



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PERSPETIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL DOS
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM PORTUGAL

VITOR JOSÉ LAROUÇO GOMES

NOVEMBRO - 2020

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PERSPETIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL DOS
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM PORTUGAL

VITOR JOSÉ LAROUCO GOMES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO SANTOS

NOVEMBRO - 2020

Agradecimentos

Apresento os meus agradecimentos à minha família, colegas de curso (em especial aos colegas dos trabalhos de grupo), à Prof.^a Dra. Maria João Santos por ter aceitado ser minha orientadora e pelo feedback e orientações dadas para a realização desta investigação, assim como aos profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos que participaram neste estudo e a todos aqueles que contribuíram para a divulgação do inquérito por questionário com vista à obtenção de dados para esta investigação.

Índice

Lista de Acrónimos	VII
1. Introdução	1
1.1 O Problema	1
1.2 Objetivos de estudo.....	3
1.3 Delimitações da pesquisa.....	3
1.4 Relevância e contribuições do estudo.....	3
1.5 Estrutura proposta para o trabalho	4
2. Revisão da literatura	4
2.1 Conceitos de carreira	5
2.2 Carreira proteana	7
2.3 Carreira sem fronteiras.....	10
2.4 Relação entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras	11
3. Método	13
3.1 Tipo de pesquisa	14
3.2 Os instrumentos de pesquisa.....	15
3.3 Amostra.....	16
3.4 Hipóteses de investigação.....	16
4. Resultados da Investigação.....	17
4.1 Análise dos resultados	17
4.1.1 Estratificação da amostra.....	17
4.1.1.1 Idade e género	18
4.1.1.2 Grau académico.....	18
4.1.1.3 Função desempenhada	18
4.1.1.4 Salário líquido anual por função	18
4.1.1.5 Setor de atividade.....	19
4.1.1.6 Anos de trabalho na área de RH.....	19
4.1.1.7 Tipo de empresas privadas	19
4.1.1.8 Perspetivas de mudança de empresa	19
4.1.1.9 Satisfação na atual empresa	19
4.1.1.10 Motivações para a mudança de empresa	19
4.1.1.11 Motivações para a permanência na empresa	20
4.1.1.12 Manifestação de interesse em receber o presente estudo	20
4.1.2 Consistência interna.....	20
4.1.3 Teste de hipóteses.....	21
4.2 Discussão dos resultados	23
5. Conclusão	26
6. Bibliografia	30
7. Tabelas	37
8. Anexos	45
8.1 Anexo 1 – Questionário original para medir a escala de atitudes proteanas.....	45
8.2 Anexo 2 – Questionário original para medir a escala de atitudes sem fronteiras	46
8.3 Anexo 3 - Versão traduzida para português do questionário de atitudes proteanas.....	47
8.4 Anexo 4 - Versão traduzida para português do questionário de atitudes sem fronteiras.....	47
8.5 Anexo 5 - Inquérito por questionário colocado no <i>LinkedIn</i> para a recolha de dados para o estudo.....	48

Índice de Tabelas

Tabela 1: Composição do inquérito por questionário para a recolha de dados.	16
Tabela 2: Grupos de hipóteses de investigação associados aos objetivos e hipóteses de investigação.....	17
Tabela 3: Perfil de carreira: Combinação entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras..	37
Tabela 4: Confiabilidade da consistência interna medida pelo Alfa de Cronbach.....	37
Tabela 5: Consistência interna do questionário segundo o valor Alfa de Cronbach.....	38
Tabela 6: Coeficiente de correlação de Pearson entre as atitudes de carreira autodirigida e as atitudes de carreira motivada por valores dos profissionais de GRH.....	38
Tabela 7: Coeficiente de correlação de Pearson entre as atitudes de carreira sem fronteiras e as atitudes de carreira facilitadora de mobilidade dos profissionais de GRH (Com inversão da pontuação dos itens 23 a 27: CFM).....	38
Tabela 8: Coeficiente de correlação de Pearson entre as atitudes de carreira proteana e as atitudes de carreira sem fronteiras dos profissionais de GRH (Com inversão da pontuação dos itens 23 a 27: CFM).....	38
Tabela 9: Tabela comparativa entre os profissionais de GRH que têm salários mais altos e os que têm salários mais baixos.....	38
Tabela 10: Prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras por género.....	39
Tabela 11: Prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras por género com e sem formação superior.....	39
Tabela 12: Estratificação da amostra por idade e género.....	39
Tabela 13: Estratificação da amostra por grau académico.....	39
Tabela 14: Estratificação da amostra por área de formação superior.....	40
Tabela 15: Estratificação da amostra pela função desempenhada.....	40
Tabela 16: Estratificação da amostra quanto ao salário líquido anual por função.....	40
Tabela 17: Estratificação da amostra quanto à perceção sobre o alinhamento com o mercado relativamente ao salário recebido.....	40
Tabela 18: Estratificação da amostra quanto ao setor de atividade.....	41
Tabela 19: Estratificação da amostra quanto aos anos de trabalho na área de RH.....	41
Tabela 20: Estratificação da amostra quanto ao tipo de empresas privada.....	41
Tabela 21: Estratificação da amostra quanto às perspetivas futuras dos profissionais de GRH.....	41
Tabela 22: Estratificação da amostra quanto à satisfação nas atuais empresas em que trabalham; formação nos últimos 3 anos; interesse em receber o estudo por <i>email</i>	42
Tabela 23: Estratificação da amostra quanto à questão aberta “O que o (a) motiva a mudar de empresa?”.....	43
Tabela 24: Estratificação da amostra quanto à questão aberta “O que o (a) motiva a não mudar de empresa?”.....	44

Resumo

Esta investigação tem como objetivo compreender as atitudes de carreira proteana e as atitudes de carreira sem fronteiras individualmente consideradas, assim como a relação que existe entre as mesmas no âmbito dos profissionais que trabalham por conta de outrem na área da Gestão de Recursos Humanos nas empresas privadas em Portugal. Complementarmente, também se investiga a relação entre dimensões sócio demográficas (salários, género e grau académico) desses profissionais com os dois tipos de carreira.

Relativamente à Escala de Atitudes de Carreira Proteana, aborda-se duas dimensões: Atitudes de Carreira Autodirigida e Atitudes de Carreira Motivada por Valores. Quanto à Escala de Atitudes de Carreira sem Fronteiras, as dimensões abordadas são Mentalidade Sem Fronteiras (Mobilidade Psicológica) e a Preferência pela Mobilidade Organizacional (Mobilidade Física).

Participaram neste estudo 732 profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal.

Após o tratamento estatístico dos dados, os resultados obtidos demonstram que os profissionais estudados têm, na sua carreira profissional, prevalência de atitudes proteanas e sem fronteiras.

Outras conclusões da presente investigação, relativamente às atitudes de carreira dos profissionais em estudo, são: (1) quem tem salários mais altos tem níveis mais elevados de atitudes proteanas e sem fronteiras; (2) as atitudes proteanas e sem fronteiras apresentam valores mais elevados nos profissionais do género masculino; (3) os profissionais com formação académica superior apresentam prevalência de atitudes proteanas e sem fronteiras comparativamente aos que não têm formação superior.

Palavras chave: Carreira Proteana; Carreira Sem Fronteira; Gestão de Carreiras; Gestão de Recursos Humanos; Profissionais de Gestão de Recursos Humanos; Portugal.

Abstract

This research aims to understand the protean career attitudes and the boundaryless career attitudes individually considered, as well as the relationship that exists between them within the scope of employed professionals of Human Resources Management in private companies in Portugal. In addition, the relationship between socio-demographic dimensions (wages, gender and level of education) of these professionals with both types of career is also investigated.

Regarding the Protean Career Attitudes Scale, two dimensions are addressed: Self-Directed Career Management and Values-Driven Attitudes. Regarding the Boundaryless Career Attitudes, the dimensions addressed are Boundaryless Mindset (Psychological Mobility) and Organizational Mobility Preference (Physical Mobility).

732 professionals in the area of Human Resources Management who are employed in private companies in Portugal participated in this study.

After the statistical treatment of the data, the results obtained show that the professionals studied have, in their professional career, a prevalence of protean and borderless attitudes.

Other conclusions of the present investigation, regarding the career attitudes of the professionals under study, are: (1) those with higher salaries have higher levels of protean and borderless attitudes; (2) protean and borderless attitudes present higher values in male professionals; (3) professionals with higher education have a prevalence of protean and borderless attitudes compared to those without higher education.

Keywords: Protean Career; Boundaryless Career; Career Management; Human Resources Management; Human Resource Management Professionals; Portugal.

Lista de Acrónimos

ADR – Administrativo(a) (especialista ou generalista) de Recursos Humanos

CAU - Carreira Autodirigida

CCM (PSF) PRH - Características de Carreira Moderna (proteana / sem fronteiras) do(a)
Profissional de RH

CEPRH - Caracterização da Empresa em que o Profissional de Recursos Humanos
trabalha

CFM - Carreira Facilitadora de Mobilidade

CMV - Carreira Motivada por Valores

CP – Carreira Proteana

CPRH - Caracterização do(a) Profissional de Recursos Humanos / Dados Sociométricos

CSF – Carreira Sem Fronteiras

DP – Desvio Padrão

DRH – Diretor(a) de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IRQP - Interesse nos Resultados do Questionário pelos Participantes

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

QAP – Questionário de Atitudes Proteanas

QASF – Questionário de Atitudes Sem Fronteiras

RH – Recursos Humanos

RRH – Responsável de Recursos Humanos

TFM – Trabalho Final de Mestrado

TRH – Técnico(a) (especialista ou generalista) de Recursos Humanos

1. Introdução

Neste capítulo aborda-se o enquadramento dos objetivos de investigação deste estudo. Inicia-se pela contextualização do problema; segue-se a indicação dos objetivos de estudo; na terceira parte refere-se as delimitações de pesquisa; posteriormente, indica-se a relevância e contribuições e, por último, apresenta-se a estrutura proposta para este TFM.

A presente investigação tem três objetivos: (1) Identificar em que medida os profissionais da área de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal possuem atitudes de carreira proteana e atitudes de carreira sem fronteiras; (2) Identificar em que medida há uma correlação positiva entre as atitudes de carreira proteana e as atitudes de carreira sem fronteiras dos profissionais da área de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal; (3) Identificar em que medida os aspetos sócio demográficos dos profissionais da área de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal têm influência nas suas atitudes de carreira proteana e sem fronteiras.

1.1 O Problema

A globalização cada vez maior a que assistimos tem impacto em várias dimensões, nomeadamente no mercado laboral e, dentro deste, nos perfis dos postos de trabalho e na carreira profissional quer na perspetiva organizacional, quer na perspetiva dos próprios profissionais. Estas dinâmicas têm provocado mudanças no conceito de carreira profissional a nível geral e nos profissionais de GRH em particular, nomeadamente na autogestão da carreira profissional. Neste sentido, o estudo deste TFM em GRH é sobre as atitudes de carreiras profissionais dos profissionais da área de GRH que melhor caracterizam a amostra destes profissionais que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal.

O contexto laboral tem vindo a sofrer várias transformações em diversos níveis, decorrentes, nomeadamente, da revolução industrial, globalização, novas tecnologias, novas formas de trabalhar e, agora também, com a pandemia da Covid-19. Antes a organização era o agente principal pela gestão da carreira do indivíduo e, associado ao emprego, havia a estabilidade e segurança profissional (Thijssen et al., 2008). Porém, nas últimas décadas e fruto das alterações do contexto laboral, essa gestão tem-se repartido

entre a organização e o indivíduo (Hall, 1976; 1996).

No atual panorama económico-profissional mundial, o constante surgimento de novas tecnologias, aliado à forte competição num mercado cada vez mais global, trouxe mudanças nos requisitos, competências e perfis para os postos de trabalho das organizações, provocando profundas mudanças no conceito de carreira, verificando-se a redução do tempo de permanência nas empresas, a menor estabilidade no emprego, a descentralização das organizações, a maior mobilidade das pessoas entre empregadores, o aumento de trabalho temporário e com diferentes vínculos de trabalho (Arthur, 1994; Hall, 2002). Esta dinâmica provocou uma tendência para que a carreira seja gerida cada vez mais pelo próprio profissional, em detrimento da organização, adaptando-a ao longo do tempo (Hall, 1976; 1996). Assim, o profissional quer ter satisfação no trabalho, dando prioridade ao compromisso profissional ao invés do organizacional (Hall, 1976). Esta nova realidade provoca alterações nas carreiras profissionais, quer do ponto de vista organizacional, quer na perspetiva do próprio indivíduo enquanto profissional. O objeto de estudo da presente investigação é sobre o ponto de vista do indivíduo enquanto profissional.

Com a crescente preponderância da autogestão das carreiras individuais, em detrimento das organizacionais, verificou-se o surgimento de várias teorias, como as representadas neste estudo pelas carreiras proteanas (*Protean Career*, Hall, 1976, 1996, 2002) e carreiras sem fronteiras (*Boundaryless Career*, Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996). Nestas duas abordagens é o próprio profissional que é o responsável pela gestão e desenvolvimento da sua carreira (Arthur, 1994; Hall, 2002).

A investigação neste estudo será desenvolvida partindo da seguinte pergunta: Em que medida os profissionais da área de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal apresentam atitudes características dos modelos de carreira proteana e sem fronteiras e qual é a relação entre estes dois modelos de carreira nos profissionais em questão?

A pergunta de investigação será respondida tendo por base a amostra e os resultados de análises estatísticas dos dados obtidos através da aplicação dos questionários usados: questionário de escalas de atitudes de carreira proteana (composto pelas dimensões da carreira autodirigida e da carreira motivada por valores pessoais) e questionário de escalas de atitudes de carreira sem fronteira (composto pelas dimensões

da mobilidade psicológica e física).

1.2 Objetivos de estudo

Os objetivos deste estudo são: (1) Identificar em que medida os profissionais da área de RH em Portugal possuem atitudes de carreira proteana e atitudes de carreira sem fronteiras; (2) Identificar em que medida há uma correlação positiva entre as atitudes de carreira proteana e as atitudes de carreira sem fronteiras dos profissionais da área de RH em Portugal; (3) Identificar em que medida os aspetos sócio demográficos dos profissionais da área de RH em Portugal têm influência nas suas atitudes de carreira proteana e sem fronteiras. Estes três objetivos situam-se no âmbito de trabalhadores por conta de outrem nas empresas privadas.

1.3 Delimitações da pesquisa

O estudo foca-se nos profissionais da área de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal, pelo que não permite que as conclusões sejam estendidas a profissionais de outras áreas e de outro tipo de organizações. Paralelamente, a técnica de amostragem utilizada foi não probabilística pela conveniência, pelo que, quanto aos resultados obtidos, não nos permite fazer afirmações gerais e com rigor estatístico sobre a população profissional estudada.

1.4 Relevância e contribuições do estudo

Quanto aos profissionais da GRH em Portugal, o presente estudo tem importantes contributos sob o ponto de vista teórico e prático.

Do ponto de vista teórico, (1) contribui para a ampliação do estudo iniciado em 2006 por Briscoe, Hall & Demuth, cujo objetivo principal foi identificar a existência de uma relação entre os modelos de carreira proteana, introduzido por Douglas Hall em 1976, e o de carreiras sem fronteiras, estudado inicialmente por Michael B. Arthur em 1994; (2) serve de base para pesquisas futuras com profissionais de outras áreas, ou para desenvolver o presente estudo aos profissionais da área de RH; (3) na literatura existente (nomeadamente livros e artigos científicos) existe um vazio na caracterização da gestão de carreiras dos profissionais de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal, pelo que este estudo contribui para o enriquecimento científico

nesta área.

Do ponto de vista prático, contribui para (1) identificar os perfis dos profissionais da área de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal; (2) caracterizar esses mesmos profissionais através da estratificação da amostra, permitindo, nomeadamente, verificar (2.1) o que os motiva a mudar de empresa, (2.2.) o que os motiva a não mudar de empresa e contribuindo, eventualmente, para o (3) desenvolvimento de iniciativas organizacionais que permitam a retenção dos talentos da área de RH.

1.5 Estrutura proposta para o trabalho

Optou-se por dividir esta pesquisa em oito tópicos, cinco relacionados com o tema e os restantes com a bibliografia, tabelas e anexos. No tópico um apresenta-se a introdução ao tema do estudo, juntamente com a identificação do problema, os objetivos de estudo, as delimitações da pesquisa, a relevância e contribuições do estudo e a estrutura formal para esta dissertação. No tópico dois faz-se a fundamentação teórica do tema carreira, apresentando-se os referenciais utilizados para se realizar a pesquisa e a análise dos resultados. No tópico três apresenta-se a base metodológica em que o estudo assenta, assim como os instrumentos de pesquisa usados para o mesmo, a estratificação da amostra e as hipóteses de investigação. No tópico quatro aborda-se os resultados da investigação, tanto ao nível da análise como da discussão de resultados. No tópico cinco faz-se as considerações finais do estudo. No tópico seis indica-se a bibliografia, no sete as tabelas referidas ao longo do estudo (e não inseridas até à conclusão) e no tópico oito apresenta-se os anexos.

2. Revisão da literatura

Na gestão de carreiras há a perspetiva tradicional (carreira tradicional), em que se encara um emprego como algo para a vida. Aqui a organização faz a gestão da carreira profissional do trabalhador e este faz um acordo tácito com a organização, sendo fiel à mesma, em troca de estabilidade e segurança. Por outro lado, na perspetiva moderna há uma gestão individual (ou autogestão) da carreira profissional, em que é o trabalhador, e não a organização, que controla a sua carreira profissional.

O presente estudo aborda os conceitos de dois grandes modelos de carreiras profissionais: Proteana (*Protean*) e Sem Fronteiras (*Boundaryless*). A revisão da

literatura apresentada neste capítulo aborda uma visão geral sobre o termo “carreira”. Posteriormente aborda-se os modelos da carreira proteana e da carreira sem fronteiras, assim como a relação entre esses dois modelos (Briscoe et al., 2006).

Adicionalmente outros autores são abordados, nomeadamente Arthur (1994); Arthur & Rousseau (1996); Arthur et al. (1995); Baruch (2004; 2006); Bernardo & Salanga (2019); Brenton & Kostal (2009); Chanlat (1995; 1996); Cohen & Mallon (1999); De Vos & Soens (2008); Direnzo et al. (2015); Dutra (1996); Hall (1976; 1996; 2002; 2004; 2006); Herrmann, Hirschi & Baruch (2015); Mirvis & Hall, (1994); Porter, Woo & Tak (2015); Schein (1996); Sullivan & Arthur (2006); Vardy & Kim (2007); Volmer & Spurk (2011); Waters, Briscoe & Hall (2014); Wiernik & Wille (2018) e Wolff & Moser (2009).

2.1 Conceitos de carreira

A palavra carreira tem origem no latim *via carraria* ou estrada para carros. A partir do século XIX o termo começou a ser usado para definir o trajeto da vida profissional do indivíduo. O conceito tradicional de carreira surgiu com a revolução industrial e com os sistemas capitalistas, entendido como uma profissão que apresenta etapas de progressão. Com esta revolução, aumentou a possibilidade de ascensão social motivada pelo trabalho e surgiram as primeiras noções do conceito de carreira como foi vivido até aos anos 70 do século XX que, de acordo com Chanlat (1995) era vista como uma progressão linear e vertical dentro das organizações, em que era essencialmente marcada pela estabilidade profissional das pessoas nas organizações em que trabalhavam. Neste período, a carreira significava estabilidade, remuneração e previsibilidade do futuro profissional (Chanlat, 1995).

Outras definições existem para o conceito de carreira. Para uma análise deste conceito é preciso compreender que ele envolve o sistema social vigente, a evolução da sociedade, os padrões culturais, económicos e outros aspetos, uma vez que tais fatores sempre provocam impactos nas organizações e nas pessoas (Chanlat, 1995; 1996). À medida em que as sociedades evoluem, o contexto das carreiras para indivíduos e organizações também adquire novas formas, estruturas e configurações, geradas a partir de processos sociais, económicos e culturais (Chanlat, 1995).

Hall (1976) define carreira como uma sequência de atitudes e comportamentos

associada a experiências e atividades relacionadas com o trabalho durante o tempo de vida da pessoa.

Hall (2002) estruturou o conceito de carreira em quatro dimensões: (1) Carreira como avanço: é a visão mais tradicional de carreira e está associada à ideia de que o sucesso é a ascensão na hierarquia organizacional; (2) Carreira como profissão: aqui entende-se que certas ocupações profissionais representam carreiras, enquanto que outras não. Há ocupações em que o caminho da ascensão profissional está mais claro do que noutras, em que a mobilidade não é perceptível como avanço profissional; (3) Carreira como sequência de trabalhos durante a vida: aqui a carreira é o conjunto de experiências independentemente da sua ocupação ou nível, durante todo o percurso da vida no mercado de trabalho; (4) Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: aqui, a carreira representa a forma como o indivíduo vivencia a sequência de empregos, trabalhos e atividades que fazem parte da sua história profissional.

Arthur (1994) aborda o conceito de carreira sem fronteiras, indicando que é constituída por três respostas dos indivíduos às mudanças organizacionais: a primeira relaciona-se ao facto dos indivíduos, hoje, assumirem que as organizações não podem oferecer estabilidade. A segunda resposta foca a visão das carreiras com base na reputação e empregabilidade: as pessoas já não lamentam as mudanças constantes nas organizações, pelo contrário, aproveitam as oportunidades dessa realidade, o que proporciona empregabilidade. A terceira resposta refere-se ao ajuste psicológico do indivíduo às mudanças. As pessoas já não ficam dependentes exclusivamente de uma única organização, sendo motivadas a procurarem trajetos profissionais menos lineares e mais diversificados.

Arthur et al. (1995) propõem o conceito de carreira inteligente, definida como aquela que dá prioridade à construção de competências para os indivíduos que lhes permitam autonomia face às organizações. Assim, não só as organizações, mas também os indivíduos precisam de construir as suas competências essenciais para manterem empregabilidade nos cenários voláteis da atualidade.

Dutra (1996) indica que o termo carreira pode tanto referir-se à mobilidade ocupacional de um indivíduo, como ao conceito de profissão, enquanto Schein (1996) define carreira como a vida profissional da pessoa, que se desenvolve ao longo do tempo.

A partir das proposições de Arthur (1994) sobre as carreiras sem fronteiras,

Baruch (2004), propõe o conceito de carreiras multidirecionais, sendo essas entendidas como carreiras cada vez menos lineares numa única direção (da base para o topo) na mesma organização. Estas carreiras podem ser construídas em diferentes organizações e focadas nos objetivos definidos pelos indivíduos, pelo que há uma variedade de possibilidades e direções para a definição de sucesso na profissão que, além dos critérios tradicionais (salário e status), também incluem elementos como satisfação pessoal, autonomia e autorrealização (Baruch, 2004; Arthur, 1994).

Uma vez que as carreiras acompanham transformações maiores no âmbito da sociedade e das perspetivas dos indivíduos, é inevitável que as mesmas sofram influência das mudanças vivenciadas nos nossos dias, nomeadamente com a pandemia da Covid-19 pela qual estamos a atravessar.

2.2 Carreira proteana

O termo “carreira proteana” foi inicialmente apresentado por Hall em 1976 “*Careers in Organizations*”, em que identificou um tipo emergente de carreira autodirigida ou proteana. Aqui a principal característica é que a carreira é gerida pelo próprio indivíduo e consiste no conjunto de experiências que ele tem em várias organizações.

Segundo Hall (1976), pesquisas realizadas com jovens e com trabalhadores de todas as idades revelam uma tendência de as pessoas utilizarem os seus próprios critérios de sucesso, usualmente com foco na autorrealização e na felicidade, ao contrário do que se valorizava no período de predomínio da carreira tradicional onde o foco estava nas condições externas como salário, nível hierárquico e status. Nesta perspetiva, a carreira é vista como uma sequência de experiências de trabalho ao longo da vida que possibilitam a satisfação pessoal e o sucesso psicológico.

A designação de carreira proteana introduzida por Hall (1976) deu-se por analogia ao deus grego Proteu, que tinha a competência de mudar a sua forma de acordo com a sua própria vontade. Para o autor, o mito de Proteu revela elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo que possui a competência de gerir a sua própria carreira, de acordo com as suas necessidades.

Para Hall (2004), a carreira proteana foi construída como antítese da carreira organizacional, distanciando-se da abordagem tradicional, na medida em que o indivíduo:

(1) passa a assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da sua própria carreira; (2) guia-se por valores como a liberdade de autogestão da carreira e o crescimento (conhecimentos, competências e atitudes desenvolvidas intencionalmente ao longo da carreira); (3) apresenta um elevado grau de mobilidade; (4) orienta-se por critérios subjetivos de sucesso, como a satisfação com o trabalho e o comprometimento com o mesmo (recompensas intrínsecas), em vez de apenas ambicionar a ascensão na hierarquia e o compromisso com a organização. Hall (1996) afirma que a carreira do século XXI será predominantemente proteana, conduzida pelo próprio profissional e não pela organização, a qual será reinventada de acordo com a mudança da pessoa e do ambiente.

Briscoe & Hall (2006) indicam que a carreira proteana é caracterizada por duas dimensões: (1) ser autodirigida (o profissional controla e gere o seu percurso profissional, criando as suas próprias oportunidades de desenvolvimento profissional) e (2) ser motivada por valores (o profissional, no controlo e gestão que faz da sua carreira, tem em conta e dá prioridade aos seus próprios valores pessoais – variáveis intrínsecas - em detrimento de variáveis que lhe são externas, tais como o salário, novas oportunidades profissionais ou promoções).

Para que haja sucesso na sua carreira proteana, Hall (2004) indica que o profissional ele deve ter duas meta-competências, o (1) autoconhecimento (os valores pessoais orientam a gestão da carreira e a forma como o profissional avalia e dimensiona o seu sucesso) e a (2) adaptabilidade (capacidade do profissional de se adaptar ao ambiente externo).

A conjugação das diferentes combinações possíveis entre as duas meta-competências referidas origina quatro categorias de carreira. Cada categoria tem uma designação em função de possuir maiores ou menores níveis de autoconhecimento e adaptabilidade. Apenas um desses padrões é representativo da carreira proteana. Essas quatro categorias são (Hall, 2004): (1) Carreira reativa: tem elevados níveis da competência de adaptabilidade e baixos níveis da competência de autoconhecimento. Neste padrão de carreira, os indivíduos possuem as competências necessárias para se adaptarem a contextos em constante mudança, mas são incapazes de terem um comportamento proactivo face a essa mesma mudança porque não têm um alto autoconhecimento, pelo que não têm a iniciativa da mudança, limitando-se a reagir face ao contexto. São descritos por Hall (2004) como indivíduos detentores de um

comportamento camaleónico; (2) Carreira dependente: baixos níveis da competência de adaptabilidade e elevados níveis da competência de autoconhecimento. Estes indivíduos tendem a possuir um sentido bastante apurado de si, mas não se percebem como competentes para lidar com a mudança, pelo que evitam tomar decisões relativas à carreira; (3) Carreira rígida: baixos níveis da competência de adaptabilidade e do autoconhecimento. Aqui os indivíduos não têm uma consciência clara de si, definem a sua identidade em função do trabalho que fazem e não se percebem como competentes para lidar com a mudança, pelo que são muito resistentes; (4) Carreira proteana: neste padrão verifica-se altos níveis da competência de adaptabilidade e do autoconhecimento, estando os indivíduos com uma atitude de autogestão da carreira, gerindo-a de forma pró-ativa, com flexibilidade, independência e com a consciência de que devem ter estas características de modo a terem uma carreira profissional com sucesso (Hall, 2004; Briscoe et al., 2006). É neste padrão de carreira que há a necessidade de que cada indivíduo seja o ator na construção do seu próprio percurso de carreira, tendo em vista a obtenção do seu sucesso subjectivo (Briscoe & Hall, 2006).

Das quatro categorias de carreira derivadas da conjugação das duas meta-competências, pode-se verificar que apesar da abordagem da carreira proteana enfatizar que a própria pessoa deve ser responsável pelo desenvolvimento da sua carreira e de que os indivíduos valorizam o sucesso psicológico, nem todos têm as competências necessárias para terem uma carreira proteana.

As carreiras proteanas têm sido estudadas por vários autores, entre eles os que evidenciaram que uma orientação de carreira proteana está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho (Baruch, 2014; Baruch & Quick, 2007; Baruch et al., 2005; De Vos & Soens, 2008; Herrmann, Hirschi & Baruch, 2015).

Por outro lado, o modelo da carreira proteana tem sido alvo de críticas, nomeadamente quanto à associação da carreira proteana a um perfil de profissionais vencedores. Este ponto foi explorado por Vardy & Kim (2007), referindo que a ênfase individualizada da carreira proteana caracteriza os profissionais que sempre encontram trabalho, como se fosse uma lógica natural. Porém, na realidade, os profissionais que têm uma orientação proteana também podem ser profissionais malsucedidos. Contudo, segundo Vardy & Kim (2007), a literatura apenas evidencia o perfil dos bem-sucedidos profissionalmente.

2.3 Carreira sem fronteiras

Conforme referido anteriormente, outro conceito que tem ganho maior relevância e impacto é o de “carreira sem fronteiras” (*Boundaryless Career*). Este conceito é idêntico ao conceito de carreira proteana e surge de forma a tornar claro e evidente a adaptação contínua dos profissionais às mudanças organizacionais. Aqui verifica-se um fenómeno multifacetado que transcende várias fronteiras e níveis de análise: físico e psicológico, objetivo e subjetivo (Briscoe & Hall, 2006). A mobilidade física é entendida como o movimento de transposição de fronteiras nas organizações em que o profissional está. Por sua vez, a mobilidade psicológica é entendida como a perceção que o profissional tem sobre a sua própria capacidade em concretizar a referida mobilidade física.

Para que as referidas formas de mobilidade aconteçam, são necessários quatro pressupostos (Sullivan & Arthur, 2006): (1) Que haja independência do profissional relativamente à organização; (2) Que ocorra uma relação de troca entre os dois agentes (indivíduo e organização); (3) Que o profissional tenha a possibilidade de alargar a sua rede de contactos fora da organização; (4) Que se verifique uma rutura da perspetiva tradicional no que toca às expectativas do indivíduo quanto à sua progressão profissional na mesma organização.

De acordo com Arthur & Rousseau (1996) o sucesso da carreira sem fronteiras assenta em três competências: *Know-why*, *Know-how* e *Know-whom*. O *Know-why* (Saber porquê) é constituído por valores, identidades e interesses que dão suporte e sentido às atividades desenvolvidas, ou seja, a forma como os indivíduos compreendem a sua própria motivação, significado e identificação com a carreira. O *Know-how* (Saber como) é o conjunto de competências e conhecimentos adquiridos ao longo da vida que possibilitam aos indivíduos ter sucesso para lá das fronteiras organizacionais, numa lógica de aprendizagem contínua. O *Know-whom* (Saber quem) é o conjunto de redes de contactos que potenciam as oportunidades de carreira.

Sullivan & Arthur (2006) desenvolveram uma tipologia de carreira sem fronteiras, constituída por quatro padrões distintos de carreira, em função do maior ou menor grau de mobilidade física e psicológica alcançado ao longo do percurso profissional do indivíduo.

Esses quatro padrões das diferentes combinações de mobilidade são caracterizados em quatro quadrantes: (1) Baixa mobilidade física e psicológica: não se

verifica a transposição de fronteiras nas organizações em que o profissional está devido à consciência da ausência dessa capacidade ou da ausência da consciência dessa capacidade; (2): Alta mobilidade física e baixa mobilidade psicológica: verifica-se a disponibilidade para a transposição de fronteiras nas organizações em que o profissional está, mas esse profissional pretende que essa transposição seja acompanhada pela similitude ou continuidade relativamente à função em que se encontra; (3): Baixa mobilidade física e alta mobilidade psicológica: há a perceção de baixa capacidade em concretizar a mobilidade física, apesar de se ter vontade para tal; (4): Alta mobilidade física e psicológica. Aqui os indivíduos passam por muitas mudanças físicas (exemplo: mudanças frequentes de trabalho) e também mudam a sua orientação psicológica de carreira com frequência.

As carreiras sem fronteiras têm sido estudadas por vários autores, entre os quais Wolff & Moser (2009), em que o objetivo da sua pesquisa foi a de ter-se uma melhor compreensão da relação entre a rede de contactos e o sucesso na carreira. A pesquisa evidenciou essa relação, tendo os autores indicado que os resultados obtidos também podem ser úteis para aconselhamento e *coaching* de carreira.

Alguns autores encaram a carreira sem fronteiras como positiva, indicando que em ambientes de trabalho com incerteza, essas atitudes de carreira ajudam o indivíduo a enfrentar a incerteza e a procurar apoio externo (Briscoe, Henagan, Burton, & Murphy, 2012), incluindo atividades durante o desemprego (Waters, Briscoe, Hall, & Wang, 2014). Volmer & Spurk (2011) referem que a carreira sem fronteiras está associada ao sucesso objetivo na carreira (exemplos: salário anual e promoções). Paralelamente, o modelo da carreira sem fronteiras tem sido alvo de críticas, nomeadamente quanto à perda da estabilidade e da segurança financeira, provocando consequências negativas para a saúde psicológica do trabalhador (Mirvis & Hall, 1994). Por outro lado, Cohen & Mallon (1999) sugerem que as carreiras sem fronteiras são constituídas como uma forma de legitimação das consequências das reestruturações organizacionais e da redução das oportunidades de carreiras oferecidas atualmente no mercado de trabalho.

2.4 Relação entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras

O conceito de carreira proteana, criado e desenvolvido por Hall, era um conceito teórico sem evidências empíricas. Para ultrapassar essa limitação, Briscoe et al. (2006)

construíram uma escala para medir as atitudes de carreira proteana que tem duas subescalas, uma que mede as atitudes de gestão de carreira autodirigida (itens 1 a 8) e outra subescala que mede as atitudes de carreira motivada por valores individuais (itens 9 a 14). Fez também parte deste estudo a construção de uma escala para medir as atitudes de carreira sem fronteiras composto, igualmente, por duas subescalas. A primeira (mobilidade psicológica; itens 1 a 8) mede as atitudes gerais em relação ao trabalho para além das fronteiras organizacionais e a segunda (mobilidade física; itens 9 a 13) mede as atitudes relativamente ao interesse em permanecer numa única ou em múltiplas organizações (Oliveira et al., 2010).

Três estudos foram feitos por Briscoe et al. (2006). O primeiro foi o da construção das escalas de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras. Para tal tiveram por base três amostras: (1) 100 estudantes universitários na área da gestão; (2) 113 estudantes do MBA em part-time da mesma universidade dos estudantes da primeira amostra; (3) 85 gestores de linha intermédia e superior da mesma empresa. Os resultados obtidos na escala de atitudes de carreira proteana evidenciaram que a amostra dos gestores teve resultados relativamente altos, não muito distintos dos resultados das amostras dos estudantes universitários de gestão e do MBA. Nas suas escalas, Briscoe et al. (2006) observaram correlações positivas consistentes entre as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras.

Na conjugação das referidas quatro categorias de carreira do modelo proteano com os referidos quatro quadrantes do modelo de carreira sem fronteiras pode-se encontrar dezasseis possíveis combinações de carreira proteana e sem fronteiras (perfis teóricos de carreira). Após a análise desses perfis, Briscoe et al. (2006) reduziram esses dezasseis perfis teóricos para oito perfis com probabilidades de serem encontrados em contexto laboral na atualidade pois, segundo os autores, seria difícil existirem profissionais com elevados níveis de atitude de carreira proteana (nas suas duas dimensões) sem que os mesmos tivessem qualquer tipo de mobilidade (psicológica ou física). Esses oito perfis prováveis de carreira (tabela 3) são mais ou menos salientes em quatro áreas, as duas primeiras pertencendo à carreira proteana e as restantes duas à carreira sem fronteiras (sentido amplo): (1) Carreira autodirigida; (2) Carreira motivada por valores; (3) Carreira sem fronteiras (mobilidade psicológica); (4) Carreira facilitadora de mobilidade (mobilidade física).

A relação entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras tem sido alvo de

estudos por outros autores. Entre eles estão Direnzo et al., 2015. Estes autores levantam a hipótese de que indivíduos com orientações de carreira proteana e sem fronteiras têm comportamentos mais adaptativos característicos das formas de carreira proteana e sem fronteiras. Os indivíduos que mantêm atitudes de carreira proteana e sem fronteiras devem, portanto, ser mais propensos a colher benefícios supostamente associados a uma carreira proteana e sem fronteiras. Em segundo lugar, defendem também que as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras refletem uma resposta psicologicamente saudável a ambientes de carreira incertos (Arthur & Rousseau, 1996; Waters, Briscoe & Hall, 2014). Por outro lado, indicam que as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras são benéficas para os resultados de carreira, ajudando os indivíduos a lidar melhor com suas experiências de carreira.

O’Sullivan (2002), Greenhaus, Callanan, & DiRenzo (2008) e Segers et al. (2008) tratam as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras como sinónimos, enquanto outros as consideram como relacionadas, mas distintas, como é o caso de Briscoe & Hall (2006), Inkson (2006) e Wiernik & Wille (2018). Estes autores referem a existência de vários estudos que relatam resultados positivos na validade das atitudes de carreira proteana e sem fronteiras para prever resultados de carreira importantes (Baruch, 2014), mas, segundo os autores, ainda não está claro se essas atitudes têm validade replicável e generalizável para a satisfação, mobilidade, sucesso extrínseco e outros critérios de interesse para os indivíduos. Paralelamente, há outros autores a referir que as orientações de carreira proteana e sem fronteiras podem prosperar em culturas onde predomina o coletivismo (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008), e há autores que questionam a aplicabilidade da carreira proteana e sem fronteiras nas sociedades asiáticas (Gao, Ma, & Tan, 2018, *apud* Bernardo & Salanga, 2019), indicando que é necessário explorar a validade dos conceitos e das medidas nos diferentes contextos culturais e de trabalho.

3. Método

O propósito deste capítulo é apresentar todas as etapas metodológicas usadas no presente estudo. Na primeira parte apresenta-se a classificação da pesquisa quanto ao tipo. Segue-se a escolha dos instrumentos e da amostra. Posteriormente apresenta-se os procedimentos utilizados para a tradução dos questionários, bem como o processo de

aplicação e análise dos dados para a obtenção dos resultados.

O inquérito por questionário esteve *online*, disponível para respostas, de 6 de agosto a 6 de setembro de 2020. Esperava-se obter um mínimo de 50 respostas válidas. Obteve-se 787 respostas, dessas 732 foram válidas. Apenas as respostas válidas foram consideradas para a análise da amostra. Das respostas não válidas, uma (a primeira) foi a resposta teste feita pelo autor desta investigação, 4 foram respostas duplicadas (identificadas por terem o mesmo *email* na resposta ao item 59: “Caso tenha respondido afirmativamente à pergunta anterior, por favor, indique o seu email:”) e 50 não foram consideradas porque os inquiridos responderam negativamente ao item 28 “Trabalha na área de RH, por conta de outrem, numa empresa privada em Portugal?”, pelo que essas respostas não se inserem no âmbito do presente estudo. Destas 50, 25 têm interesse em receber informações desta investigação, tendo respondido afirmativamente ao item 58 “Está interessado em receber informação por email sobre o presente estudo quando o trabalho final de mestrado estiver concluído e defendido?”, colocando o *email* para a receção na resposta ao item 59.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi feita a uma amostra não probabilística pela conveniência a profissionais da área de RH que trabalham por conta de outrem em empresas privadas em Portugal.

Foi aplicado um questionário com 59 itens o qual agrupou três questionários, os dois primeiros criados por Briscoe, Hall & DeMuth (2006) e o terceiro criado pelo autor deste estudo: (1) Questionário de atitudes proteanas; (2) Questionário de atitudes sem fronteiras; (3) Questionário demográfico – informações sobre os participantes (género, idade, habilitações literárias, atual função em RH, entre outros itens).

A abordagem da pesquisa foi quantitativa, dado ter-se transformado as respostas em números para que as mesmas pudessem ser classificadas e organizadas, tendo a possibilidade de se utilizar técnicas estatísticas para interpretar os dados. Todos os itens foram de resposta obrigatória, com exceção de duas questões abertas e dos dois últimos itens relacionadas com o interesse dos inquiridos em receber por *email* informações do presente estudo quando o TFM estivesse concluído e defendido no ISEG e com a colocação do *email* dos inquiridos para que os interessados pudessem receber este estudo.

Foi feito um pré-teste com três pessoas, antes da passagem do questionário para a versão *online*, para garantir que as frases do questionário estavam perceptíveis e verificasse o tempo de resposta ao mesmo. Não surgiram dúvidas quanto aos itens nem à forma de responder. O tempo de resposta médio foi de 10 minutos.

3.2 Os instrumentos de pesquisa

Para a realização desta pesquisa, optou-se pelo uso de dois instrumentos em língua inglesa e de origem norte-americana que avaliam as atitudes de carreira proteana e as atitudes de carreira sem fronteiras. Estes instrumentos foram originalmente criados por investigadores norte-americanos (Briscoe et al., 2006) e validados após aplicação a estudantes de universidades e a executivos de empresas. Para que pudessem ser utilizados neste trabalho, estes dois instrumentos foram traduzidos para a língua portuguesa por uma profissional de nacionalidade portuguesa, professora adjunta de Inglês da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, investigadora do Centro de Estudos Anglísticos da Universidade de Lisboa e com o doutoramento em Literatura e Cultura Inglesa. O anexo 3 mostra a versão original em língua inglesa e a versão traduzida para a língua portuguesa do questionário de atitudes de carreira proteana. O anexo 4 apresenta a versão original em língua inglesa e a versão traduzida para a língua portuguesa do questionário de atitudes de carreira sem fronteiras.

Foram utilizados três instrumentos para a recolha de dados: (1) Questionário sociodemográfico: foi desenvolvido para estratificar a amostra e os resultados das análises; (2) Escala de Atitudes de Carreira Proteana (Briscoe & Hall, 2006), anexo 1: tem 14 itens, os 8 primeiros relativos à escala de atitudes de gestão da carreira autodirigida (CAU) e os 6 últimos adstritos à escala de atitudes de carreira motivada pelos valores pessoais (CMV). Seguindo a escala original, foi solicitado aos participantes que respondessem de acordo com uma escala Likert de cinco pontos, em que 1 significa “pouco ou nada” e 5 significa “muito”; (3) Escala de Atitudes de Carreira Sem Fronteiras (Briscoe & Hall, 2006), anexo 2: tem 13 itens, os 8 primeiros relativos à escala de atitudes promotoras de mentalidade sem fronteiras (CSF) e os restantes 5 relativos à escala de atitudes facilitadoras da mobilidade (CFM). Estes últimos 5 itens, apesar de seguirem a mesma escala de Likert da primeira dimensão, para efeitos do somatório dos resultados e análise dos mesmos a classificação deve ser invertida, isto é, os níveis mais baixos

denotam maior comprometimento de atitude do inquirido. À semelhança da escala anterior, também se pediu aos participantes que respondessem de acordo com uma escala Likert de cinco pontos, em que 1 significa “pouco ou nada” e 5 significa “muito” de modo a respeitar a escala original.

A composição do inquérito por questionário para a recolha de dados é a seguinte:

Escala / Dimensões				Itens
QAP	Questionário de Atitudes Proteanas: Escala de atitudes de carreira proteana (Briscoe & Hall, 2006).	CAU	Atitudes de Carreira Autodirigida.	8 (1 a 8)
		CMV	Atitudes de Carreira Motivada por Valores.	6 (9 a 14)
QASF	Questionário de Atitudes Sem Fronteiras: Escala de atitudes de carreira sem fronteiras (Briscoe & Hall, 2006).	CSF	Atitudes de Carreira Sem Fronteiras (Mobilidade psicológica).	8 (15 a 22)
		CFM	Atitudes de Carreira Facilitadora de Mobilidade (Mobilidade física).	5 (23 a 27)
CPRH	Caracterização do(a) Profissional de RH / Dados Sociométricos.			9 (28 a 36)
CEPRH	Caracterização da Empresa em que o Profissional de RH trabalha.			11 (37 a 47)
CCM (PSF) PRH	Características de Carreira Moderna (Proteana / Sem Fronteiras) do(a) Profissional de RH.			10 (48 a 57)
IRQP	Interesse nos Resultados do Questionário pelos Participantes.			2 (58 a 59)
Total				59

Tabela 1: Composição do inquérito por questionário para a recolha de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Amostra

O método utilizado na escolha da amostra foi não probabilístico pela conveniência. A amostra para o estudo foi composta por profissionais da área de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal.

A recolha de dados para esta pesquisa foi feita através de um inquérito por questionário, usando o *google forms* e o *Linkedin*. Para tal, o autor fez publicações nesta rede, disponibilizando o *link* para as respostas. Paralelamente também enviou mensagens individuais a profissionais de RH convidando-os a responder. Estas publicações e convites continham uma breve descrição dos objetivos da pesquisa, dos critérios para inclusão, o *link* para a resposta e o tempo estimado para a mesma.

3.4 Hipóteses de investigação

Foram colocados três grupos de hipóteses de investigação associados aos três objetivos de investigação e com um total de seis hipóteses de investigação, todas elas direcionadas a profissionais de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal:

Grupos de hipóteses de investigação	Objetivos de investigação	Hipóteses de investigação	
1	1. Identificar em que medida os profissionais da área de RH em Portugal possuem atitudes de carreira proteana e atitudes de carreira sem fronteiras.	H1	Há uma correlação positiva entre as atitudes de carreira autodirigida e a as atitudes de carreira motivada por valores dos profissionais de GRH.
		H2	Há uma correlação positiva entre as atitudes de carreira sem fronteiras e as atitudes de carreira facilitadora de mobilidade dos profissionais de GRH.
2	2. Identificar em que medida há uma correlação positiva entre as atitudes de carreira proteana e as atitudes de carreira sem fronteiras dos profissionais da área de RH em Portugal.	H3	Há uma correlação positiva entre as atitudes de carreira proteana e as atitudes de carreira sem fronteiras dos profissionais de GRH.
3	3. Identificar em que medida os aspetos sócio demográficos dos profissionais da área de RH em Portugal que trabalham por conta de outrem têm influência nas suas atitudes de carreira proteana e sem fronteiras.	H4	Os profissionais de GRH que têm salários mais altos apresentam prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras comparativamente aos que têm salários mais baixos.
		H5	Existe uma prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras dos profissionais de GRH do género masculino comparativamente aos do género feminino.
		H6	Os profissionais de GRH com formação superior apresentam prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras comparativamente aos que não têm formação superior.

Tabela 2: Grupos de hipóteses de investigação associados aos objetivos e hipóteses de investigação.
Fonte: Elaborado pelo autor.

4. Resultados da Investigação

Neste capítulo aborda-se a análise e discussão dos resultados. As respostas ao inquérito por questionário foram extraídas para um ficheiro *excel*, tendo-se usado este *software* para o tratamento dos dados e a análise dos resultados.

4.1 Análise dos resultados

Neste subcapítulo faz-se uma estratificação genérica da amostra. Segue-se a análise da consistência interna das respostas obtidas aos questionários de atitudes proteanas e de atitudes sem fronteiras. Finalmente, realiza-se o teste de hipóteses de investigação.

4.1.1 Estratificação da amostra

Para se ter uma melhor perceção da amostra estudada, a mesma pode ser consultada nas suas estratificações que constam nas tabelas em anexo. Contudo, neste

subcapítulo mostra-se uma caracterização genérica nas dimensões que se referem a seguir.

4.1.1.1 Idade e género

Verifica-se que em todas as faixas etárias há predominância do género feminino (total: 79,51%) em relação ao masculino (total: 20,49%). Por género, é na faixa etária dos 25 aos 35 anos que se verifica mais registos nos dois géneros: masculino: 48,00%; feminino: 53,61% (tabela 12).

4.1.1.2 Grau académico

Na tabela 13 verifica-se que não há registos de profissionais com escolaridade inferior ao ensino secundário. O que tem mais registos é o da licenciatura (50,68%), havendo 718 profissionais com formação superior (98,09% da amostra). Relativamente à formação superior (tabela 14), aquela onde há mais registos é a de GRH (44,43%).

4.1.1.3 Função desempenhada

Quanto à função atualmente desempenhada (tabela 15), 52,05% são TRH, 24,59% RRH, 15,03% DRH e 8,33% ADH.

4.1.1.4 Salário ilíquido anual por função

Sobre o salário ilíquido anual por função (Tabela 16): o número de registos mais elevado é o que se encontra do intervalo de 10.000€ a 14.000€ para a função de TRH (17,21%; 126 registos do total da amostra; 33,07% dos registos da função TRH). Para as restantes funções, os intervalos salariais que têm mais registos são os seguintes: DRH: de 30.001€ a 50.000€ (36,36% dos registos da função); RRH: de 20.001€ a 30.000€ (33,33% dos registos da função); ARH: de 10.000€ a 14.000€ (44,26% dos registos da função).

Relativamente ao alinhamento com o mercado de trabalho sobre os salários que os profissionais de RH recebem (tabela 17), os níveis de concordância são: DRH: 57,27%; RRH: 47,22%; TRH: 45,67%; ADR: 29,51%. Quanto às respostas em que consideram que o salário recebido está acima dos valores praticados no mercado, os resultados são: DRH: 16,36%; RRH: 11,67%; TRH: 11,55% e ADR: 9,84%. Sobre as respostas em que consideram que o salário recebido está abaixo dos valores praticados no mercado, os resultados são: DRH: 26,36%; RRH: 41,11%; TRH: 42,78%; ADR: 60,66%).

4.1.1.5 Setor de atividade

Sobre o setor de atividade por função (Tabela 18), há mais registos de profissionais de RH no setor terciário (80,46%).

4.1.1.6 Anos de trabalho na área de RH

Quanto aos anos de trabalho na área de RH (tabela 19), verifica-se mais registos entre a faixa de 1 a 5 anos de experiência (40,03%).

4.1.1.7 Tipo de empresas privadas

Quanto ao tipo de empresas privadas em Portugal, (tabela 20), há mais registos nas empresas nacionais (40,85%), seguindo-se das multinacionais com sede no estrangeiro (40,44%).

4.1.1.8 Perspetivas de mudança de empresa

Relativamente à pergunta se no próximo ano os profissionais de RH pensam mudar de empresa continuando a trabalhar na área de RH (tabela 21), quem teve a percentagem mais alta foram os profissionais com a função de ARH (47,54%), seguindo-se os TRH (45,93%), os RRH (36,11%) e, por último, os DRH (30,00%).

Quando foi feita a mesma pergunta, mas num prazo temporal de 3 anos, as percentagens aumentaram em todas as funções: ARH (68,85%), TRH (64,57%), RRH (55,56%), DRH (50,91%).

4.1.1.9 Satisfação na atual empresa

Relativamente à satisfação nas atuais empresas em que trabalham (tabela 22), foram os DRH em que se registou uma maior percentagem de concordância: 81,82%.

4.1.1.10 Motivações para a mudança de empresa

Quanto à primeira questão aberta “O que o (a) motiva a mudar de empresa? (questão facultativa, tabela 23), houve 378 inquiridos que responderam. Alguns inquiridos indicaram um motivo, outros mais do que um. A dimensão que teve mais referências foi “melhor salário” (115; 20,99%).

4.1.1.11 Motivações para a permanência na empresa

Sobre a segunda questão aberta e de resposta facultativa “O que o (a) motiva a não mudar de empresa?” (tabela 24), houve 285 inquiridos que responderam. Igualmente, alguns indicaram um motivo, outros mais do que um. A dimensão mais referenciada foi “estabilidade” (58; 11,74%).

4.1.1.12 Manifestação de interesse em receber o presente estudo

No que concerne ao interesse dos participantes no inquérito por questionário em receberem a informação por email sobre o presente estudo quando o TFM estiver concluído e defendido (tabela 22), percentualmente, quem evidenciou mais interesse foram os profissionais com a função de DRH (61,82%), seguindo-se os de RRH (56,11%), ARH (52,46%) e os TRH (40,42%). Quanto a esta questão, o autor do estudo recebeu mensagens no *LinkedIn* de profissionais que responderam ao inquérito indicando que tinham interesse em receber os resultados, mas que não tinham colocado os *emails* nas respostas ao mesmo porque comprometeria o anonimato, solicitando que os resultados lhes fossem enviados por *email* (colocando-o nessas mensagens), ao que o autor respondeu afirmativamente.

4.1.2 Consistência interna

A consistência interna de cada uma das subescalas das escalas de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras foi analisada pelo coeficiente Alfa de Cronbach. A confiabilidade da consistência interna medida pelo Alfa de Cronbach mede a correlação entre as respostas de um questionário através da análise das respostas dadas pelos inquiridos, apresentando uma correlação média entre os itens. É calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada inquirido de todos os itens do questionário que utiliza a mesma escala de medição. O resultado pode variar entre 0 e 1. Quando mais alto for, mais consistência interna tem.

Neste estudo, quase todos os resultados obtidos situam-se entre 0,61 a 0,80 (tabela 4) pelo que, de acordo com a classificação de Landis (tabela 5), a consistência interna é substancial. A exceção foi na subescala de atitudes sem fronteiras (15 a 22), em que o resultado obtido foi de 0,87, pelo que aqui a consistência é quase perfeita (Landis, 1977).

4.1.3 Teste de hipóteses

Relativamente às hipóteses de investigação, todas elas no âmbito de trabalhadores por conta de outrem que trabalham nas empresas privadas em Portugal, os resultados obtidos foram os seguintes:

Hipótese 1: Há uma correlação positiva entre as atitudes de carreira autodirigida (itens 1 ao 8) e a as atitudes de carreira motivada por valores (itens 9 ao 14) dos profissionais de GRH.

Calculando o coeficiente de correlação de Pearson entre as respostas obtidas, verifica-se que o coeficiente é de 0,996 (tabela 6), pelo que é muito forte. Assim a hipótese 1 é validada.

Hipótese 2: Há uma correlação positiva entre as atitudes de carreira sem fronteiras (itens 15 ao 22) e as atitudes de carreira facilitadora de mobilidade (itens 23 ao 27) dos profissionais de GRH.

Invertendo a pontuação dos itens 23 a 27 do questionário (correspondem aos itens 9 a 13 da subescala original) e, posteriormente, calculando-se o coeficiente de correlação de Pearson entre as respostas obtidas, verifica-se que o coeficiente é de 0,991 (tabela 7), pelo que é muito forte. Assim a hipótese 2 é validada.

Hipótese 3: Há uma correlação positiva entre as atitudes de carreira proteana (itens 1 ao 14) e as atitudes de carreira sem fronteiras (itens 15 a 27) dos profissionais de GRH.

Para esta correlação ser calculada, é novamente necessário inverter-se a pontuação dos itens 23 a 27, que correspondem aos itens 9 a 13 da subescala original (CFM). Fazendo-se esta inversão e calculando-se o coeficiente de correlação de Pearson, verifica-se (tabela 8) que o coeficiente é de 0,968 pelo que é muito forte, validando a hipótese 3.

Hipótese 4: Os profissionais de GRH que têm salários mais altos apresentam prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras comparativamente aos que têm salários mais baixos.

Para se testar esta hipótese, considerou-se como salários mais altos aqueles com um valor anual superior a 30.000€, analisando-se as respostas dadas às opções “4. De forma considerável” e “5. Muito” do questionário de atitudes de CP e CSF. Os valores apresentados são ilíquidos e podem ser consultados na tabela 9. Constatou-se a existência de 573 (78,28%) profissionais de RH com salário até 30.000€ e 159 (21,72%) com salário

superior a 30.000€ (tabela 16).

Quanto ao Questionário de Atitudes de CP (QAP), 64,73% dos profissionais de RH com salário superior a 30.000€ responderam aos itens 4 e 5, contra 56,77% dos profissionais de RH com salário até 30.000€ (tabela 9).

Relativamente ao Questionário de Atitudes de CSF (QASF), 75,33% dos profissionais de RH com salário superior a 30.000€ responderam aos itens 4 e 5, contra 68,63% dos profissionais de RH com salário até 30.000€ (tabela 9).

Juntando as respostas aos questionários QAP e QASF, verifica-se que 69,83% dos profissionais de RH com salário superior a 30.000€ responderam aos itens 4 e 5, contra 62,48% dos profissionais de RH com salário até 30.000€. Assim, também nesta análise se verifica que os profissionais de GRH que tem salários mais altos apresentam prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras, globalmente consideradas, comparativamente aos que têm salários mais baixos (tabela 9), pelo que a hipótese 4 é validada.

Hipótese 5: Existe uma prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras dos profissionais de GRH do género masculino comparativamente aos do género feminino.

Para se estudar esta hipótese, analisou-se as opções mais altas de resposta “4. De forma considerável” e “5. Muito”. Após a análise (tabela 10), verifica-se que a hipótese colocada é verdadeira tanto no questionário de atitudes proteanas (género masculino: 63,38%; género feminino: 57,24%; diferença em pontos percentuais: 6,14), como no questionário de atitudes sem fronteiras (género masculino: 73,44%; género feminino: 69,22%; diferença em pontos percentuais: 4,22), assim como no agrupamento dos dois questionários (género masculino: 68,22%; género feminino: 63,01%; diferença em pontos percentuais: 5,21).

Hipótese 6: Os profissionais de GRH com formação superior apresentam prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras comparativamente aos que não têm formação superior.

Para se estudar esta hipótese, analisou-se as opções mais altas de resposta “4. De forma considerável” e “5. Muito” nos questionários de atitudes proteanas e sem fronteiras (globalmente considerados), assim como o somatório obtido na junção das respostas a estes questionários. Após a análise (tabela 11), verificou-se que a hipótese colocada é

verdadeira tanto no questionário de atitudes proteanas (com formação superior: 58,75%; sem formação superior: 45,41%; diferença em pontos percentuais: 13,35), como no questionário de atitudes sem fronteiras (com formação superior: 70,26%; sem formação superior: 60,99%; diferença em pontos percentuais: 9,27) e no agrupamento das duas escalas (com formação superior: 64,29%; sem formação superior: 52,91%; diferença em pontos percentuais: 11,38).

4.2 Discussão dos resultados

Neste subcapítulo realiza-se uma discussão dos resultados anteriormente descritos, com os objetivos propostos inicialmente para a investigação.

Com os resultados obtidos nesta investigação, pode observar-se que as subescalas do questionário de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras estão positivamente correlacionadas entre si, tendo-se também verificado essa correlação positiva entre o questionário de atitudes proteanas e sem fronteiras.

Relativamente às escalas em uso nesta investigação, a escala de atitudes de carreira proteana desenvolvida por Briscoe, Hall & DeMuth (2006), é composta por duas dimensões, atitudes de carreira autodirigida e atitudes de carreira motivada por valores, ambas utilizadas neste estudo. A consistência interna desta escala é considerada substancial, na medida em que o valor do Alpha de Cronbach é de 0,78 e os Alphas de Cronbach das duas dimensões são de 0,72 e 0,69. Paralelamente, a escala de atitudes de carreira sem fronteiras, também desenvolvida por Briscoe, Hall & DeMuth (2006), é igualmente composta por duas dimensões, atitudes de carreira sem fronteiras (mobilidade psicológica) e atitudes de carreira facilitadora de mobilidade (mobilidade física), que também foram utilizadas no presente estudo. A consistência interna desta escala também é considerada substancial, pois o valor do Alpha de Cronbach é de 0,69 e os Alphas de Cronbach das duas dimensões variam são de 0,87 e 0,73. Agrupando as duas escalas, o valor do Alpha de Cronbach é de 0,77, pelo que também é substancial.

Relativamente à Hipótese 1, o coeficiente de correlação de Pearson foi de 0,996, tendo-se verificado uma prevalência nas opções de respostas 4 e 5 nas duas subescalas (59,94% na escala CAU e 56,58% na escala CAU). Agrupando estas duas subescalas a percentagem é de 58,50%, pelo que se conclui que tendencialmente os profissionais de RH da amostra evidenciam uma prevalência de atitudes de carreira autodirigida e de

atitudes de carreira motivada pelos seus valores pessoais, dimensões que compõem as atitudes proteanas de carreira profissional (Briscoe & Hall, 2006; Briscoe & Filkelstein, 2009; Cao et al., 2013; Grimland et al., 2012). Neste sentido, tendem a assumir o controlo e a gestão do seu próprio percurso profissional, criando as suas próprias oportunidades de desenvolvimento profissional de forma alinhada com os seus valores pessoais, em detrimento de variáveis que lhe são externas, nomeadamente o salário, as novas oportunidades profissionais ou as promoções. (Briscoe & Hall, 2006). Eventualmente, os resultados obtidos poderão significar que os profissionais não querem que a sua carreira profissional seja “refém” da empresa em que trabalham, de ficarem dependentes das empresas, mas sim de terem a liberdade em escolher as opções que considerarem mais adequadas para a sua carreira e que essas opções estejam alinhadas com os seus próprios valores pessoais em detrimento de um contexto profissional em que haja uma dissonância entre os valores pessoais e organizacionais que poderá, eventualmente, estar na origem de possíveis conflitos manifestados ou latentes com implicações negativas tanto a nível profissional/pessoal como a nível organizacional.

Quanto à Hipótese 2, verificou-se uma correlação positiva entre as atitudes de carreira sem fronteiras – sentido restrito (itens 15 ao 22) e as atitudes de carreira facilitadora de mobilidade (itens 23 ao 27) dos profissionais de GRH. Aqui o coeficiente de correlação de Pearson foi de 0,991, tendo-se verificado uma prevalência nas opções de respostas 4 e 5 nas duas subescalas (72,13% na escala CSF e 66,80% na escala CFM). Agrupando estas duas subescalas a percentagem é de 70,08%, pelo que se conclui que tendencialmente os profissionais de RH da amostra evidenciam preponderância na carreira sem fronteiras – sentido lato, tanto nas atitudes de carreira sem fronteiras (mobilidade psicológica) como nas atitudes de carreira facilitadoras de mobilidade (mobilidade física). Assim, tendencialmente, estes profissionais têm tanto a mobilidade psicológica como a física, situando-se no quadrante 4 (Sullivan e Arthur, 2006), quadrante que refere que os profissionais passam por muitas mudanças físicas (exemplo: mudanças frequentes de trabalho) e psicológicas de carreira (intenções em concretizar a mobilidade física). Com os resultados obtidos, pode concluir-se que, tendencialmente, os profissionais em estudo têm atitudes de movimentação profissional tanto a nível psicológico como físico. Essas movimentações, se forem numa só empresa, terão tendencialmente mais probabilidades de acontecer em grandes empresas e em

multinacionais, empresas que pela sua dimensão e estrutura tendem a proporcionar maiores possibilidades de mobilidade. Contudo, na contribuição para essas atitudes de mobilidade e se as mesmas também forem direcionadas para outras empresas, também poderá ter influência características que existem no mercado laboral em Portugal, nomeadamente salários muito baixos (principalmente quando se está no início da carreira profissional); profissionais que perderam os seus empregos com a crise de 2008 e que, até ao momento, não conseguiram empregos que atinjam as condições que tinham na altura, mas que continuam na expectativa e motivados em conseguirem um novo trabalho que lhes proporcione as condições que tinham no passado; precariedade dos vínculos laborais, através de contratos de trabalho a termo resolutivo certo, incerto e contratos de trabalho temporário, os quais muitas vezes e na realidade poderão não estar enquadrados juridicamente no âmbito de contratos de trabalho a termo ou contratos de trabalho temporários, mas sim na esfera de contratos de trabalho por termo indeterminado; sobrecarga de trabalho, fazendo com que os profissionais tenham de trabalhar, recorrentemente, em horários fora do período normal de trabalho, situação que tende a agravar-se quando esse trabalho é feito de forma clandestina (imposto pela empresa, mas não registado no processo individual do trabalhador nem tido em consideração para efeitos de processamento salarial) e agravando-se ainda mais quando também se junta a dificuldade em fazer uma conciliação entre a vida profissional com a vida pessoal, implicando um claro prejuízo do trabalhador em contraste com um claro benefício para a empresa e uma clara inexistência de *compliance* na relação jurídico-laboral existente entre a empresa e o trabalhador. Outros possíveis motivos poderão ser a eventual falta de alinhamento com a chefia, liderança, clima e cultura organizacional.

No que toca à Hipótese 3, observou-se uma correlação positiva entre as atitudes de carreira proteanas (itens 1 ao 14) e as atitudes de carreira sem fronteiras (itens 15 a 27) dos profissionais de GRH. Aqui o coeficiente de correlação de Pearson foi de 0,968, tendo-se verificado uma prevalência nas opções de respostas 4 e 5 nas duas subescalas (58,50% na escala CP e 70,08% na escala CSF). Agrupando estas duas escalas a percentagem de respostas nas opções 4 e 5 foi de 64,08%, pelo que se conclui que, tendencialmente, os profissionais de RH da amostra evidenciam preponderância nos dois tipos de carreira, a proteana e a sem fronteiras. Assim, dos oito perfis de carreira prováveis na atualidade (Briscoe & Hall, 2006), os profissionais de RH da amostra tendem a

caraterizar-se pelo perfil de carreira “Arquiteto de carreira proteana”, gerindo as suas carreiras através dos seus valores pessoais e com grande mobilidade física e psicológica. Estes resultados poderão ser explicados, eventualmente, pelas possibilidades acima expostas relativamente às duas primeiras hipóteses.

Sobre a Hipótese 4 e quanto às atitudes de CP verificou-se que 64,73% dos profissionais de RH com salário superior a 30.000€ responderam aos itens 4 e 5, contra 56,77% dos profissionais de RH com salário até 30.000€. Quanto às atitudes de CSF, 75,33% dos profissionais de RH com salário superior a 30.000€ responderam aos itens 4 e 5, contra 68,63% dos profissionais de RH com salário até 30.000€. Agregando as respostas às atitudes de CP e CSF, verifica-se que 69,83% dos profissionais de RH com salário superior a 30.000€ responderam aos itens 4 e 5, contra 62,48% dos profissionais de RH com salário até 30.000€, pelo que se conclui que um perfil de carreira “Arquiteto de carreira proteana” (Briscoe & Hall, 2006) tende a estar relacionado com salários mais elevados. Quanto à questão salarial, esta foi a dimensão mais referenciada neste estudo relativamente à motivação para se mudar de empresa, dimensão incluída na discussão dos resultados na hipótese 2.

No que concerne à Hipótese 5, as atitudes de carreira proteana e sem fronteiras apresentam valores mais elevados nos profissionais de RH do género masculino em todas as análises, mas sempre com poucos pontos percentuais de diferença (6,14 no questionário de atitudes proteanas; 4,22 no questionário de atitudes sem fronteiras e 5,21 ao se agrupar os dados destas duas escalas). Esta ligeira diferença, no que toca às atitudes de carreira facilitadora de mobilidade (mobilidade física) poderá, eventualmente, estar relacionada com a maternidade do género feminino.

Finalmente, considerando a hipótese 6, o estudo demonstra que os profissionais de RH com formação académica superior apresentam prevalência de atitudes proteanas e sem fronteiras comparativamente aos que não têm formação superior. Este facto poderá, eventualmente, estar associado a uma maior ambição, desejo de autonomia e maiores oportunidades profissionais dos profissionais com formação superior comparativamente aos que não têm.

5. Conclusão

Os resultados deste estudo têm implicações importantes para a compreensão das

atitudes de carreira proteana e sem fronteiras individualmente consideradas, assim como da relação existente entre as mesmas no âmbito dos profissionais da área da gestão de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal e na relação entre dimensões sócio demográficas (salários, género e formação) desses profissionais com os dois tipos de carreira.

Os resultados obtidos, relativamente aos profissionais da área da Gestão de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal, sugerem que (1) há uma correlação positiva entre as suas atitudes de carreira autodirigida e as suas atitudes de carreira motivada por valores; (2) há uma correlação positiva entre as suas atitudes de carreira sem fronteiras (mobilidade psicológica) e as suas atitudes de carreira facilitadora de mobilidade (mobilidade física); (3) há uma correlação positiva entre as suas atitudes de carreira proteana e as suas atitudes de carreira sem fronteiras; (4) aqueles que têm salários mais altos apresentam prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras comparativamente aos que têm salários mais baixos; (5) existe uma prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras dos profissionais de GRH do género masculino comparativamente aos do género feminino; (6) aqueles que têm formação superior apresentam prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras comparativamente aos que não têm formação superior.

Considerando os resultados obtidos ao universo dos inquiridos, pode concluir-se que os profissionais em estudo tendem a ter atitudes associadas à autogestão da sua carreira profissional, alinhando-as com os seus próprios valores pessoais e tendo uma elevada predisposição tanto para a mobilidade psicológica como para a concretização da mesma, através da mobilidade física. Opostamente, os resultados revelam que as atitudes de carreira desses mesmos profissionais têm menos preponderância face às dimensões que lhes são externas. Essas características poderão significar que estes profissionais querem ter liberdade profissional e uma margem de manobra que lhes permita fazer face aos constrangimentos do ambiente externo, motivados, nomeadamente, (1) pela dinâmica da globalização e da economia, promovendo a sua empregabilidade no mercado de trabalho em detrimento de atitudes de carreira que tenderiam a fazer com que os mesmos ficassem mais dependentes das empresas em que trabalham e mais vulneráveis em épocas de crises económico-financeiras e de aumento geral dos níveis de desemprego; (2) pelo contexto profissional em que trabalham, de modo a não trabalharem em empresas com

práticas (formais e/ou informais) que não estejam alinhadas e sejam incompatíveis com os seus valores pessoais situação que, eventualmente, poderia ser fonte de conflitos com impacto negativo tanto para o profissional como para a empresa. Adicionalmente, essas características também poderão ser uma ferramenta usada por estes profissionais face a situações características do mercado laboral português, tais como (1) salários muito baixos (principalmente no início da carreira profissional); (2) precariedade dos contratos de trabalho (falsos contratos de trabalho a termo certo e incerto, assim como falsos contratos de trabalho temporário); (3) baixos níveis de *compliance*, a favor da empresa, na relação jurídico-laboral entre o profissional e a empresa, assim como outros fatores relacionados, por exemplo, com o (4) clima e (5) cultura organizacional, (6) chefia e (7) liderança.

Quanto aos dados obtidos na amostra (732 profissionais), convém ter-se em consideração os seguintes pontos que, eventualmente, poderão ter condicionado os resultados obtidos e a análise dos mesmos devido à grande desproporcionalidade dos dados, pois a grande maioria dos profissionais da amostra: (1) tem um salário anual ilíquido até 30.000€ (78,28%; 573 profissionais); (2) é do género feminino (79,51%; 582 profissionais); (3) tem formação superior (98,09%; 718 profissionais); (4) situa-se na faixa etária dos 25 aos 35 anos (52,46%; 384 profissionais); (5) é composta por Técnicos de RH (52,05%; 381 profissionais) e (6) tem entre 1 a 5 anos de experiência profissional na área de RH (40,03%; 293 profissionais).

No que concerne à manifestação de interesse dos participantes no inquérito por questionário em receberem a informação por email sobre o presente estudo, parte daqueles que responderam negativamente (51,50%; 377 profissionais) poderá ter sido, eventualmente, para não comprometer o anonimato do questionário, dado que essa informação será enviada para o *email* colocado na resposta ao questionário daqueles que evidenciaram esse interesse.

O presente estudo tem algumas limitações, entre as quais o facto de os dados terem sido obtidos no contexto da pandemia Covid-19 (o qual poderá ter afetado a perceção dos inquiridos) e o de a amostra ter sido pela conveniência, pelo que os resultados obtidos não podem ser generalizados.

Contudo, apesar das limitações verificadas, considera-se que o presente estudo é relevante, aspirando contribuir para colmatar a escassez de investigações desta natureza

na literatura nacional. Deste modo, a presente investigação contribui para a aquisição de um conhecimento mais profundo sobre os conceitos contemporâneos de carreira proteana e de carreira sem fronteiras aplicados aos profissionais da área de RH que trabalham por conta de outrem nas empresas privadas em Portugal.

Para futuras investigações, sugere-se (1) uma análise estatística mais aprofundada sobre cada item que compõe os dois questionários de atitudes (QAP e QASF); (2) alargar a presente investigação a outras classes profissionais em Portugal e fazer-se uma análise comparativa dos resultados obtidos; (3) replicar o presente estudo aos mesmos profissionais alvo e fazer-se uma análise comparativa dos resultados; (4) investigar se a elevada preponderância de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras deve-se, tendencialmente, por opção pessoal ou se, por outro lado, deve-se a fatores extrínsecos a esses profissionais, levando-os a ter essas atitudes de carreira por força das circunstâncias da economia e do mercado de trabalho (nomeadamente mudanças organizacionais, crises económicas, condições de trabalho, precariedade contratual e inexistência de *compliance* na relação jurídico-laboral entre a empresa e o trabalhador implicando um claro prejuízo para o trabalhador em oposição a um claro benefício para a empresa).

6. Bibliografia

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 295-306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>.

Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go?. *Career Development International*, 19(6), pp. 627-640. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-05-2014-0068>.

Arthur, M. B., Claman, P. H. & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), pp. 7-22. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032185>.

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: Arthur, M. B.; Hall, D. T.; Lawrence, B. S. (Org.). *Handbook of career theory*. Cambridge: *Cambridge University Press*, pp. 7-25. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459.003>.

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192975>.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), pp. 58-73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>.

Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 125-138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>.

Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), pp. 2702–2723. <https://doi.org/10/gckfmt>.

Baruch, Y. & Quick, J. C. (2007). Understanding second careers: Lessons from a study of US Navy admirals. *Human Resource Management*, 46(4), pp. 471–491. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20178>.

Bernardo, A. B. I., & Salanga, M. G. C. (2019). Validating the protean and boundaryless career attitudes scales with Filipino young adults. *Cogent Psychology*, 6(1), pp. 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1671133>.

Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 30-47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>.

Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P. & Murphy, W. M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), pp. 308–316. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.008>.

Briscoe, J. P., Hoobler, J. M. & Byle, K.A. (2010). Do “protean” employees make better leaders? The answer is in the eye of the beholder. *Leadership Quarterly*, 21(5), pp. 783-795. <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2010.07.007>.

Briscoe, J. P. & Finkelstein, L. M. (2009). The “new career” and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development International*, 14, pp. 242–260. <https://doi.org/10.1108/13620430910966424>.

Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 4-18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator. RH e Sucesso Empresarial*, 1ª ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I) . *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), pp. 67-75. <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>.

Chanlat, J. F. (1996). Quais carreiras e para qual sociedade? (II), *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 36(1), pp. 13-20. <https://www.scielo.br/pdf/rae/v36n1/a03v36n1.pdf>.

Cohen, L. & Mallon, M. (1999). The transition from organizational employment to portfolio working: Perceptions of “boundarylessness”. *Work, Employment and Society*, 13(2), 329-352. <https://doi.org/10.1177/09500179922117962>.

Creed, P., Macpherson, J. & Hood, M. (2011). Predictors of “New Economy” Career Orientation in an Australian Sample of Late Adolescents. *Journal of Career Development*, 38(5), pp. 369–389. <http://dx.doi.org/10.1177/0894845310378504>.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. &

Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

De Vos, A. & Segers, J. (2013). Self-directed career attitude and retirement intentions. *Career Development International*, 18(2), pp. 155–172. <https://doi.org/10/gd8c7n>.

De Vos, A. & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp. 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>.

Defillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 307-324. <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>.

Direnzo, M. S., Greenhaus, J. H. & Weer, C. H. (2015). Relationship between protean career orientation and work–life balance: A resource perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), pp. 538–560. <https://doi.org/10/f68638>.

Dutra, J. S. (1996). *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão das pessoas*. São Paulo: Atlas.

Eby, L. T. (2001). The Boundaryless Career Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages. *Group & Organization Management*, 26(3), pp. 343-368. <https://doi.org/10.1177/1059601101263006>.

Farashah, A. D. (2015). Strategic fit framework of succession planning: Effects on career attitudes and career success. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 15(2–4), pp. 233–257. <https://doi.org/10/f3nchc>.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & DiRenzo, M. (2008). A Boundaryless Perspective on Careers. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior*, 1, pp. 277–299. <https://doi.org/10/cvn3>.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co..

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), pp. 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>.

Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. London: Sage Publications, Inc.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), pp. 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>.

Hall, D. T., Yip, J. & Doiron, K. (2018). Protean careers at work: Self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), pp. 129-156. <https://doi.org/10/gcpt6f>.

Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 155-176. <https://doi.org/10.1002/job.301>.

Hall, D. T. & Heras, M. L. (2009). Long live the organizational career. Vocational psychological and organizational perspectives on career. Towards a multidisciplinary dialogue. *Brill*, pp. 181–196. https://doi.org/10.1163/9789087909178_012.

Hall, D. T. & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), pp. 448–462. <https://doi.org/10.1002/job.613>.

Hall, D. T. & Mirvis, P.H. (1995). The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), pp. 269-289. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0004>.

Hall, D. T. & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, pp. 22-37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2).

Herrmann, A., Hirschi, A. & Baruch, Y. (2015). The protean career orientation as predictor of career outcomes: Evaluation of incremental validity and mediation effects. *Journal of Vocational Behavior*, 88, pp. 205–214. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.008>.

Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), pp. 48–63. <https://doi.org/10/fpv8b3>.

Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S. & Roper, J. (2012). Boundaryless career: Bringing back boundaries. *Organization Studies*, 33(3), pp. 323-340. <https://doi.org/10.1177/0170840611435600>.

Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. J. (2006). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), pp. 303–331. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x>.

Kostal, J. W. & Wiernik, B. M. (2017). A meta-analytic investigation of demographic differences in protean, boundaryless, and proactive career orientations. *Career Development International*, 22(5), pp. 520–545. <https://doi.org/10/gckfz3>.

Landis J. R. & Koch G.G (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *International Biometric Society*, 33(1), pp. 159-174. <https://www.jstor.org/stable/2529310>.

Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, pp. 247–264. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>.

Mirvis, P. H. & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp. 365–380. <https://doi.org/10.1002/job.4030150406>.

Neves, M. M., Trevisan, L. N. & João, B. N. (2013). Carreira proteana: revisão teórica e análise bibliométrica. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(2), pp. 217-232. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v13n2/v13n2a09.pdf>.

Oliveira, M. Z.; Zanon, C.; Silva, I. S.; Pinhatti, M. M.; Gomes, W. B.; Gauer, G. (2010). Validação da Versão Brasileira da Escala de Atitudes de Carreira Sem-Fronteiras. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 62(3), pp. 1-114. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arb/v62n3/V62n3a12.pdf>.

O’Sullivan, S. L. (2002). The protean approach to managing repatriation transitions. *International Journal of Manpower*, 23(7), pp. 597–616. <https://doi.org/10/czr39g>.

Porter, C., Woo, S. E. & Tak, J. (2015). Developing and validating short form protean and boundaryless career attitudes scales. *Journal of Career Assessment*, 24(1), pp. 162–181. <https://doi.org/10/gd8c79>.

Rodrigues, R. A. & Guest, D. (2010). Have careers become boundaryless? *Human Relations*, 63(8), pp. 1157-1175. <https://doi.org/10.1177/0018726709354344>.

Schein, E. H. (1996). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel.

Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73, pp. 212-230. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.05.001>.

Sullivan, S. E. (1999). *The Changing Nature of Careers: A Review and Research*

Agenda. *Journal of Management*, 25 (3), pp. 457-484.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500308>.

Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006), “The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility”, *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp. 19-29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>.

Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35, pp. 1542-1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>.

Super, D. E. & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29, pp. 333–372. <https://doi.org/10/cs6n5w>.

Thijssen, J. G. L., Van der Heijden, B. & Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, pp. 165-183.
<https://doi.org/10.1177/1534484308314955>.

Valcour, M. & Ladge, J. J. (2008). Family and career path characteristics as predictors of women’s objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), pp. 300-309.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.06.002>.

Vardy, Y. & Kim, S. H. (2007). Considering the dark side of careers: towards a more balanced perspective. In H. P. Gunz, M. A. Peiperl, *Handbook of careers studies*. Thousands Oaks, C.A.: Sage.

Volmer, J. & Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, 43(3), pp. 207–218. <https://doi.org/10/cq436x>.

Waters, L., Briscoe, J. P., Hall, D. T. & Wang, L. (2014). Protean career attitudes during unemployment and reemployment: A longitudinal perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 84, pp. 405–419. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.03.003>.

Waters, L., Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2014). Using protean career attitude to facilitate a positive approach to unemployment. In M. Coetzee (Ed.), *Psycho-social career meta-capacities*, pp. 19–33. Springer. <https://doi.org/10/ct6j>.

Wiernik, B. M. & Kostal, J. W. (2019). Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*,

66(3), pp. 280–307. <https://doi.org/10.1037/cou0000324>.

Wiernik, B. M. & Wille, B. (2018). Careers, career development, and career management. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil, *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology*, pp. 547-585. <https://doi.org/10/cvpb>.

Wolff, H.-G. & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 196–206. <https://doi.org/10.1037/a0013350>.

Zaleska, K. J. & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*, 60(7), pp. 987–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726707081155>.

7. Tabelas

Proteana: CAU	Proteana: CMV	Sem Fronteiras: CSF – mobilidade psicológica	Sem Fronteiras: CFM - mobilidade física	Perfil de Carreira	Caracterização
Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	(1) Carreira presa / perda	O indivíduo não demonstra nenhuma das características de ambos os modelos. Há um baixo padrão em todas as áreas das carreiras proteana e sem fronteiras. Assim, o indivíduo é controlado pelo acaso, pois não controla a sua carreira, não identifica os seus valores pessoais, não aspira a mobilidade física, pelo que esta tende a não acontecer, ficando limitado dentro das fronteiras organizacionais.
Baixo	Alto	Baixo	Baixo	(2) Seguro	O indivíduo apenas dá importância aos seus valores pessoais, não assumindo o controlo da sua carreira. Não aspira a mobilidade física, pelo que esta tende a não acontecer, ficando limitado dentro das fronteiras organizacionais que estejam em consonância com os seus valores pessoais.
Baixo	Baixo	Baixo	Alto	(3) Itinerante / Errante	O indivíduo apenas apresenta altos níveis de mobilidade física, não possuindo mobilidade psicológica nem tendo características proteanas. O indivíduo aceita qualquer oportunidade que surja, independentemente das barreiras organizacionais ou geográficas.
Baixo	Alto	Alto	Baixo	(4) Idealista	O indivíduo não consegue fazer a gestão da sua carreira, valorizando um percurso profissional que apenas esteja alinhado com os seus valores pessoais. Tem a consciência de que lhe é possível concretizar a mobilidade física, mas não a realiza.
Alto	Baixo	Alto	Baixo	(5) Organizacional	O indivíduo não tem valores pessoais bem definidos, mas tem as outras características das carreiras proteana e sem fronteiras que as coloca ao serviço das necessidades das organizações em que trabalha.
Alto	Alto	Alto	Baixo	(6) Cidadão Sólido	O indivíduo é inteiramente proteano e demonstra uma mobilidade psicológica elevada. Porém, a mobilidade física é baixa, o que limita que o profissional aproveite eventuais oportunidades profissionais que possam surgir.
Alto	Baixo	Alto	Alto	(7) Mercenário	O indivíduo tem elevados níveis de adaptação e mobilidade física e psicológica, assumindo o controlo da sua carreira e gerindo-a independentemente dos valores pessoais, dado essa ser uma dimensão que não lhe é relevante.
Alto	Alto	Alto	Alto	(8) Arquiteto de carreira proteana	O indivíduo tem uma atitude de autogestão da sua carreira profissional, gerindo-a de forma pró-ativa, com flexibilidade, independência e de acordo com os seus valores pessoais. Paralelamente, concretiza a transposição das fronteiras organizacionais fazendo-o de forma consciente e com a consciência de que tem as capacidades para a concretização dessa mobilidade física.

Tabela 3: Perfil de carreira: Combinação entre a carreira proteana e a carreira sem fronteiras.
Fonte: Adaptado de (Briscoe & Hall, 2006).

	Alfa de Cronbach	N.º de Itens
QAP: Atitudes de Carreira Autodirigida; CAU; (1 a 8)	0,72	8
QAP: Atitudes de Carreira Motivada por Valores; CMV; (9 a 14)	0,69	6
QAP: CAU + CMV; (1 a 14)	0,78	14
QASF: Atitudes de Carreira Sem Fronteiras; CSF; (15 a 22)	0,87	8
QASF: Atitudes de Carreira Facilitadora de Mobilidade; CFM; (23 a 27)	0,73	5
QASF: CSF + CFM; (15 a 27)	0,69	13
QAP + QASF; (1 a 27)	0,77	27

Tabela 4: Confiabilidade da consistência interna medida pelo Alfa de Cronbach.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Valor de Alfa	Consistência interna
Maior do que 0,80	Quase perfeito
De 0,80 a 0,61	Substancial
De 0,60 a 0,41	Moderado
De 0,40 a 0,21	Razoável
Menos do que 0,21	Pequeno

Tabela 5: Consistência interna do questionário segundo o valor Alfa de Cronbach.
Fonte: Landis, 1977.

	QAP: CAU (1 a 8)	QAP: CMV (9 a 14)	Coefficiente de correlação
1. Pouco ou nada	113	143	0,996
2. De forma limitada	587	551	
3. De certa forma	1646	1213	
4. De forma considerável	2138	1447	
5. Muito	1372	1038	

Tabela 6: Coeficiente de correlação de Pearson entre as atitudes de carreira autodirigida e as atitudes de carreira motivada por valores dos profissionais de GRH.
Fonte: Elaborado pelo autor.

	QASF: CSF (15 a 22)	QASF: CFM (23 a 27)	Coefficiente de correlação
1. Pouco ou nada	155	106	0,991
2. De forma limitada	386	307	
3. De certa forma	1091	802	
4. De forma considerável	2003	1173	
5. Muito	2221	1272	

Tabela 7: Coeficiente de correlação de Pearson entre as atitudes de carreira sem fronteiras e as atitudes de carreira facilitadora de mobilidade dos profissionais de GRH (Com inversão da pontuação dos itens 23 a 27: CFM).
Fonte: Elaborado pelo autor.

	QAP: CAU + CMV (1 a 14)	QASF: CSF + CFM (15 a 27)	Coefficiente de correlação
1. Pouco ou nada	44	261	0,968
2. De forma limitada	199	693	
3. De certa forma	658	1893	
4. De forma considerável	1116	3176	
5. Muito	911	3493	

Tabela 8: Coeficiente de correlação de Pearson entre as atitudes de carreira proteana e as atitudes de carreira sem fronteiras dos profissionais de GRH (Com inversão da pontuação dos itens 23 a 27: CFM).
Fonte: Elaborado pelo autor.

	QAP: CAU + CVM		QASF: CSF + CFM		QAP + QASF	
	Itens	14	Itens	13	Itens	27
	N	N	N	N	N	N
	573	159	573	159	573	159
	Até 30.000€	Mais de 30.000€	Até 30.000€	Mais de 30.000€	Até 30.000€	Mais de 30.000€
1. Pouco ou nada	220	36	218	43	438	79
2. De forma limitada	947	191	568	125	1515	316
3. De certa forma	2301	558	1551	342	3852	900
4. De forma considerável	2801	784	2500	676	5301	1460
5. Muito	1753	657	2612	881	4365	1538
Total	8022	2226	7449	2067	15471	4293
Salários mais altos	4554	1441	5112	1557	9666	2998
% Salários mais altos	56,77%	64,73%	68,63%	75,33%	62,48%	69,83%

Tabela 9: Tabela comparativa entre os profissionais de GRH que têm salários mais altos e os que têm salários mais baixos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

	QAP Total (1 a 14)		QASF Total (15 a 27)		QAP + QASF (1 a 27)	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
1. Pouco ou nada	50	206	53	208	103	414
2. De forma limitada	177	961	125	568	302	1529
3. De certa forma	542	2317	340	1553	882	3870
4. De forma considerável	791	2794	684	2492	1475	5286
5. Muito	540	1870	748	2745	1288	4615
Total de respostas: 1 a 5	2100	8148	1950	7566	4050	15714
Total de respostas: 4 e 5	1331	4664	1432	5237	2763	9901
% respostas 4 e 5 face ao total (1 a 5)	63,38%	57,24%	73,44%	69,22%	68,22%	63,01%
Diferença (pontos percentuais)	6,14		4,22		5,21	

Tabela 10: Prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras por género.
Fonte: Elaborado pelo autor.

	QAP Total (1 a 14)		QASF Total (15 a 27)		QAP + QASF (1 a 27)	
	C/ form. sup.	S/ form. sup.	C/ form. sup.	S/ form. sup.	C/ form. sup.	S/ form. sup.
1. Pouco ou nada	248	8	246	15	494	23
2. De forma limitada	1107	31	672	21	1779	52
3. De certa forma	2791	68	1858	35	4649	103
4. De forma considerável	3529	56	3112	64	6641	120
5. Muito	2377	33	3446	47	5823	80
Total de respostas: 1 a 5	10052	196	9334	182	19386	378
Total de respostas: 4 e 5	5906	89	6558	111	12464	200
% respostas 4 e 5 face ao total (1 a 5)	58,75%	45,41%	70,26%	60,99%	64,29%	52,91%
Diferença (pontos percentuais)	13,35		9,27		11,38	

Tabela 11: Prevalência de atitudes de carreira proteana e sem fronteiras por género com e sem formação superior.
Fonte: Elaborado pelo autor.

	Idade		Género							
			Masculino				Feminino			
	Q.	%	Q.	% (Faixa etária)	% (Total masc.)	% (Total amostra)	Q.	% (Faixa etária)	% (Total fem.)	% (Total amostra)
Menos de 25 anos	62	8,47%	15	24,19%	10,00%	2,05%	47	75,81%	8,08%	6,42%
De 25 a 35 anos	384	52,46%	72	18,75%	48,00%	9,84%	312	81,25%	53,61%	42,62%
De 36 a 50 anos	257	35,11%	53	20,62%	35,33%	7,24%	204	79,38%	35,05%	27,87%
De 51 a 65 anos	28	3,83%	10	35,71%	6,67%	1,37%	18	64,29%	3,09%	2,46%
Mais de 65 anos	1	0,14%	0	0,00%	0,00%	0,00%	1	100,00%	0,17%	0,14%
Total	732	100,00%	150	-	100,00%	20,49%	582	-	100,00%	79,51%

Tabela 12: Estratificação da amostra por idade e género.
Fonte: Elaborado pelo autor.

	Grau académico		Género							
			Masculino				Feminino			
	Q.	%	Q.	% (Grau académico)	% (Total masc.)	% (Total amostra)	Q.	% (Grau académico)	% (Total fem.)	% (Total amostra)
Inferior ao ensino secundário	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino secundário	14	1,91%	5	35,71%	3,33%	0,68%	9	64,29%	1,55%	1,23%
Bacharelato	13	1,78%	3	23,08%	2,00%	0,41%	10	76,92%	1,72%	1,37%
Licenciatura	371	50,68%	79	21,29%	52,67%	10,79%	292	78,71%	50,17%	39,89%
Mestrado	331	45,22%	61	18,43%	40,67%	8,33%	270	81,57%	46,39%	36,89%
Doutoramento	3	0,41%	2	66,67%	1,33%	0,27%	1	33,33%	0,17%	0,14%
Total	732	100,00%	150	-	100,00%	20,49%	582	-	100,00%	79,51%

Tabela 13: Estratificação da amostra por grau académico.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Vitor José Larouco Gomes

PERSPETIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

	Área da formação superior		Género							
			Masculino				Feminino			
	Q.	%	Q.	% (Área)	%(Total masc.)	%(Total amostra)	Q.	%(Área)	%(Total fem.)	%(Total amostra)
GRH	319	44,43%	54	16,93%	37,24%	7,52%	265	83,07%	46,25%	36,91%
Gestão e Administração	60	8,36%	24	40,00%	16,55%	3,34%	36	60,00%	6,28%	5,01%
Economia	5	0,70%	2	40,00%	1,38%	0,28%	3	60,00%	0,52%	0,42%
Psicologia, Psicologia Social e das Organizações e áreas afins	195	27,16%	37	18,97%	25,52%	5,15%	158	81,03%	27,57%	22,01%
Sociologia, Sociologia do Trabalho e áreas afins	51	7,10%	6	11,76%	4,14%	0,84%	45	88,24%	7,85%	6,27%
Direito	27	3,76%	8	29,63%	5,52%	1,11%	19	70,37%	3,32%	2,65%
Outra	61	8,50%	14	22,95%	9,66%	1,95%	47	77,05%	8,20%	6,55%
Total	718	100,00%	145	-	100,00%	20,19%	573	-	100,00%	79,81%

Tabela 14: Estratificação da amostra por área de formação superior.

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Atual função em RH		Faixa etária									
			Menos de 25 anos		De 25 a 35 anos		De 36 a 50 anos		De 51 a 65 anos		Mais de 65 anos	
	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%
DRH	110	15,03%	0	0,00%	21	2,87%	70	9,56%	18	2,46%	1	0,14%
RRH	180	24,59%	3	0,41%	88	12,02%	85	11,61%	4	0,55%	0	0,00%
TRH	381	52,05%	45	6,15%	243	33,20%	88	12,02%	5	0,68%	0	0,00%
ARH	61	8,33%	14	1,91%	32	4,37%	14	1,91%	1	0,14%	0	0,00%
Total	732	100,00%	62	8,47%	384	52,46%	257	35,11%	28	3,83%	1	0,14%

Tabela 15: Estratificação da amostra pela função desempenhada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Salário ilíquido anual por função									
	Menos de 10.000€	De 10.000€ a 14.000€	De 14.001€ a 20.000€	De 20.001€ a 30.000€	De 30.001€ a 50.000€	De 50.001€ a 70.000€	Mais de 70.001€	Total de registos por função	% do intervalo salarial com mais registos por função face ao total de registos por função	
		Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.			Q.
DRH	0	2	5	22	40	26	15	110	36,36%	
RRH	7	16	42	60	44	9	2	180	33,33%	
TRH	59	126	95	78	21	2	0	381	33,07%	
ARH	23	27	7	4	0	0	0	61	44,26%	
Total Q.	89	171	149	164	105	37	17	732		
Total %	12,16%	23,36%	20,36%	22,40%	14,34%	5,05%	2,32%	100%		

Tabela 16: Estratificação da amostra quanto ao salário ilíquido anual por função.

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Recebem acima		Recebem abaixo		Salário alinhado com o mercado		Q.
	Q.	%(Função)	Q.	%(Função)	Q.	%(Função)	
DRH	18	16,36%	29	26,36%	63	57,27%	110
RRH	21	11,67%	74	41,11%	85	47,22%	180
TRH	44	11,55%	163	42,78%	174	45,67%	381
ARH	6	9,84%	37	60,66%	18	29,51%	61
Total Q.	89		303		340		732
Total %	12,16%		41,39%		46,45%		100,00%

Tabela 17: Estratificação da amostra quanto à perceção sobre o alinhamento com o mercado relativamente ao salário recebido.

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Primário		Secundário		Terciário		Q.
	Q.	% (Função)	Q.	% (Função)	Q.	% (Função)	
DRH	2	1,82%	25	22,73%	83	75,45%	110
RRH	2	1,11%	29	16,11%	149	82,78%	180
TRH	1	0,26%	69	18,11%	311	81,63%	381
ARH	0	0,00%	15	24,59%	46	75,41%	61
Total Q.	5		138		589		732
Total %	0,68%		18,85%		80,46%		

Tabela 18: Estratificação da amostra quanto ao setor de atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Menos de 1 ano		De 1 a 5 anos		De 6 a 10 anos		De 11 a 15 anos		De 16 a 25 anos		Mais de 25 anos		Q.
	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%	
DRH	1	0,91%	10	9,09%	22	20,00%	24	21,82%	43	39,09%	10	9,09%	110
RRH	2	1,11%	48	26,67%	39	21,67%	56	31,11%	31	17,22%	4	2,22%	180
TRH	30	7,87%	200	52,49%	70	18,37%	47	12,34%	31	8,14%	3	0,79%	381
ARH	12	19,67%	35	57,38%	9	14,75%	2	3,28%	2	3,28%	1	1,64%	61
Total Q.	45		293		140		129		107		18		732
Total %	6,15%		40,03%		19,13%		17,62%		14,62%		2,46%		

Tabela 19: Estratificação da amostra quanto aos anos de trabalho na área de RH.

Fonte: Elaborado pelo autor.

	Nacional		Multinacional com sede em Portugal		Multinacional com sede no estrangeiro		Q.
	Q.	% (Função)	Q.	% (Função)	Q.	% (Função)	
DRH	51	46,36%	19	17,27%	40	36,36%	110
RRH	78	43,33%	32	17,78%	70	38,89%	180
TRH	149	39,11%	80	21,00%	152	39,90%	381
ARH	21	34,43%	6	9,84%	34	55,74%	61
Total Q.	299		137		296		732
Total %	40,85%		18,72%		40,44%		100,00%

Tabela 20: Estratificação da amostra quanto ao tipo de empresas privada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

	(1) Nos próximos 3 anos, pensa mudar de funções dentro da área de RH na atual empresa em que trabalha?		(2) No próximo ano pensa mudar de empresa (continuando a trabalhar na área de RH)?		(3) Nos próximos 3 anos pensa mudar de empresa (continuando a trabalhar na área de RH)?		(4) Nos próximos 3 anos pensa deixar a área de RH e trabalhar noutra área		Q.								
	Sim		Não		Sim		Não										
	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%									
DRH	26	23,64%	84	76,36%	33	30,00%	77	70,00%	56	50,91%	54	49,09%	10	9,09%	100	90,91%	110
RRH	83	46,11%	97	53,89%	65	36,11%	115	63,89%	100	55,56%	80	44,44%	30	16,67%	150	83,33%	180
TRH	223	58,53%	158	41,47%	175	45,93%	206	54,07%	246	64,57%	135	35,43%	48	12,60%	333	87,40%	381
ARH	34	55,74%	27	44,26%	29	47,54%	32	52,46%	42	68,85%	19	31,15%	11	18,03%	50	81,97%	61
Total Q.	366		366		302		430		444		288		99		633		732
Total %	50,00%		50,00%		41,26%		58,74%		60,66%		39,34%		13,52%		86,48%		100,00%

Tabela 21: Estratificação da amostra quanto às perspetivas futuras dos profissionais de GRH.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vitor José Larouco Gomes

PERSPETIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

	(1) A nível geral, está satisfeito com a empresa em que trabalha?		(2) Nos últimos 3 anos frequentou, por sua iniciativa, ações de formação profissional ou algum curso com o objetivo de fomentar a sua empregabilidade no mercado de trabalho?				(3) Está interessado em receber informação por email sobre o presente estudo quando o trabalho final de mestrado estiver concluído e defendido?				Q.		
	Sim		Não		Sim		Não		Sim			Não	
	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%	Q.	%		Q.	%
DRH	90	81,82%	20	18,18%	84	76,36%	26	23,64%	68	61,82%	42	38,18%	110
RRH	144	80,00%	36	20,00%	140	77,78%	40	22,22%	101	56,11%	79	43,89%	180
TRH	274	71,92%	107	28,08%	273	71,65%	108	28,35%	154	40,42%	227	59,58%	381
ARH	45	73,77%	16	26,23%	33	54,10%	28	45,90%	32	52,46%	29	47,54%	61
Total Q.	553		179		530		202		355		377		732
Total %	75,55%		24,45%		72,40%		27,60%		48,50%		51,50%		100,00%

Tabela 22: Estratificação da amostra quanto à satisfação nas atuais empresas em que trabalham; formação nos últimos 3 anos; interesse em receber o estudo por *email*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Classificação	Dimensão	N.º de referências	% relativa	% absoluta
1	Melhor salário	115	20,99%	20,99%
2	Crescimento profissional	80	14,60%	35,58%
3	Novos desafios	62	11,31%	46,90%
4	Progressão na carreira	44	8,03%	54,93%
5	Chefia / Liderança	21	3,83%	58,76%
6	Falta de reconhecimento	19	3,47%	62,23%
7	Projeto apresentado	19	3,47%	65,69%
8	Cultura organizacional	18	3,28%	68,98%
9	Ambiente de trabalho	18	3,28%	72,26%
10	Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	14	2,55%	74,82%
11	Valores organizacionais	13	2,37%	77,19%
12	Falta de alinhamento com a direção	11	2,01%	79,20%
13	Políticas da empresa / de RH	8	1,46%	80,66%
14	Aquisição de novas experiências	7	1,28%	81,93%
15	Horário de trabalho	7	1,28%	83,21%
16	Melhores condições	6	1,09%	84,31%
17	Mais autonomia	5	0,91%	85,22%
18	Benefícios adicionais	5	0,91%	86,13%
19	Falta de oportunidades	4	0,73%	86,86%
20	Folgas rotativas	4	0,73%	87,59%
21	Ética	4	0,73%	88,32%
22	Clima organizacional	4	0,73%	89,05%
23	Falta de comunicação	3	0,55%	89,60%
24	Falta de estratégia	3	0,55%	90,15%
25	Não identificação com as funções	3	0,55%	90,69%
26	Localização da empresa	3	0,55%	91,24%
27	Estratégia da empresa	3	0,55%	91,79%
28	Sair da consultoria	3	0,55%	92,34%
29	Não identificação com a gestão da empresa	3	0,55%	92,88%
30	Situação contratual	3	0,55%	93,43%
31	Falta de desafios	2	0,36%	93,80%
32	Experiência internacional	2	0,36%	94,16%
33	Equipa de trabalho atual	2	0,36%	94,53%
34	Estagnação no atual trabalho	2	0,36%	94,89%
35	Mudança de área profissional	2	0,36%	95,26%
36	Situação profissional fragilizada devido à pandemia	2	0,36%	95,62%
37	Desempenho de funções contra os valores pessoais	2	0,36%	95,99%
38	Trabalho monótono	2	0,36%	96,35%
39	Falta de alinhamento	1	0,18%	96,53%
40	Mudança para projeto inovador	1	0,18%	96,72%
41	Pouca mobilidade profissional	1	0,18%	96,90%
42	Condições reais inferiores às propostas	1	0,18%	97,08%

Vitor José Larouco Gomes

PERSPETIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

Classificação	Dimensão	N.º de referências	% relativa	% absoluta
43	Mais poder de decisão	1	0,18%	97,26%
44	Reestruturação interna	1	0,18%	97,45%
45	Incumprimento da legislação laboral	1	0,18%	97,63%
46	Bullying aos trabalhadores	1	0,18%	97,81%
47	Assédio moral	1	0,18%	97,99%
48	Empresa que respeite os trabalhadores	1	0,18%	98,18%
49	Mudar de país	1	0,18%	98,36%
50	Empresa ameaça despedimentos	1	0,18%	98,54%
51	Empresa muito hierarquizada	1	0,18%	98,72%
52	Stress no atual trabalho	1	0,18%	98,91%
53	A empresa quer entrar em acordo para a saída	1	0,18%	99,09%
54	Falta de estabilidade	1	0,18%	99,27%
55	Tudo	1	0,18%	99,45%
56	Incoerência entre cultura e valores anunciados e praticados	1	0,18%	99,64%
57	Possibilidade de trabalhar remotamente a 100%	1	0,18%	99,82%
58	Vai mudar de empresa brevemente (em fase de transição)	1	0,18%	100,00%
Total		548	100,00%	

Tabela 23: Estratificação da amostra quanto à questão aberta “O que o (a) motiva a mudar de empresa?”.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Classificação	Dimensão	N.º de referências	% relativa	% absoluta
1	Estabilidade	58	11,74%	11,74%
2	Ambiente de trabalho	57	11,54%	23,28%
3	Desafios e projetos desempenhados	39	7,89%	31,17%
4	Salário	38	7,69%	38,87%
5	Crescimento profissional	36	7,29%	46,15%
6	Reconhecimento	22	4,45%	50,61%
7	Liderança / relação com a chefia	20	4,05%	54,66%
8	Progressão na carreira	18	3,64%	58,30%
9	Equipa de trabalho	16	3,24%	61,54%
10	Cultura empresarial	15	3,04%	64,57%
11	Instabilidade/incerteza atual/pandemia Covid-19	14	2,83%	67,41%
12	Funções desempenhadas	13	2,63%	70,04%
13	Autonomia	12	2,43%	72,47%
14	Valores organizacionais	9	1,82%	74,29%
15	Benefícios complementares	9	1,82%	76,11%
16	Colegas de trabalho	9	1,82%	77,94%
17	Espírito de equipa	8	1,62%	79,55%
18	Lado humano da empresa / Preocupação com os trabalhadores	7	1,42%	80,97%
19	Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	7	1,42%	82,39%
20	Localização da empresa	7	1,42%	83,81%
21	Conforto	7	1,42%	85,22%
22	Área de atuação da empresa	6	1,21%	86,44%
23	Horário de trabalho flexível	5	1,01%	87,45%
24	Nada	5	1,01%	88,46%
25	Condições de trabalho	4	0,81%	89,27%
26	Confiança	4	0,81%	90,08%
27	Gosto/paixão pela organização/empresa	4	0,81%	90,89%
28	Flexibilidade	4	0,81%	91,70%
29	Responsabilidade	4	0,81%	92,51%
30	Crescimento da empresa	3	0,61%	93,12%
31	Falta de oportunidades para mudar	2	0,40%	93,52%
32	Empresa multinacional	2	0,40%	93,93%
33	Satisfação	2	0,40%	94,33%
34	Interajuda	1	0,20%	94,53%
35	Boa relação com o empregador	1	0,20%	94,74%
36	Terminar projeto acordado quando aceito oferta de emprego	1	0,20%	94,94%
37	Possibilidade de trabalhar em teletrabalho	1	0,20%	95,14%
38	Condições físicas de trabalho	1	0,20%	95,34%

Vitor José Larouco Gomes

PERSPETIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

Classificação	Dimensão	N.º de referências	% relativa	% absoluta
39	Comunicação	1	0,20%	95,55%
40	Ter um bebé	1	0,20%	95,75%
41	Receio de mudar para empresa tóxica	1	0,20%	95,95%
42	Administração acessível/ponderada	1	0,20%	96,15%
43	Compromisso	1	0,20%	96,36%
44	Negócio estável	1	0,20%	96,56%
45	Comodismo	1	0,20%	96,76%
46	Tudo	1	0,20%	96,96%
47	Clima organizacional	1	0,20%	97,17%
48	Independência	1	0,20%	97,37%
49	Realização profissional	1	0,20%	97,57%
50	Missão da organização	1	0,20%	97,77%
51	Contexto familiar	1	0,20%	97,98%
52	Conhecimento da empresa	1	0,20%	98,18%
53	Inovação	1	0,20%	98,38%
54	Ter feito parte da abertura e desenvolvimento da empresa	1	0,20%	98,58%
55	Boas práticas de RH	1	0,20%	98,79%
56	Incerteza motivada pela mudança	1	0,20%	98,99%
57	Políticas organizacionais	1	0,20%	99,19%
58	Quase na reforma	1	0,20%	99,39%
59	Empresa pequena e familiar	1	0,20%	99,60%
60	Querer ver os resultados das mudanças em implementação	1	0,20%	99,80%
61	Compromisso com a empresa	1	0,20%	100,00%
Total		494	100,00%	

Tabela 24: Estratificação da amostra quanto à questão aberta “O que o (a) motiva a não mudar de empresa?”.
Fonte: Elaborado pelo autor.

8. Anexos

8.1 Anexo 1 – Questionário original para medir a escala de atitudes proteanas

J.P. Briscoe et al. / Journal of Vocational Behavior 69 (2006) 30–47

45

Appendix A

A.1. Protean Career Attitudes Scale (Copyright Briscoe & Hall, 2005)

Please indicate the extent to which the following statements are true for you, using the following response scale. Please circle or place an “X” over the appropriate response

To little or no extent	To a limited extent	To some extent	To a considerable extent	To a great extent
1	2	3	4	5
[Scale above was listed under each item from Protean Career Attitudes Scale and Boundaryless Career Attitudes Scale]				
1. When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own.				
2. I am responsible for my success or failure in my career.				
3. Overall, I have a very independent, self-directed career.				
4. Freedom to choose my own career path is one of my most important values.				
5. I am in charge of my own career.				
6. Ultimately, I depend upon myself to move my career forward.				
7. Where my career is concerned, I am very much “my own person.”				
8. In the past I have relied more on myself than others to find a new job when necessary.				
9. I navigate my own career, based on my personal priorities, as opposed to my employer's priorities.				
10. It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices I make in my career.				
11. What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel about it.				
12. I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values.				
13. What I think about what is right in my career is more important to me than what my company thinks.				
14. In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with.				

Scoring: Self-Directed Career Management Scale = items 1–8. Values-Driven Scale = items 9–14.

34

J.P. Briscoe et al. / Journal of Vocational Behavior 69 (2006) 30–47

Table 1
 Pattern matrix factor loadings for the two-factor solution of the protean career attitudes scale

Items	Factor	
	1	2
I am in charge of my own career. (Self-directed)	.835	
Ultimately, I depend upon myself to move my career forward. (Self-directed)	.797	
I am responsible for my success or failure in my career. (Self-directed)	.569	
Where my career is concerned, I am very much “my own person.” (Self-directed)	.531	
Overall, I have a very independent, self-directed career. (Self-directed)	.513	
In the past I have relied more upon myself than others to find a new job when necessary. (Self-directed)	.414	
Freedom to choose my own career path is one of my most important values. (Self-directed)	.400	
When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own. (Self-directed)	.348	
I'll follow my own guidance if my company asks me to do something that goes against my values. (Values-driven)		.719
In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with. (Values-driven)	.545	
What I think about what is right in my career is more important to me than what my company thinks. (Values-driven)		.448
It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices I make in my career. (Values-driven)		.388
People have told me that I march to the beat of my own drummer. (Values-driven) [<i>item not retained in final scale</i>]		.374
I navigate my own career, based upon my personal priorities, as opposed to my employer's priorities. (Values-driven)	.279	.283
What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel. (Values-driven)	.226	.265

Note. Italicized values indicate loadings less than .3.

8.2 Anexo 2 – Questionário original para medir a escala de atitudes sem fronteiras

A.2. Boundaryless Career Attitudes Scale (Copyright Briscoe & Hall, 2005)

Please indicate the extent to which the following statements are true for you, using the following response scale. Please circle or place an "X" over the appropriate response

To little or no extent	To a limited extent	To some extent	To a considerable extent	To a great extent
1	2	3	4	5

46

J.P. Briscoe et al. / Journal of Vocational Behavior 69 (2006) 30–47

[Scale above was listed under each item from Protean Career Attitudes Scale and Boundaryless Career Attitudes Scale]

1. I seek job assignments that allow me to learn something new.
2. I would enjoy working on projects with people across many organizations.
3. I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.
4. I like tasks at work that require me to work beyond my own department.
5. I enjoy working with people outside of my organization.
6. I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.
7. I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization.
8. I am energized in new experiences and situations.
9. I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.
10. I would feel very lost if I couldn't work for my current organization.
11. I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere.
12. If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations.
13. If my ideal career I would work for only one organization.

Scoring: Boundaryless Mindset Scale = items 1–8. Organizational Mobility Preference Scale = items 9–13 (Reverse score items 9–13).

J.P. Briscoe et al. / Journal of Vocational Behavior 69 (2006) 30–47

35

Table 2
Pattern matrix factor loadings for boundaryless career attitudes scale

	Factor	
	1	2
I enjoy working with people outside of my organization. (Boundaryless mindset)	.843	
I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations. (Boundaryless mindset)	.822	
I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization. (Boundaryless mindset)	.766	
I like tasks at work that require me to work beyond my own department. (Boundaryless mindset)	.698	
I would enjoy working on projects with people from across many organizations. (Boundaryless mindset)	.696	
I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization. (Boundaryless mindset).	.646	
I am energized in new experiences and situations. (Boundaryless mindset)	.634	
I seek job assignments that allow me to learn something new. (Boundaryless mindset)	.563	
If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations (Mobility preference) R		.748
In my ideal career, I would work for only one organization. (Mobility preference) R		.715
I would feel very lost if I couldn't work for my current organization (Mobility preference) R	.660	
I like the predictability that comes with working continuously for the same organization. (Mobility preference) R	.505	
I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere. (Mobility preference) R		.436

Note. R, reverse-scored items. Only factor loadings greater than .30 are shown.

8.3 Anexo 3 - Versão traduzida para português do questionário de atitudes proteanas

Item	Atitude Medida *	Versão	Texto
1	CAU	Original	1. When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own.
		Traduzida	1. Quando as oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas pela minha empresa, eu procurei-as por mim mesmo.
2	CAU	Original	2. I am responsible for my success or failure in my career.
		Traduzida	2. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.
3	CAU	Original	3. Overall, I have a very independent, self-directed career.
		Traduzida	3. De um modo geral, eu tenho uma carreira muito independente e autodirigida.
4	CAU	Original	4. Freedom to choose my own career path is one of my most important values.
		Traduzida	4. A liberdade para escolher o meu percurso de carreira é dos meus valores mais importantes.
5	CAU	Original	5. I am charge of my own career.
		Traduzida	5. Eu controlo a minha carreira.
6	CAU	Original	6. Ultimately, I depend upon myself to move my career forward.
		Traduzida	6. Em última análise dependo apenas de mim para fazer a minha carreira progredir.
7	CAU	Original	7. Where my career is concerned, I am very much "my own person".
		Traduzida	7. No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito fiel a mim mesmo(a).
8	CAU	Original	8. In the past I have relied more on myself than others to find a new job when necessary.
		Traduzida	8. No passado confiei mais em mim mesmo do que nos outros para encontrar um novo trabalho se necessário.
9	CMV	Original	9. I navigate my own career, based on my personal priorities, as opposed to my employer's priorities.
		Traduzida	9. Eu dirijo a minha própria carreira, com base nas minhas prioridades pessoais, ao invés das prioridades do meu empregador.
10	CMV	Original	10. It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices I make my career.
		Traduzida	10. Não é muito relevante para mim como as outras pessoas avaliam as decisões que eu tomo relativamente à minha carreira.
11	CMV	Original	11. What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel about it.
		Traduzida	11. O mais importante para mim é como eu me sinto em relação ao sucesso da minha carreira, e não como os outros se sentem acerca dela.
12	CMV	Original	12. I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values.
		Traduzida	12. Eu seguirei a minha consciência se a minha empresa me pedir para fazer algo que vá contra os meus valores.
13	CMV	Original	13. What I think about is right in my career is more important to me than what my company thinks.
		Traduzida	13. O que eu penso ser correto para a minha carreira é mais importante para mim do que aquilo que a minha empresa pensa.
14	CMV	Original	14. In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with.
		Traduzida	14. No passado mantive-me fiel aos meus valores quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.

Fonte: Elaborado pelo autor

* Atitude Medida: CAU (Carreira Autodirigida); CMV (Carreira Motivada por Valores)

8.4 Anexo 4 - Versão traduzida para português do questionário de atitudes sem fronteiras

Item	Atitude Medida *	Versão	Texto
1	CSF	Original	1. I seek job assignments that allow me to learn something new.
		Traduzida	1. Eu procuro realizar funções no trabalho que me permitam aprender algo novo.
2	CSF	Original	2. I would enjoy working on projects with people across many organizations.
		Traduzida	2. Eu gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.
3	CSF	Original	3. I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.
		Traduzida	3. Eu gosto de realizar tarefas que me permitam trabalhar fora da organização.
4	CSF	Original	4. I like tasks at work that require me to work beyond my own department.
		Traduzida	4. Eu gosto de tarefas no trabalho que requerem que eu trabalhe para além do meu departamento.
5	CSF	Original	5. I enjoy working with people outside of my organization.

Item	Atitude Medida *	Versão	Texto
		Traduzida	5. Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.
6	CSF	Original	6. I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.
		Traduzida	6. Eu aprecio trabalhos que requerem que eu interaja com pessoas de muitas organizações diferentes.
7	CSF	Original	7. I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization.
		Traduzida	7. No passado procurei oportunidades que me permitiram trabalhar fora da organização.
8	CSF	Original	8. I am energized in new experiences and situations.
		Traduzida	8. Eu sinto-me enérgico perante novas experiências e situações.
9	CFM	Original	9. I like the predictability that comes with working continuously for the same organization.
		Traduzida	9. Eu gosto da previsibilidade que decorre de um trabalho contínuo na mesma organização.
10	CFM	Original	10. I would feel very lost if I couldn't work for my current organization.
		Traduzida	10. Eu sentir-me-ia perdido se não pudesse trabalhar na minha atual organização.
11	CFM	Original	11. I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere.
		Traduzida	11. Eu prefiro ficar numa empresa que me é familiar do que procurar emprego noutra.
12	CFM	Original	12. If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other organizations.
		Traduzida	12. Se a minha organização me oferecer emprego para a vida, eu nunca desejaria procurar trabalho noutras organizações.
13	CFM	Original	13. In my ideal career I would work for only one organization.
		Traduzida	13. Na minha carreira ideal eu trabalharia apenas para uma organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

* Atitude Medida: CSF (Carreira Sem Fronteiras; mobilidade psicológica); CFM (Carreira Facilitadora de Mobilidade; mobilidade física)

8.5 Anexo 5 - Inquérito por questionário colocado no *LinkedIn* para a recolha de dados para o estudo

Item	Âmbito	Pergunta	Resposta
1	QAP: CAU	Quando as oportunidades de desenvolvimento não me foram oferecidas pela minha empresa, eu procurei-as por mim mesmo.	1: Pouco ou nada; 2: De forma limitada; 3: De certa forma; 4: De forma considerável; 5: Muito.
2	QAP: CAU	Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso na minha carreira.	
3	QAP: CAU	De um modo geral, eu tenho uma carreira muito independente e autodirigida.	
4	QAP: CAU	A liberdade para escolher o meu percurso de carreira é dos meus valores mais importantes.	
5	QAP: CAU	Eu controlo a minha carreira.	
6	QAP: CAU	Em última análise dependo apenas de mim para fazer a minha carreira progredir.	
7	QAP: CAU	No que diz respeito à minha carreira, eu sou muito fiel a mim mesmo(a).	
8	QAP: CAU	No passado confiei mais em mim mesmo do que nos outros para encontrar um novo trabalho se necessário.	
9	QAP: CMV	Eu dirijo a minha própria carreira, com base nas minhas prioridades pessoais, ao invés das prioridades do meu empregador.	
10	QAP: CMV	Não é muito relevante para mim como as outras pessoas avaliam as decisões que eu tomo relativamente à minha carreira.	
11	QAP: CMV	O mais importante para mim é como eu me sinto em relação ao sucesso da minha carreira, e não como os outros se sentem acerca dela.	
12	QAP: CMV	Eu seguirei a minha consciência se a minha empresa me pedir para fazer algo que vá contra os meus valores.	
13	QAP: CMV	O que eu penso ser correto para a minha carreira é mais importante para mim do que aquilo que a minha empresa pensa.	
14	QAP: CMV	No passado mantive-me fiel aos meus valores quando a empresa me pediu para fazer algo com o qual eu não concordava.	
15	QASF: CSF	Eu procuro realizar funções no trabalho que me permitam aprender algo novo.	1: Pouco ou nada; 2: De forma limitada; 3: De certa forma; 4: De forma considerável; 5: Muito.
16	QASF: CSF	Eu gostaria de trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações.	
17	QASF: CSF	Eu gosto de realizar tarefas que me permitam trabalhar fora da organização.	
18	QASF: CSF	Eu gosto de tarefas no trabalho que requerem que eu trabalhe para além do meu departamento.	
19	QASF: CSF	Eu gosto de trabalhar com pessoas fora da minha organização.	
20	QASF: CSF	Eu aprecio trabalhos que requerem que eu interaja com pessoas de muitas organizações diferentes.	
21	QASF: CSF	No passado procurei oportunidades que me permitiram trabalhar fora da organização.	

Vitor José Larouco Gomes
 PERSPETIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO
 DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

Item	Âmbito	Pergunta	Resposta
22	QASF: CSF	Eu sinto-me enérgico perante novas experiências e situações.	
23	QASF: CFM	Eu gosto da previsibilidade que decorre de um trabalho contínuo na mesma organização.	
24	QASF: CFM	Eu sentir-me-ia perdido se não pudesse trabalhar na minha atual organização.	
25	QASF: CFM	Eu prefiro ficar numa empresa que me é familiar do que procurar emprego noutra.	
26	QASF: CFM	Se a minha organização me oferecer emprego para a vida, eu nunca desejaria procurar trabalho noutras organizações.	
27	QASF: CFM	Na minha carreira ideal eu trabalharia apenas para uma organização.	
28	CPRH	Trabalha na área de RH, por conta de outrem, numa empresa privada em Portugal?	a. Sim; b. Não.
29	CPRH	Qual é a sua idade?	a. Menos de 25 anos.; b. De 25 a 35 anos; c. De 36 a 50 anos; d. De 51 a 65 anos; e. Mais de 65 anos.
30	CPRH	Qual é o seu género?	a. Masculino; b. Feminino
31	CPRH	Qual é o seu grau académico? (Finalizado até ao momento)	a. Inferior ao ensino secundário; b. Ensino secundário; c. Bacharelato; d. Licenciatura; e. Mestrado; f. Doutoramento.
32	CPRH	Se tem formação superior, qual é a área da sua formação?	a. GRH; b. Gestão e Administração; c. Economia; d. Psicologia, Psicologia Social e das Organizações e áreas afins; e. Sociologia, Sociologia do Trabalho e áreas afins; f. Direito; g. Não aplicável (Sem formação superior); h. Outra: _____.
33	CPRH	Se tem formação superior na área de Gestão de RH, considera que a formação tida está alinhada com as exigências do mercado de trabalho na área da RH?	a. Sim; b. Não; c. Não aplicável.
34	CPRH	Qual é a sua atual função em RH?	a. Diretor/a de RH; b. RRH; c. TRH; d. ARH.
35	CPRH	Há quantos anos trabalha na área de RH?	a. Menos de 1 ano; b. De 1 a 5 anos; c. De 6 a 10 anos; d. De 11 a 15 anos; e. De 16 a 25 anos; f. Mais de 25 anos.
36	CPRH	Há quantos anos trabalha na atual empresa?	a. Menos de 1 ano; b. De 1 a 5 anos; c. De 6 a 10 anos; d. De 11 a 15 anos; e. De 16 a 25 anos; f. Mais de 25 anos.
37	CEPRH	Qual é o seu salário líquido anual?	a. Menos de 10.000€; b. De 10.000€ a 14.000€; c. De 14.001€ a 20.000€; d. De 20.001€ a 30.000€; e. De 30.001€ a 50.000€; f. De 50.001€ a 70.000€ g. Mais de 70.001€.
38	CEPRH	No seu atual trabalho está com contrato de trabalho sem termo (efetivo)?	a. Sim; b. Não
39	CEPRH	Qual é o sector de atividade da empresa em que trabalha?	a. Primário (agricultura, silvicultura, pescas, pecuária e atividades extrativas); b. Secundário (atividades de indústrias transformadoras, eletricidade, gás e água,

Vitor José Larouco Gomes
 PERSPETIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO
 DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

Item	Âmbito	Pergunta	Resposta
			construção civil e obras públicas); c. Terciário (comércio, transportes, administração Pública, comunicações e restantes serviços).
40	CEPRH	Quantos trabalhadores tem a empresa em que trabalha?	a. Menos 10 trabalhadores (Microempresa); b. De 10 a 49 trabalhadores (Pequena empresa); c. De 50 a 249 trabalhadores (Média empresa); d. 250 ou mais trabalhadores (Grande empresa).
41	CEPRH	Nos últimos 3 anos (2017/2019) como evoluiu o número de trabalhadores na empresa em que trabalha?	a. Aumentou; b. Manteve-se; c. Diminuiu.
42	CEPRH	Qual é a sua perceção para os próximos 3 anos (2020/2022) em termos da evolução do número de trabalhadores na empresa em que trabalha?	a. Aumenta; b. Mantém; c. Diminui.
43	CEPRH	Em que tipo de empresa privada trabalha?	a. Nacional; b. Multinacional com sede em Portugal; c. Multinacional com sede no estrangeiro.
44	CEPRH	Em que tipo de situação está a empresa em que trabalha?	a. Crescimento; b. Estabilidade; c. Retração.
45	CEPRH	Nos últimos 3 anos (2017/2019) a empresa em que trabalha registou algum processo de mudança?	a. Não; b. Sim, aquisição de outra empresa; c. Sim, Takeover por outra empresa; d. Sim, fusão/absorção/cisão; e. Sim, internacionalização; f. Sim, outra: _____.
46	CEPRH	Como descreve o mercado da empresa em que trabalha?	a. Local; b. Regional; c. Nacional; d. Europeu; e. Mundial.
47	CEPRH	Relativamente ao seu salário, como considera o mesmo?	a. Está acima dos valores praticados no mercado; b. Está abaixo dos valores praticados no mercado; c. Está alinhado com os valores praticados no mercado.
48	CCM (PSF) PRH	Em toda a sua experiência profissional na área de RH, quantas vezes mudou de empresa?	a. Indicar o número de vezes (em algarismos).
49	CCM (PSF) PRH	Desde que trabalha na área de RH e das vezes que mudou de empresa, maioritariamente mudou por sua iniciativa ou por iniciativa da empresa? (Exemplos: pela não renovação do contrato; na sequência de processos <i>dowsinzing</i> ; devido à extinção do posto de trabalho, etc.)	a. Maioritariamente, mudei por minha iniciativa; b. Maioritariamente, mudei por iniciativa da empresa.
50	CCM (PSF) PRH	Nos próximos 3 anos, pensa em mudar de funções dentro da área de RH na atual empresa em que trabalha?	a. Sim; b. Não.
51	CCM (PSF) PRH	No próximo ano pensa mudar de empresa (continuando a trabalhar na área de RH)?	a. Sim; b. Não.
52	CCM (PSF) PRH	Nos próximos 3 anos pensa mudar de empresa (continuando a trabalhar na área de RH)?	a. Sim; b. Não.
53	CCM (PSF) PRH	Nos próximos 3 anos pensa em deixar a área de RH e trabalhar noutra área?	a. Sim; b. Não.
54	CCM (PSF) PRH	A nível geral, está satisfeito com a empresa em que trabalha?	a. Sim; b. Não.
55	CCM (PSF) PRH	O que o (a) motiva a mudar de empresa? (Pergunta facultativa)	Pergunta facultativa de resposta aberta.
56	CCM (PSF) PRH	O que o (a) motiva a não mudar de empresa? (Pergunta facultativa)	Pergunta facultativa de resposta aberta.

Vitor José Larouco Gomes
PERSPETIVAS DE CARREIRA PROFISSIONAL DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL

Item	Âmbito	Pergunta	Resposta
57	CCM (PSF) PRH	Nos últimos 3 anos frequentou, por sua iniciativa, ações de formação profissional ou algum curso com o objetivo de fomentar a sua empregabilidade no mercado de trabalho?	a. Sim; b. Não.
58	IRQP	Está interessado em receber informação por email sobre o presente estudo quando o trabalho final de mestrado estiver concluído e defendido?	a. Sim; b. Não.
59	IRQP	Caso tenha respondido afirmativamente à pergunta anterior, por favor, indique o seu email:	Pergunta facultativa para indicação do <i>email</i> .
O questionário termina aqui. Muito obrigado pela sua colaboração!			

Fonte: Elaborado pelo autor