores (EIC/ECE) verificada logo na análise fatorial exploratória. Esta correlação reforça a conclusão do estudo de Blau (2001) que refere que o construto é bidimensional e que os dois fatores (EIC/ECE) deveriam ser medidos em conjunto.

O facto do Entrincheiramento na Carreira ficar apenas representado pela Falta de Alternativas, vai ao encontro dos resultados obtidos na investigação de Scheible *et al.* (2013, p.530) em que os autores afirmam “Os resultados obtidos sugerem que o Entrincheiramento é dado preponderantemente pela falta de alternativas de carreira”. O principal motivo para permanecer na mesma profissão/carreira parece ser a Falta de Alternativas disponíveis, que se pode verificar a dois níveis ou o individuo não revelar as competências necessárias que facilitem a alteração de percurso profissional, ou o mercado de trabalho não proporcionar alternativas válidas para a mudança. Sendo de questionar se o aumento da taxa desemprego ou uma conjuntura económica menos favorável, poderão agravar o Entrincheiramento na Carreira e os efeitos negativos a ele associados.

Considerando os resultados, os Investimentos na Carreira e os Custos Emocionais não parecem determinar o Entrincheiramento na Carreira. Não deixa de ser pertinente que a rutura de relacionamentos, o impacto de ter de lidar com a mudança e os investimentos efetuados em

educação ou formação, aparentemente não interferiram de forma expressiva na decisão de ficar. A crença do emprego para a vida e a ligação afetiva à organização e às pessoas, parece ser desvalorizada, a relação com o emprego ou função, apresenta-se supostamente cada vez mais transacional.

As Competências de Carreira revelaram ser um constructo bidimensional. A competência Saber-como não foi validada, o que sugere que não tem uma influência significativa nas Competências de Carreira. Conforme referido na secção (3.1.1) apenas restou um item da competência Saber-como, que considerando a forte correlação com a competência Saber-porquê, justificou a sua integração neste último fator.

Verificou-se uma coerência de resultados no estudo, pelo facto da competência Saber-como e da componente Investimentos na Carreira do Entrincheiramento não terem sido validadas, considerando a forte ligação entre as duas variáveis, porque para a boa execução da função/profissão são necessários à competência Saber-como os investimentos efetuados em educação, formação ou experiência. Assim afigura-se que o desenvolvimento de aptidões, o investimento em educação e aquisição de conhecimento, perderam o papel de destaque na salvaguarda de um melhor futuro profissional.

As Competências de Carreira (DCQ e DCP) foram as que demonstraram os melhores resultados e as que exerceram influência sobre a Autonomia, este resultado foi idêntico ao verificado no estudo de Colakoglu (2011). A competência Saber-com-quem é chamada por Colakoglu (2011) de Capital Social, desenvolver e ampliar a rede de relacionamentos dentro e fora organização, adiciona alternativas disponíveis que contribuem para a saída do Entrincheiramento na Carreira. O conhecimento do indivíduo, o que motiva as decisões que definem o percurso profissional e as repercussões que essas decisões terão no futuro, parecem ser também determinantes para o sucesso da carreira.

O desenvolvimento tecnológico, a mudança na forma de comunicar e o acesso fácil à informação, podem ter contribuído para a mudança de mentalidade. O que pode justificar em parte, que a amplitude da rede de contactos e as questões de identidade pessoal assumam uma maior importância no nosso estudo do que o investimento em educação, como forma de aumentar as alternativas disponíveis de emprego. O que de certa forma, vai contra o senso comum, no sentido dado por Popper (1975), que dá um ênfase especial à importância da educação, como sendo o meio mais importante para alcançar uma melhor vida profissional e pessoal.

A menor relevância no Entrincheiramento dos Investimentos na Carreira e nas Competências de Carreira da componente Saber-cómo, poderá ser um indício de que a retração da economia e a consequente reestruturação das organizações, ao não gerar novos postos de trabalho e ao limitar os existentes, não estimula o desenvolvimento individual e o investimento na carreira.

A mediação da Autonomia é sugerida na relação entre o (DCP/DCQ) e a Falta de Alternativas, embora a mediação apenas se tenha verificado entre o DCQ e a EFA. No estudo da relação direta entre as Competências de Carreira e o Entrincheiramento, as competências Saber-porquê e Saber-com-quem, têm uma capacidade explicativa da componente Falta de Alternativas, embora essa capacidade seja reduzida. Ficando em aberto determinar, que outras variáveis poderão contribuir para explicar a Falta de Alternativas.

A Insegurança não influencia o Entrincheiramento na Carreira. A única relação determinada foi a influência negativa da competência Saber-porquê na Insegurança e que mesmo assim, não foi estatisticamente significativa. Esta determinação pode sugerir que conhecer os motivos subjacentes que fundamentam a tomada de uma decisão profissional em detrimento de outra, conhecer os interesses e motivações pessoais, poderá contribuir para a diminuição da Insegurança e do *stress* relacionado com a carreira.

As relações identificadas e as conclusões sugeridas pelos resultados, referem-se à presente amostra e ao contexto português, necessitam de ser corroboradas por outros estudos que considerem e desenvolvam esta temática.

5.2 Contribuição para a Gestão de Recursos Humanos

Os resultados sugerem que as competências Saber-porquê e Saber-com-quem, são as que exercem maior influência na Autonomia e as que mais contribuem para a saída do Entrincheiramento na Carreira.

A competência Saber-porquê pode ser desenvolvida dentro da organização, através da socialização, do trabalho de equipa e da possibilidade de evolução da carreira. Uma maior interação e transparência no relacionamento permitem a identificação com a organização e com a profissão, reforçando o Contrato Psicológico ou os Comprometimentos no local de trabalho.

A competência Saber-com-quem pode ser desenvolvida através de mentores que facultem orientação e aconselhamento, mas também através da disponibilização de informação que facilite um melhor desempenho na função/profissão e desenvolva relações a três níveis, social, profissional e com os clientes.

Considerando os resultados obtidos, designadamente a relação das competências (Saber-porquê e Saber-com-quem) com a Autonomia e a possibilidade de contribuírem para o aumento das alternativas disponíveis, a GRH deve considerar o desenvolvimento destas competências, que poderão permitir a diminuição do Entrincheiramento na Carreira.

A competência Saber-porquê parece ser a única que influencia a Insegurança. A GRH deve contribuir para o desenvolvimento das características pessoais, que possibilitem antecipar necessidades futuras e que diminuam a sensação de impotência em manter a empregabilidade desejada, característica da Insegurança, permitindo assim, diminuir o *stress* relacionado com a ameaça de perda de emprego ou de benefícios inerentes à profissão/função. Alinhando o projeto de carreira com o autoconceito, os interesses, valores e preferências do indivíduo.

Considerando que as dimensões Investimentos na Carreira e a competência Saber-como não foram validadas e a importância assumida pelas competências Saber-com-quem e Saber-porquê. Parece que o desenvolvimento pessoal e social tem um papel preponderante na gestão da carreira e na mudança, pelo que devem ser promovidos pela GRH.

5.3 Limitações do Estudo

A primeira limitação a referir, prende-se com a constituição da amostra e o perfil dos respondentes. O facto de ser uma amostra com duas origens, estudantes trabalhadores do ISCSP e não probabilística de *networking* pessoal, por si só, impõe cautela na generalização dos resultados.

Este estudo foi efetuado pela primeira vez, o que limita a fundamentação teórica, o desenho do modelo concetual e dificulta a análise e comparação de resultados. A eliminação anterior de algumas relações que se revelaram não significativas, poderia ter contribuído para o melhor ajuste do modelo global e a obtenção de melhores resultados.

Todas as escalas utilizadas não tinham sido previamente traduzidas nem validadas para o contexto português. Esse facto pode ter interferido de alguma forma, no entendimento das

afirmações e criar problemas de interpretação, que poderiam ter contribuído para a deturpação dos resultados apresentados.

A situação económica do país e as alterações no mercado de emprego, quer no setor público quer no setor privado poderão ter influenciado os resultados e justificar a importância assumida pela componente Falta de Alternativas. As condicionantes do mercado de trabalho, podem não interferir na decisão de permanecer se o indivíduo estiver motivado e satisfeito com a sua ocupação, no entanto, podem limitar a mobilidade e assim reforçar a intenção de ficar.

5.4 Estudos Futuros

Os resultados apresentados referem-se a uma amostra e a um contexto socioeconómico específico, o que dificulta a tentativa de generalização. Sugere-se por isso, a replicação do estudo a outros contextos, organizações públicas ou privadas e de diferentes setores de atividade, que operem dentro ou fora de Portugal.

A replicação do estudo a amostras de outra natureza, permitiria comparar e verificar a existência da variabilidade de resultados, principalmente pelo facto da amostra do presente estudo ser de conveniência. Permitiria também, avaliar se as perceções obtidas através dos resultados, seriam influenciadas pelas características da amostra ou pela presente conjuntura económica e social. Diferentes resultados poderiam contribuir para confirmar a consistência do modelo, robustecer ou enfraquecer as relações identificadas.

Propõe-se também, a triangulação dos dados através do uso de metodologia quantitativa e qualitativa, o que possibilitaria produzir resultados mais esclarecedores sobre os constructos, alargando o âmbito e a profundidade da análise do tema.

Outra linha de investigação a desenvolver prende-se com os próprios constructos, estudos futuros deveriam considerar a conceptualização e definição da escala da Insegurança, mas também a do Entrincheiramento na Carreira que necessita de ser melhor tipificada.

No Entrincheiramento na Carreira, estudos futuros deveriam considerar a validação da escala para Portugal e identificar os antecedentes e consequentes. Outra sugestão seria propor a relação de mediação entre os constructos considerando a influência de outras variáveis mediadoras.

5.5 Considerações Finais

A alteração das carreiras e a maior responsabilização do indivíduo pela sua trajetória profissional (Korsakiene *et al.*, 2014) pode criar dificuldades em lidar com obstáculos inesperados, a definição da carreira para toda a vida perspectivava uma vida profissional mais linear e menos stressante, por admitir uma atitude mais passiva. A instabilidade económica, ao diminuir as oportunidades de emprego disponíveis, não facilita a tarefa de quem por opção ou de forma involuntária, tem necessidade de procurar outra profissão/emprego.

O Entrincheiramento na Carreira é um fenómeno real com consequências reais. Em conversa posterior ao preenchimento do questionário na versão papel, mesmo que não familiarizados com o nome do constructo, foram poucos os respondentes que não se identificaram com o sentimento de estar preso e não poder sair da atual profissão/carreira, pelo facto não haver opções viáveis ou por simplesmente não saberem como fazê-lo.

Apesar da ausência de estudos que considerem o modelo concetual proposto, algumas das possibilidades iniciais foram confirmadas. Nomeadamente no Entrincheiramento, a fragilidade dos fatores Investimentos na Carreira e Custos Emocionais que se revelaram fortemente correlacionados, o que em parte, pode ter contribuído para que no modelo final apenas a Falta de Alternativas representasse o constructo. Curiosamente, dos três fatores a Falta de Alternativas é o fator mais externo ao indivíduo e o que mais facilmente pode ser influenciado por fundamentos que fogem ao seu controlo.

As Competências de Carreira identificadas como mais relevantes, não foram as ligadas ao desenvolvimento técnico, necessário ao exercício da profissão ou tarefa, mas as capacidades relacionais e o conhecimento da própria pessoa. Parece ser essencial identificar as necessidades, gostos e aspirações do indivíduo, para fundamentar devidamente as decisões relativas à carreira, a força e amplitude da rede de relacionamentos, parecem ser também uma mais-valia por possibilitarem a mudança e uma vida profissional bem-sucedida.

Mediante o objetivo proposto, esperamos com este estudo ter contribuído para o melhor entendimento dos constructos, nomeadamente a maior familiarização com o Entrincheiramento na Carreira e com os seus impactos. É no entanto apenas um contributo inicial, contamos ter aberto caminho para outras investigações que através de abordagens semelhantes ou diferenciadas, permitam desenvolver políticas de GRH que aumentem a realização profissional e a qualidade do trabalho prestado.

Referências Bibliográficas

- Armstrong-Stassen, M., & Stassen, K. (2013). Professional development, target-specific satisfaction, and old nurse retention, *Career Development International*, 18, 673-693.
- Bakker A., B., & Demerouti E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate, *Journal of Management Studies*, 49, 306–331.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1998). *Strategic human resources*. Frameworks for general managers. New York: John Wiley & Sons, Inc..
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, 51(6), 1173-1182.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and Individual Perspectives, *Career Development International*. 9(1), 58-73.
- Bedeian, A. (2002). Issues in the dimensional structure of career entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, United Kingdom, 75(2), 247-250.
- Blau, G. (2001). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11(3), 279-298.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, United Kingdom, 76(4), 469-488.
- Borg, I., & Dov, E. (1992). Job insecurity: correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13(2):13-26.
- Burke, R.J., & Cooper, C.L. (2000). *The organization in crisis: downsizing, restructuring and privatization*. Oxford, England: Blackwell Publishing.
- Callanan, G. A. (1989). *The career indecision of managers and professionals: An examination of multiple subtypes*. Unpublished doctoral dissertation, Drexel University, Philadelphia, PA.

- Carson, K.; & Carson, P. (1997). Career entrenchment: a quiet march towards occupational death? *The Academy of Management Executive*, 11(1), 62-75.
- Carson, K., Carson, & P., Bedeian, A. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, United Kingdom, 68 (4), 301-320.
- Casamatta, C., & Guembel, A. (2010). Managerial Legacies, Entrenchment, and Strategic Inertia, *Journal of Finance*, American Finance Association, 65(6), 2403-2436.
- Cleveland, J. N., & Shore, L. M. (1992). Self-and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469-484.
- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: the role of career competencies, career autonomy and career insecurity, *Journal of Vocational Behavior*, 79, 47-59.
- Colarelli, S.M., & Bishop, R.A. (1990). Career commitment: functions, correlates, and management. *Group and Organization Studies*, 49(2), 158-176.
- Coll, R., & Zegwaard, K.E. (2006). Perceptions of desirable graduate competencies for science and technology new graduates. *Research in Science & Technological Education*, 24(1), 29-58.
- Collins, D., & Huang, H. (2011). Managerial entrenchment and the cost of equity capital. *Journal of Business Research*, 64, 356-362.
- Dachapalli, L. P., & Parumasur, S. B. (2012). Employee susceptibility to experiencing job insecurity. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15, 31-43.
- Dane, E. (2010). Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective. *Academy of Management Review*, 35, 579–603.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037. doi:10.1037/0022-3514.53.6.1024
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23. doi:10.1037/0708-5591.49.1.14
- DeFillippi, J. R., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-24.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). *Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective*. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.

- Dekker, S.W., & Schaufeli, W.B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: a longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57-63.
- De Vos, A., Hauw, S., & Heijden, B. (2011). Competency development and career success: the mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Durand, T. L. (2006). Alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 127, 84-102.
- Drugaş, M. (2013). Psychological Well-Being During Unemployment. A Longitudinal Study. *Journal of Social Research & Policy* 5(2), 113–123, doi:10.5964.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 698–708.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward a conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career Management* (3rd edition). Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Greenhaus, J., Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. K. (2001). The news careers: individual action and economic change. *Journal of Organizational Behavior*, 22(6), 713-715.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7a ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996). *The new protean career: Psychological success and the path with a heart*. In D. T. Hall (Ed.), *The career is dead - long live the career*: 15-45. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartley, J. (1991). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. London: Sage.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employees' attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2) 179-195.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323-340.
- Judd, C.M., & Kenny, A. (1981). *Process analysis: estimating mediation in treatment evaluations*. *Evaluation Review*, Beverly Hills, 5(5), 602-619.
- Judge, T.A., Cable D.M., Boudreau J.W., & Bretz R.D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519.

- Kindt, E., & Sterck, H. (2013). Antecedents of Employees Involvement in Work-Related Learning a Systematic Review. *Review of Educational Research* 83(2), 273-313.
- Korsakiene, R., & Smaliukiene, R. (2014). *The Implications of Contemporary Approaches Toward Career Development*. Elsevier. 109, 422-426.
- Lee, K., Carswell, J.J., & Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 799-811.
- MacKinnon, D. P.; Lockwood, C. M.; Hoffman, J. M.; West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than “intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Malhotra, N. K., Lopes, E. L., & Veiga, R. T. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Lisrel: Uma Visão Inicial. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 27–42.
- Magalhães, M. O. (2005). *Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: Generatividade e carreira profissional*. Unpublished doctoral dissertation. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS.
- Magalhães, M. O. (2008). Propriedades psicométricas da versão brasileira da escala de Entrincheiramento na Carreira. *Psico-USF*, 13, 13-19.
- Magalhães, M. O., (2013). *Valores Pessoais, Vínculos com a Carreira e Comprometimento Organizacional*, Interação em Psicologia, Curitiba, 17(2).
- Magalhães, M., & Baiocchi, A.C. (2004). Relações entre processos de comprometimento, Entrincheiramento e motivação vital em carreiras profissionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 5(1) São Paulo.
- Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pero Pinheiro: Report Number.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about development capability. *Journal of Management*, 27 123-140.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- Monsen, E., & Boss, R.W. (2009). The Impact of Strategic Entrepreneurship inside the Organization: Examining Job Stress and Employee Retention. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(1), 71-104.

- Parasuraman, S., Greenhaus J. H., & Linnehan F., (2000). Time, person–career fit and the boundaryless career. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 7, 63-78, Wiley: West Sussex, UK.
- Popper, K.R. (1975). *Conhecimento objetivo*. São Paulo: EDUSP.
- Philips, J.S. Carson, K. D., & Carson, P. P. (1994). *Evolution of affective career outcomes: A field study of academic librarians*. *College and Research Libraries* 55(6), 541-549.
- Pienaar, Witte, Hellgren & Sverke. (2013). The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations. *Southern African Business Review* 17.2.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 8(3), 79-91.
- Reitman, F., & Schneer, J. A. (2003). The promised path: a longitudinal study of managerial careers. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 60-75.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). *Autonomy is no illusion: Self-determination theory and the empirical study of authenticity, awareness, and will*. In J. Greenberg, S. L. Koole, & T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of experimental existential psychology*. New York: Guilford.
- Rodrigues, A.C.A., & Bastos, A.V.B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na investigação sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 10(2), 129-144.
- Rosin, P. L. (1993). Ellipse fitting by accumulating five-point fits. *Pattern Recognition Letters*, 14 661-699.
- Said, T., & Higgins, A. (2005). Exploring Innovative HRM Practices in the Public Sector: the case of a Canadian health emergency organization. *Management Research News*. Patrinton. 28(9).
- Salas, J. M. (2010). Entrenchment, governance, and the stock price reaction to sudden executive deaths. *Journal of Banking and Finance* 34(3), 656 -666.
- Salgueiro, M. (2007). *Modelos de equações estruturais: aplicações com LISREL*. ISCTE, Lisboa.
- Salgueiro, M. (2012). *Modelos com equações estruturais*. XX Congresso da Sociedade Portuguesa de Estatística. Porto: Instituto Nacional de Estatística.

- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Scheible, A., & Bastos, A.V. (2006). Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de entrincheiramento. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Investigação em Administração, 30, Salvador. *Anais...* Bahia: Anpad.
- Scheible, A.C.F. Bastos, A. V. B. & Rodrigues, A. C. A. (2013). Comprometimento e entrincheiramento na carreira: Integrar ou reconstruir os constructos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. *R.Adm*, 48(3), 530-543.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*. 45(2), 109-19.
- Zeytinoglu, I.U., Keser A., Yılmaz G., Inelmen k., Özsoy A.& Uygur D. (2012). Security in a sea of insecurity: job security and intention to stay among service sector employees in Turkey, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:13, 2809-2823, DOI: 10.1080/09585192.2011.637067

ANEXOS

Anexo I - Inquérito por Questionário



Pretende-se através da aplicação deste questionário compreender as reações dos inquiridos relativamente ao trabalho que executam e perspetivas futuras.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais.

Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelos autores.

Agradeço, desde já, a sua participação!

A Investigadora

*Lucília Oliveira
lucilia.cardoso.oliveira@gmail.com
962452634*

*Orientador
Professor Doutor José Luís Nascimento*

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
21. Tenho influência considerável sobre o que me afeta na minha carreira.	1	2	3	4	5
22. Haverá períodos em que terei empregos que não serão muito bons.	1	2	3	4	5
23. Passarei por períodos prolongados de desemprego no futuro.	1	2	3	4	5
24. Tenho contactos alargados dentro do setor ou industria em que trabalho.	1	2	3	4	5
25. Seria muito dispendioso para mim mudar de emprego/carreira.	1	2	3	4	5
26. A qualidade do meu futuro emprego não estará ao nível que eu desejaria que estivesse.	1	2	3	4	5
27. Tenho uma boa perceção das minhas falhas e limitações.	1	2	3	4	5
28. Relaciono-me bem dentro da minha organização.	1	2	3	4	5
29. Investi muito dinheiro no meu emprego/carreira, para mudar agora.	1	2	3	4	5
30. Considerando a minha experiência e histórico profissional, existem alternativas atrativas e disponíveis para obter outro emprego/carreira.	1	2	3	4	5
31. Teria várias opções se decidisse mudar de emprego/carreira.	1	2	3	4	5
32. Sei muito bem o tipo de tarefas ou projetos que considero enfadonhos.	1	2	3	4	5
33. Não serei capaz de garantir emprego com outros empregadores, se não ficar com o meu atual empregador.	1	2	3	4	5
34. Tenho laços estreitos com a minha família e amigos.	1	2	3	4	5
35. Os meus futuros empregos não serão tão bons como o que tenho agora.	1	2	3	4	5
36. Sei reconhecer o que seria um bom equilíbrio entre a minha carreira a minha vida familiar e a minha vida pessoal.	1	2	3	4	5
37. Tenho liberdade considerável para determinar a rapidez com que a minha carreira avança.	1	2	3	4	5
38. Investi muito tempo no meu emprego/carreira, para mudar agora.	1	2	3	4	5
39. Se deixar este emprego/carreira, sinto que não teria opções razoáveis para a minha vida profissional.	1	2	3	4	5
40. Sou capaz de determinar quando devo abrandar ou acelerar a minha carreira	1	2	3	4	5
41. Sei pouco sobre o que é realmente importante para mim e para a minha carreira.	1	2	3	4	5

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
42. Mudar de emprego/carreira seria fácil do ponto de vista emocional.	1	2	3	4	5
43. Procuo formação e oportunidades de desenvolvimento.	1	2	3	4	5
44. Tenho controlo considerável sobre as escolhas que faço na minha carreira.	1	2	3	4	5
45. Não conseguirei facilmente obter emprego com outros empregadores.	1	2	3	4	5
46. Irei perder o meu emprego atual.	1	2	3	4	5
47. Tenho uma ampla rede de relacionamentos com indivíduos provenientes de diferentes grupos cívicos e sociais, clubes e organizações (por exemplo, organizações religiosas e ou recreativas).	1	2	3	4	5
48. Seria emocionalmente difícil mudar de emprego/carreira.	1	2	3	4	5
49. Sei exatamente o que quero para a minha carreira.	1	2	3	4	5
50. Tenho pouco controlo sobre o que acontece com a minha carreira.	1	2	3	4	5
51. Sei pouco sobre o que é realmente importante para mim e para a minha vida.	1	2	3	4	5
52. Conheço muitas pessoas dentro da minha organização.	1	2	3	4	5
53. Tenho uma boa noção das minhas aptidões e capacidades relacionadas com a carreira.	1	2	3	4	5
54. Relaciono-me bem dentro da minha comunidade.	1	2	3	4	5
55. Controlo a minha carreira.	1	2	3	4	5
56. Tenho liberdade considerável para alterar o rumo da minha carreira de acordo com as minhas necessidades e desejos.	1	2	3	4	5

Tipo de organização em que trabalha?

- Pública
- Privada

Há quantos anos trabalha?

Há quantos anos trabalha para o seu atual empregador?

Há quantos anos exerce a sua atual função?

Em quantas organizações já trabalhou?

Qual é a sua idade?

Género

- Feminino
- Masculino

Estado Cível

- Solteiro/a
- Casado/a ou União de Facto
- Divorciado/a ou Separado/a de Facto
- Viúvo/a

Qual o número de filhos a seu cargo?

Habilitações Literárias

- Até ao 9º Ano
- Até ao 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Indique a Área Funcional que melhor representa o conteúdo do seu trabalho

- Administrativo (intervém em atividades de suporte ao funcionamento da organização).
- Técnica (intervém em ações especializadas relacionadas com o tipo de atividade específica realizada pela organização).
- Marketing/Vendas (intervém em atividades de Marketing e/ou venda dos produtos e/ou serviços da organização).
- Operações/Produção (intervém em actividades de nível operacional de produção e/ou serviços).

Indique a sua Posição Hierárquica

- Administrador/a, Diretor/a ou Diretor/a Geral (Gestão de Topo).
- Gestor/a (Gestor/a Intermediário).
- Técnico/a/Especialista.
- Supervisor/a (Chefia Intermédia).
- Operacional.

Obrigada pelo tempo disponibilizado!

**Anexo II - Estatísticas descritivas da escala do Entrincheiramento na Carreira
(solução inicial)**

Ítems	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P25EIC	265	1	5	2,89	1,069
P17EIC	265	1	5	2,78	1,127
P29EIC	265	1	5	2,7	1,147
P38EIC	265	1	5	2,8	1,119
P11ECE	265	1	5	3,02	1,232
P15ECE	265	1	5	3,05	1,152
P48ECE	265	1	5	2,81	1,074
P42ECE	265	1	5	2,95	1,142
P30EFA	264	1	5	2,77	1,015
P9EFA	265	1	5	3,02	1,059
P39EFA	264	1	5	2,68	0,997
P31EFA	265	1	5	2,92	0,911

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

**Anexo III - Matriz de correlações dos fatores do Entrincheiramento na Carreira
AFE (solução inicial)**

Fatores	EIC	EFA	3ECE
EIC	1,000		
EFA	0,126	1,000	
ECE	0,710	0,116	1,000

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

EIC Investimentos na Carreira ECE Custos Emocionais EFA Falta de Alternativas

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

**Anexo IV - Matriz de estrutura da escala do Entrincheiramento na Carreira AFE
(solução inicial)**

Itens	Fatores		
	EIC	EFA	ECE
P17EIC	0,773	0,092	0,505
P38EIC	0,699	0,057	0,998
P29EIC	0,716	0,087	0,762
P25EIC	0,672	0,170	0,585
P31EFA	0,037	0,677	0,030
P30EFA	0,028	0,676	0,030
P9EFA	0,049	0,547	0,044
P39EFA	0,286	0,369	0,362
P48ECE	0,741	0,191	0,550
P42ECE	0,246	0,281	0,170
P11ECE	0,062	0,085	0,077
P15ECE	0,581	0,090	0,382

Extraction Method: Maximum Likelihood Rotation Method: Promax with Kaiser
EIC Investimentos na Carreira ECE Custos Emocionais EFA Falta de Alternativas

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo V - Tabela de fiabilidade do Entrincheiramento na Carreira AFE (solução inicial)

	EC	EIC	EFA	3ECE
% Var. Explicada	57,85%	31,53%	16,76%	9,57%
Alpha Cronbach		,844	,634	,477
EC (Entrincheiramento na Carreira) KMO ,794				

EIC Investimentos na Carreira ECE Custos Emocionais EFA Falta de Alternativas

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

**Anexo VI - Matriz de estrutura da escala do Entrincheiramento na Carreira AFE
(solução final)**

Itens	Fatores	
	EIC	EFA
P29EIC	0,865	0,038
P38EIC	0,863	-0,021
P17EIC	0,645	0,033
P25EIC	0,640	0,086
P31EFA	0,044	0,782
P30EFA	0,006	0,585
P9EFA	0,045	0,565

EIC Investimentos na Carreira ECE Custos Emocionais EFA Falta de Alternativas

% Variância Explicada 65,01% EIC 39% e EFA 26%

KMO (0,698) EIC (α 0,84) EFA (α 0,67)

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

**Anexo VII - Estatísticas descritivas da escala Competências de Carreira AFE
(solução inicial)**

Itens	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P43DCC	265	1	5	4,090	0,794
P16DCC	265	1	5	3,900	0,700
P3DCC	265	1	5	3,620	0,880
P4DCC	265	1	5	4,050	0,765
P7DCC	265	2	5	4,010	0,651
P13DCC	265	1	5	3,740	0,755
P24DCQ	265	1	5	3,410	0,883
P28DCQ	264	2	5	4,110	0,648
P34DCQ	265	1	5	4,150	0,917
P18DCQ	265	1	5	3,650	0,893
P47DCQ	265	1	5	3,500	1,066
P54DCQ	265	1	5	4,150	0,659
P52DCQ	265	1	5	3,900	0,764
P8DCQ	265	1	5	4,120	0,796
P5DCQ	265	1	5	3,840	0,892
P1DCQ	265	1	5	3,160	1,145
P12DCQ	265	1	5	3,920	0,798
P27DCP	265	2	5	3,960	0,614
P32DCP	265	1	5	4,110	0,621
P36DCP	265	2	5	4,160	0,634
P41DCP	264	1	5	3,090	1,237
P49DCP	265	2	5	3,960	0,727
P51DCP	265	1	5	3,460	1,252
P53DCP	265	1	5	4,100	0,616
P20DCP	265	1	5	4,050	0,724
P2DCP	265	2	5	4,150	0,617
P10DCP	265	1	5	4,020	0,627

DCC Desenvolvimento da Competência Saber-Como

DCQ Desenvolvimento da Competência Saber-Com-Quem

DCP Desenvolvimento da Competência Saber-Porquê

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo VIII - Matriz de estrutura Competências de Carreira AFE (solução inicial)

Itens	Fatores							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P2DCP	0,586	0,241	0,234	0,337	0,034	0,408	0,139	0,070
P10DCP	0,569	0,186	0,070	0,103	-0,003	0,178	0,013	-0,033
P27DCP	0,524	0,111	0,220	0,256	-0,008	0,209	0,068	0,045
P32DCP	0,351	0,113	0,270	0,150	0,147	0,246	0,039	0,140
P5DCQ	0,193	0,722	0,362	0,296	0,269	0,190	0,150	-0,065
P47DCQ	0,155	0,635	0,520	0,323	0,275	0,149	-0,032	-0,237
P8DCQ	0,331	0,621	0,361	0,204	0,100	0,292	0,135	0,364
P12DCQ	0,116	0,608	0,393	0,223	0,139	0,242	0,023	0,000
P54DCQ	0,384	0,558	0,794	0,436	-0,048	0,365	-0,194	-0,196
P52DCQ	-0,111	0,299	0,678	0,180	0,647	0,157	-0,045	0,232
P28DCQ	0,372	0,382	0,569	0,399	0,203	0,307	0,185	0,258
P36DCP	0,430	0,402	0,549	0,234	-0,032	0,316	0,131	-0,068
P34DCQ	0,092	0,210	0,475	0,146	0,137	0,131	0,074	0,041
P53DCP	0,386	0,309	0,470	0,342	0,096	0,309	-0,037	0,127
P7DCC	0,205	0,195	0,271	0,184	0,083	0,200	0,047	0,154
P13DCC	0,413	0,430	0,342	0,730	0,124	0,399	-0,007	-0,161
P3DCC	0,217	0,189	0,214	0,724	0,141	0,352	-0,039	0,005
P4DCC	0,181	0,205	0,337	0,636	0,099	0,627	-0,038	0,105
P16DCC	0,036	0,258	0,360	0,401	0,259	0,242	0,124	-0,039
P18DCQ	0,090	0,200	0,211	0,223	0,729	0,100	-0,063	0,029
P24DCQ	0,203	0,548	0,323	0,350	0,565	0,259	-0,016	-0,066
P1DCQ	-0,018	0,116	0,070	-0,046	0,159	-0,127	0,152	-0,109
P20DCP	0,544	0,192	0,149	0,291	0,079	0,719	0,017	0,094
P43DCC	0,211	0,334	0,410	0,439	-0,012	0,694	-0,132	0,047
P49DCP	0,549	0,366	0,332	0,484	0,054	0,664	0,045	0,009
P51DCP	0,137	0,087	0,055	0,009	-0,049	0,007	0,782	0,049
P41DCP	0,047	0,059	-0,027	-0,037	-0,036	-0,106	0,602	0,094

Extraction Method: Maximum Likelihood Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization

DCC Desenvolvimento da Competência Saber-Como

DCQ Desenvolvimento da Competência Saber-Com-Quem

DCQ Desenvolvimento da Competência Saber-Porquê

KMO ,823

Alpha de Cronbach ,827

% de variancia explicada pelos 8 fatores 61,72%

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo IX - Matriz de estrutura Competências de Carreira AFE (solução final)

Itens	Competências de Carreira		
	DCQ	DCP	DCC
P3DCC	0,230	0,343	0,734
P13DCC	0,432	0,451	0,706
P4DCC	0,268	0,511	0,609
P49DCP	0,386	0,751	0,495
P20DCP	0,210	0,710	0,337
P2DCP	0,264	0,580	0,351
P5DCQ	0,734	0,249	0,277
P47DCQ	0,648	0,132	0,304
P12DCQ	0,628	0,233	0,191
P8DCQ	0,602	0,361	0,169
P24DCQ	0,562	0,296	0,347
P54DCQ	0,526	0,356	0,401

DCC Desenvolvimento da Competência Saber-Como

DCQ Desenvolvimento da Competência Saber-Com-Quem

DCQ Desenvolvimento da Competência Saber-Porquê

58% Variância Explicada DCC 9,30% DCP 14,76% DCQ 33,94%

KMO ,825

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo X - Matriz de correlações dos fatores Competências de Carreira AFE (solução final)

Fatores	DCC	DCQ	DCP
DCC	1,000		
DCQ	0,410	1,000	
DCP	0,429	0,544	1,000

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

DCC Desenvolvimento da Competência Saber-Como

DCQ Desenvolvimento da Competência Saber-Com-Quem

DCP Desenvolvimento da Competência Saber-Porquê

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XI - Tabela de fiabilidade Competências de Carreira AFE (solução final)

	Competências Carreira	DCC	DCQ	DCP
Alpha Cronbach		,695	,776	,654
Competências Carreira KMO ,825				

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XII - Estatísticas descritivas da escala da Autonomia AFE (solução inicial)

Ítems	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P21A	265	1	5	3,43	0,824
P37A	265	1	5	2,92	1,063
P6A	265	1	5	3,5	0,905
P40A	265	1	5	3,32	0,848
P50A	265	1	5	2,99	0,965
P56A	265	1	5	3,2	1,074
P55A	265	1	5	3,29	0,935
P44A	265	1	5	3,44	0,96

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XIII - Matriz de estrutura da Autonomia AFE (solução inicial)

Itens	Fator
	Autonomia
P56A	0,811
P37A	0,795
P44A	0,791
P55A	0,719
P6A	0,628
P21A	0,579
P40A	0,449
P50A	0,197

Alpha de Cronbach ,833

KMO ,891

% Variância Explicada 48,47%

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XIV - Matriz de estrutura da Autonomia AFE (solução final)

Itens	Fator
	Autonomia
P56A	0,803
P37A	0,799
P44A	0,796
P55A	0,716
P6A	0,628
P21A	0,583

Alpha de Cronbach ,867

KMO ,885

% Variância Explicada 60,19%

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XV - Estatísticas descritivas da escala da Insegurança AFE (solução inicial)

Ítems	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P14I	265	1	5	2,67	1,166
P19I	264	1	5	2,97	1,018
P22I	265	1	5	3,24	,950
P23I	265	1	5	2,48	,896
P45I	265	1	5	2,71	,975
P46I	265	1	5	2,39	1,025
P26I	265	1	5	3,03	,857
P33I	265	1	5	2,50	,867
P35I	265	1	5	2,66	,908

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XVI - Matriz de estrutura da Insegurança AFE (solução inicial)

Itens	Insegurança	
	Perda Emprego (PE)	Escassez Oportunidades (EO)
P23I	0,677	0,167
P46I	0,649	0,125
P22I	0,566	-0,037
P14I	0,510	-0,039
P45I	0,239	0,701
P33I	0,081	0,595
P35I	-0,047	0,567
P19I	-0,115	0,480
P26I	0,241	0,298

Extraction Method: Maximum Likelihood Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization

Alpha de Cronbach ,615

KMO ,714

% Variância Explicada 48,24% PE 25,80% EO 22,53%

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XVII - Matriz de estruturada Insegurança AFE (solução final)

Itens	Insegurança	
	Perda Emprego (PE)	Escassez Oportunidades (EO)
P23I	0,649	0,192
P46I	0,648	0,173
P22I	0,582	-0,039
P14I	0,526	-0,004
P45I	0,233	0,686
P33I	0,071	0,626
P35I	-0,061	0,555

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XVIII - Tabela geral variância extraída e fiabilidade de constructo (AFC)

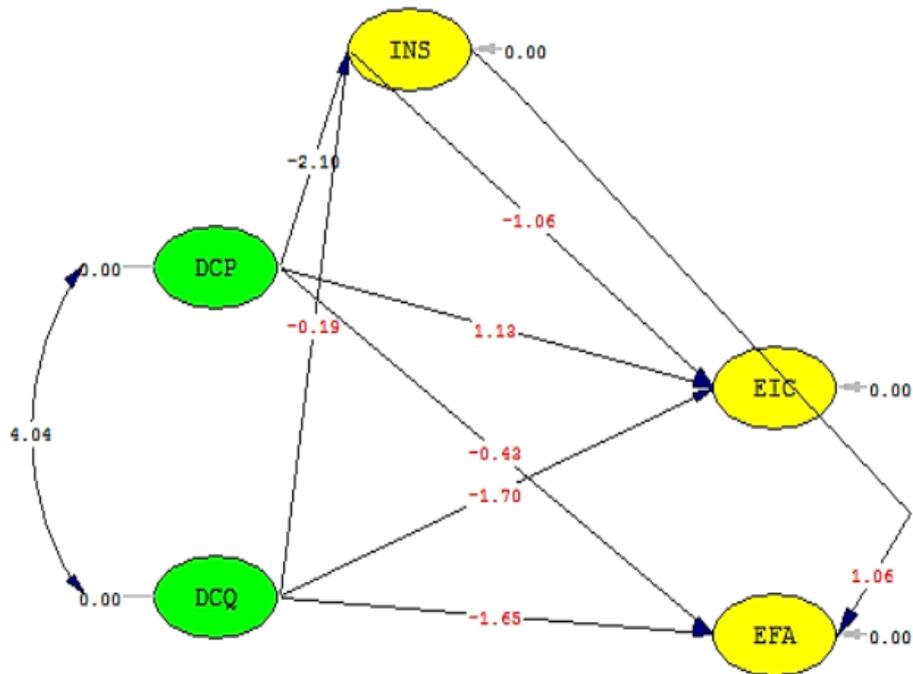
Constructo	Fator	VE	CR
Competências de Carreira	DCPorque	0,50	0,90
	DCQuem	0,54	0,85
Entrincheiramento na Carreira	EIC	0,69	0,98
	EFA	0,47	0,94
Insegurança	Ins	0,41	0,96
Autonomia	Aut	0,59	0,99

VE (Variância Extraída)

CR (Fiabilidade de Constructo)

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XIX - Modelo Inicial dos efeitos de mediação da Insegurança nas Competências de Carreira e no Entrincheiramento na Carreira

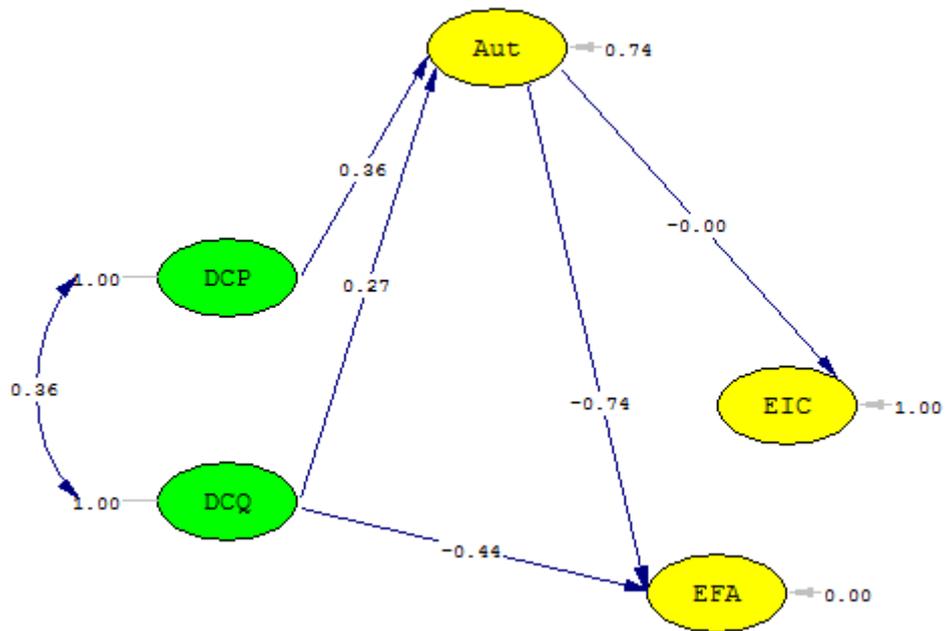


Chi-Square=180.47, df=110, P-value=0.00003, RMSEA=0.088

Valores de t-value

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

Anexo XX - Modelo 1 efeitos de mediação da Autonomia



Chi-Square=264.37, df=147, P-value=0.00000, RMSEA=0.098

Fonte: (Elaborado pela autora a partir dos dados)

