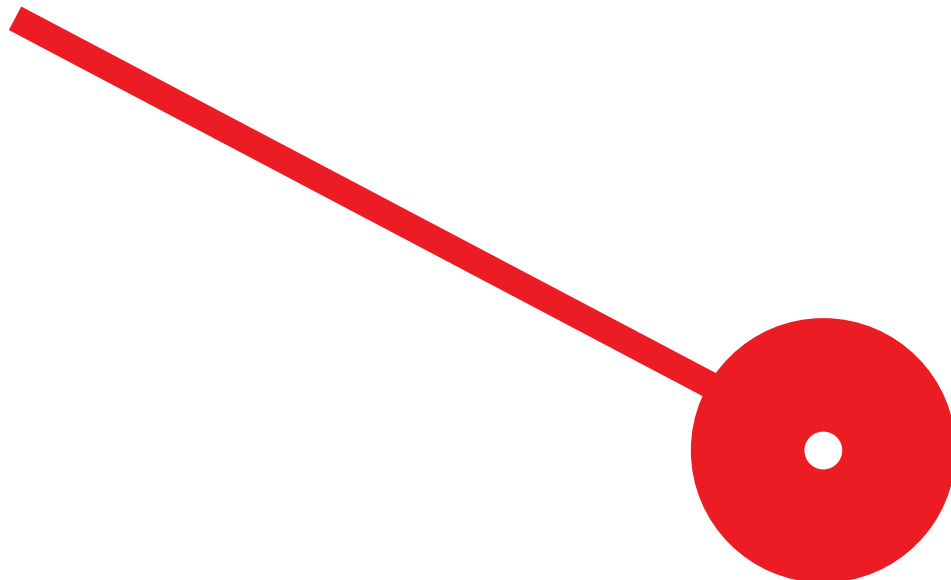




A Carreira em Recursos Humanos: perspetiva de diplomados e estudantes

Catarina Libório Baio Ferreira

10/2022

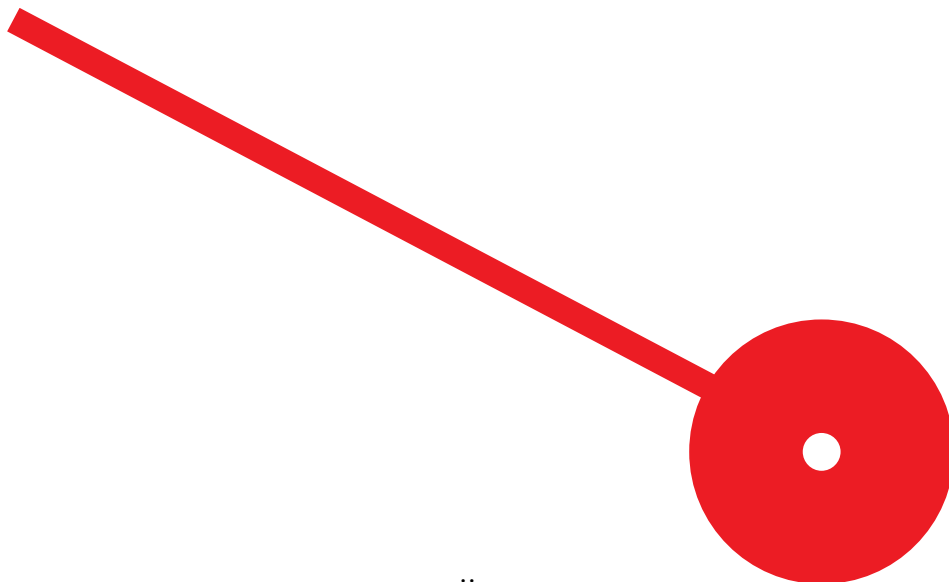




A Carreira em Recursos Humanos: perspetiva de diplomados e estudantes

Catarina Libório Baio Ferreira

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Doutora Viviana Meirinhos



Agradecimentos

Esta dissertação marca o fim de mais uma das etapas da minha vida, por isso não poderia deixar de agradecer a todos aqueles, que de alguma forma, me apoiaram e contribuíram ao longo deste meu percurso.

Em primeiro lugar quero agradecer ao ISCAP e a todos os docentes que me acompanharam e contribuíram, através da partilha de conhecimentos, para a minha formação pessoal, profissional e académica. De seguida, à Professora Doutora Viviana Meirinhos, pela ajuda e apoio durante a escolha do tema e pela coordenação e auxílio na elaboração e realização do presente relatório. Obrigada por me acompanhar, ainda que à distância, devido às circunstâncias, e por me transmitir os seus conhecimentos, demonstrando sempre a máxima disponibilidade.

Quero agradecer à Desfo por me ter proporcionado uma excelente oportunidade para ingressar no mercado de trabalho. Agradecer também à Saint-Gobain Portugal, por me ter dado a chance de realizar um estágio na área onde me sinto realizada e por me ajudarem e apoiarem de forma a conseguir conciliar e terminar o Mestrado. Obrigada a todos os profissionais com que me cruzei em cada uma das empresas e por todo o apoio e os conhecimentos que me transmitiram.

Um Obrigada GIGANTE à minha Família, à minha Mãe, ao meu Pai e à minha tia Né, por me tornarem numa pessoa melhor, por me terem proporcionado mais uma formação académica e por me motivarem ao longo destes anos. Obrigada pela paciência e por me apoiarem incondicionalmente, principalmente, nestes últimos meses.

Aos meus amigos, aos que já trazia comigo e aos que surgiram pelo caminho, um obrigada por me acompanharem ao longo desta jornada, por nunca me deixarem desistir, por me terem incentivado e estarem sempre lá (vocês sabem quem são...).

Por fim, quero agradecer a todos os participantes por terem colaborado e despendido do seu tempo para contribuírem para este estudo, pois sem eles nada disto teria sido possível.

A todos o meu OBRIGADA, do fundinho do meu coração

Catarina Ferreira

Resumo:

O objetivo geral desta dissertação é “Explorar a carreira de Recursos Humanos” e para a sua operacionalização foram definidos 4 objetivos mais específicos, nomeadamente (1) caracterizar as configurações do trabalho no âmbito das carreiras em RH, (2) caracterizar as opções de desenvolvimento no âmbito das carreiras em RH, (3) caracterizar as transições na carreira no âmbito das carreiras em RH e (4) caracterizar percepção dos profissionais de RH sobre a sua carreira.

A metodologia utilizada foi qualitativa e a técnica de recolha de informação foi o inquérito por questionário de perguntas abertas, operacionalizada através de 2 instrumentos distintos para 2 amostras distintas. Um direcionado para diplomados de RH - já em exercício profissional - e outro para estudantes de RH/futuros profissionais. A amostra integrou 354 participantes, resultando em 350 inquéritos válidos.

Os resultados obtidos sugerem que a maior parte dos diplomados em RH desenvolvem a sua carreira na área de RH (dispersos por uma variedade de setores), sendo que em termos de atividade funcional a dimensão de aquisição de RH (recrutamento, seleção e *onboarding*) é a mais frequente. Para progredir na carreira investem em formação essencialmente na área de RH e da gestão (em mestrados) e da psicologia e em RH (em cursos não académicos). A progressão na carreira é associada às transições profissionais, quer a nível de tipo de atividade quer a nível hierárquico. O que revelam mais apreciar na sua carreira é a relação com as pessoas, estando o reconhecimento e a confiança associados aos momentos mais positivos das suas carreiras. De uma forma geral, a carreira é caracterizada com muitos mais fatores positivos (n=225) do que negativos (n=32). Também a percepção relativa às suas oportunidades e potencial de empregabilidade é considerada elevada.

Palavras-chave: Carreira, Recursos Humanos, Diplomados de RH/profissionais, estudantes de RH/futuros profissionais.

Abstract:

The overall objective of this dissertation is “Exploring the Human Resources career” and for its operationalization 4 more specific objectives were defined, namely (1) to characterize the configurations of work within the scope of HR careers, (2) to characterize the development options within the scope of HR careers, (3) to characterize career transitions within the scope of HR careers and (4) to characterize the perception of HR professionals about their career.

The methodology used was qualitative and the technique for collecting information was the questionnaire survey with open questions, operationalized through 2 different/ distinct instruments for 2 different samples: one for HR graduates - already in professional practice - and another for HR students/future professionals. The sample included 354 participants, resulting in 350 valid surveys.

The results obtained suggest that most HR graduates develop their careers in the HR area (dispersed across a variety of sectors), and in terms of functional activity, the dimension of HR acquisition (recruitment, selection and onboarding) is the most frequent. To progress in their careers, they invest in training essentially in the area of HR and management (in master's degrees) and in psychology and in the area of HR (in non-academic courses). Career progression is associated with professional transitions, both at the type of activity and at the hierarchical level. They revealed that the relationship with people is what they most appreciate in their career, with recognition and trust associated with the most positive moments of their careers. On the whole, the career is characterized with many more positive factors (n=225) than negative factors (n=32). The perception of their employment opportunities and potential is also considered high.

Keywords: Career, Human Resources, HR graduates/professionals, HR students/future professionals.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	3
1.1 Gestão de Carreiras: conceitos e paradigma teóricos.....	4
1.2 Carreiras no âmbito da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	22
Capítulo II – Metodologia.....	26
2.1 Objetivos do estudo	27
2.2 Desenho do estudo	27
2.3 Instrumentos e procedimentos	28
2.4 Caracterização da amostra	29
Capítulo III – Apresentação dos resultados.....	32
3.1 Configurações do trabalho na carreira	33
3.1.1 Diplomados de RH/Profissionais	33
3.1.2 Estudantes de RH/Futuros profissionais	35
3.2 Opções de desenvolvimento na carreira	41
3.2.1 Diplomados de RH/Profissionais	41
3.2.2 Estudantes de RH/Futuros profissionais	44
3.3 Transições na carreira	46
3.3.1 Diplomados de RH/Profissionais	46
3.4 Perceção da carreira	48
3.4.1 Diplomados de RH/Profissionais	48
3.4.2 Estudantes de RH/Futuros profissionais	56
Capítulo IV –Discussão dos Resultados.....	60
Capítulo IV – Conclusão	67
Referências bibliográficas.....	73
Apêndices.....	81
Apêndice I – Inquérito dos Diplomados de RH/Profissionais	82

Apêndice II – Inquérito dos Estudantes de RH/Futuros profissionais.....	90
---	----

Índice de Figuras

Figura 1 - Efeito interativo das duas metacompetências: adaptabilidade e auto-consciência.....	8
Figura 2 - Modelo de carreira proteana tendo por base duas metacompetências.....	8
Figura 3 - Duas dimensões da Carreira sem Fronteiras	11
Figura 4 - Parâmetros da Carreira Caleidoscópica no portfólio de mulheres	15
Figura 5 - Configuração da empregabilidade dos diplomados de RH/profissionais	33
Figura 6 - Funções realizadas pelos diplomados de RH/profissionais.....	34
Figura 7 - Setor de Atividade dos diplomados de RH/profissionais	34
Figura 8 - Atividades realizadas pelos diplomados de RH/profissionais no trabalho	35
Figura 9 - Configuração da empregabilidade dos estudantes de RH/futuros profissionais	36
Figura 10 - Funções/Atividades realizadas pelos estudantes de RH/futuros profissionais	36
Figura 11 - Setor de atividades dos estudantes de RH/futuros profissionais	37
Figura 12 - Setor de Atividades dos estudantes de RH/futuros profissionais nos estágios.....	38
Figura 13 - Principais atividades realizadas pelos estudantes de RH/futuros profissionais nos estágios.....	39
Figura 14 - Área/Atividade/Função de preferência futura dos estudantes de RH/futuros profissionais	40
Figura 15 - Licenciados em RH que realizaram mestrado	41
Figura 16 - Áreas do mestrado dos diplomados de RH/profissionais que são licenciados em RH	41
Figura 17 - Diplomados de RH/profissionais que realizaram mestrado em RH.....	42
Figura 18 - Área de licenciatura dos diplomados de RH/profissionais que são mestres em RH	42

Figura 19 - Cursos extracurriculares realizados pelos diplomados de RH/profissionais.....	43
Figura 20 - Primeira categoria - Psicologia.....	43
Figura 21 - Segunda categoria - Área de Recursos Humanos.....	43
Figura 22 - Terceira categoria - Formação.....	44
Figura 23 - Quarta categoria - Gestão e Liderança	44
Figura 24 - Quinta categoria - Cursos académicos conducentes a grau.....	44
Figura 25 - Ciclo que frequentam os estudantes de RH/futuros profissionais	44
Figura 26 - Áreas da licenciatura dos estudantes de RH/futuros profissionais que se encontram no mestrado	45
Figura 27 - Cursos extracurriculares realizados pelos estudantes de RH/futuros profissionais	45
Figura 28 - Transições realizadas pelos diplomados de RH/profissionais.....	46
Figura 29 – Transições de entidade empregadora realizadas pelos diplomados de RH/profissionais (em percentagem).....	46
Figura 30 - Transições de área/tipo de conteúdo funcional realizadas pelos diplomados de RH/profissionais (em percentagem)	47
Figura 31 - Transições de nível hierárquico realizadas pelos diplomados de RH/profissionais (em percentagem).....	47
Figura 32 - Razões das transições realizadas pelos diplomados de RH/profissionais	48
Figura 33 - Apreciações na carreira dos diplomas de RH/profissionais	48
Figura 34 - Apreciações ao nível da função/área funcional dos diplomas de RH/profissionais.....	49
Figura 35 - Decisão mais importante da carreira dos diplomados de RH/profissionais	49
Figura 36 - Momento mais positivo da carreira dos diplomados de RH/profissionais	49

Figura 37 - Momento menos positivo da carreira dos diplomados de RH/profissionais	50
Figura 38 - Experiência mais marcante da carreira dos diplomados de RH/profissionais.....	50
Figura 39 - Definição de carreira dos diplomas de RH/profissionais	51
Figura 40 - Aprendizagens realizadas ao longo da carreira dos diplomados de RH/profissionais.....	51
Figura 41 - Aspetos mais valorizados na carreira pelos diplomados de RH/profissionais.....	52
Figura 42 - Aspetos valorizados num candidato, pelas empresas, do ponto de vistas dos diplomados de RH/profissionais.....	52
Figura 43 - Oportunidade de empregabilidade do ponto de vista dos diplomados de RH/profissionais.....	53
Figura 44 - Potencial de empregabilidade do ponto de vista dos diplomados de RH/profissionais.....	53
Figura 45 - Perspetiva em relação ao futuro da carreira, do ponto de vista dos diplomados de RH/profissionais	54
Figura 46 - Perspetiva otimista	54
Figura 47 - Perspetiva de mudança	54
Figura 48 - Perspetiva de estabilidade.....	55
Figura 49 - Outras perspetivas	55
Figura 50 - Identificação enquanto diplomado de RH/profissional	56
Figura 51 - Vencimento bruto mensal dos diplomados de RH/profissionais.....	56
Figura 52 - Aspetos mais valorizados na carreira pelos estudantes de RH/futuros profissionais	57
Figura 53 - Aspetos mais valorizados num candidato, pelas empresas, do ponto de vista estudantes de RH/futuros profissionais	57
Figura 54 - Potencial de empregabilidade do ponto de vista dos estudantes de RH/futuros profissionais	58

Figura 55 - Perspetiva futura face à carreira do ponto de vista dos estudantes de RH/futuros profissionais	58
Figura 56 - Identificação enquanto futuro profissional dos estudantes de RH/futuros profissionais	59
Figura 57 – Expectativa do valor do vencimento bruto mensal dos estudantes de RH/futuros profissionais	59

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Explicação das Âncoras de Careira	6
Tabela 2 – Abordagem Tradicional VS Abordagem Moderna.....	18
Tabela 3 - Principais Modelos de Carreira	22
Tabela 4 - Caracterização da amostra do inquérito realizado aos diplomados de RH/profissionais	30
Tabela 5 - Caracterização da amostra do inquérito realizado aos estudantes de RH/futuros profissionais.....	31

Lista de abreviaturas

ARHI - Instituto Australiano de Recursos Humanos (Australian Resource Human Institute);

CAE - Classificação Portuguesa das Actividades Económicas;

CEO - Chief Executive Officer (Diretor Executivo);

CIPD - Comunidade de Investigação de Psicologia e Desenvolvimento (Chartered Institute of Personnel and Development);

CPD - Desenvolvimento Profissional Contínuo;

GRH - Gestão de Recursos Humanos;

IPP - Instituto Politécnico do Porto;

ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto;

PNL - Programação Neurolinguística;

RH - Recursos Humanos;

SHRM - Sociedade de Gestão de Recursos Humanos (Society for Human Resource Management);

WFPMA - Federação Mundial de associações de Gestão de Pessoas (World Federation of People Management Associations).

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje o percurso das carreiras não é fixo a uma organização, não se permanece na mesma organização até à reforma. Atualmente as trajetórias de carreira constroem-se nas experiências de trabalho que vão adquirindo ao longo do tempo. As carreiras não são sequenciais, nem ordenadas, as pessoas passam por diferentes transições de trabalho e períodos de inatividade, isto faz com que as carreiras sejam imprevisíveis, exigindo uma maior capacidade de adaptação (Gazier, et. al., 2011).

A construção de uma carreira, na atualidade, prevê-se desafiante. Esses desafios advêm da baixa perspectiva de emprego (Silva, Taveira, & Fernandes, 2011), conforme aponta a Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Económico (OCDE) (OECD, 2016, 2017).

Esta investigação, tem por base as perspectivas e experiências dos diplomados de RH/profissionais e dos estudantes de RH/futuros profissionais relativamente às suas carreiras contribuindo assim para a literatura com o estudo de uma temática ainda pouco explorada.

Este estudo tem como objetivo geral “Explorar a carreira de Recursos Humanos” e para dar resposta foram definidos objetivos específicos. Mais em concreto, pretende-se identificar percursos, momentos chave, variáveis e fatores de influência das trajetórias de carreira de diplomados de RH/profissionais.

A metodologia utilizada foi a qualitativa, com recurso a questionários com perguntas abertas e fechadas. Foram realizados 2 inquéritos, um aos diplomados de RH/profissionais que são licenciados e/ou Mestres em RH no IPP e um outro aos estudantes de RH/futuros profissionais da licenciatura ou mestrado de RH.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos, o primeiro diz respeito ao enquadramento teórico, à fundamentação teórica do tema definido, posteriormente é apresentado o capítulo da metodologia, onde são expostos os objetivos do estudo, o desenho do estudo, os instrumentos e procedimentos e a categorização da amostra. O terceiro capítulo comporta e apresenta a discussão de resultados. E, por fim, o último capítulo menciona as conclusões finais de todo o conhecimento adquirido ao longo deste processo, algumas limitações existentes, bem como sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Gestão de Carreiras: conceitos e paradigma teóricos

O termo “carreira” é uma palavra que tem origem no latim “carraria”, que significa caminho, estrada, representando a ideia de um percurso ou de uma sequência. É neste sentido que é aplicado ao caminho que uma pessoa percorre durante a sua vida (Andrade, 2017; Pauli et al., 2017).

A carreira é perspectivada como uma sequência de empregos ou progressões do indivíduo ao longo da sua vida por meio de uma profissão ou hierarquia organizacional (Blau, 2001). Seguindo a mesma linha de pensamento, carreira é definida como todas as experiências relacionadas com a profissão ou ocupação e resume todo o percurso profissional (Hall, 2004; Louis, 1980; Ribeiro, 2005, 2009). As pessoas vão acumulando um conjunto de perceções e de conhecimentos, ao longo do tempo e em diversos contextos e passam também por diferentes fases em que existe um foco na procura de maior ou menor continuidade na carreira (Grote & Raeder, 2009).

Para Neves et al. (2013) a carreira é vista como a trajetória de empregos ao longo da vida e acrescentam que é fundamental que exista um contributo desses empregos para a satisfação pessoal e bem-estar do indivíduo, ou seja, a carreira serve para satisfazer as necessidades psicológicas e económicas da pessoa. Assim sendo, a carreira pode ser perspectivada como uma abordagem mais ampla, incluindo as atitudes, comportamentos e de escolhas relacionadas com um trabalho, ao longo da vida, e não apenas como uma sequência de trabalhos do indivíduo, havendo uma maior relevância da relação do indivíduo com o trabalho (Cron & Slocum, 1986; Andrade, 2009).

Os estudos sobre a carreira dos séculos XX e XXI diferem consideravelmente. Entre 1960 e 1970, as pesquisas tinham em conta sistemas de carreira tradicionais, baseados em estruturas organizacionais rígidas e verticais, num modelo masculino de ascensão hierárquica. Nessa época, os cargos eram bem definidos e os estudos focavam-se em profissões específicas (Arthur, et al., 1989), uma vez que se procurava compreender as competências necessárias para o crescimento em cada uma dessas profissões (Schein, 2007).

Surge na década de 70 um modelo da autoria de Edgar Schein, denominado de Modelo de Âncoras de Carreira. A criação do termo “âncoras de carreira” definem-se como elementos intrínsecos, uma vez que, correspondem à opinião que cada indivíduo tem

sobre si mesmo, dos seus valores, motivações e talentos (Barata, 2017; Schein & Maanen, 2016).

A carreira é distinguida entre carreira externa e interna (Schein, 1996). A externa corresponde a uma série de estágios que uma determinada profissão exige e a interna é o conceito que os profissionais desenvolvem ao passar por esses estágios. Esta autoimagem é fundamental e tornou-se uma restrição para as decisões de carreira, daí ter surgido o conceito “uma âncora”, sendo um elemento individual (Schein & Maanen, 2016). Desta forma, a âncora de carreira engloba os valores, as motivações e as percepções individuais das competências e talentos, sendo um elemento intrínseco (autoconceito do indivíduo). Assim que cada indivíduo identifique a sua âncora de carreira, esta funciona como força estabilizadora, ou seja, os motivos dos quais a pessoa não abdicaria (Schein, 1996; Lemos, 2011).

Assim sendo, foram definidas 5 âncoras de carreira: Competências Técnico-Funcionais, Competências de Gestão Global, Competências Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, Criatividade Empreendedora (Schein, 1996). Estudos realizados após os anos 80 identificaram mais 3 âncoras de carreira: Dedicção a uma Causa/Serviço, Desafio Puro e Estilo de Vida (Schein, 1996).

Na tabela encontram-se as âncoras e a respetiva explicação.

Tabela 1 - Explicação das Âncoras de Carreira

competências técnico-funcionais		Engloba profissionais motivados que aplicam os conhecimentos específicos. Indivíduos que conhecem muito bem a área de atividade onde exercem as suas funções e ficaria frustrados caso os retirassem dessa área, pondo em causa a sua realização profissional.
Competências de Gestão Geral	de	O objetivo é atingir um patamar elevado na hierarquia, da organização, cuja principal função é liderar, tomar decisões, cumprir e fazer cumprir as diretrizes das organizações. Para isso é necessário ter uma capacidade de criar relações interpessoais, saber liderar, influenciar e negociar, com muita objetividade e racionalidade.
Autonomia/independência		Aplica-se a indivíduos que gostam de ser autônomos, de fazerem as coisas do seu jeito e quando querem, sem estarem limitados a timings e regras impostos pela organização. Procuram a independência da organização e de outras pessoas.
Segurança/estabilidade		Indivíduos que procuram obter segurança e estabilidade no seu trabalho. Identificam-se com a empresa e tendem a ficar dependentes da mesma. O seu objetivo é obter estabilidade na carreira sendo, por isso, resistentes às mudanças.
Criatividade empreendedora		Aplica-se a pessoas empreendedoras, com forte dinamismo e capacidade de inovação, assumindo os próprios riscos e motivados para construir algo novo, quer seja um produto, um serviço ou uma empresa.
Dedicação a uma causa/ Serviço		Os indivíduos dedicam-se a servir o outro e a tornar o mundo melhor. Preocupam-se em encontrar empregos que vão de encontro aos seus valores e que melhorem a sociedade.
Desafio Puro		Detestam trabalhos fáceis e rotineiros. Adoram desafios e a sua motivação baseia-se na superação de obstáculos, quanto mais difíceis, forem, maior é a sua motivação. Perseguem os objetivos até os superarem, fazendo disso a chave do seu sucesso.
Estilo de Vida		Indivíduos com forte equilíbrio entre a família e a organização, procurando empresas com programas de apoio familiar. As empresas e os funcionários, tendem a ser autônomos, com grande intercâmbio não descurando a relação de profissional.

Fonte: Elaboração própria, baseada em Schein (1996) e Silva et al. (2016)

Mais recentemente foi possível verificar que a maioria das carreiras permite conciliar várias âncoras, a fim de satisfazer as necessidades de cada indivíduo, apesar de cada um ter uma âncora que se destaca, à medida que a pessoa vai evoluindo e adquirindo novos conhecimentos e competências (Schein & Maanen, 2016).

Devido à instabilidade e incerteza sentidas nos últimos anos no mundo empresarial, é cada vez mais necessário que os profissionais tenham a capacidade de desenvolver as suas competências e se adaptem a novas situações, sendo a adaptabilidade, versatilidade e a flexibilidade competências essenciais e cada vez mais valorizadas (Pinto, 2010).

A flexibilidade no trabalho, que se refere à capacidade de adaptação rápida dos indivíduos, grupos, unidades e da organização da empresa em geral às novas exigências e oportunidades, é uma das competências mais valorizadas no mercado de trabalho e, obviamente, no domínio da Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Kovács, 2005). Ser capaz de resolver problemas complexos, ter pensamento crítico, ser criativo, saber gerir,

coordenar-se com os outros, ser capaz de tomar decisões, estar orientado para o cliente/serviço, ser dotado de inteligência emocional, ser bom negociador e ter flexibilidade cognitiva, são as 10 competências chave, em 2017, listadas pelo World Economic Forum. Quem as reunir, no todo ou em parte, encontrará mais facilmente o seu lugar no mercado de trabalho (World Economic Forum, 2017).

O conceito de carreira proteana surgiu pela primeira vez em 1976, numa publicação realizada por Douglas Hall. A característica predominante deste tipo de carreira é o facto de a gestão de carreira ter começado a ser gerida pelo próprio indivíduo e não pela empresa, passando a tomar as próprias decisões (Hall, 2002), nomeadamente, as decisões que implicam o desenvolvimento da progressão na carreira (Hall, 1976) e as ações relacionadas com a aquisição de novos conhecimentos e competências (Kuron et al., 2016). Os objetivos de carreira, neste modelo, são definidos em função das necessidades da pessoa, sendo estes agentes livres que aproveitam a melhor oportunidade para mudar ou para adquirir novas competências (Redondo et al., 2019).

As escolhas pessoais da carreira proteana vão ao encontro: dos valores de cada indivíduo (sobrepondo-se aos valores organizacionais) e da autorrealização, sendo este último o elemento unificador e integrador da vida profissional (Hall, 1976). O facto deste modelo ir ao encontro da satisfação psicológica e do sucesso subjetivo (Hall, 2002), contraria a procura do sucesso objetivo, como o estatuto, o poder ou a remuneração elevada, como acontece nas carreiras tradicionais (Kuron et al., 2016). Ou seja, há uma forte componente subjetiva no desenvolvimento e gestão de carreira, que deve ser focada no bem estar e na perspetiva que cada indivíduo tem da sua situação profissional e não apenas em fatores como o status, o salário ou o nível hierárquico (Duarte, 2006).

Duarte (2006) reforça ainda que, entender o conceito de carreira e a necessidade de criar oportunidades, é algo abrangente que envolve todos os aspetos da vida e não somente o contexto do trabalho.

A liberdade para determinar a direção da vida profissional e a responsabilidade da gestão da carreira são fundamentais para a orientação proteana (Hall & Mirvis, 1994). Assim como é a procura incessante de conhecimento que funciona como um fator motivador e uma forma de valorizar a mobilidade (Redondo et al., 2019). Na orientação proteana, a carreira é multilinear ou multidirecional e muda de forma consoante a vontade do indivíduo (Briscoe & Hall, 2006).

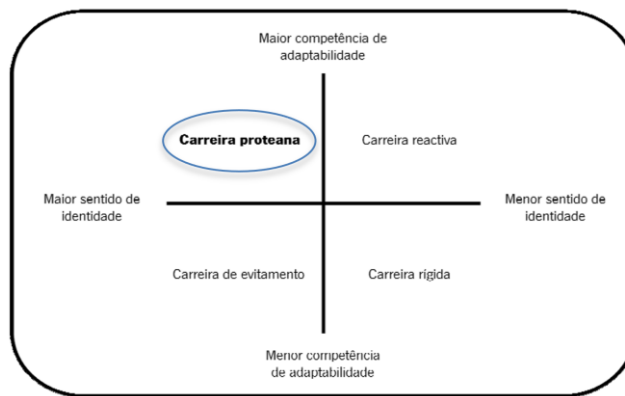
Para Hall (2004), é importante referir que existem duas meta-competências fundamentais neste modelo: a adaptabilidade e o autoconhecimento (ou auto-consciência ou identidade). Estas meta-competências fazem com que as pessoas aprendam com experiências e desenvolvam novas competências. A união destas duas “meta-competências” dá origem a quatro tipos de carreira distintos.

Figura 1 - Efeito interativo das duas metacompetências: adaptabilidade e auto-consciência



Fonte: adaptado de Hall, 2004

Figura 2 - Modelo de carreira proteana tendo por base duas metacompetências



Fonte: Pinto, 2010

- A **carreira reactiva** apresenta elevados níveis de adaptabilidade e baixos níveis de autoconhecimento, onde os indivíduos têm um menor sentido de identidade e, por isso, ficam paralisados, bloqueados, não tomam a iniciativa da mudança, reagem apenas às circunstâncias.
- A **carreira rígida** caracteriza-se por baixas competências, quer ao nível da adaptabilidade quer ao nível da identidade, ou seja, as pessoas não têm

consciência de quem são e não se conseguem adaptar à mudança, sendo por isso bastante rígidos e apenas executam ordens, não tomam iniciativa.

- A **carreira de evitamento** apresenta elevados níveis de autoconhecimento, mas baixa adaptabilidade. Estes indivíduos evitam tomar decisões, pois não têm a certeza se conseguem lidar com a mudança.
- A **carreira proteana** caracteriza-se por elevados níveis de adaptabilidade e de autoconhecimento, ou seja, os indivíduos possuem uma consciência de si mesmos, têm os seus valores bem definidos. Além disso, conseguem adaptar-se com facilidade à mudança, são pró-ativos e com uma performance inteligente. São os principais responsáveis por se aperfeiçoarem, pela aquisição de conhecimento e autoconhecimento.

Esta teoria foi criticada, uma vez que a falta de vínculo entre colaborador e organização provoca nas pessoas um sentimento de apatia e indiferença (Brousseau, et al., 1996). Outra das críticas apontada é o aparecimento de uma crise afetiva, originada pela incessante procura de projetos individuais, pois o apelo por contínuas perceções pode não permitir a perceção do sentido da vida como algo consistente (Neves et al., 2013).

A competição existente pela ascensão de carreira tinha por base indicadores de desempenho associados a cargos e salários (Rosembaum, 1979). Assim, nas décadas de setenta e oitenta, os estudos sobre essa temática consideravam carreira no contexto da interação de um trabalhador com a sua empresa empregadora, mantendo ainda a noção de uma evolução hierárquica e ascendente (Hall, 1976; Gunz & Peiperl, 2007).

Com o decorrer do tempo e com o aumento da estabilidade, modificou-se a perceção do trabalho, assim como dos significados associados à carreira, como, por exemplo, a transição, o grupo, a aprendizagem, a organização, a ocupação e a fronteira (Arthur & Rosembaum, 1996b).

Nos anos 80, a carreira foi definida como “os trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa”. A esta definição foi adicionada a visão sobre o papel das pessoas na organização, procurando entender qual é e avaliar as perspetivas do indivíduo e da organização, gerir as oportunidades existentes e identificar as necessidades da organização. Nesse sentido, a carreira é definida como a conciliação desses dois vetores necessários: indivíduos por um lado e a organização e sociedade por outro (Stumph & Dutra, 1996). O contexto do trabalho começou a sofrer algumas alterações, com a evolução da tecnologia, a

globalização de serviços e o aumento de diversidade da força de trabalho. Estas alterações nas estruturas organizacionais provocaram alguma instabilidade na relação entre empregador e empregado, modificando, assim, a percepção de carreira (Hall, 2002).

A partir dos anos 90, houve consciência das diferentes realidades de investigação, deixando a intenção de observação de algumas profissões e considerando diferentes fatores socioeconómicos, culturais e contextuais. O ininterrupto crescimento e desenvolvimento deu lugar à escassez de recursos e conseqüentemente ao aumento da competitividade. As expectativas de permanecer no mesmo emprego foram substituídas por decisões tomadas com base na procura de significado, propósito, identidade, em vez de dinheiro, poder, ego e talento (Dutra, 2010).

Surge assim o Modelo de Carreira sem Fronteiras, desenvolvido por Arthur e Rousseau cujo foco é o indivíduo, considerando as oportunidades para além do limite da organização. Nos anos 2000, observou-se que as fronteiras ficaram ainda mais difusas, resultante do *downsizing*, *outplacement*, aumento do desemprego, contratos de trabalho alternativos e emergência de consultores externos (Velo & Dutra, 2010).

Nesta perspetiva, os responsáveis pela carreira são as próprias pessoas. O trabalhador e a organização passaram a ser considerados de forma independente, no entanto, as atividades individuais como *networking*, formação e empreendedorismo aconteceram em paralelo com as atividades organizacionais e as relações intra-organizacionais, como cooperação e competição (Velo et al., 2016).

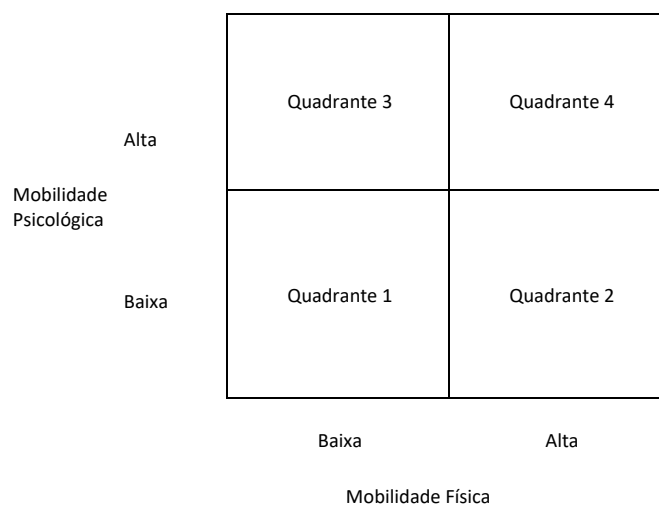
Assim sendo, a carreira dos indivíduos desenvolveu-se para além dos limites organizacionais, pois o indivíduo, não estando restrito a uma só organização, consegue aprofundar e desenvolver um conjunto de competências que facilitam essa transição, o que confere à carreira características como o dinamismo, a autonomia, a capacidade de se adaptar e de ser permeável (Valente, 2012).

Este modelo implica que o indivíduo tenha responsabilidade da própria carreira e faz com que assumam uma identidade profissional própria (Valente, 2012). Sullivan e Arthur (2006) seguem o mesmo raciocínio quando referem que a responsabilidade da carreira é individual e a preocupação primordial centra-se na captação de competências versáteis, que sejam facilmente transferíveis para outros contextos e que garantam uma empregabilidade constante.

Nesse sentido, Sullivan e Arthur (2006) desenvolveram um modelo de carreira sem fronteiras, constituído por quatro dimensões ou estados, em função de uma maior mobilidade física e psicológica. Estando a mobilidade física relacionada com contextos organizacionais pelos quais uma pessoa atravessa e a mobilidade psicológica é a percepção que a pessoa tem sobre a sua empregabilidade ou quando procura crescimento profissional fora do emprego.

Na figura 3, encontra-se o modelo de carreira sem fronteiras, proposto por Sullivan e Arthur (2006). Em cada um dos quatro quadrantes, os autores referem que as carreiras:

Figura 3 - Duas dimensões da Carreira sem Fronteiras



Fonte: Sullivan e Arthur, 2006

- **Quadrante 1**, exibem baixos níveis de mobilidade física e psicológica, o que significa que o indivíduo não tem muitas possibilidades de efetuar uma mudança organizacional, nem competências psicológicas para tal;
- **Quadrante 2**, encontram-se carreiras com níveis altos de mobilidade física, mas baixos de mobilidade psicológica, isto é, pode haver muitas mudanças de local de trabalho, sem representar diferentes desafios.
- **Quadrante 3**, alta mobilidade psicológica, mas baixa mobilidade física, ou seja, os profissionais experimentam novos desafios profissionais e diferentes, mas permanecem sempre no mesmo local de trabalho.
- **Quadrante 4**, carreiras com elevados níveis de mobilidade física e psicológica, ou seja, os indivíduos enfrentam mudanças físicas e novos desafios, o que origina um aumento de competências, autoconfiança e crescimento pessoal.

Ainda no século XX, como resposta a um novo paradigma empresarial criado por James Quinn, designado por “*Intelligent Enterprise*”, onde a empresa se focava no desenvolvimento e na implementação de recursos intelectuais foi desenvolvido um novo conceito de carreira, a Carreira Inteligente (Arthur, et al., 1995).

DeFillipi e Arthur (1994, 1995) definiram o conceito e propuseram um modelo de carreira baseado em competências, isto é, os indivíduos eram responsáveis pelo desenvolvimento de competências genéricas, que se adaptassem entre diferentes organizações, tarefas e funções, aumentando assim, a própria vantagem competitiva, tornando-se mais valiosos e, conseqüentemente, obtendo melhores propostas, dentro ou fora da organização.

As competências propostas por Arthur et al. (1995); Jones & DeFillippi, (1996) da carreira inteligente foram:

- ***Knowing why***: relacionada com a identificação do indivíduo com a cultura da empresa, ou seja, os valores e as necessidades da pessoa têm que estar alinhadas com os da organização.
- ***Knowing how***: trata-se do valor acrescentado (conhecimento e habilidade) que cada colaborador oferece à organização.
- ***Knowing whom***: são as relações interpessoais intrínsecas ao colaborador e que podem ter impacto para a organização, por exemplo, o *networking* pessoal, os clientes, fornecedores, amigos, entre outros.
- ***Knowing what***: implica saber identificar as ameaças, oportunidades e requisitos da indústria para o sucesso na carreira, sabendo distinguir os fatores críticos para o sucesso e identificar o talento para atingir os objetivos de carreira.
- ***Knowing when***: capacidade de saber quando deve efetuar mudanças na sua carreira, ao nível da função ou tarefa e não ao nível da hierarquia ou de empresa.

É de salientar que para os indivíduos conseguirem desenvolver as suas carreiras é necessário que as organizações forneçam oportunidades. Quanto maior for o domínio destas competências, maior é a vantagem que o indivíduo possui perante o contexto onde se encontra, desenvolvendo assim uma carreira inteligente (Dutra et al., 2009; Parker, et al., 2009).

Entre os anos de 1990 e 2000, as empresas passaram de um espaço restrito de pessoas (de carreiras), para uma rede de múltiplas conexões e fluxos, trazendo, como consequência, maior peso para o papel da agência individual (Inkson et al., 2012). Na mesma linha,

Malvezzi (2013) analisa que o contexto, a partir de 2000, tornou-se na fragmentação da economia, criando um novo problema de instabilidade global e parcerias. Os empregos migraram das grandes para as pequenas empresas, trazendo a necessidade de prontidão para mudanças, com o desenvolvimento de competências (Inkson et al., 2012).

Segundo Schein (1978), a carreira engloba duas perspectivas: a da sociedade e a do indivíduo. A primeira está relacionada com as expectativas que a sociedade cria relativamente à remuneração e ao *status*, a segunda diz respeito às expectativas que cada pessoa cria para satisfazer as suas necessidades e o impacto que estas têm na sua vida.

Para além das perspectivas, Hall (2002), afirmou que a carreira pode ter duas dimensões: a carreira objetiva, que diz respeito à história da pessoa enquanto trabalhadora e a carreira subjetiva, que corresponde às experiências subjetivas que cada pessoa enfrenta ao longo da vida. Estas definições incluem as posições, as tarefas, atividades realizadas e as decisões tomadas, assim como as interpretações subjetivas referentes a acontecimentos no trabalho como aspirações, expectativas, valores, necessidades e sentimentos relativos a experiências específicas de trabalho (Ferreira, 2017).

O modelo narrativo de carreira vai ao encontro dessas duas dimensões (objetiva e subjetiva). O conceito de trajetória de carreira utilizado por Dubar (2005, 2006) considera os fatores objetivos e subjetivos fundamentais para a compreensão da carreira (Cochran, 1997). O que, na conceção de Dubar (2005, 2006), é denominado de trajetória objetiva, Cochran (1997) define como “informação”, mas os conceitos referem-se ao aspeto objetivo da carreira do indivíduo. Por sua vez, a trajetória subjetiva, é compreendida por meio dos relatos biográficos, para Dubar (2005, 2006), enquanto que para Cochran (1997) é a identificação com a história construída narrativamente pelo próprio indivíduo em relação à sua carreira.

No novo século, XXI, as fronteiras entre a vida no trabalho e a vida privada foram perdendo clareza (Kirk, 2016). Dentro das organizações, os funcionários começam a abdicar das promoções para poder beneficiar dos laços pessoais, com os amigos e família. Os profissionais procuraram controlar melhor as suas agendas e melhorar o equilíbrio entre o trabalho e os relacionamentos familiares. Assim, os novos modelos de carreira vieram alterar o pensamento, deixaram a ascensão vertical e passaram a combinar dimensões que permitissem ter em conta as mudanças que ocorressem na vida dos indivíduos, passando assim a gerir as suas carreiras (Mckie, et al., 2013).

A definição de carreira estava associada à relação entre empregado e empregador, caracterizada por uma troca de lealdade, sendo a carreira definida dentro da organização, desenvolvendo-se de acordo com uma estrutura hierárquica rígida, com ascensão vertical e num ambiente estável (Sullivan & Baruch, 2009).

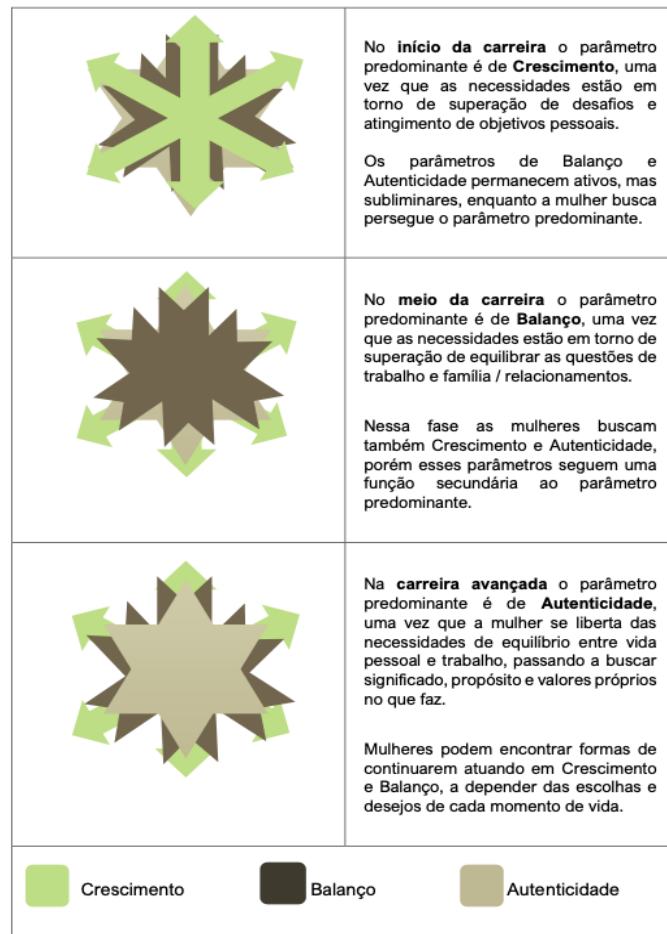
Mais recentemente, existem alguns autores que têm uma definição mais abrangente, definindo carreira como a história de uma pessoa, num determinado papel ou *status*, independentemente do trabalho que realizam (Veloso et al., 2016). A carreira é constituída por todas as experiências da vida de um indivíduo, desde que inicia o seu percurso escolar até à reforma (Brown, et al., 2004).

Em 2006, foi desenvolvida uma variação na definição de carreira não tradicional, o conceito de Carreira Caleidoscópica. Neste tipo de carreira, o indivíduo altera os seus padrões de carreira consoante os diferentes aspetos da sua vida, com o objetivo de arranjar relações e papéis. Essas mudanças podem ocorrer como resposta a estímulos externos ou internos (Mainiero & Sullivan, 2006).

Os três parâmetros do Caleidoscópio são: a autenticidade (ser verdadeiro, alinhando atitudes e valores pessoais), balanço (equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal) e desafio (necessidade de obter trabalho estimulante). Esses fatores influenciam as decisões de carreira de maneira diferente nos géneros e gerações.

Embora a Carreira Caleidoscópica se aplique a homens e mulheres, as autoras Mainiero e Sullivan (2006) compreenderam que há um “portfólio” Caleidoscópico para as mulheres, a partir da sequência de parâmetros em C-B-A (primeiro os desafios ou crescimento, depois o balanço e, por fim, a autenticidade), no ciclo de vida da mulher, conforme exemplificado na figura.

Figura 4 - Parâmetros da Carreira Caleidoscópica no portfólio de mulheres



Fonte: adaptada de Mainiero e Sullivan, 2005

O parâmetro do desafio ou crescimento encontra-se entre os 20-29 anos; o de balanço na década dos 30 anos e o de autenticidade começa a surgir a partir dos 40 anos. A sequência ocorre dessa forma como uma sobreposição às diferentes fases pessoais e ao relógio biológico feminino (Sullivan et al., 2009).

Os estudos sobre carreiras de mulheres estão alinhados com a Carreira Caleidoscópica, especialmente em relação ao parâmetro do balanço entre vida pessoal e trabalho (Bandeira, 2018; Andrade & Carvalho, 2015). Tem havido um aumento da participação feminina no mercado de trabalho, nas últimas décadas, pois as mulheres procuram, simultaneamente, a realização pessoal e profissional, a independência financeira e a preservação do papel de mãe (Santos, et al., 2015).

Atualmente, as carreiras tradicionais coexistem com as novas orientações de carreira. A diversidade de contextos e de necessidades faz com que as carreiras tenham cada vez mais características híbridas (Gerber et al., 2009) ou dicotômicas (Kuron et al., 2016).

Há quem defenda que a definição mais completa de carreira são as experiências de um indivíduo relacionadas ou não com o trabalho, dentro e fora das organizações (Sullivan & Baruch, 2009). Para os autores, quando se fala de carreira é necessário reconhecer o emprego onde estão, os níveis hierárquicos onde se situam, as funções que desempenham e as indústrias, bem como a interpretação do indivíduo (Sullivan & Baruch, 2009). Além disso, a carreira de um indivíduo é influenciada por muitos fatores contextuais, como a cultura, a economia e o ambiente político, bem como por fatores pessoais (Sullivan & Baruch, 2009).

A definição de carreira híbrida surgiu em 2009, pela autoria de Sullivan e Baruch. Faz parte de uma nova geração de conceptualizações de carreira que representam o dinamismo dos contextos laborais (Sullivan & Baruch, 2009). Estas carreiras conseguem adaptar-se e assumir diversos papéis o que faz com que sejam desempenhadas dentro ou fora das organizações (Sullivan & Baruch, 2009). No entanto, apesar das rápidas mudanças e dos novos desafios, existem princípios básicos que devem ser definidos mediante as prioridades e os desejos individuais (Mainiero & Sullivan, 2005).

Durante todo o percurso profissional é inevitável o ajuste da carreira às características do indivíduo e à realidade do contexto envolvente, no entanto, existem padrões que devem ser seguidos e combinados para dar uniformidade e consistência à carreira (Sullivan & Baruch, 2009).

A sensação de ter liberdade para mudar não implica necessariamente a mudança (Grote & Raeder, 2009), é possível encontrar um equilíbrio que permita a autonomia na carreira e a ligação com a organização e essa proximidade acontece quando o indivíduo é reconhecido e sente que é valorizado e importante (Biswas & Bhatnagar, 2013).

O sucesso e a qualidade da carreira têm um significado diferente entre países e o próprio conceito de sucesso vai sendo alterado em função do contexto organizacional e económico de cada um, contribuindo para uma maior diversidade de carreiras a nível global (Gerber et al., 2009).

A interpretação do que é a carreira ideal e as principais características das carreiras é difícil de generalizar, uma vez que, cada país tem as suas interpretações e uma cultura diferente, sendo esta uns dos principais fatores para a visão de carreira e para a gestão das organizações (Gerber, et al., 2009). As práticas de gestão adotadas influenciam a carreira

e serão mais eficientes se estiverem em conformidade com as exigências da cultura onde se enquadram (Gerber et al., 2009).

Relativamente às carreiras, a ligação do indivíduo com a organização foi influenciada pela cultura, conjuntura externa (nomeadamente a económica) e ainda pela definição do trabalho, que foi sofrendo alterações (Cooper, et al., 2016). O contrato psicológico entre trabalhadores e empregadores é alterado em função da evolução das sociedades, principalmente das novas tecnologias que alteraram em muito as carreiras e a promessa de afiliação (Kumar, 2019), o comprometimento organizacional promove uma atitude positiva nos trabalhadores e é reconhecida a importância em ser mantida uma ligação forte entre o indivíduo e a organização (Bashir, et al., 2020).

Segundo Veloso et al. (2016) a construção de uma carreira requer decisões e atitudes que normalmente se refletem em outras dimensões da vida pessoal, isto é, o desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem, não só o trabalhador, mas também a sua família.

A grande mudança do paradigma tradicional para o paradigma moderno de carreira, deve-se principalmente à alteração da perspectiva que os indivíduos têm sobre a carreira, o que se torna benéfico para o próprio indivíduo, pois consegue desenvolver novas competências, aumentar a rede de contactos e ter a possibilidade de satisfazer as suas necessidades e objetivos pessoais e profissionais; também as empresas obtêm vantagens com esta alteração, visto que beneficiam da disseminação dos novos conhecimentos dos seus quadros e podem adaptar-se às realidades dos seus negócios (Valente, 2012).

Perante esta mudança de paradigma, o conceito de carreira sofreu algumas alterações, deixou de ser tão contínua e programável e passou a ser mais abrangente, contextualizada, mutável e direcionada para as relações de trabalho de cada profissional (Closs & Oliveira, 2015). Nesse sentido, as carreiras passaram a ser mais flexíveis e dinâmicas com o objetivo de permitir ao indivíduo novas perspectivas de sucesso (Baruch, 2004).

Para Baruch (2004) existem diferenças significativas na abordagem tradicional e na abordagem mais moderna da carreira, que são apresentadas na tabela que se segue.

Tabela 2 – Abordagem Tradicional VS Abordagem Moderna

	Abordagem Tradicional	Abordagem Moderna
Características do ambiente	Estabilidade	Dinamismo
Escolha de Carreira	Fase inicial da carreira	Em diferentes estágios de idade
Responsável pela Carreira	Organização	Indivíduo
Local de Trabalho	Uma organização	Várias organizações
Horizonte Temporal de Carreira	Muito Tempo	Pouco Tempo
O que o empregador espera / O que o empregado dá	Lealdade e Compromisso	Horários de trabalho longos
O que o empregador dá / O que o empregado espera	Segurança Laboral	Investimento em empregabilidade
Critérios de Progressão	De acordo com o tempo	De acordo com os resultados e conhecimento
Significado do Sucesso	Progredir na hierarquia	Sentimento de realização
Direção de Carreira	Linear, direção única	Multidirecional

Fonte: elaboração própria baseada em Bauch (2004)

O percurso profissional de cada indivíduo passa por diversos estágios que sofrem alterações em função das circunstâncias, dos objetivos e dos valores pelo qual o indivíduo passa ao longo da vida (Kumar, 2019). A estas alterações está associada a necessidade e a vontade de mudar e só serão positivas, se possibilitarem a construção de uma carreira que vá ao encontro dos atributos e necessidades de cada indivíduo (Sullivan & Arthur, 2006). Em cada uma das etapas é fundamental saber gerir e definir objetivos que são orientados em função de variáveis como a idade, a identidade profissional e o comprometimento com a carreira (Jue & Ha, 2020). Esta definição de objetivos faz com que cada indivíduo consiga ir ultrapassando os obstáculos que se encontram ao longo do percurso, facilitando assim o alcance de um propósito específico (Kumar, 2019).

A gestão de carreiras varia de empresa para empresa, no entanto, existe um conjunto de procedimentos que é utilizado por algumas empresas quando agrupavam o sistema de carreira: os interesses e habilidades dos colaboradores, as oportunidades de carreiras, as necessidades dos funcionários, os sistemas que disponibilizam informações da empresa

para as pessoas e vice-versa e sistemas de desenvolvimento que dessem oportunidade para que os colaboradores pudessem ter um crescimento profissional de forma consistente com o seu planeamento individual de carreira (Dutra, 2010). Seguindo a mesma linha de pensamento, existem alguns instrumentos que podem ser utilizados pelas empresas em geral, como instrumentos de autoavaliação: *workshops*, manuais de gestão de carreira, aconselhamento individual, programas de desenvolvimento de pessoal e informação acerca de oportunidades internas que correspondem à fase inicial do planeamento de carreira (Vieira, 2018). Vieira & Marques (2014) destacaram ainda 5 competências que as entidades empregadoras referem quando selecionam um candidato: aprendizagem contínua, flexibilidade, tecnologias da informação e comunicação, o trabalho em equipa, a adaptação e a ética e responsabilidade social. Acrescenta ainda que, a análise e resolução de problemas, a criatividade e inovação, o planeamento e organização e o domínio de línguas estrangeiras serão valorizadas nos próximos anos. Celani (2009) destaca das línguas estrangeiras, a inglesa por ser considerada no mercado de trabalho a linguagem universal.

Relacionado com a carreira e a gestão de carreira, surge o conceito comprometimento de carreira que se baseia na ligação psicológica que existe entre o indivíduo e a sua carreira, a motivação e a relação afetiva que se estabelece com ela (Lee, et al., 2000). O comprometimento de carreira é composto por três dimensões: afetiva, normativa e calculista, sendo que essas três dimensões justificam a permanência do vínculo do indivíduo à organização (Meyer & Allen, 1991). A primeira dimensão refere-se à ligação emocional com a organização, é o grau de envolvimento e identificação com a mesma, o que faz com que o indivíduo queira fazer parte da organização e ter o desejo de permanecer. A segunda dimensão é a normativa que diz respeito ao dever moral de permanecer, sentimento de lealdade para com a organização. A componente calculista, também intitulada de instrumental, refere os possíveis custos e sacrifícios associados ao ato de sair da empresa, ou seja, o indivíduo permanece na organização por motivos financeiros ou por falta de alternativas (Meyer & Allen, 1991). Apesar do conceito de comprometimento já ter sido alvo de diversos estudos, ainda há necessidade de aprofundar conhecimento e atualizá-lo (Rossenberg et al., 2018). O facto de haver um compromisso com a carreira, faz com que haja um maior apego ao trabalho e à organização, o que torna a saída do colaborador menos provável (Lin, 2017).

A perspetiva de permanência e avanço na carreira difere entre as pessoas que trabalham numa organização permanentemente ou em trabalho temporário (Nuhn & Wald, 2016).

Com o aumento da complexidade das organizações e o facto de um colaborador exercer diversas funções dentro da mesma organização, faz com que este seja colocado mais vezes à prova, exigindo dele um esforço adicional, o que promove o aumento da intenção de rotatividade, pois os colaboradores sentem-se cansados e esgotados (Nuhn & Wald, 2016).

A perspetiva da carreira sustentável pressupõe que o objetivo de um ser humano é aumentar, ou pelo menos manter, os recursos (Freedy & Hobfoll, 2017; Hobfoll, 1989; Hobfoll, et al., 2017). Esta teoria assume contemporaneamente elevada relevância num quadro em que o excesso de trabalho e os conflitos de papéis têm revelado provocar no indivíduo elevados níveis de *stress* (*Burnout*), acabando assim por perder recursos da carreira, (Demerouti et al., 2001), desencadeando rotatividades (Bakker et al., 2004), tornando-se uma ameaça à carreira (Barthauer, et al., 2019).

Pelo contrário, o entrincheiramento na carreira corresponde à permanência prolongada no mesmo percurso profissional. A continuidade na mesma carreira é, muitas vezes, expectável ou previsível, no entanto, só é benéfica se o indivíduo estiver satisfeito (Oliveira, 2021). É a estagnação profissional que resulta da perceção do valor das perdas associadas a uma eventual saída e da preocupação com a inexistência de outras alternativas (Chen & Xu, 2020). Quando o indivíduo se apercebe da falta de opções e não é capaz de mudar, a decisão de ficar na mesma carreira será aceite e justificada, pois não existem oportunidades viáveis ou alcançáveis (Urbanaviciute et al., 2018).

Um maior apego e comprometimento com a carreira diminui a intenção de rotatividade (Lin, 2017), pelo contrário os indivíduos que não estão envolvidos, nem comprometidos com a organização contribuem para aumentar a intenção de rotatividade. Uma satisfação profissional muito baixa, combinada com uma total falta de investimentos que bloqueiam a mudança, permitem maior mobilidade (Oliveira & Gonçalves 2020).

A empregabilidade é o principal recurso que garante o envolvimento do indivíduo com o trabalho, permite mantê-lo atualizado do meio que o envolve e promove a atenção face a novas oportunidades que possam surgir (Lu et al., 2017). As oportunidades de crescimento de carreira, oferecem emprego que, por sua vez, aumenta a probabilidade de crescimento dentro e fora da organização (Bashir et al., 2020). A empregabilidade é apoiada por fatores de carácter genérico e é mediante a aquisição de competências específicas e gerais que mantêm o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Widodo

& Chandrawaty, 2020). O facto de não existirem competências ou opções que viabilizem a mudança, vai alterar o equilíbrio e influenciar a vida do indivíduo, pois este mantém-se preso à carreira (Phillipperceções1994). Visto que a empregabilidade reflete as oportunidades reais do indivíduo no mercado de trabalho, provavelmente a percepção da sua existência estimula a mudança (Widodo & Chandrawaty, 2020). Permanecer na mesma carreira deve-se também à falta de motivação, ao medo de arriscar, à possibilidade de vir a obter prejuízos ao sair da organização e ao facto destes serem superiores aos benefícios de ficar (Carson et al., 1995).

O autoemprego é quando o indivíduo se valoriza, mas acaba por exercer as suas tarefas de forma semelhante de quando estava empregado. Os padrões de carreira de autoemprego podem ser diferentes, dependendo do número de transições entre diferentes estados de emprego, como autoemprego e emprego remunerado e depende ainda da proporção relativa de diferentes estados numa carreira (Koch, 2019). O tempo que um indivíduo trabalha por conta própria é diferente de pessoa para pessoa (Rocha et al., 2015). Perante estas variações, existem três tipos de padrões de carreira: carreiras de autoemprego persistentes (caracterizado por períodos longos e por poucas transições entre o autoemprego e outros estados de emprego), carreiras de autoemprego intermitentes (moldados pelo emprego remunerado e apenas alguns ou curtos períodos no trabalho por conta própria) e carreiras de autoemprego mistas (não foca um estado de emprego específico e ocorrem frequentes mudanças entre os diferentes estados) (Koch, 2019).

Para um indivíduo obter ou manter o emprego é forçado a tomar algumas decisões, quer ao nível da carreira, quer ao nível pessoal e quando não consegue decidir algo, surge uma indecisão (Gati, 2013). As principais causas das indecisões passam pela visão pessimista, a ansiedade e a autoestima de cada pessoa (Saka & Gati, 2007).

Por sua vez, para contrastar, existem indivíduos que são autoconfiantes, ou seja, tem a capacidade de saber utilizar estratégias adequadas para alcançar o sucesso através da tomada de decisões (Udayar et al., 2020). A autoestima está forte e negativamente associada à indecisão: quanto maior o nível de autoestima, menor o nível de indecisão (Udayar et al, 2020).

Tabela 3 - Principais Modelos de Carreira

PRINCIPAIS MODELOS DE CARREIRA		
ÂNCORAS DE CARREIRA <small>EDGAR SCHEIN (DÉCADA DE 70)</small>	Criação do termo "âncoras de carreira" elemento intrínseco, trata-se da auto-precessão de cada indivíduo dos seus valores, motivações e talentos;	COMPETÊNCIAS: TÉCNICO-FUNCIONAIS; GESTÃO GERAL; AUTONOMIA; SEGURANÇA; CRIATIVIDADE SERVIÇO; DESAFIO PURO; ESTILO DE VIDA.
CARREIRA PROTEANA <small>DOUGLAS HALL (1976)</small>	Próprio indivíduo gere a sua carreira, necessidades de desenvolvimento, progressão e aquisição e conhecimentos.	2 META-COMPETÊNCIAS: ADAPTABILIDADE E AUTOCONHECIMENTO
CARREIRA SEM FRENTEIRAS <small>MICHAEL ARTHUR E DENISE ROUSSEAU (DÉCADA DE 90)</small>	Foco no indivíduo, considerando as oportunidades para além da organização; O indivíduo é o responsável pela própria carreira/ identidade profissional e não está restrito a 1 organização.	MODELO DE CARREIRA, CONSTITUÍDO POR 4 DIMENSÕES, EM FUNÇÃO DA MOBILIDADE PSICOLÓGICA E FÍSICA
CARREIRA INTELIGENTE <small>DEFILLIPI E ARTHUR (1994, 1995)</small>	Desenvolvimento e implementação de recursos intelectuais; Indivíduos desenvolvem competências para se adaptarem entre diferentes organizações, tarefas, funções	COMPETÊNCIAS: KNOWING WHY; KNOWING HOW; KNOWING WHOM; KNOWING WHAT; KNOWING WHEN.
CARREIRA CALEIDOCÓPIA <small>MAINIERO & SULLIVAN, 2006</small>	Altera os padrões de carreira consoante os diferentes aspetos da vida.	3 PADRÕES: AUTENTICIDADE; BALANÇO; DESAFIO
CARREIRA HÍBRIDA <small>SULLIVAN & BARUCH, 2009</small>	Carreiras tradicionais coexistem com as novas orientações de carreiras; Indivíduo adapta-se e assume diferentes papéis, dentro e fora da organização.	
CARREIRA SUSTENTÁVEL <small>SPURK ET AL., 2019</small>	Pressupõe que o objetivo de um ser humano é aumentar, ou pelo menos manter, os recursos da carreira.	

Fonte: Elaboração própria, baseado nos modelos de Edgar Schein, Douglas Hall (1976), Michael Arthur e Denise Rousseau (década de 90), Defillipi Arthur (1994, 1995), Mainiero & Sullivan (2006), Sullivan & Baruch (2009) e Spurk et al (2019).

1.2 Carreiras no âmbito da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

A área de RH, ao longo do tempo deixou de assumir o papel apenas administrativo e passou a assumir um papel cada vez mais estratégico, como referem Marques (2010), Cunha et al. (2010) e Ceitil (2013). Esta elevada importância atribuída à área dos RH deve-se, segundo Ecirli, et al., (2014), ao facto de boas políticas de RH permitirem às organizações obter uma maior flexibilidade no mercado de trabalho.

A crescente importância dos profissionais de RH tem criado mais oportunidades de desenvolvimento nas suas carreiras (Jayarathna & Perceived, 2018). No entanto,

identificou-se que a maioria destes profissionais nunca chegaram ao topo da escala corporativa (concelho de administração ou CEO), terminando a sua carreira como diretor de RH. Ou seja, a carreira dos profissionais de RH acaba por ser limitada nos cargos superiores, o que se torna uma barreira (Jayarathna & Perceived, 2018). A maioria dos diretores de RH segue um papel mais limitado e as transições de carreira são possíveis, mas muito raras (Bell, 2013). O que pode parecer uma incongruência, na medida em que, sendo os profissionais de RH os detentores de tomada de decisões estratégicas e do desenvolvimento de carreiras de todos os profissionais dentro de uma organização, aparentemente teriam vantagens e melhores oportunidades de desenvolver as próprias carreiras (Jayarathna & Perceived, 2018).

Ao longo do tempo ocorreram alterações na maneira de pensar e agir dos profissionais de RH e hoje em dia tendem a tomar as suas próprias decisões e a gerir as próprias carreiras, deixando de depender tanto das organizações e passando a ter algum poder de escolha (Gomes, 2020). Os profissionais de RH ao fazerem a gestão das próprias carreiras têm em conta os seus valores pessoais e atualmente não se “prendem” a uma empresa específica, estão dispostos a mudar de organização ou a trabalhar por conta própria, ou seja, estão mais recetivos a mudar, quer fisicamente (de empresa), quer psicologicamente (disponíveis para enfrentarem novos desafios) (Gomes, 2020).

As atitudes e decisões tomadas pelos profissionais de RH em relação à própria carreira têm menos preponderância face às dimensões que lhes são externas, ou seja, têm mais liberdade profissional e uma maior margem de manobra perante os constrangimentos do ambiente externo, dinâmica da globalização e da economia, o que promove a sua empregabilidade no mercado de trabalho (Gomes, 2020). Se, por um lado, a gestão de carreiras que é feita pelos profissionais de RH está a ter um impacto positivo nos trabalhadores assalariados e autónomos, pois sentem-se motivados a investir nas próprias carreiras, tornando-se assim uma mais valia para as empresas, veem retorno desse investimento, por outro lado, os trabalhadores desempregados sentem-se menos estimulados em relação ao investimento nas suas carreiras, pois não tendo emprego, não obtém retorno visível desse investimento logo sentem que não podem desperdiçar os seus rendimentos e não investem em si mesmos (Kilimnik, 2008).

Esta autogestão da carreira é uma ferramenta utilizada pelos profissionais de RH, face a situações características do mercado laboral, como a oscilação de salários, a precariedade dos contratos de trabalho, fatores relacionados com o clima e cultura organizacional,

chefia, entre outros (Gomes, 2020). Há quem defenda que os profissionais de RH precisam de vários “choques” de carreira para assumirem a responsabilidade pela gestão e sucesso da própria carreira (Akkermans et al., 2018).

Segundo Kilimnik (2008) os trabalhadores que trabalham por conta própria, desenvolvem mais as suas capacidades e estão predispostos a realizarem atividades novas e mais desafiantes. O facto dos profissionais de RH preferirem trabalhar por conta própria, sendo-lhe mais gratificante, torna-se economicamente mais instável, pois não têm um salário fixo, gerando mais insegurança, stresse e desconforto.

À medida que os profissionais de RH vão desenvolvendo e progredindo na carreira, têm tendência a irem aumentando a sua rede de contactos e a ir desenvolvendo novas competências o que lhe permite tornarem-se melhores profissionais, mais confiantes das suas capacidades e mais cultos (Astralian Resource Human Institute [ARHI], 2020; Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2020; Instituições World Federation of People Management Associations [WFPMA], 2020 & Society for Human Resource Management [SHRM], 2020) (Maxwell & Green 2021).

Uma das maiores barreiras para a progressão de carreira é a falta de confiança existente nas pessoas (Maxwell & Green, 2021). Thompson (2000) identificou seis barreiras que influenciavam negativamente o desenvolvimento de carreira dos profissionais de RH: falta de adequação à cultura, falta de informação, falta de mentoria, processos de gestão de carreira organizacional inadequados, dificuldade em serem atribuídas tarefas/responsabilidades de desenvolvimento e dificuldade em obter oportunidades geográficas favoráveis. Algumas das barreiras, como a falta de adequação à cultura, falta de informação, processos de gestão de carreira organizacional inadequados, dificuldade em serem atribuídas tarefas/responsabilidades de desenvolvimento, provocam um efeito negativo no desenvolvimento das carreiras dos profissionais de RH (Jayarathna, 2018). No entanto, a falta de mentoria e a falta de oportunidades geográficas favoráveis não tiveram um efeito negativo significativo no desenvolvimento de carreiras (Jayarathna, 2018). Além disso, a dificuldade em serem atribuídas tarefas/responsabilidades de desenvolvimento é o indicador mais importante e dominante das barreiras de desenvolvimento de carreiras o que impedem os profissionais de RH de chegarem ao topo da escada corporativa (Jayarathna, 2018).

A pandemia foi um dos fatores (muito recente) que contribuiu para o desenvolvimento dos profissionais de RH e conseqüentemente das suas carreiras. Com a pandemia foi possível aos profissionais de RH participarem em atividades de aprendizagem e desenvolvimento, por meio de conferências virtuais e webinars, que enriqueceram o conhecimento dos participantes (Maxwell & Green, 2021). A partir daí houve uma série de fatores que deixaram de ser impedimento da comunicação, com o desenvolvimento de reuniões online e conferências, acabou por haver uma poupança de recursos e tempo que até então não era considerada. O facto de terem estado em teletrabalho durante alguns períodos constantes de tempo, também permitiu que desenvolvessem e aprofundassem, autonomamente, os conhecimentos das tecnologias e plataformas por onde passaram a comunicar (Maxwell & Green, 2021).

Neste capítulo são apresentadas as opções metodológicas utilizadas neste estudo, nomeadamente o objetivo geral e os objetivos específicos visados seguidos pelo desenho metodológico, instrumento, procedimentos e por fim a amostra e a sua caracterização.

2.1 Objetivos do estudo

Este estudo tem como objetivo geral “Explorar a carreira de Recursos Humanos”. Desta forma, e para facilitar a operacionalização do trabalho, foram definidos 4 objetivos específicos:

1. Caracterizar as configurações do trabalho no âmbito das carreiras em RH.
2. Caracterizar as opções de desenvolvimento no âmbito das carreiras em RH.
3. Caracterizar as transições na carreira no âmbito das carreiras em RH.
4. Caracterizar a perceção dos profissionais de RH sobre a sua carreira.

2.2 Desenho do estudo

A metodologia utilizada foi a metodologia qualitativa, na medida em que o objetivo do estudo era adquirir conhecimento através de perspetivas e experiências dos indivíduos (Moretti et al., 2011).

Como técnica de recolha de informação utilizou-se o inquérito por questionário de resposta aberta para, assim, obter o verdadeiro significado das experiências e perceções dos participantes sobre os fenómenos em estudo (Taylor et. al, 2016), neste caso a carreira em RH. Esta opção permitiu, não obstante, ser um estudo qualitativo, ter uma amostra bastante ampla e partir de respostas individuais (Maciel, Nunes & Claudino, 2014).

O tratamento da informação foi realizado com recurso à análise de conteúdo. Esta foi efetuada com base temático-categorial numa lógica descritiva (Bardin, 1995), em alguns casos com categorias pré-definidas, mas a maioria através de categorias emergentes, o que permitiu mais adequadamente responder ao objetivo exploratório do estudo.

A amostra foi construída por conveniência, considerando a existência de uma fonte privilegiada de informação. Recorreu-se a uma rede de diplomados e estudantes de Recursos Humanos, que em termos de quantidade e qualidade (especificidade, rigor, fiabilidade e validade) representava uma excelente amostragem (Sandelowski, 1995).

2.3 Instrumentos e procedimentos

Nos inquéritos por questionário foram realizadas questões com o objetivo de responder aos objetivos anteriormente mencionados (ver apêndice I e II).

O questionário para os diplomados de RH/profissionais conteve 42 questões, 30 questões de resposta aberta e 12 questões de resposta fechada. O questionário foi segmentado em 3 partes, uma primeira onde questionámos informações pessoais, sexo, idade, curso e instituição da licenciatura e/ou mestrado, entre outras. Uma segunda parte onde responderam a questões relacionadas com a situação de empregabilidade atual e com a carreira, com o setor, com as atividades que realiza, transições efetuadas, entre outros. A terceira parte diz respeito à percepção que os profissionais de RH têm da sua carreira e ambições futuras.

O questionário dos estudantes de RH/futuros profissionais é constituído por 35 questões, 24 questões de resposta aberta e 11 de resposta fechada. Também está segmentado em 3 partes, inicialmente foram feitas questões pessoais, como sexo, idade, em que ciclo se encontra (licenciatura ou mestrado) e o ano, entre outras. A segunda parte corresponde a questões relacionadas com a situação de empregabilidade atual, o setor, a função e atividades que realiza. E a terceira parte diz respeito a aspetos relacionados com perspectivas de futuro.

Os dois questionários foram elaborados e posteriormente partilhados (ao mesmo tempo) na plataforma *google forms*. De seguida foram realizadas 6 “recolhas teste” a fim de verificar a sua funcionalidade. Depois de serem testados e realizados pequenos ajustes foram enviados, individualmente, a cada um dos membros que pertencem à comunidade de *RHNetwork*, do *Facebook* e *LinkedIn*.

A realização dos inquéritos foi efetuada na última semana de março e procedeu-se na primeira semana de abril a um inquérito-teste a 3 diplomados de RH/profissionais e 3 estudantes de RH/futuros profissionais, a fim de compreender se todas as questões realizadas estavam bem estruturadas, se havia algum erro e se eram importantes estarem presentes. A partir do dia 7 de abril até ao dia 20 de maio foi enviado, individualmente, a cada um dos 1322 participantes. Uma vez que, a plataforma do *Facebook* só permitia o envio de 60 mensagens (individuais) por dia, foi necessário estender o prazo de recolha (durante 6 semanas) e optou-se ainda por partilhar também na plataforma do *LinkedIn*

(individualmente). É de referir que a todos os participantes foi garantida a confidencialidade e o anonimato a todas as respostas.

Após ter dado por terminado o preenchimento do inquérito foram transferidos os dados para o *excel*, de forma a facilitar a análise de resultados. Seguidamente, foi realizado o processo de codificação, ou seja, foram selecionados os dados em bruto e construídas categorias. Este sistema de categorização foi realizado numa análise horizontal, ou seja, fomos verificar o que cada sujeito disse em relação a cada uma das questões. Foram utilizadas categorias predefinidas e categorias emergentes. As predefinidas foram com base nas secções definidas na “Classificação Portuguesa das Atividades Económicas” (CAE, 2007).

Por fim efetuaram-se tabelas e figuras com o objetivo de facilitar a apresentação de resultados. Transformou-se uma grande quantidade de respostas num resumo organizado com os principais resultados (Erlingsson & Brysiewicz, 2017), conseguiu-se identificar diferentes objetos de análise e ainda evidenciar mais facilmente semelhanças e discrepâncias entre os resultados obtidos.

Considerando a dimensão da amostra procedeu-se ao tratamento de contagem da maior parte das unidades de registo, o que permitiu uma análise descritiva associada à frequência, garantindo, no entanto, a salvaguarda da análise qualitativa como a análise principal.

2.4 Caracterização da amostra

Este estudo foi realizado a uma população específica, às pessoas que realizaram ou realizam licenciatura e/ou mestrado em RH, no IPP. Mais concretamente todos os alunos e ex-alunos (que constam na comunidade de RH no *Facebook* e no *Linkdin*), que frequentam e/ou frequentaram o curso de RH, quer seja na licenciatura e/ou mestrado no IPP.

A amostra deste estudo resultou de um critério de inclusão que foi definido previamente. Para participarem no estudo os participantes teriam de ter realizado a licenciatura e/ou mestrado em RH, no IPP. A comunidade de *RhNetwork* que está presente no *Facebook* e, mais recentemente, no *LinkedIn*, totalizando 1322 pessoas.

Da partilha dos questionários com os participantes, obtivemos uma amostra de 354 respostas, das quais 226 eram diplomados de RH/profissionais, ou seja, já eram formados

na área de Recursos Humanos, licenciados e/ou mestres em RH pelo IPP e 128 eram estudantes de RH/futuros profissionais de licenciatura ou mestrado na área dos Recursos Humanos, pelo IPP.

Em relação ao inquérito realizado aos diplomados de RH/profissionais, das 226 respostas foram apenas consideradas 223, uma vez que, 3 dos diplomados de RH/profissionais não aceitaram o regime de proteção de dados. Responderam ao questionário 50 homens e 173 mulheres. O intervalo de idades de respostas está compreendido entre os 21 e 64 anos, sendo a média de idades 33 anos. O curso de recursos humanos foi realizado por 194 participantes.

Tabela 4 - Caracterização da amostra do inquérito realizado aos diplomados de RH/profissionais

Participantes Diplomados de RH/ Profissionais	n = 223				
Sexo	Masculino		50		
	Feminino		173		
Idade (anos)	Mínimo		Máximo		Média
	21		64		33
Intervalo de idades	21-30 anos	31-40 anos	41-50 anos	51-60 anos	61-70 anos
	101	74	43	3	2
Licenciatura em RH	194				
Mestrado em RH	69				

Relativamente ao inquérito efetuado aos estudantes de RH/futuros profissionais, das 128 respostas, apenas foram consideradas válidas 127, uma vez que houve 1 estudante de RH/futuro profissional que não esteve de acordo com a proteção de dados e, por sua vez, não respondeu ao inquérito.

Obtiveram-se 28 respostas do sexo masculino e 99 do feminino. O intervalo de idades de respostas está compreendido entre os 18 e 56 anos, sendo a média de idades 25 anos. Noventa e dois estudantes de RH/futuros profissionais estão a frequentar a licenciatura em RH e trinta e cinco encontram-se a realizar o mestrado.

Tabela 5 - Caracterização da amostra do inquérito realizado aos estudantes de RH/futuros profissionais

Participantes Estudantes de RH/futuros profissionais	n = 127			
Sexo	Masculino		28	
	Feminino		99	
Idade (anos)	Mínimo	Máximo		Média
	18	56		25
Intervalo de idades	18-27 anos	28-37 anos	38-47 anos	48-57anos
	97	15	12	3
Nível de qualificação que frequenta	Licenciatura		Mestrado	
	92		35	

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

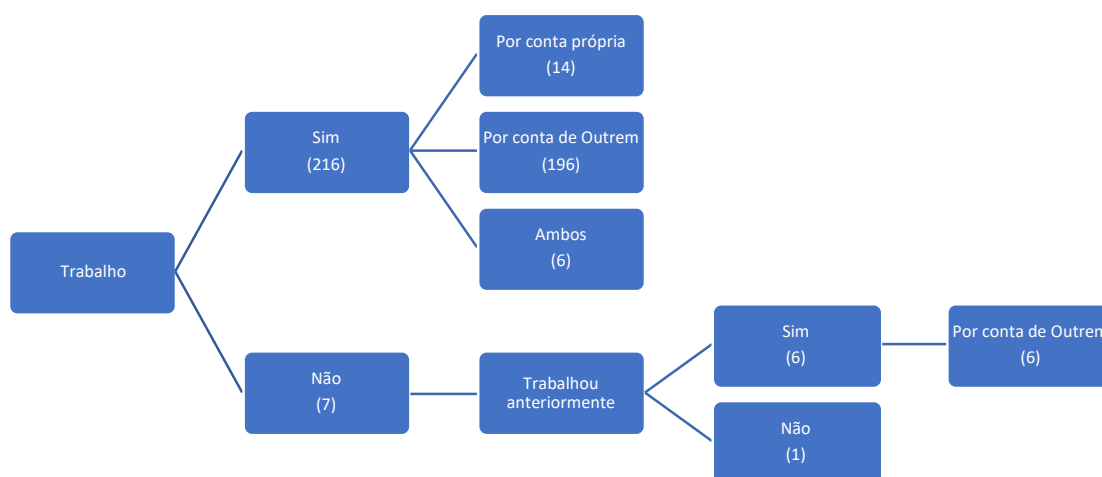
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos da análise das respostas dadas aos inquéritos realizados, tanto aos diplomados de RH/profissionais como aos estudantes de RH/futuros profissionais.

3.1 Configurações do trabalho na carreira

3.1.1 Diplomados de RH/Profissionais

Em relação à configuração da empregabilidade atual dos diplomados de RH/profissionais verificou-se que, dos 216 que estavam empregados, 14 trabalham por conta própria, 196 por conta de outrem e 6 em ambos. Dos 7 que não estavam a trabalhar, 6 já tinham trabalhado anteriormente, por conta de outrem e 1 que nunca tinha trabalhado.

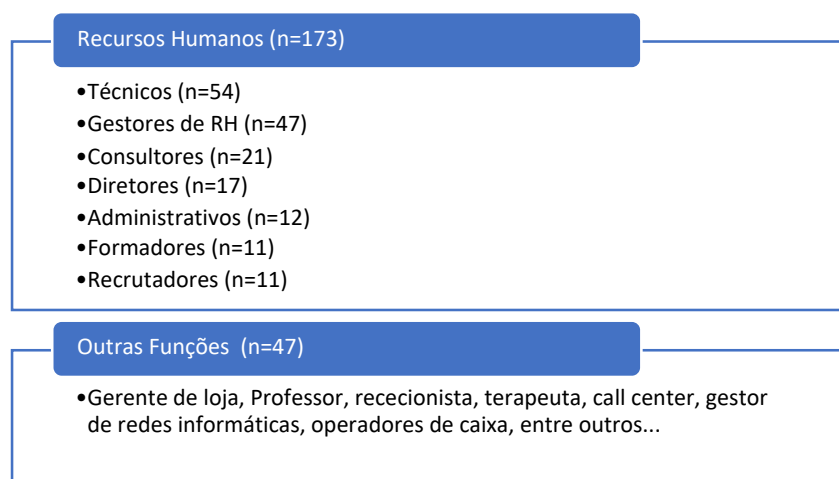
Figura 5 - Configuração da empregabilidade dos diplomados de RH/profissionais



Categorizaram-se as áreas onde os diplomados de RH/profissionais estavam a trabalhar, face às funções que estavam a desempenhar. A Categoria dos “Recursos Humanos” corresponde a funções relacionadas com a área dos RH geral. Todas as outras funções desempenhadas foram englobadas na categoria “Outras Funções”, como por exemplo: gerente de loja, rececionista, *cal center*, operadores de caixa, entre outros.

É de realçar que o número de registos obtidos é superior ao número de participantes, uma vez que, o mesmo diplomado de RH/profissional pode ter realizado mais que uma função no seu trabalho.

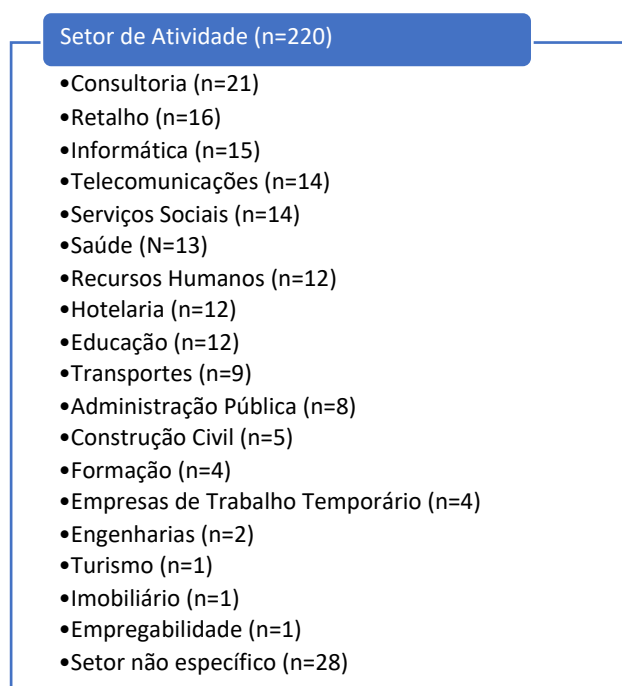
Figura 6 - Funções realizadas pelos diplomados de RH/profissionais



Em relação ao setor de atividade destacaram-se 18 termos, onde a “consultoria” obteve o maior número de registos 21, o “retalho” com 16 registos e ainda “informática” com o número de registos igual a 15. É de referir que o número de registos total é igual a 220.

Não foram consideradas 28 respostas, porque as respostas não foram específicas, respostas como setor terciário, privado, público. Todas as outras respostas pertencem ao CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE, 2007).

Figura 7 - Setor de Atividade dos diplomados de RH/profissionais

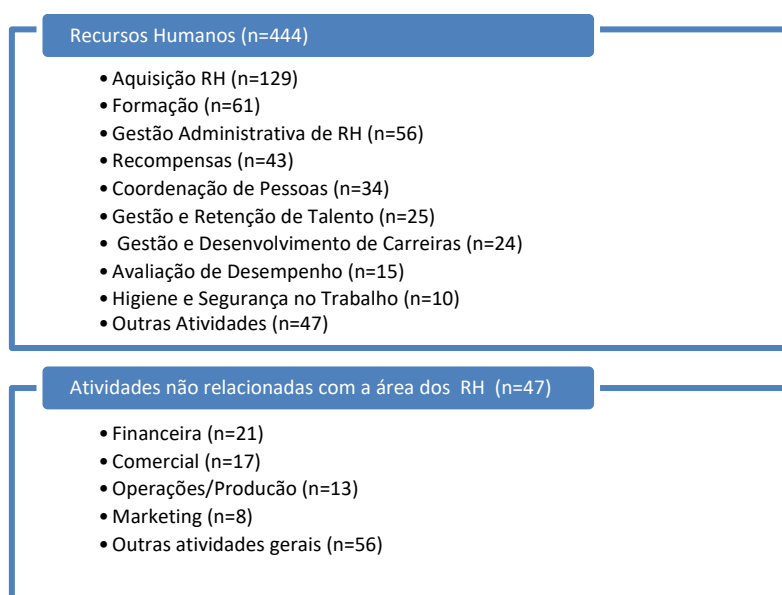


Categorização baseada no CAE- Classificação Portuguesa das atividades Económicas, revisão 3, edição

2007

Quanto às principais atividades que os diplomados de RH/profissionais realizam no seu trabalho é de salientar que se categorizou em “Recursos Humanos” onde se incluíram as atividades relacionadas com a área de RH e “Atividades não relacionadas com a área dos RH”. Subcategorizou-se a primeira categoria em 10 áreas, onde o número de registos é igual ou superior a 10 e na subcategoria “outros” fazem parte atividades que são genéricas da área de RH, cujo número de registos foi inferior a 10. A segunda categoria “Atividades não relacionadas com os RH” foi subcategorizada em 5, onde a subcategoria “outras” se refere a atividades gerais, com o número de registos inferiores a 6.

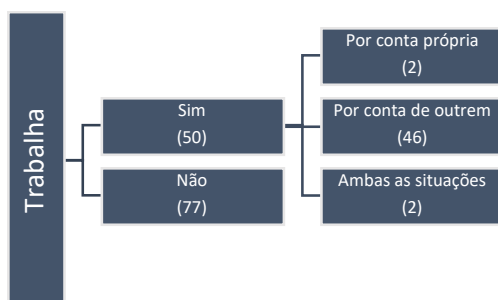
Figura 8 - Atividades realizadas pelos diplomados de RH/profissionais no trabalho



3.1.2 Estudantes de RH/Futuros profissionais

Inquiriu-se os estudantes de RH/futuros profissionais se, no momento em que responderam ao inquérito, estavam a trabalhar, com o objetivo de saber se se encontravam ativos, ou não, no mercado de trabalho. Verificou-se que apenas 50 se encontravam a trabalhar, sendo 2 por conta própria, 46 por conta de outrem e 2 em ambas as situações.

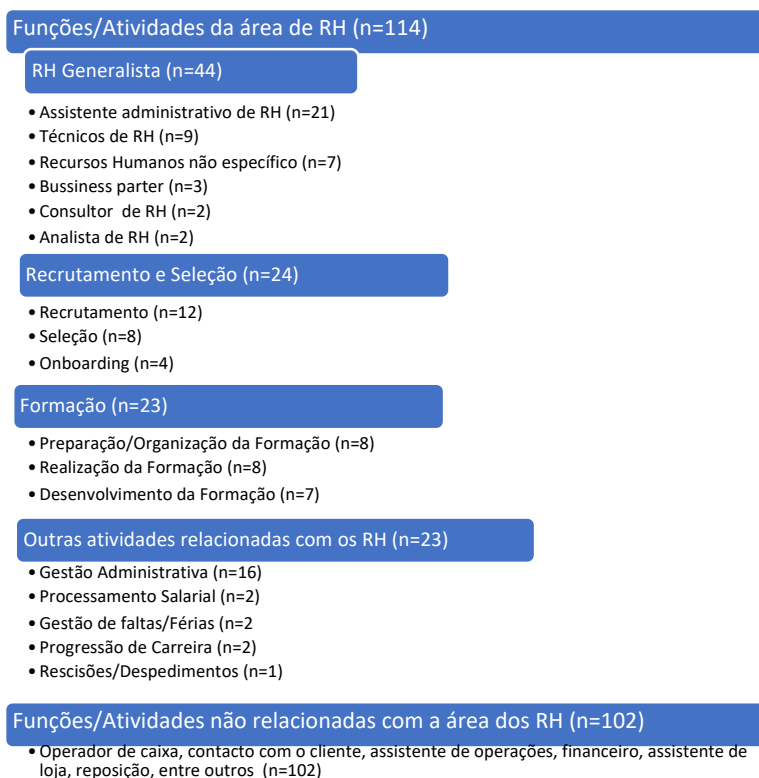
Figura 9 - Configuração da empregabilidade dos estudantes de RH/futuros profissionais



Investigou-se quais as funções que desempenhavam e o setor onde estavam inseridos os estudantes de RH/futuros profissionais.

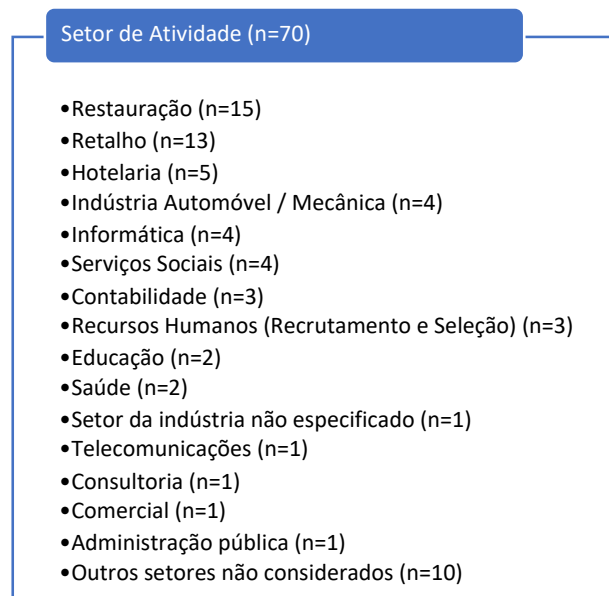
Dividiu-se as funções/atividades em duas principais categorias, “Funções/Atividades da área de RH” e “Funções/Atividades não relacionadas com a área dos RH”. Na primeira subcategorizou-se em 4. Na segunda categoria foram incluídas todas as funções/atividades que não estavam relacionadas com os RH e cujo número de respostas foi igual ou inferior a 2.

Figura 10 - Funções/Atividades realizadas pelos estudantes de RH/futuros profissionais



Em relação aos setores de atividade, destacaram-se 2 o da “restauração” com 15 unidades de registo e “retalho” com 13 unidades de registo. É de realçar que o número de registos das atividades realizadas é superior ao número de estudantes de RH/futuros profissionais que se encontram a trabalhar, uma vez que, o mesmo pode ter trabalhado em mais que um setor. Dez das respostas não foram consideradas, porque não se enquadravam em nenhum dos setores pertencentes ao CAE (2007), setores como o público, privado, setor terciário, entre outros.

Figura 11 - Setor de atividades dos estudantes de RH/futuros profissionais



Categorização baseada no CAE- Classificação Portuguesa das atividades Económicas, revisão 3, edição

2007

Relativamente aos estudantes de RH/futuros profissionais que realizaram estágios, destacam-se dos setores de atividade 5: o “retalho” e “serviços sociais” com 21 unidades de registo, os “recursos humanos (recrutamento e seleção)”, com 20, a “indústria automóvel/mecânica”, com 14 unidade de registo e ainda o setor da “indústria não especializado” com 12 unidades de registo. Não foram consideradas 28 respostas, uma vez que não se enquadravam em nenhum dos setores pertencentes ao CAE (2007), eram setores como o privado, público, setor terciário, não especificaram nenhum setor de atividade. Existem estudantes de RH/futuros profissionais que passaram no mesmo estágio por mais que um setor, daí o valor total dos setores ser superior ao número de estágios realizados.

Figura 12 - Setor de Atividades dos estudantes de RH/futuros profissionais nos estágios



Categorização baseada no CAE- Classificação Portuguesa das atividades Económicas, revisão 3, edição 2007

As principais atividades desempenhadas em contexto de estágio foram: “Recrutamento e Seleção”, “Formação” e “Outras atividades na área de RH”. A categoria “Outras atividades não relacionadas com a área de RH” são atividade que estão relacionadas com outras áreas, como mediação de seguros, esterilização de instrumentos médicos, plano de marketing, entre outros.

Figura 13 - Principais atividades realizadas pelos estudantes de RH/futuros profissionais nos estágios

Atividades relacionadas com a área de RH (n=273)

Recrutamento e Seleção (n=129)

- Recrutamento e Seleção não específico (n=58)
- Onboarding (n=36)
- Realização de Entrevistas (n=15)
- Triagem de entrevistas (n=7)
- Realização e publicação de anúncios (n=6)
- Análise de CV's (n=4)
- Recrutamento (n=3)

Formação (n=40)

- Preparação/Organização da Formação (n=31)
- Desenvolvimento da Formação (n=5)
- Gestão da Formação (n=4)

Outras atividades da área de RH (n=134)

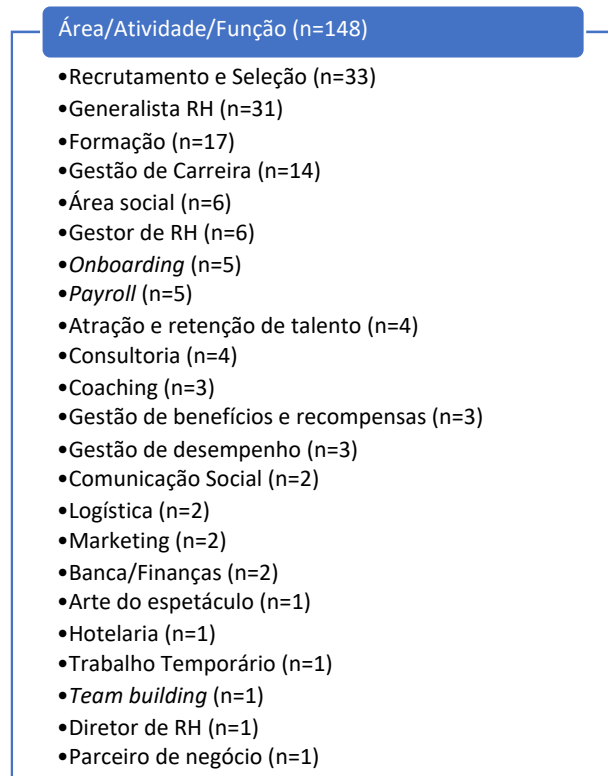
- Organização de arquivos dos colaboradores (n=38)
- Processamento Salarial (n=23)
- Avaliação de Desempenho (n=13)
- Melhoria do departamento dos RH e elaboração de um manual (n=9)
- Atendimento a clientes internos (n=7)
- Registo de assiduidade e férias (n=5)
- Descritivo e análise de funções (n=5)
- Gestão de Carreiras (n=4)

Outras atividades não relacionadas com a área de RH (n=37)

- Planos de Marketing, emissão de faturas, planos de negócio, atendimento ao público, mediação, dinâmicas de grupo, entre outros (n=37)

Em relação à área que os estudantes de RH/futuros profissionais gostariam de trabalhar no futuro, os participantes responderam de 3 três perspectivas, a área onde queriam trabalhar, a atividade que queriam exercer e ainda a função que gostariam de desempenhar. É de destacar o “Recrutamento e Seleção”, “Generalista de RH”, “Formação” e “Gestão de carreira” são os termos como o maior número de registros.

Figura 14 - Área/Atividade/Função de preferência futura dos estudantes de RH/futuros profissionais

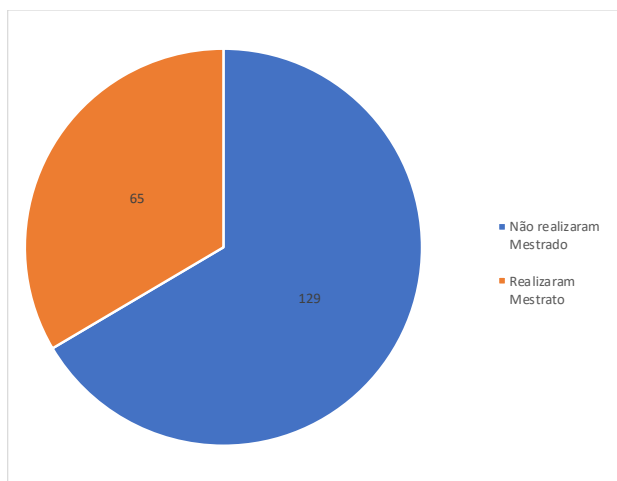


3.2 Opções de desenvolvimento na carreira

3.2.1 Diplomados de RH/Profissionais

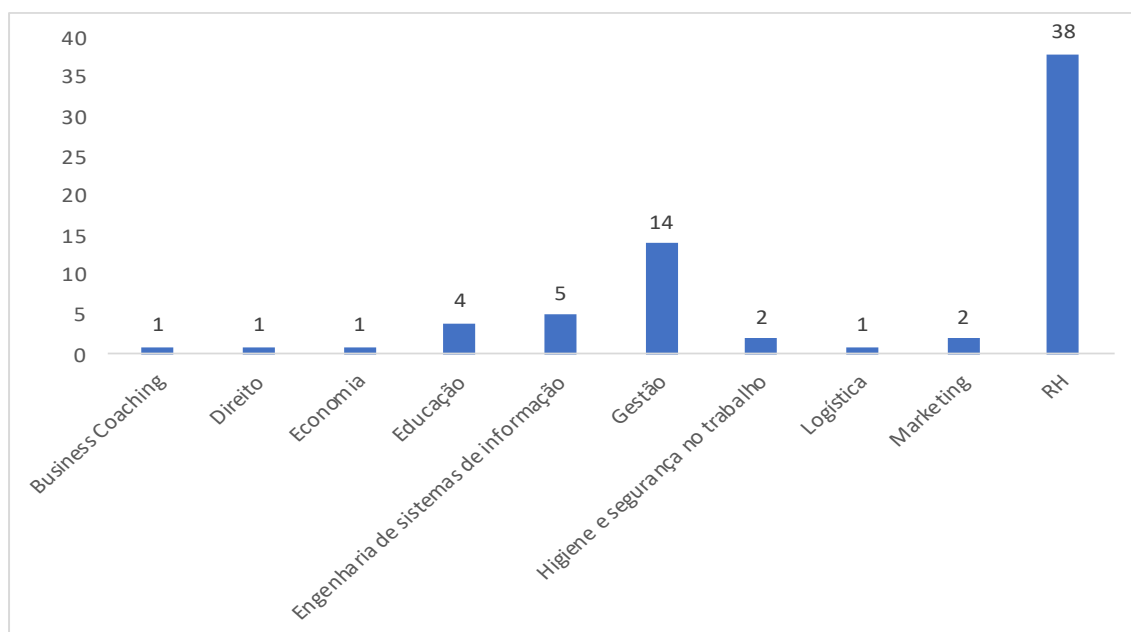
Relativamente ao percurso académico da amostra dos diplomados de RH/profissionais é possível verificar que dos 223 participantes, 194 realizaram a licenciatura em RH e desses apenas 65 realizaram mestrado(s).

Figura 15 - Licenciados em RH que realizaram mestrado



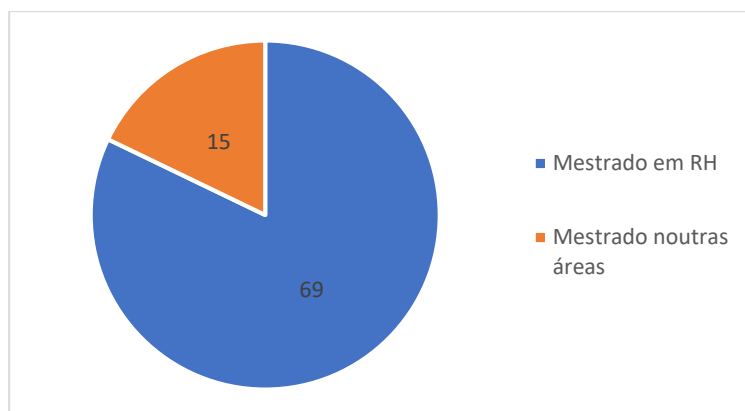
A área em que mais diplomados de RH/profissionais realizaram o mestrado foi a área de RH. É de salientar que o número de registos de mestrados realizados é superior ao número de diplomados de RH/profissionais, uma vez que, houve pessoas que realizaram mais que um mestrado.

Figura 16 - Áreas do mestrado dos diplomados de RH/profissionais que são licenciados em RH



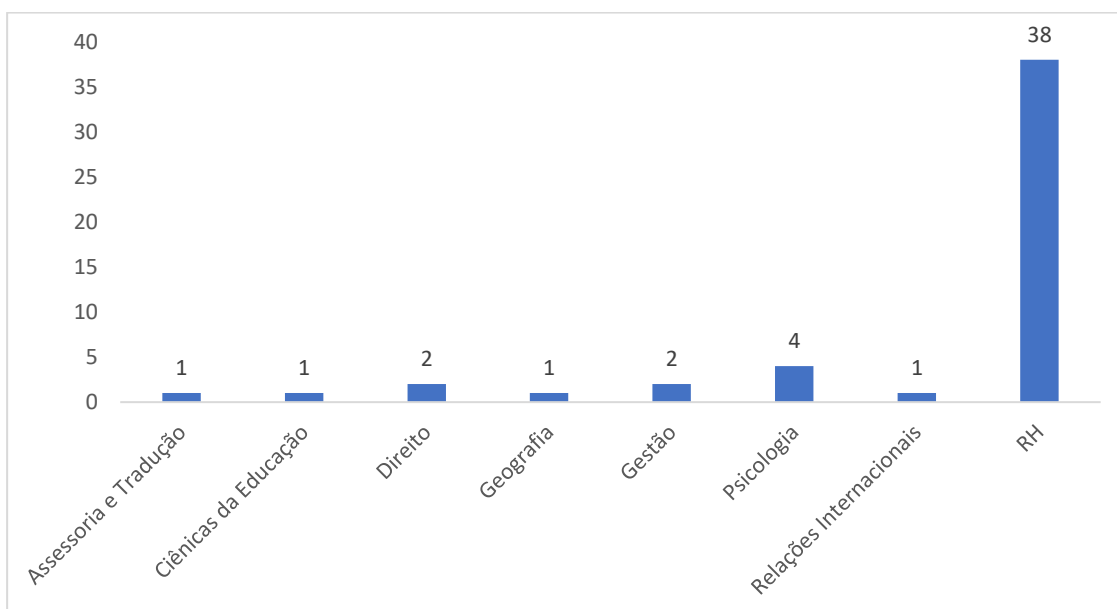
Em relação ao mestrado, dos 223 diplomados de RH/profissionais 84 são mestres e desses 69 diplomados de RH/profissionais realizaram o mestrado na área de RH.

Figura 17 - Diplomados de RH/profissionais que realizaram mestrado em RH



Dos 69 diplomados de RH/profissionais que têm o mestrado em RH, apenas 38 realizaram a licenciatura também em RH. Os restantes (16) realizaram licenciaturas noutras áreas, conforme é possível verificar na figura que se segue.

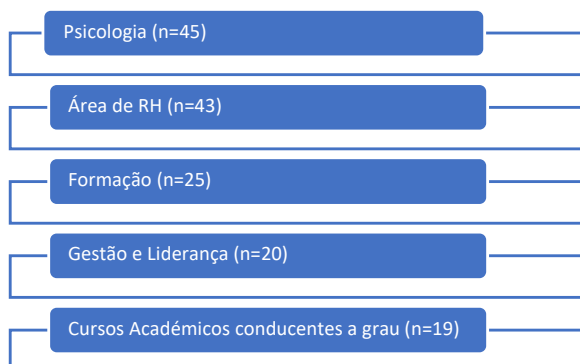
Figura 18 - Área de licenciatura dos diplomados de RH/profissionais que são mestres em RH



No que se refere a cursos extracurriculares realizados identificam-se 10 categorias. As 5 categorias que se destacaram, com o número de registos superior ou igual a 19 foram a

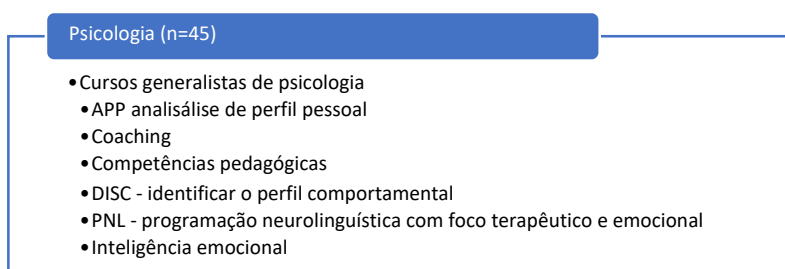
“Psicologia”, “Área de RH”, “Formação”, “Gestão e Liderança” e os cursos acadêmicos conducentes a grau.

Figura 19 - Cursos extracurriculares realizados pelos diplomados de RH/profissionais



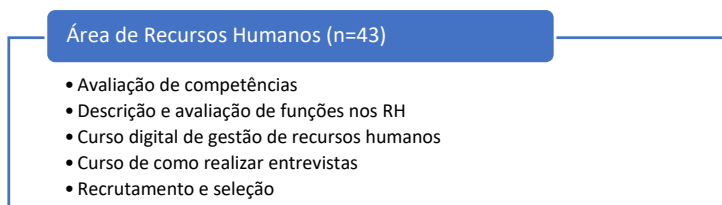
A primeira categoria destacada é a categoria de “Psicologia” e engloba cursos generalistas da área da psicologia.

Figura 20 - Primeira categoria - Psicologia



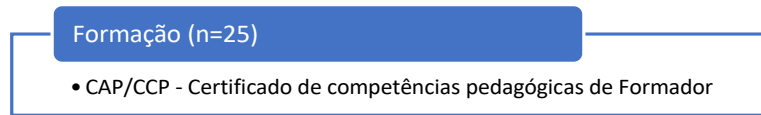
De seguida a categoria destacada é a categoria da “Área de Recursos Humanos”, como o próprio nome indica abrange cursos relacionados com a área dos RH .

Figura 21 - Segunda categoria - Área de Recursos Humanos



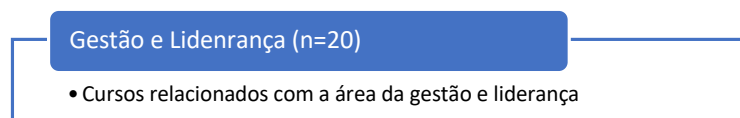
A terceira categoria é a da “Formação” onde foram incluídos os cursos relacionados com a área de certificação de formadores.

Figura 22 - Terceira categoria - Formação



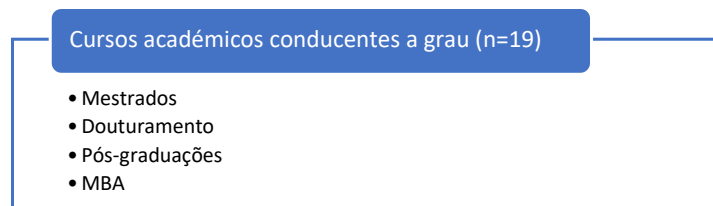
Posteriormente é apresentada a categoria de “Gestão e Liderança” onde se engloba cursos relacionados com essa área.

Figura 23 - Quarta categoria - Gestão e Liderança



Por fim a 5 categoria está relacionada com os “Cursos que conduzem a um grau”, quer seja mestrado, doutoramento, pós-graduação ou MBA.

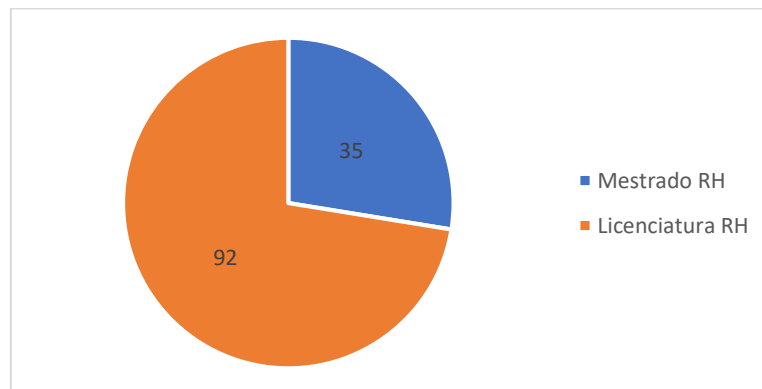
Figura 24 - Quinta categoria - Cursos académicos conducentes a grau



3.2.2 Estudantes de RH/Futuros profissionais

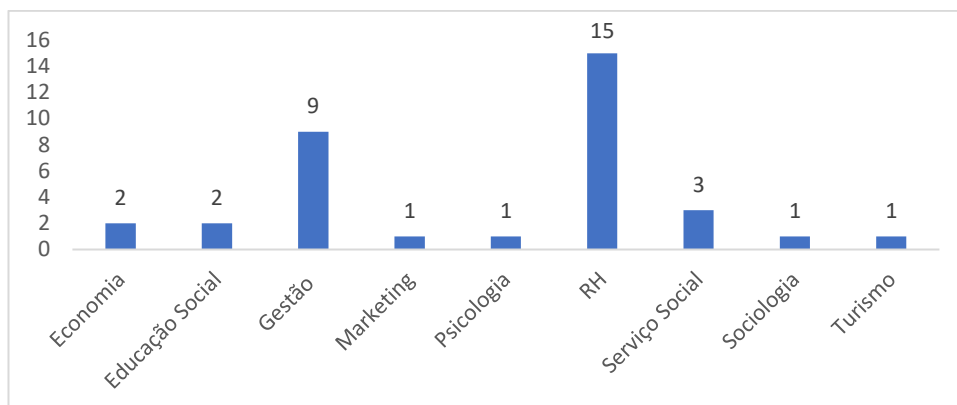
Em relação ao ciclo que os estudantes de RH/futuros profissionais frequentam verificou-se que dos 127 participantes, 35 estão a realizar o mestrado e desses quantos é que realizaram licenciatura em RH e quais foras as outras licenciaturas.

Figura 25 - Ciclo que frequentam os estudantes de RH/futuros profissionais



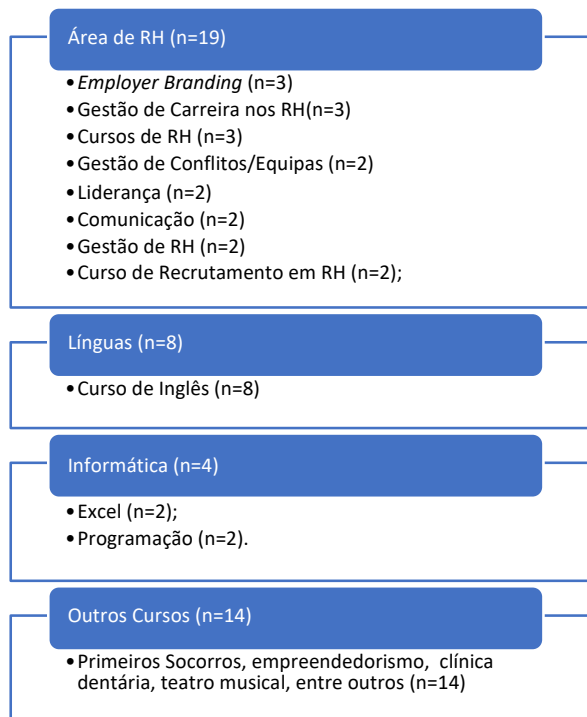
Relativamente aos 35 estudantes de RH/futuros profissionais que estão a frequentar o mestrado verificou-se que apenas 15 realizaram a licenciatura em RH e os restantes realizaram noutras áreas.

Figura 26 - Áreas da licenciatura dos estudantes de RH/futuros profissionais que se encontram no mestrado



Quanto aos cursos extracurriculares realizados pelos estudantes de RH/futuros profissionais foi possível categorizar em 4 categorias, “Área de RH”, cursos de “Línguas”, cursos de “Informática” e por fim o “Outros cursos” onde se incluíram todos os cursos que apenas tinham sido realizados por um indivíduo.

Figura 27 - Cursos extracurriculares realizados pelos estudantes de RH/futuros profissionais

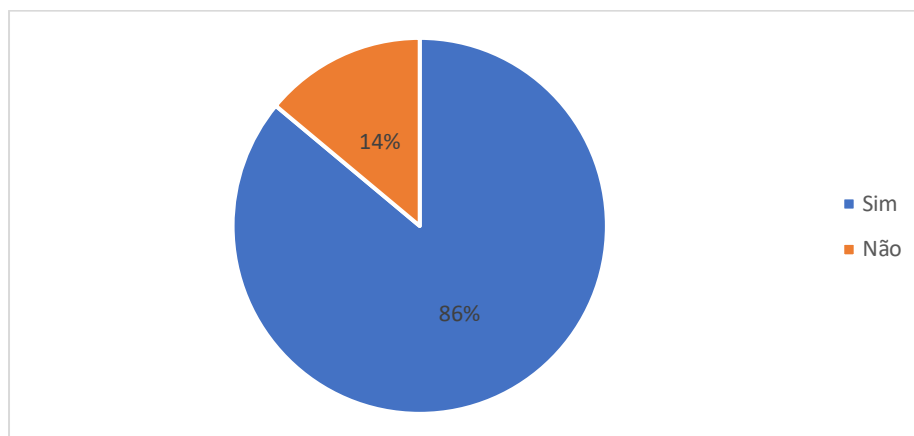


3.3 Transições na carreira

3.3.1 Diplomados de RH/Profissionais

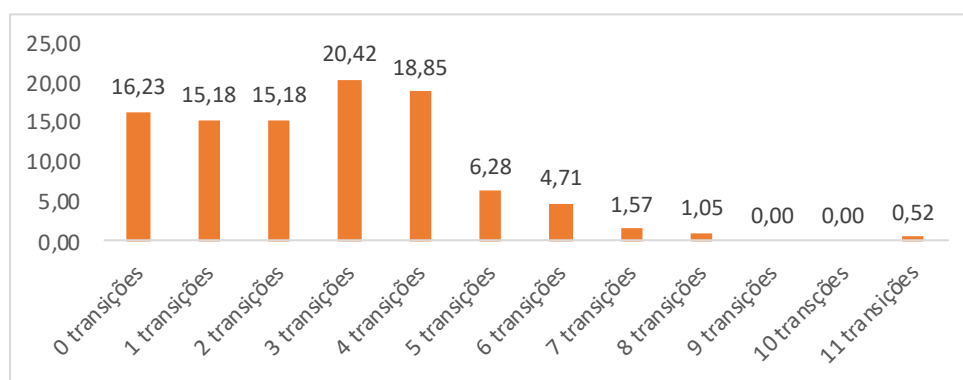
No que se refere a transições profissionais é verificável que 86% dos diplomados de RH/profissionais já realizaram algum tipo de transições no âmbito da sua atividade profissional.

Figura 28 - Transições realizadas pelos diplomados de RH/profissionais



Verificou-se que o maior número de transições realizadas está entre 0 e 4. O número de transições que tem maior percentagem é o 3 e 4. É possível verificar que nenhum diplomado de RH/profissional realizou 9 nem 10 transições e que a média de transições realizadas é de 2,67, ou seja, aproximadamente, 3 (aproximação por excesso).

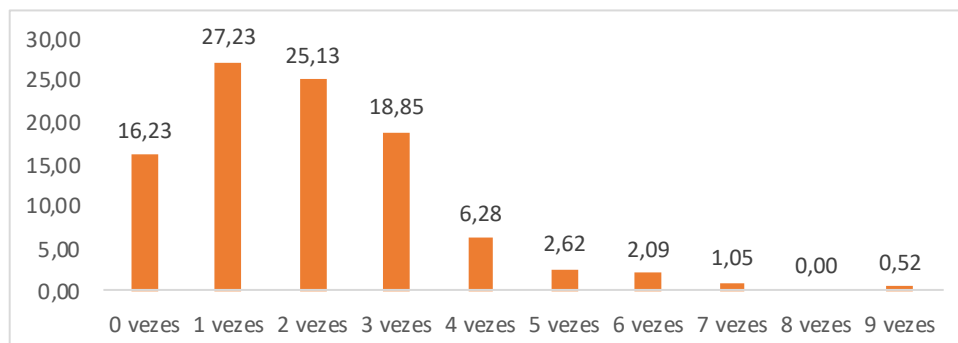
Figura 29 – Transições de entidade empregadora realizadas pelos diplomados de RH/profissionais (em percentagem)



Quanto à percentagem de diplomados de RH/profissionais que já mudou de área/tipo de conteúdo funcional, verificou-se que, aproximadamente, 27% dos diplomados de RH/profissionais já mudaram 1 vez. É de destacar que o número de transições que têm

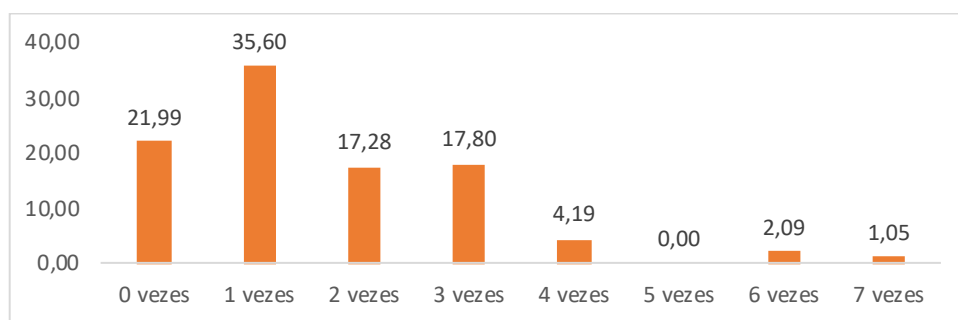
maior percentagem é entre 0 e 3 e a média de transições é de 1,96, aproximadamente, 2 transições (aproximação por excesso).

Figura 30 - Transições de área/tipo de conteúdo funcional realizadas pelos diplomados de RH/profissionais (em percentagem)



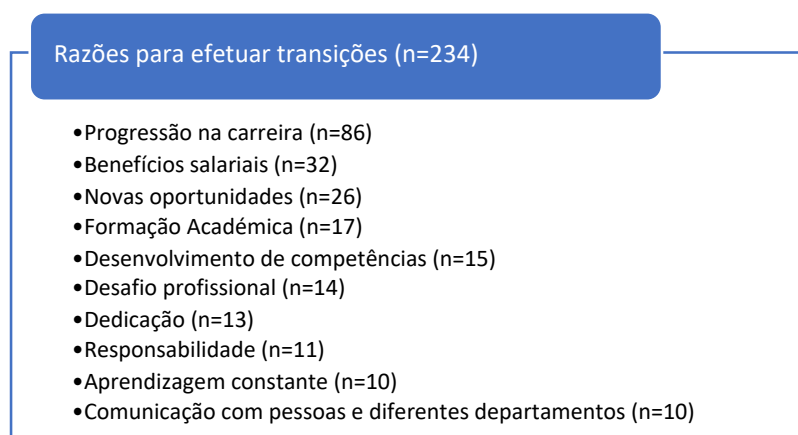
No que diz respeito às transições de nível hierárquico, 35,6% dos diplomados de RH/profissionais já realizaram 1 transição de nível hierárquico. A média de transições é de 1,6, aproximadamente 2 transições, (aproximação por excesso).

Figura 31 - Transições de nível hierárquico realizadas pelos diplomados de RH/profissionais (em percentagem)



As principais razões que levaram os diplomados de RH/profissionais a efetuar estas transições foram “Progressão na carreira”, de seguida os “Benefícios salariais”, as “Novas oportunidades”, “Formação académica”, o “Desenvolvimento de competências”, depois os “Desafios profissionais”, a “Dedicação”, a “Responsabilidade” e por fim a “Aprendizagem constante” e a “Comunicação com pessoas e diferentes departamentos”. É de acutelar que o número de registos é superior, uma vez que, o mesmo diplomado enumerou até 3 razões diferentes.

Figura 32 - Razões das transições realizadas pelos diplomados de RH/profissionais



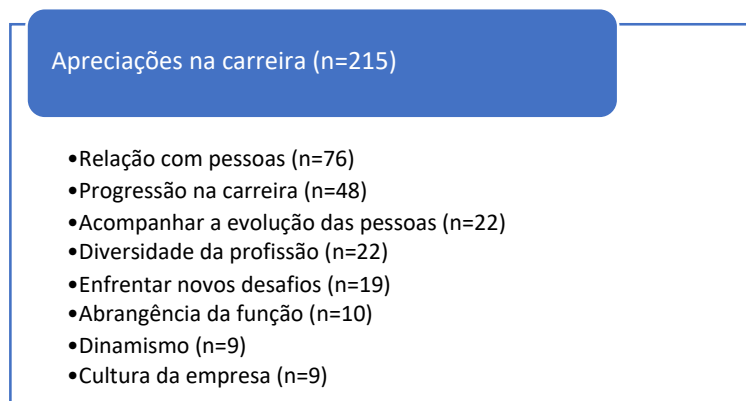
3.4 Perceção da carreira

3.4.1 Diplomados de RH/Profissionais

Inquirimos os diplomados de RH/profissionais relativamente aos fatores que mais apreciavam na sua carreira.

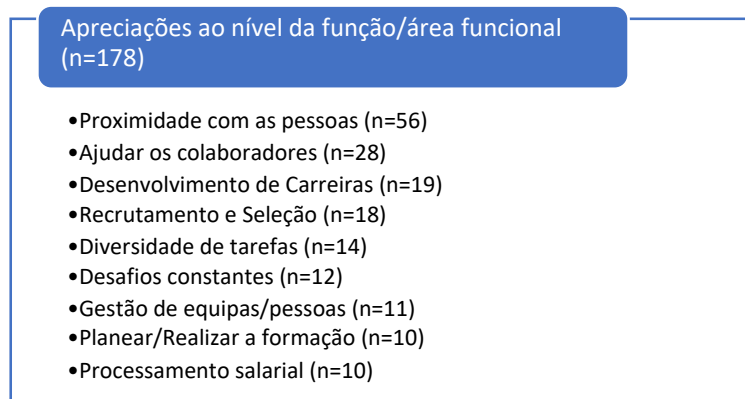
Em relação ao que mais apreciam na carreira, os diplomados de RH/profissionais destacaram 8 termos, cujo número de menções foi superior ou igual a 9. Os fatores mais evidenciados foram a “Relação com as pessoas” e a “Progressão na carreira”.

Figura 33 - Apreciações na carreira dos diplomas de RH/profissionais



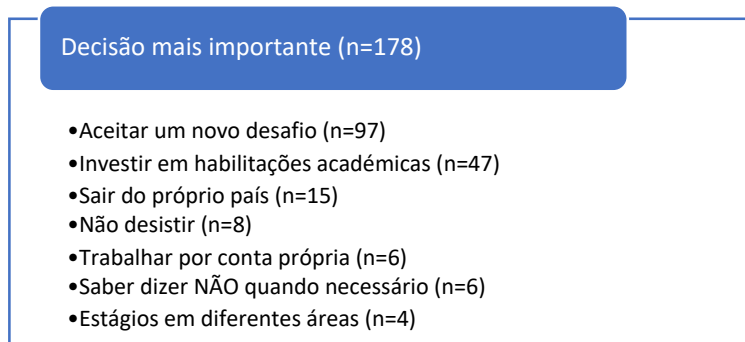
No que se refere às apreciações ao nível da função/área funcional, destacaram-se 9 termos, pois o número de unidades de registos considerado foi igual ou superior a 10. É de realçar que a resposta mais mencionada pelos diplomados de RH/profissionais é a “Proximidade com as pessoas” e o “Ajudar os colaboradores”.

Figura 34 - Apreciações ao nível da função/área funcional dos diplomados de RH/profissionais



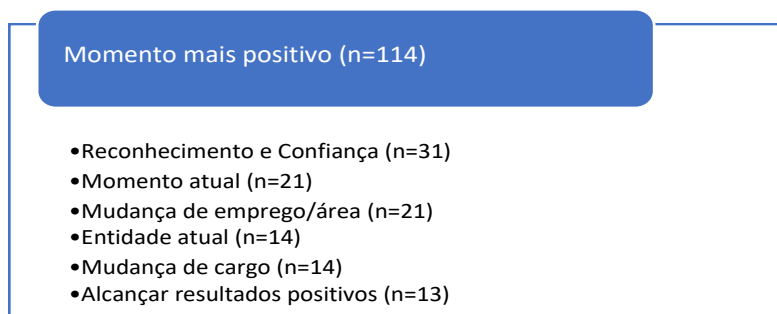
Em relação à decisão mais importante da carreira dos diplomados de RH/profissionais foram destacados 7 termos e os mais enumerados foram o “Aceitar um novo desafio” e “Investir em habilitações académicas”.

Figura 35 - Decisão mais importante da carreira dos diplomados de RH/profissionais



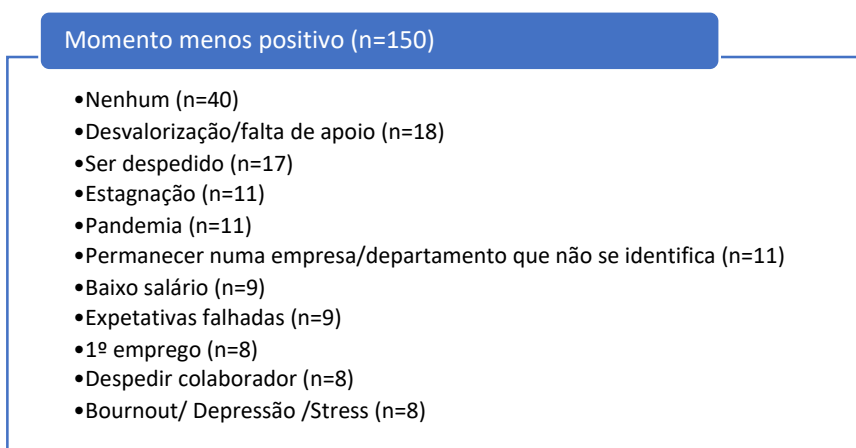
Relativamente ao momento mais positivo da carreira, foram consideradas 6 termos, cujas respostas obtiveram um número de registos superior a 12. O momento mais positivo da carreira foi considerado o “Reconhecimento e confiança”. Dois dos momentos também destacados pelos participantes foram: o “Momento atual” e a “Mudança de emprego/área”.

Figura 36 - Momento mais positivo da carreira dos diplomados de RH/profissionais



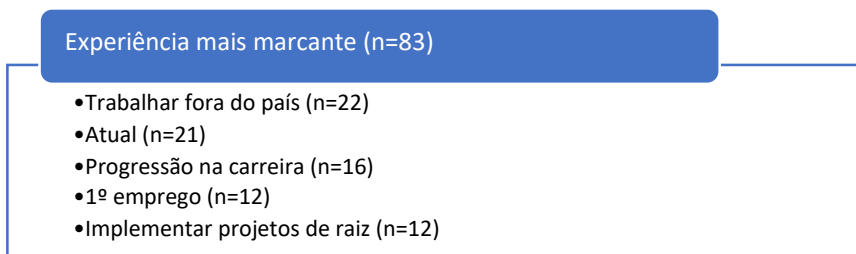
No que diz respeito ao momento menos positivo, grande parte dos participantes responderam que não tinham nenhum. Momentos como a: “Desvalorização/falta de apoio” e o ser “Despedido” foram dos momentos mais referidos pelos participantes.

Figura 37 - Momento menos positivo da carreira dos diplomados de RH/profissionais



Relativamente à experiência mais marcante os profissionais destacaram 5 termos: o “Trabalhar fora do país”, o “Momento atual”, a “Progressão na carreira,” o “1º emprego” e o “Implementar projetos de raiz”.

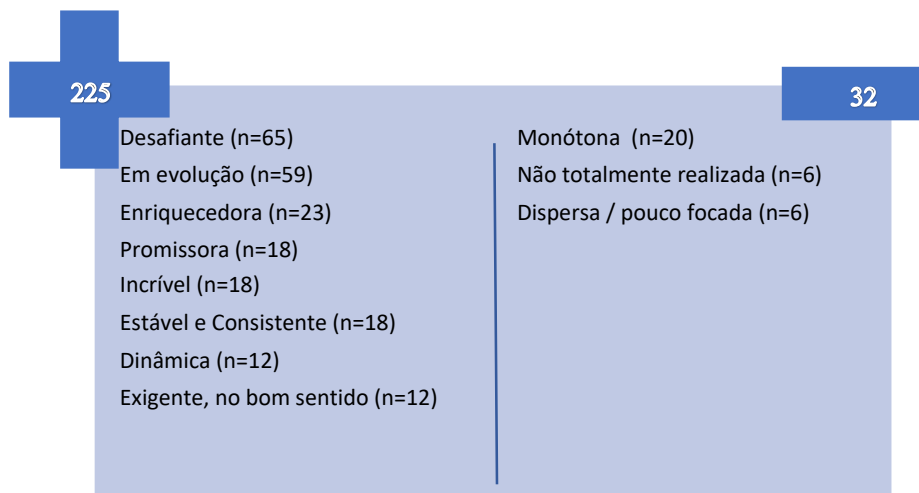
Figura 38 - Experiência mais marcante da carreira dos diplomados de RH/profissionais



Ainda dentro da perspetiva da carreira desafiámos os diplomados de RH/profissionais a definir a sua carreira numa ou duas palavras.

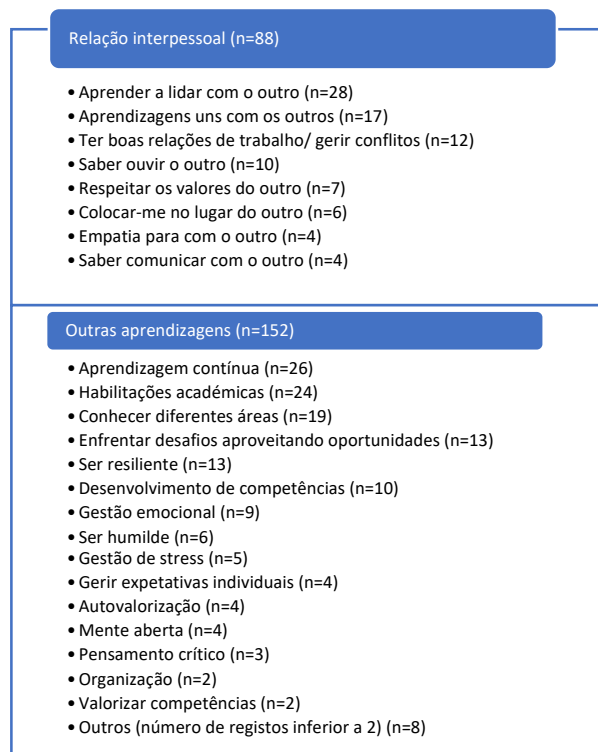
Categorizámos as unidades de registo em duas categorias: “positiva” e “negativa”. Sendo que a “positiva” transmite emoções otimistas, de felicidade, de um “bom desafio”, e a “negativa” transmite sensações de desmotivação, pouco foco, de não realização. Conforme é possível verificar existem muitos mais participantes a caracterizar a carreira com palavras positivas do que negativas. Verificou-se que as duas palavras mais utilizadas para definir a carreira positivamente, foi “Desafiante” e “Em evolução”. Para contrastar as palavras mais utilizadas para definir a carreira, negativamente, foram “monótona”, “Não totalmente realizada” e “Dispersa/pouco focada”.

Figura 39 - Definição de carreira dos diplomas de RH/profissionais



Realizou-se uma outra questão relativamente às aprendizagens ao longo da carreira. Criaram-se duas categorias a primeira “Relação interpessoal” e a segunda “Outras aprendizagens”. Dentro da primeira categoria foram incluídas todas as aprendizagens que envolvem “o outro” e as relações com “o outro” e na segunda categoria “Outras aprendizagens” estão associadas diferentes tipos de aprendizagens.

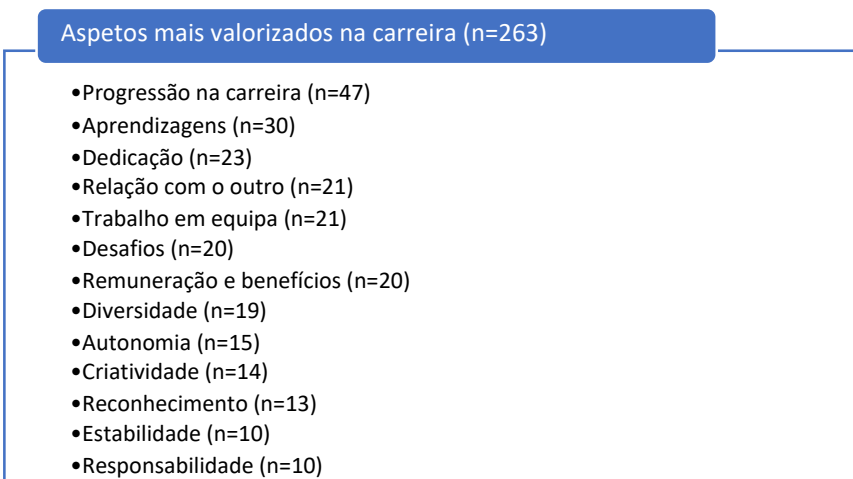
Figura 40 - Aprendizagens realizadas ao longo da carreira dos diplomados de RH/profissionais



Em relação aos aspetos mais valorizados na carreira, destacaram-se como os principais termos: a “Progressão na carreira” e as “Aprendizagens”. Tendo ainda alguma relevância

os termos como: “Dedicação”, “Relação com o outro”, “Trabalho em equipa”, “Desafios” e “Remuneração e benefícios”. Foram apenas considerados como respostas válidas os termos que tinham um número de registo igual ou superior a 10.

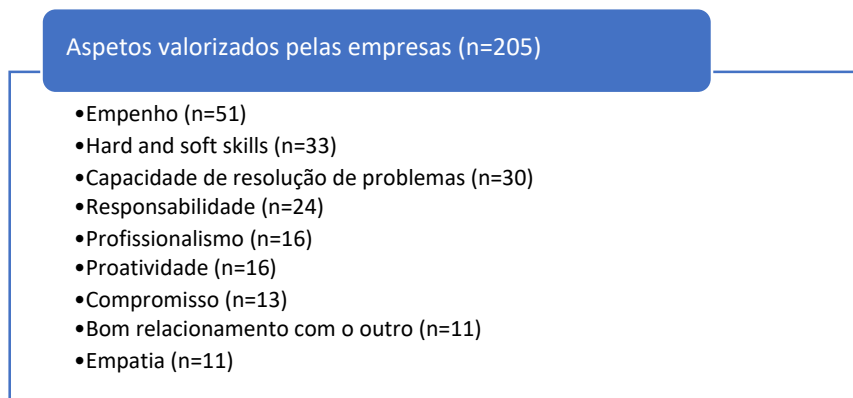
Figura 41 - Aspetos mais valorizados na carreira pelos diplomados de RH/profissionais



Após a reflexão feita pelos diplomados de RH/profissionais em relação às transições de carreira, aos fatores que mais apreciavam na sua carreira e à própria carreira, realizou-se uma pergunta relativamente à valorização do trabalho do colaborador, por parte das empresas.

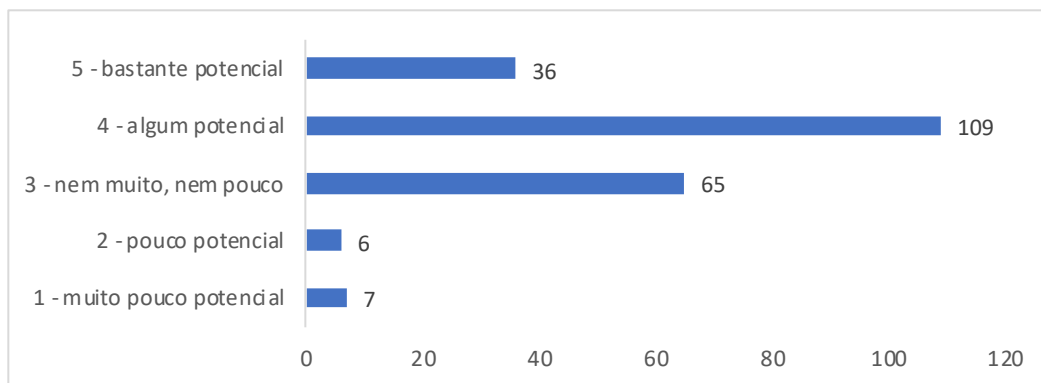
Foram considerados como válidos os termos cujo número de registos foi superior a 10. É de destacar que, no ponto de vista dos diplomados de RH/profissionais, que as organizações valorizam o “Empenho”, as “*Hard and soft skills*” e a “Capacidade de resolução de problemas”.

Figura 42 - Aspetos valorizados num candidato, pelas empresas, do ponto de vistas dos diplomados de RH/profissionais



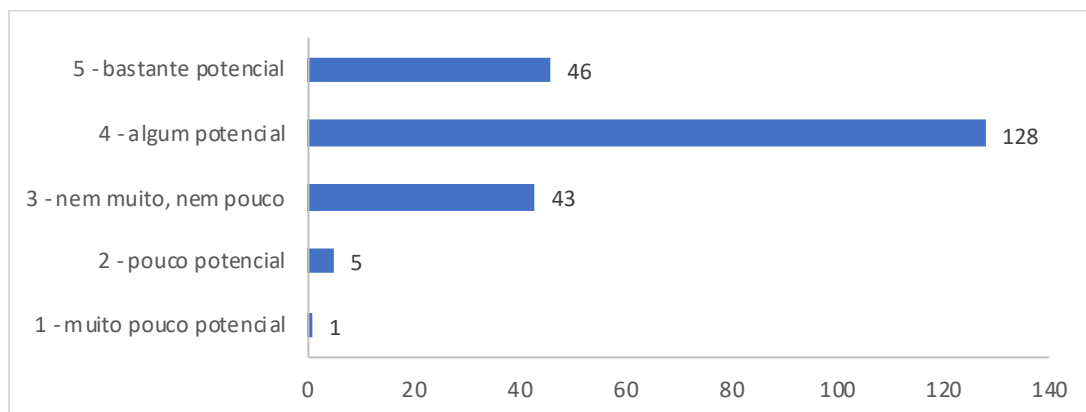
Em relação às oportunidades de empregabilidade, dentro da área de RH, sugeriu-se uma escala de 1 a 5, onde 1 significa muito poucas oportunidades e 5 bastantes oportunidades. Na classificação dos diplomados de RH/profissionais a empregabilidade ronda os 3 e 5, ou seja, a maioria das respostas é entre o nem muito, nem pouco e o bastante potencial, sendo o nível 4 o que apresenta maior destaque.

Figura 43 - Oportunidade de empregabilidade do ponto de vista dos diplomados de RH/profissionais



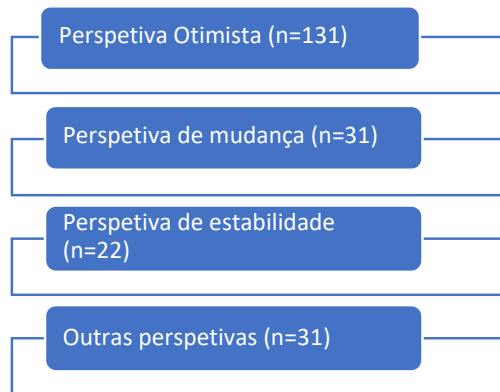
Relativamente ao potencial de empregabilidade no mercado de trabalho, os diplomados de RH/profissionais consideram-se, maioritariamente, com algum potencial. Foi sugerida a mesma escala, onde 1 representa “muito pouco potencial” e 5 “bastante potencial”.

Figura 44 - Potencial de empregabilidade do ponto de vista dos diplomados de RH/profissionais



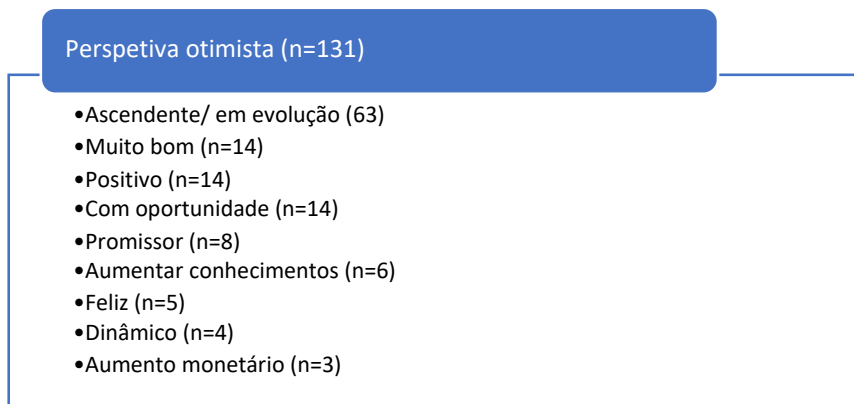
Os diplomados de RH/profissionais foram questionados relativamente ao futuro, como o perspectivam e daí foram criadas 4 categorias: “Perspetiva Otimista”, “Perspetiva de mudança”, “Perspetiva de estabilidade” e “Outras perspetivas”.

Figura 45 - Perspetiva em relação ao futuro da carreira, do ponto de vista dos diplomados de RH/profissionais



A primeira categoria é a “Perspetiva Otimista”, aqueles que acham que o futuro vai correr muito bem, em vários aspetos, que vão evoluir.

Figura 46 - Perspetiva otimista



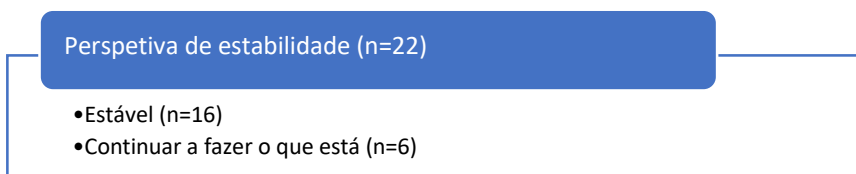
Segue-se a categoria “Perspetiva de Mudança” que corresponde às pessoas que têm em vista grandes alterações na sua vida, que estão dispostas a enfrentar desafios.

Figura 47 - Perspetiva de mudança



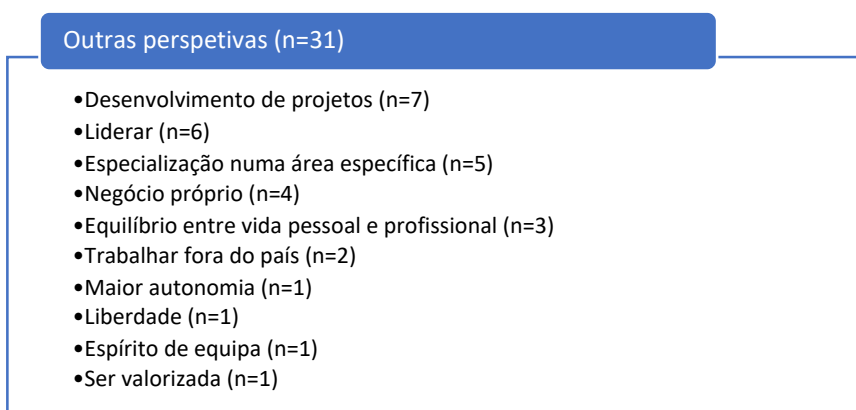
A “Perspetiva de estabilidade” que corresponde às pessoas que consideram que terão um futuro estável, dentro de determinados limites.

Figura 48 - Perspetiva de estabilidade



Por fim a “outras perspetivas” onde foram agrupadas todas as respostas que não se incluem em nenhuma das categorias apresentadas anteriormente.

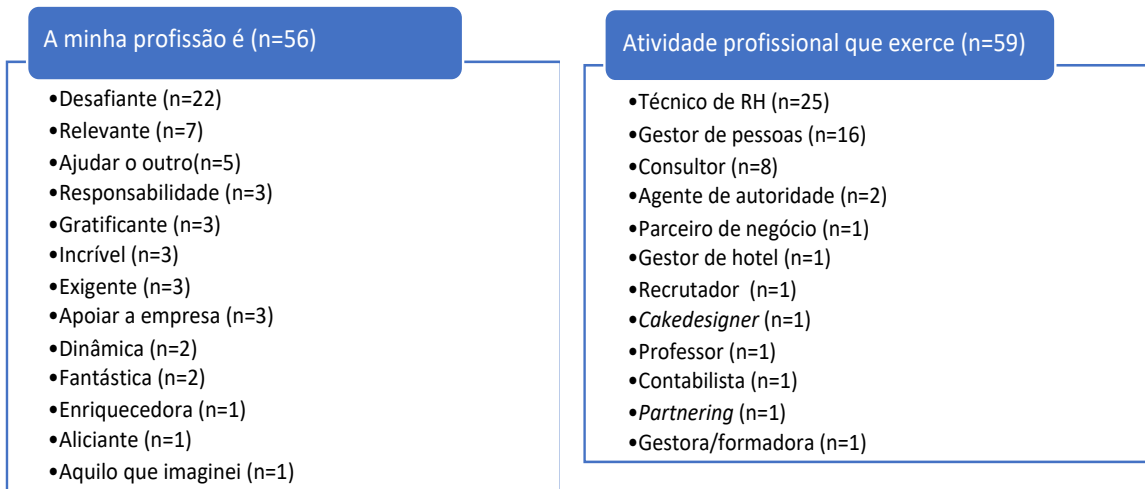
Figura 49 - Outras perspetivas



Em relação à identificação enquanto profissional obtiveram-se respostas que deram origem à criação de 2 categorias. Na primeira categoria a interpretação foi enquanto profissão e na segunda enquanto atividade profissional que exerce.

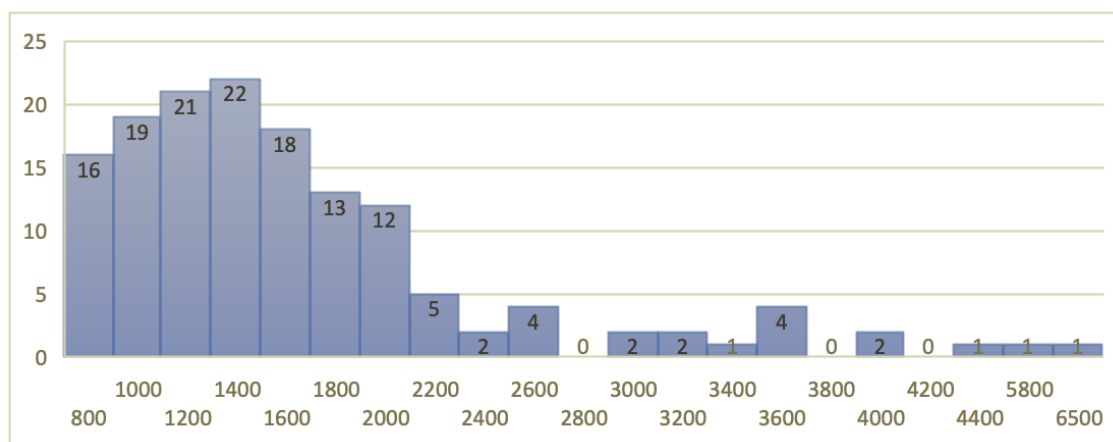
A primeira categoria “A minha profissão é” destacou-se o adjetivo “Desafiante”. Na segunda categoria foram destacados o “Técnico de RH” e o “Gestor de pessoas”

Figura 50 - Identificação enquanto diplomado de RH/profissional



Foi realizada uma questão de carácter facultativo, em relação ao vencimento bruto mensal, ao qual se obteve uma percentagem de resposta de 66,40%. O valor do vencimento mais alto foi de 6500 euros e o mais baixo de 800 euros. Sendo os 1400 euros o valor que mais diplomados de RH/profissionais recebem.

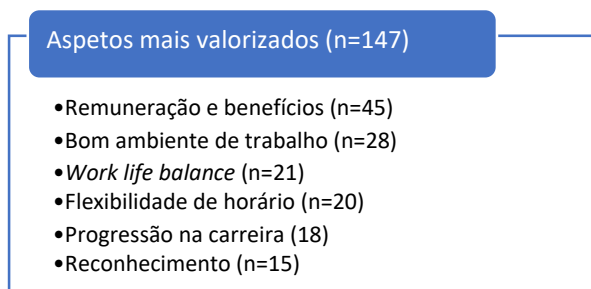
Figura 51 - Vencimento bruto mensal dos diplomados de RH/profissionais



3.4.2 Estudantes de RH/Futuros profissionais

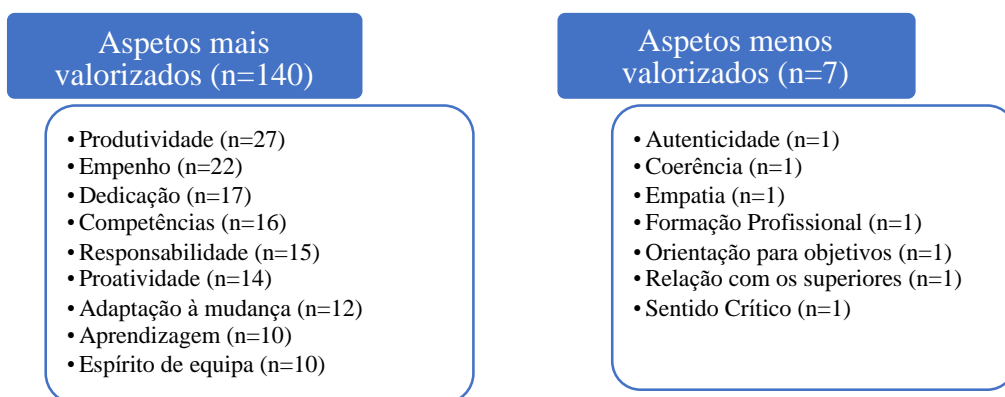
Relativamente aos aspetos mais valorizados da sua carreira os estudantes de RH/futuros profissionais destacaram-se 6 termos: “Remuneração e benefícios”, “Bom ambiente de trabalho”, “work life balance” (equilíbrio entre a vida profissional e pessoal), a “Flexibilidade de horário”, “Progressão de carreira” e “Reconhecimento”. Foram considerados todos os registos cujo número de menções foi igual ou superior a 15.

Figura 52 - Aspetos mais valorizados na carreira pelos estudantes de RH/futuros profissionais



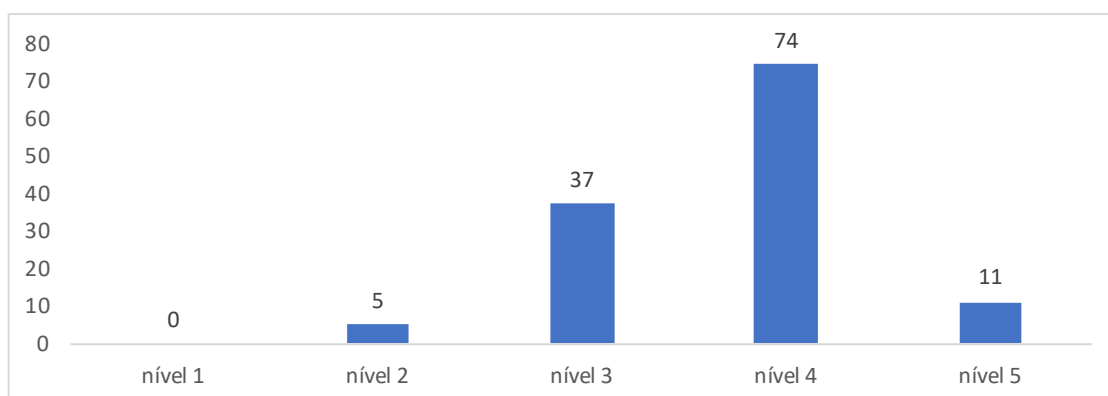
No que reporta aos aspetos que os estudantes de RH/futuros profissionais de RH consideram que as empresas valorizam num bom candidato identificaram-se duas categorias, os “Aspetos mais valorizados” (número de registos superior a 10) e a segunda categoria “Aspetos menos valorizados” (número de registos é igual a 1).

Figura 53 - Aspetos mais valorizados num candidato, pelas empresas, do ponto de vista estudantes de RH/futuros profissionais



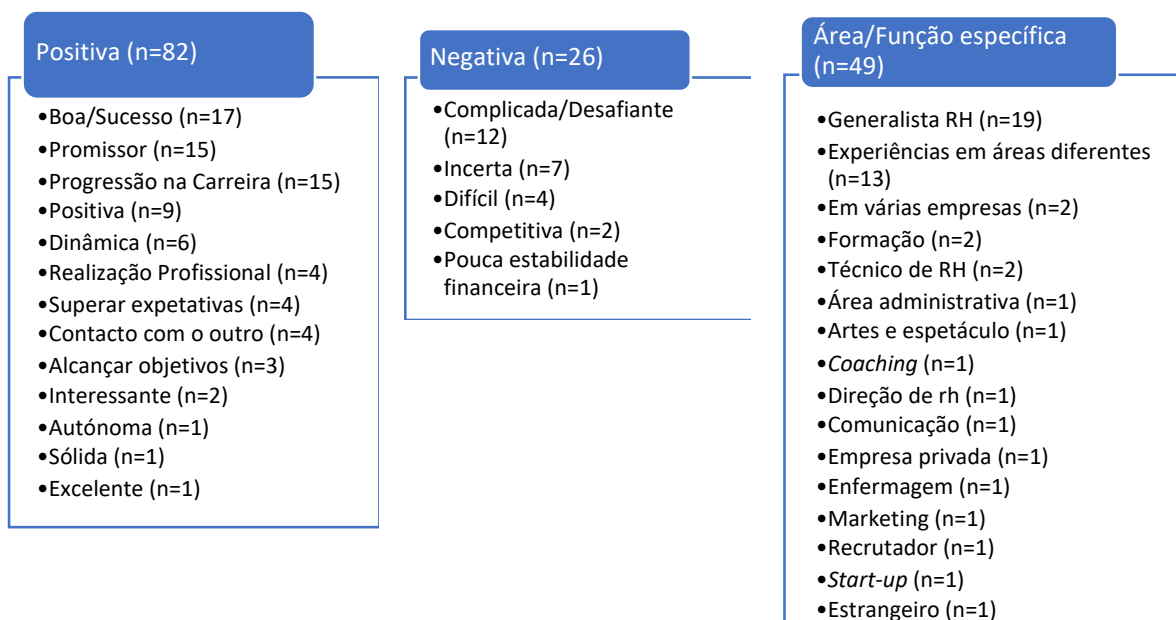
Inquiriu-se os estudantes de RH/futuros profissionais relativamente à oportunidade de empregabilidade na área de RH que consideram existir no mercado de trabalho (numa escala de 1 a 5, sendo o 1 muito poucas oportunidades e o 5 muitas oportunidades). A maioria referiu que as oportunidades de emprego na área estavam no 4 (havia algumas oportunidades).

Figura 54 - Potencial de empregabilidade do ponto de vista dos estudantes de RH/futuros profissionais



Relativamente à perspetiva de futura face à carreira criaram-se 3 categorias: “Positiva”, “Negativa” e ainda por “Área ou função específica”, uma vez que se obtiveram respostas neste âmbito. Categorizou-se como positiva todas as unidades de registo que denotavam emoções boas, de felicidade, negativa as unidades de registo que se referiam a desconforto ou desmotivação e e área/função específica as unidades de registo que incidiam sobre uma área ou função. Foi na perspetiva positiva onde os estudantes de RH/futuros profissionais melhor classificaram o seu futuro.

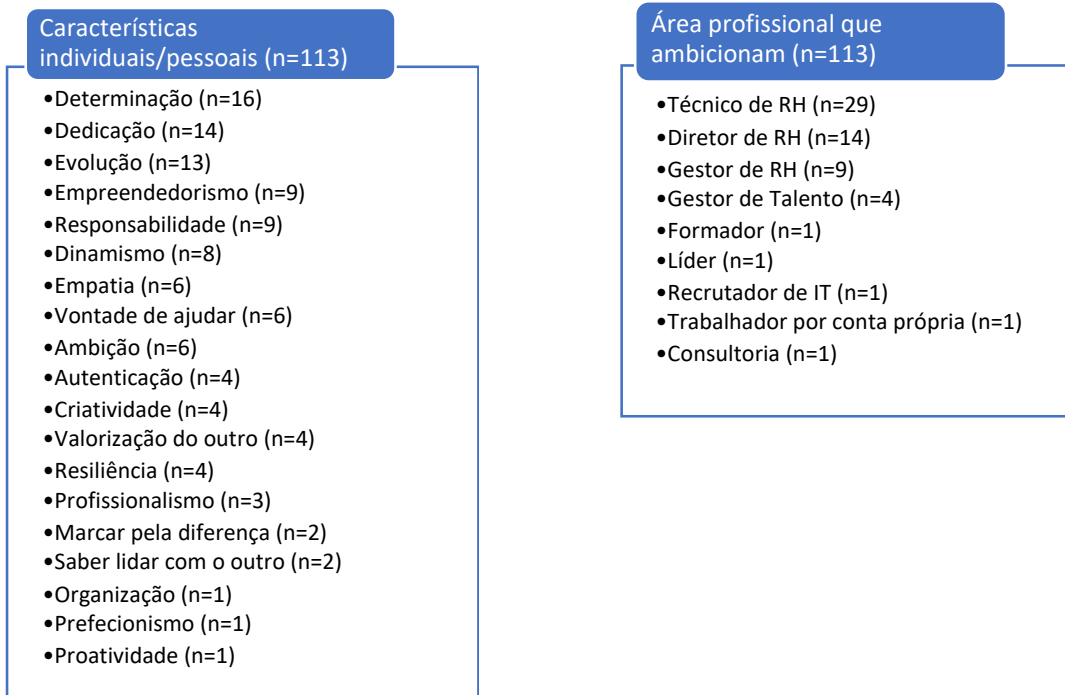
Figura 55 - Perspetiva futura face à carreira do ponto de vista dos estudantes de RH/futuros profissionais



Quanto à identificação enquanto futuro profissional, os estudantes de RH/futuros profissionais responderam de duas formas, que originaram 2 categorias. A primeira categoria corresponde às pessoas que se identificaram enquanto futuro profissional através de características individuais/pessoais a segunda corresponde às pessoas que se identificaram através da área profissional que ambicionam exercer. Como é possível

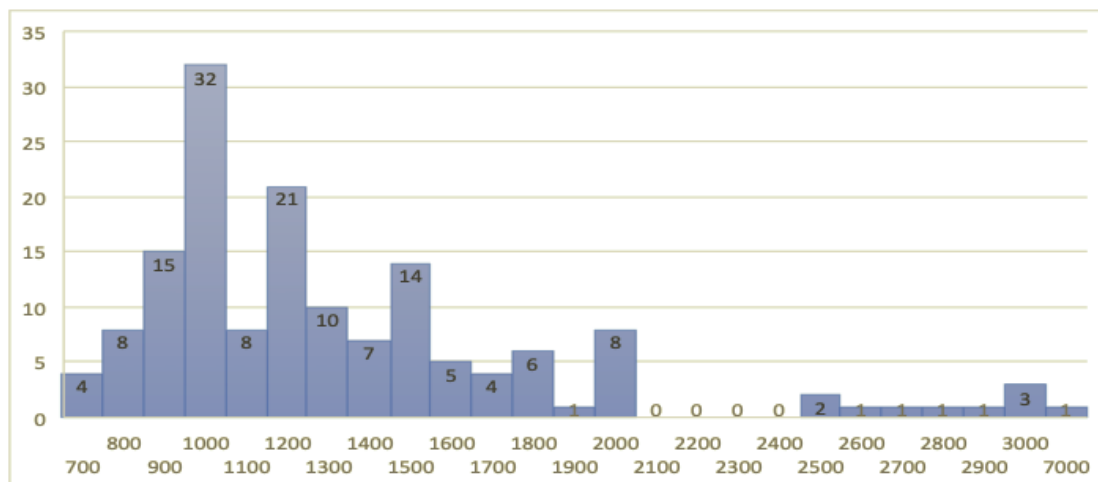
verificar as características mais referidas foram: o ser “Determinado”, a “Dedicação” e a “Constante evolução”. E a área profissional que ambicionam exercer, destacou-se o “Técnico de RH” e “Diretor de RH”.

Figura 56 - Identificação enquanto futuro profissional dos estudantes de RH/futuros profissionais



Foi realizada uma última questão relativamente ao vencimento bruto mensal que os estudantes de RH/futuros profissionais esperam vir a receber. O valor do vencimento expectável variou entre os 700 e os 7000 euros, sendo os 1000 euros o valor que mais expectável.

Figura 57 – Expectativa do valor do vencimento bruto mensal dos estudantes de RH/futuros profissionais



CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são analisados os resultados obtidos à luz do conhecimento científico, mais concretamente através da revisão de literatura realizada no início deste trabalho.

Foi com base no conhecimento científico publicado que partimos para este estudo com o enquadramento de que o trabalho por conta de outrem se apresenta como uma opção atrativa e predominante para a população ativa devido à segurança e estabilidade que confere (uma remuneração estável e fixa ao fim do mês), o que não se verifica nas outras tipologias (Kilimnik & Perceived, 2018). Esta realidade revelou-se também nos dados recolhidos no âmbito deste estudo, configurando o trabalho da maior parte dos diplomados de RH/profissionais que se encontravam a trabalhar no momento da realização do inquérito (97%). Efetivamente 90% desses encontrava-se a trabalhar por conta de outrem.

Alinhado igualmente com a literatura (Jayarathna & Perceived, 2018), que sugere que a carreira dos profissionais de RH é um pouco limitada, não conseguindo com facilidade estes profissionais alcançar os cargos mais elevados na gestão de uma empresa, foi possível verificar que os diplomados de RH/profissionais a trabalhar em RH (173) ocupavam posições como técnicos, administrativos, formadores, recrutadores, consultores, gestores (apenas 47) e diretores de RH (apenas 17), não tendo sido identificados profissionais no topo da escala corporativa (conselho de administração ou CEO).

De acordo com o estudo e no alinhamento com a tipificação setorial nacional (CAE, 2007), os profissionais de RH assumem funções nos vários setores de atividade. Este facto representará, possivelmente, que atualmente a atividade de gestão e desenvolvimento de RH é reconhecida como importante na maior parte dos setores de atividade económica em Portugal e na Europa. Nos dias de hoje, o mercado europeu, atribui uma elevada importância à área dos RH, uma vez que boas políticas de RH permitem às empresas obter uma maior flexibilidade no mercado de trabalho, evitando crises sociais e económicas (Ecirli, Dobre, Dobrescu & Danetiu, 2014). Relativamente aos estudantes de RH/futuros profissionais é de realçar que alguns já se encontram a trabalhar (40%) e a maioria desempenha funções/atividades na área de RH (53%) igualmente distribuídos pelos diversos setores. O facto de 40% dos estudantes de RH/futuros profissionais já se encontrarem a trabalhar e 53% desses em RH demonstra proatividade e uma vontade de se inserir no mercado de trabalho. Quanto maior e mais cedo for o domínio de competências, maior são as vantagens que os estudantes de RH/futuros profissionais

podem adquirir, perante o contexto onde se encontram, desenvolvendo assim, uma carreira inteligente (Dutra et al., 2009; Parker, et al.,2009).

Este estudo permitiu identificar quais as atividades realizadas nos estágios dos estudantes de RH/futuros profissionais, destacando-se as atividades no setor de retalho (12%), nos serviços sociais (12%) e no recrutamento e seleção (11%).

O processo de análise mostrou que as principais áreas/atividades em que os estudantes de RH/futuros profissionais desejam desenvolver a sua carreira futura é o RH generalista, Recrutamento e seleção e a Formação.

O imperativo das carreiras contemporâneas em desenvolver novas competências e aumentar a rede de contactos (Valente, 2012) explicará a opção dos participantes já terem realizado cursos extracurriculares. As opções de desenvolvimento profissional revelaram a opção por cursos extracurriculares essencialmente de psicologia, na área de RH, na área da formação, em gestão e liderança e ainda a realização de formações académicas conducentes a grau, nomeadamente outras licenciaturas, mestrados, pós-graduações e MBAs (*Master of Business Administration*).

Já os estudantes de RH/futuros profissionais optam por frequentar cursos na área de RH, cursos de línguas e de informática. A maior parte dos estudantes de RH/futuros profissionais ao longo da licenciatura realizam pelo menos um estágio, o que se torna uma vantagem pois conseguem adquirir novas competências e mais cedo, o que permite aumentar a rede de contactos, conforme sugere Valente (2012).

No que reporta às transições na carreira dos profissionais de RH, os dados da pesquisa revelam-se enquadrados com o que tem vindo a ser descrito para os novos modelos de carreira, na maior parte das profissões, em que os profissionais transitam verticalmente e horizontalmente ao longo das suas carreiras, deixando de realizar transições apenas verticalmente, passaram a combinar várias dimensões que permitem diferentes mudanças (Mckie, et al., 2013). Ou seja, neste momento é possível verificar uma forte mobilidade na carreira, a vários níveis, quer ao nível da entidade empregadora, quer ao nível da área/tipo de conteúdo funcional, como de nível hierárquico.

Verificou-se que as principais razões para esta mobilidade foi a progressão na carreira, os benefícios salariais e as novas oportunidades, o que vai de encontro ao que foi referido por Gomes (2020), nomeadamente que as pessoas tendem a tomar as suas próprias

decisões e a gerir as suas carreiras, deixando de depender tanto das organizações, passando a ter algum poder de escolha e de decisão.

No que se refere aos elementos que emocionalmente mais agradam aos diplomados de RH/profissionais na sua carreira, foi possível constatar que são a relação com as pessoas, a progressão na carreira, acompanhar a evolução das pessoas e a diversidade da profissão.

Quando questionados relativamente às preferências na função/área funcional o elemento mais destacado foi a proximidade com pessoas e o ajudar os colaboradores. Ou seja, a preocupação com o outro, o ajudar e os desafios contínuos indicam ser elementos centrais, basilares e estruturantes na carreira dos diplomados RH/profissionais.

Os dados recolhidos demonstraram que a decisão mais importante da carreira dos diplomados de RH/profissionais foi claramente aceitar um novo desafio o que pode ser analisado, à luz do quadro teórico de Valente (2012), que os diplomados de RH/profissionais gostam de arriscar, de desenvolver novas competências com o objetivo de satisfazer as suas necessidades, tornando-se mais independentes.

Analisando o momento percecionado como o mais positivo da carreira dos diplomados de RH/profissionais é possível verificar que houve uma homogeneidade nas respostas, desde obter reconhecimento e confiança, o momento “atual”, à mudança de emprego. O facto da mudança de emprego estar entre os fatores percecionados como o mais positivo da carreira, isto implica que se sentem bem ao realizar essas mudanças, o que nos permite concluir que existe uma liberdade para mudar, não implicando necessariamente a mudança, o que vai de encontro ao referido por (Grote & Raeder, 2009).

Quanto ao momento menos positivo da carreira, alguns (27%) dos diplomados de RH/profissionais consideram que não têm, até ao dia, nenhum momento negativo. Este facto é interessante analisado à luz de Akkermans et al. (2018), segundo os quais profissionais de RH precisam de vários “choques” de carreira para assumirem a responsabilidade pela gestão e sucesso da própria carreira. A maioria (73%), já percecionam ter vivido este momento e identificam estes momentos menos positivos destacaram a desvalorização/falta de apoio, o ser despedido, a estagnação/rotina, permanecer numa empresa/departamento que não se identifica e ainda a pandemia, que é um fator considerado recente.

Foi ainda destacado o momento mais marcante da carreira, tendo sido tomada uma decisão, que é o que está na base da escolha de um momento (Udayar et al., 2020). Essas decisões têm que ser tomadas com consciência e para isso o indivíduo tem que ter confiança das decisões que está a tomar e verificar se está a utilizar as estratégias adequadas para alcançar o sucesso (Udayar et al., 2020). Os diplomados de RH/profissionais destacam como o momento mais marcante da carreira o trabalhar fora do país, o momento que vivem atualmente, a progressão na carreira, o 1º emprego e ainda a implementação de um projeto de raiz.

Segundo os dados recolhidos há profissionais de RH que definem a sua carreira de uma forma positiva (88%) e negativa (12%). Positivamente definem-na como desafiante, em evolução, enriquecedora, promissora, incrível e estável, o que revela que se sentem bem com a própria carreira, originando assim um comprometimento com a mesma, que vai de encontro ao que Lee, et al. (2000) referem que uma pessoa estando positiva relativamente à carreira acaba por sentir uma relação afetiva para com a mesma e uma motivação para continuar a melhorar. Enquanto que, negativamente a carreira é definida como monótona, não totalmente realizável e dispersa/pouco focada, ou seja, dá-nos a perceção de estagnação da carreira, de que existe a perceção da perda de valor, provocando uma desmotivação, conforme sugerido por Chen & Xu, (2020).

No que se refere às principais aprendizagens que os diplomados de RH/profissionais vão obtendo ao longo da sua carreira destacaram-se as relações interpessoais, entre eles o aprender a lidar com o outro e as aprendizagens uns com os outros. Destacaram ainda outras aprendizagens como a aprendizagem contínua, as habilitações académicas e o conhecer diferentes áreas.

Os resultados deste estudo apontam, em alinhamento com os quadros teóricos explicativos de Mckie, et al. (2013) e de Maxwell & Green (2021), para a progressão na carreira, as aprendizagens que adquiridas ao longo da carreira, a dedicação, a relação com os outros, o trabalho em equipa, os desafios, a remuneração e benefícios, a diversidade e ainda a autonomia, a criatividade, o reconhecimento, a estabilidade e a responsabilidade como os aspetos que os diplomados de RH/profissionais mais valorizam na sua carreira. Para os estudantes de RH/futuros profissionais os aspetos mais valorizados na carreira passam pela remuneração e benefícios, bom ambiente de trabalho (*work life balance*).

Este trabalho permitiu ainda verificar que, na perspectiva dos diplomados de RH/profissionais, os fatores que as organizações mais valorizam nos candidatos é o empenho, as *hard and soft skills*, a capacidade de resolução de problemas e a responsabilidade. Estes aspetos vão de encontro ao que Kovács já em 2005 referia e o World Economic Forum também veio a referir em 2017. Na perspectiva dos estudantes de RH/futuros profissionais os aspetos mais valorizados nos candidatos pelas empresas são a produtividade, o empenho, a dedicação, as competências e a responsabilidade. E os menos valorizados são a autenticidade, a coerência, a empatia, formação profissional, a orientação para o cliente, relação com os superiores e sentido crítico. Estes aspetos vão de encontro à listagem realizada pelo *World Economic Forum*. Vieira & Marques (2014) refere que, a análise e resolução de problemas, criatividade e inovação, planeamento e organização e domínio de línguas estrangeiras serão aspetos que Vieira & Marques (2014) consideram que serão valorizados nos próximos anos. As línguas estrangeiras, nomeadamente o inglês, foi considerado por Celani (2009) como linguagem universal, no mundo do trabalho, não sendo um aspeto referido pelos estudantes de RH/futuros profissionais.

Os diplomados de RH/profissionais perspetivam o futuro em 4 principais categorias, de uma perspetiva otimista, os que perspetivam de forma positiva em ascensão; na perspetiva de mudança; na perspetiva de estabilidade e outras perspetivas, que não se identificavam com nenhuma das anteriores. A forma como o futuro da carreira é encarado por Maxwell & Green (2021), é ligeiramente diferente, as expectativas passam por obter um bom suporte da gerência e o desenvolvimento de habilidades constantes, isto torna os profissionais mais confiantes e cientes das suas capacidades.

Relativamente aos estudantes de RH/futuros profissionais a perspetiva de futuro da carreira é vista de uma forma ligeiramente diferente, positiva, um futuro de sucesso, promissor e de progressão na carreira, de forma negativa, complicada, desafiante e ainda há quem perspetivaram o futuro da carreira em relação a uma área/função específica, sendo a área generalista RH a mais referida (19). Essa perspetiva de futuro da carreira, pode depender dos vários fatores motivacionais, da perceção individual das competências e talentos de cada um. Existem vários fatores (âncoras de carreira) que conjugados de várias formas podem permitir aos estudantes de RH/futuros profissionais ter um futuro promissor (Schein & Maanen, 2016) e (Schein, 1996; Lemos, 2011).

Analísável é ainda o facto da identidade profissional dos diplomados de RH/profissionais variar entre uma identidade relativa à profissão que exercem, apresentando características

da profissão, como desafiante, relevante e do ponto de vista de atividade profissional que exercem destacando o técnico de RH e o gestor de pessoas. Relativamente aos estudantes de RH/futuros profissionais a identidade enquanto profissional foi referida pelo prisma das características que ambicionam ter, como a determinação, dedicação, evolução e do prisma comum aos diplomados de RH/profissionais, que interpretaram enquanto uma área específica de trabalho, como técnicos de RH, diretores de RH, gestores, entre outros.

As carreiras dos profissionais de recursos humanos estão em constante mudança, assim como, as carreiras na maioria das áreas, por isso os resultados deste estudo devem ser vistos no contexto das tais mudanças (Gomes, 2020).

Este estudo procura traçar o percurso da carreira dos profissionais de RH que pertencem à comunidade do ISCAP. A investigação teve como objetivo geral “Explorar a carreira de Recursos Humanos”. Baseado no objetivo geral e nos específicos, conseguiram tirar conclusões de forma a dar resposta aos objetivos do estudo.

Face ao primeiro objetivo relativamente às configurações do trabalho dos diplomados de RH/profissionais foi possível concluir que 96% dos profissionais de RH se encontram a trabalhar e desses 96%, cerca de 90% se encontram a trabalhar por conta de outrem, ocupando posições, como técnicos, gestores, consultores, diretores, administrativos, formadores e recrutadores, dentro de alguns setores, destacando-se a consultoria, com o maior número de registos. Relativamente aos estudantes de RH/futuros profissionais é de realçar que alguns (39%) já se encontram a trabalhar, a maioria desempenha funções/atividades relacionadas com os RH, em diversos setores e já realizaram estágios, dentro dos RH.

Perante o segundo objetivo relativo às opções de desenvolvimento profissional dos diplomados de RH/profissionais, foi possível verificar as habilitações académicas e cursos que os participantes do estudo realizaram ou estão a realizar ao longo da sua carreira. Todos os participantes que responderam ao inquérito tinham como critério de inclusão a realização da licenciatura e/ou mestrado em RH, no IPP. Foi possível constatar que dos diplomados de RH/profissionais, 194 são licenciados em RH e 38 realizaram o mestrado em RH. Os que realizaram mestrado em RH (69), a área de licenciatura de 38 participantes foi RH e os restantes realizaram licenciatura noutras áreas, como por exemplo psicologia, direito, gestão, entre outras. Já os estudantes de RH/futuros profissionais que responderam ao inquérito, 92 ainda estão a frequentar a licenciatura de RH e 35 encontram-se no mestrado de RH. Destes 35 apenas 15 realizaram a licenciatura em RH. As outras áreas de licenciatura foram: gestão, serviço social, entre outras.

Ao longo da sua carreira os diplomados de RH/profissionais foram realizando cursos relacionados com a área da psicologia, cursos na área de RH, da formação, cursos de gestão e liderança e ainda de cursos académicos conducentes a grau, o que permite concluir que gostam de aprender e de se manter atualizados. Em relação aos estudantes

de RH/futuros profissionais a maioria já realizou cursos na área de RH, de línguas, visto que as línguas estão a ter uma maior importância, nos dias de hoje, na vida dos estudantes de RH/futuros profissionais e ainda cursos de informática.

No que diz respeito ao terceiro objetivo, as transições na carreira dos diplomados de RH/profissionais, ocorreram ao nível da entidade empregadora, quer ao nível da área/tipo de conteúdo funcional, quer a nível hierárquico, sendo a média de transições de 3 na entidade empregadora e 2 na área/tipo de conteúdo funcional e ao nível hierárquico. As principais razões para estas transições foram a progressão na carreira, os benefícios salariais e as novas oportunidades o que demonstra que as pessoas estão a começar a querer ser independentes, tomando elas próprias as suas decisões, gerindo a sua carreira, deixando de depender das organizações.

Por fim, o último objetivo está relacionado com a perceção de carreira que os diplomados de RH/profissionais têm. Os diplomados de RH/profissionais destacam como aspetos que mais apreciam na carreira a relação com as pessoas e a progressão na carreira. E os aspetos que mais apreciam na sua função/área funcional é a proximidade com as pessoas e o ajudar os colaboradores. Ou seja, a preocupação com o outro e a proximidade com o outro são aspetos essenciais para os diplomados de RH/profissionais neste estudo.

A decisão mais importante passa por aceitar um novo desafio, o que demonstra que os diplomados de RH/profissionais gostam de arriscar, de desenvolver novas competências com o objetivo de satisfazer as suas necessidades, tornando-se mais independentes. Os momentos mais positivos da carreira passam por obter o reconhecimento e confiança, o momento “atual” e a mudança de emprego/área. Já os momentos menos positivos destacados foram a desvalorização/falta de apoio, o ser despedido, a estagnação e ainda a pandemia, que é um fator considerado “recente”. Ou seja, um dos fatores mais relevantes, perante as respostas dadas, foi a “valorização”, uma vez que é destacado como “positivo” por uns e o facto de não existir é destacado “negativamente” por outros. Os diplomados de RH/profissionais referiram que os momentos mais marcantes foram: o viver fora do país, o momento que vivem atualmente, progressão na carreira, o 1º emprego e ainda a implementação de um projeto de raiz. Todas as decisões que um indivíduo toma têm por base a autoconfiança, o sentirem-se bem com eles próprios e com os outros, para assim poderem tomar decisões conscientes e alcançar o sucesso que tanto ambicionam.

A maioria dos diplomados de RH/profissionais definem de uma forma positiva a carreira, desafiante, em evolução, enriquecedora, promissora, incrível e estável, sentido um compromisso para com a mesma e uma pequena parte defini-a como negativa, monótona, não totalmente realizada, pouco focada, existindo nitidamente uma desmotivação, por parte de alguns participantes, o que demonstra uma disparidade, embora que pequena, entre as opiniões relativamente à definição de carreira, estando influenciada pelas experiências pela qual os profissionais passam.

Relativamente às principais aprendizagens que os diplomados de RH/profissionais obtiveram ao longo da sua carreira destacaram-se as relações interpessoais (o aprender com o outro, saber lidar com o outro) e outras aprendizagem mais generalizadas, como a aprendizagem contínua, as habilitações académicas, entre outros, o que vem demonstrar que os diplomados de RH/profissionais têm em conta o outro e são preocupados com a sua evolução.

Os resultados deste estudo apontam que os aspetos mais valorizados pelos diplomados de RH/profissionais na carreira são: a progressão da própria carreira, as aprendizagens, a dedicação, a relação com o outro, o trabalho em equipa, os desafios, a remuneração e benefícios. Comparando com os estudantes de RH/futuros profissionais é de referir que os aspetos mais valorizados são: a remuneração e benefícios, o bom ambiente de trabalho, o *work life balance* (equilíbrio entre a vida profissional e pessoal), a flexibilidade de horário, a progressão na carreira e reconhecimento.

Relativamente aos fatores referidos pelos diplomados de RH/profissionais que as empresas mais valorizam num candidato passam pelo empenho, as *hard and soft skills*, a capacidade de resolução de problemas e a responsabilidade. Na perspetiva dos estudantes de RH/futuros profissionais são a produtividade, o empenho e a dedicação.

Verificou-se que existem fatores comuns valorizados por ambos, quer ao nível dos aspetos valorizados na carreira, quer ao nível da valorização do candidato por parte da empresa, ou seja, existe uma perceção antecipada por parte dos estudantes de RH/futuros profissionais de determinados fatores. Já conseguem aperceber-se de fatores antes de chegarem a diplomados de RH/profissionais pois já estão inseridos no mercado de trabalho, quer seja a trabalhar quer seja a estagiar.

Relativamente ao futuro concluiu-se que os diplomados de RH/profissionais perspetivam-no de forma otimista, de mudança; de estabilidade e ainda foram consideradas outras

perspetivas que não se identificavam com nenhuma das anteriores. Do ponto de vista dos estudantes de RH/futuros profissionais o futuro é perspectivado de forma positiva, negativa e ainda há quem o perspetive relativamente a uma área/função específica, sendo a área generalista RH a mais referida. Essa perspetiva de futuro da carreira, depende da perceção que cada um tem da vida e dos outros e de fatores motivacionais.

Interessa ainda constatar que quando confrontados com a questão da identidade enquanto profissional, os diplomados de RH/profissionais responderam através de dois pontos de vista, aqueles que caracterizaram a profissão, obtendo maior expressividade a palavra desafiante e aqueles que interpretaram a pergunta como a atividade profissional que exerciam, sendo destacados técnico de RH e gestor de pessoas. Da análise de respostas dos estudantes de RH/futuros profissionais surgiram também duas perspetivas: as pessoas que se identificaram como uma característica individual/pessoal, sendo os mais mencionados a dedicação e a evolução e os participantes que se identificaram numa área funcional que ambicionavam ter, onde destacaram técnicos de RH, diretores de RH, gestores.

Em jeito de conclusão, existem algumas limitações neste estudo, o facto de ter-se escolhido uma população específica e restrita, neste caso a comunidade de alunos e ex-alunos que pertencem ou pertenceram ao IPP e o facto de apesar de termos alcançado uma população “grande” (1233 participantes) a participação foi mais pequena (de 354 participantes), o que acabou por trazer resultados e conclusões menores do que as previstas inicialmente. Apesar de ter sido uma participação “pequena” face às minhas expectativas, pode-se concluir que foi bastante grande uma vez que se trata de um estudo qualitativo e cujos os dados foram tratados através de análise de conteúdo.

Outra limitação foi o facto da literatura ser limitada. Há diversas definições dos temas isolados, sobre a carreira no geral e sobre os profissionais de RH, mas os dois temas juntos, ou seja, literatura relacionada com a própria carreira dos profissionais de recursos humanos é escassa.

Não existia nenhum estudo em específico com os alunos e ex-alunos do IPP, relativamente ao desenvolvimento de carreira dos diplomados de RH/profissionais daí a elevada relevância desta dissertação.

Este estudo contribui para a comunidade académica, constituindo-se como um ponto de partida para investigações futuras sobre as carreiras dos diplomados de RH/profissionais de outras instituições, de outras zonas do país e uma outra sugestão passa por fazer as questões aos participantes comparando com o número de anos em que se encontram no mercado de trabalho para poder tirarem conclusões mais específicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, J., & NETO, A. C. (2015). Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: Estudos sob diferentes abordagens. Atlas ;
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, 4th edition. London: Kogan Page.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C. & Garavan, T. (2018). *Strategic Human Resource Management*, 2nd edition. Oxford University Press.
- Bandeira, P. (2018). Motivações para a carreira empreendedora segundo o modelo de carreira caleidoscópica. [Pós Graduação, Universidade do Rio Grande do Sul]. PUCRS. <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7831>
- Barata, A. A. R. (2017). Perceção e Efeitos no Sucesso de Carreira: um estudo exploratório numa amostra de trabalhadores na área da gestão de recursos humanos. [Dissertação de Mestrado, ISCTEC]. Repositório do ISCTE. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14450/1/Vers%C3%A3o_completa_2017_ECSH_DEP_Dissertacao_Ana_Andreia_Ricardo_Barata.pdf
- Barbos, E. E. G. do A. A., & Alvarães, A. (2017, maio). O profissional de Recursos Humanos e as suas competências estratégicas para o negócio. *Revista Foco*, 10(2), 297–313. <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.foco.v10i2.198>
- Bardin, L. (1995). Análise de Conteúdo. <https://www.scielo.br/j/delta/a/ghtLYHr4DGF3VrscMxzp3RK/?format=pdf&lang=pt>
- Barley, S. R., Bechky, B. A. Milliken, F. J. (2017, 23 de março). The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st Century. *Academy of Management Discoveries*. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2017.0034>
- Barracho, C. (2014). Os recursos humanos e os desafios da atual gestão num contexto global em constante mudança. *Economia & Empresa, Lusíada*, (18), 173-184
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Organizational and Individual Perspectives. Career Development International*, 9(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Bell, G. (2013, 18 de janeiro). Recruiting CEOs from an under- used resource: CEO succession pool must be widened to include HR, says Mullwood Partnership. *Human*

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09670731311296528/full/html>

Cabreira, L. & Ferreira, R. (2018). Por que ter um projeto de carreira. *GVExecutivo*, 17 (4), 17-19.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote ;

Carvalho, A., & Rua, O. (2017). *Gestão Recursos Humanos – Abordagem das boas práticas*. Editorial, S.A ;

Chanlat, J. (1996, jan./fev./mar.). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresa*, 36 (1), 13-20.
<https://www.scielo.br/j/rae/a/9BSKB7zXvc4Gkkzjf6St6xc/?format=pdf&lang=pt>

Christina S. L., Daniel D. G., Michael R. M. & Rong S. (2021, 15 de fevereiro). Compreender a carreira e dos resultados das atitudes de carreira contemporânea no contexto de ambientes de carreira: Uma meta-análise integrativa. *Jornal de Comportamento organizacional*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2510> -

CIPD (2021, Dezembro). *Aspirações de carreira de futuros profissionais de pessoas: Percepções dos alunos de pós-graduação da CIPD*: <https://peopleprofession.cipd.org>

Closs, L. Q., & Oliveira, S. R. (2015, julho-agosto) *História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros*. *Revista de Administração Contemporânea*. 19(4), 525-543. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151951>

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Sílabo ;

De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021, 20 de abril). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879120301007>

Dutra, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. 1.ed.11.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

Equal Opportunities Commission (EOC) (2002a), Facts About Women and Men in Great Britain; EOC, Manchester.

Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. (2017, 21 de agosto). Um guia prático para fazer análise de conteúdo. *African Journal of Emergency Medicine*. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>

Gomes, V.J. (2020). Perspetivas de carreira profissional da área de gestão de recursos humanos em Portugal. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa]. Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/20793> ;

Heaton, C. A. N. (2003, 1 de junho), Human resource management careers: different paths for men and women?. *Career Development International*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430310471041/full/html>

Heaton, C. A., (2003, 1 de junho), "Carreiras de gestão de recursos humanos: caminhos diferentes para homens e mulheres?", *Carreira Desenvolvimento Internacional*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430310471041/full/html>

Instituto Nacional de Estatística, (2007). Classificação Portuguesa das Atividades Económicas. https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Jayarathna D., Y. Perceived (2018). Career Barriers for Human Resources Professionals' Career Development to Climb the Top of the Corporate Ladder. *Global Journal of Management and Business Research*. [https://www.researchgate.net/profile/Dinethi-](https://www.researchgate.net/profile/Dinethi-Yasodara-)
Yasodara-

Jayarathna/publication/325020087_Perceived_Career_Barriers_for_Human_Resources_Professionals'_Career_Development_to_Climb_the_Top_of_the_Corporate_Ladder_Perceived_Career_Barriers_for_Human_Resources_Professionals'_Career_Development/links/5b28607e45851509895cbdcf/Perceived-Career-Barriers-for-Human-Resources-Professionals-Career-Development-to-Climb-the-Top-of-the-Corporate-Ladder-Perceived-Career-Barriers-for-Human-Resources-Professionals-Career-Development-t.pdf

Kilimnik, Z. M. (1998). Trabalhar em Tempos de “Fim dos Empregos: Mudanças na trajetória de carreira de profissionais de Recursos Humanos. *Psicologia Ciência e*

<https://www.scielo.br/j/pcp/a/GG7SjPxWPwTgd3bkXVxGx7q/?lang=pt>

Kilimnik, Z. M. (2008, julho/agosto). O profissional de rh: trajetória de carreira, percepções e aspirações quanto ao mercado de trabalho. *Revista gestão & tecnologia*, Pedro Leopoldo, 8 (2), 1-19. <https://www.researchgate.net>

Koch, M., Park, S. & Shaker A. (2020, 8 de dezembro) Padrões de carreira em autoemprego e sucesso na carreira. *Jornal de Aventura e negócio*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105998>

Kovács, I. (2005). Flexibilidade de emprego: Riscos e oportunidade. *Celta* ;

Laer, K., Verbruggen, M. & Janssens, M. (2019, setembro). Understanding and addressing unequal career opportunities in the ‘new career’ era: an analysis of the role of structural career boundaries and organizational career management. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09585192.2019.1660700?scroll=top&needAccess=true>

Luzzo, D. A. (1993, outubro). Ethnic differences in college students’ perceptions of barriers in career development. *Journal of Multicultural Counseling and Development*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2161-1912.1993.tb00233.x> ;

Marques, J. (2010). Uma história da gestão de recursos humanos. *Revista Dirigir*, 111, 20-23.

Maxwell, G. e Green, M. (2021). CIPD. People Profession 2021: UK and Ireland survey report. https://www.cipd.co.uk/Images/people-profession-uk-ireland-2021-report-1_tcm18-102392.pdf

Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A. & Schiffinger, M. (2004, 19 de dezembro). Careers and human resource management: a European perspective. *Human Resources Management Review*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482204000518>

Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A. & Schiffinger, M. (2004). Careers and human resource management: a European perspective. *Human Resources Management Review*, 473–498

- McWhirter, E. H. (1997, fevereiro). Perceived barriers to education and career: Ethnic and gender differences. *Journal of Vocational Behavior*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879185715369> ;
- Moretti, F., Van, L., Bensing, J., Deledda, G., Mazzi, M., Rimondini, M., Zimmermann, C., & Fletcher, I. (2011, 1 de março). Uma abordagem padronizada para análise qualitativa de conteúdo de discussões de grupos focais de diferentes países. *Educação e aconselhamento do paciente*, 82 (3), 420-428. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2011.01.005>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Oliveira, L., Lopes, M. & Gonçalves, S. (2020). Perfis de Carreira: Entrincheiramento na carreira ou adaptação à mudança? *Análise Psicológica*, 2 (35), 211-227. doi: 10.14417/ap.1765
- Patton, W., Creed, P. A., & Watson, M. (2003, 1 Agosto). Perceived work-related and non-work related barriers in the career development of Australian and South African adolescents. *Australian Journal of Psychology*
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00049530412331312924>
- Peixoto, E. O. (2019). *Gestão de carreiras uma ferramenta para o sucesso Profissional dentro das organizações: Uma perspetiva histórica e evolutiva*. [Dissertação de Mestrado, Instituto superior de Gestão]. Repositório Comum.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31660> ;
- Pereira, C. (2019). *Programa de Desenvolvimento de Carreira. O caso Prático de uma Agência de Recrutamento*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa]. Proquest.
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/17633/1/DM-CRNP-2019.pdf> ;
- Ramos, L. M. & Bendassolli P.F. (2013, julho/dezembro). Trajetórias de Carreira: narrativas dos profissionais de recursos humanos. *Revista de Psicologia*, 4 (2), 61-74.
- Sandelowski, M. (1995). Tamanho da amostra em pesquisa qualitativa. *Research in Nursing & Health*, 18 (2), 179-183.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nur.4770180211>

Santos, A. R. (2020). O domínio laboral, o domínio extralaboral e as relações que se estabelecem entre ambos: a perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos em início de carreira. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório UMinho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/74039/1/Dissertação%20Ana%20Rita%20Tavares%20dos%20Santos.pdf> ;

Shameem, A. &, Deepa S. (2018, 3 de julho). A study on mid-career transitions among RH professionals. IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews. <http://ijrar.com>

SHRM (2017). O que é que os empregadores procuram ao avaliar e contratar profissionais de Rh de nível básico. Série de Pesquisa de Carreiras de RH 2017 da SHRM. <https://www.shrm.org>

Siew, J. C. (2001). Fatores que afetam o desenvolvimento de carreira: uma análise comparativa de duas organizações em Sarawak. [Dissertação de Doutoramento, Universiti Malaysia Sarawak] Scielo. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/9rcmwjQwTKtTVdMhYv9bqZv/abstract/?lang=en> ;

Sullivan, S. E.; Forret, M. L.; Carraher, S. M. & Mainiero, L. A. (2009, 19 junho) Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14 (3), 284 – 302. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430910966442/full/html>

Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997, setembro). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of career assessment*, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/106907279700500405>

Tanaca, J. (2016). Formação inicial e continuada de professores de línguas: dimensões e ações na pesquisa e na prática. *Revista de Letras*. <https://revistas.utfpr.edu.br/rl/article/view/3152>

Taylor, S., Bogdan, R., & DeVault, M. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods*. JohnWiley & Sons ;

Vieira, D. A., & Marques, A. P. (2014). Preparados para trabalhar?. *Forum Estudante/Consórcio Maior Empregabilidade*;

VIEIRA, E., (2018, setembro). Inserção da administração de carreiras na gestão de recursos humanos. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 9 (7), 87-95.

<https://pdfs.semanticscholar.org/1934/482c50d840dc25521ed2918ad68de3ee82d0.pdf>

Wamiti, R. (2010). Efeitos do estresse no trabalho e da baixa motivação na satisfação no trabalho na profissão de recursos humanos. <http://erepo.usiu.ac.ke>

World Economic Forum. (2017). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Apêndice I – Inquérito dos Diplomados de RH/Profissionais

Link: https://docs.google.com/forms/d/1lzyeo0d89BRFiwO3erhb3KHVMWr66dPvsw0C-iJaSSc/edit?usp=forms_home&ths=true

Carreira do/a(s) profissional/nais de RH

No ano em que o RH P. PORTO comemora 25 anos pretendemos caracterizar a carreira da/os diplomada/os dos cursos de Recursos Humanos (RH) do Instituto Politécnico do Porto (ESEIG e ISCAP) e devolver estes dados à própria comunidade. Este estudo está a ser realizado no âmbito d uma dissertação de mestrado em RH. Os inquéritos são anónimos e os dados fornecidos serão tratados de modo estritamente confidencial.

Com a certeza de que todos os que fazemos parte desta comunidade RH-P.PORTO sairemos mais ricos com esta informação, agradecemos, desde já, a sua colaboração!

A duração do preenchimento deste inquérito não excede os 6 ou 7 minutos. Porto, abril de 2022

1. Tomei conhecimento dos objetivos e das características do estudo (de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados - RGPD).

Sim

Não

Informações Pessoais

2. Sexo *

Feminino

Masculino

3. Idade (em algarismos) *

4. Identifique o curso e instituição da sua licenciatura.

5. Qual foi o ano de término da sua licenciatura?

6. Realizou algum mestrado? *

Sim

Não

7. Indique qual ou quais os mestrados realizados e o nome da(s) instituição/ões? *

8. Qual foi o ano de término do(s) seu(s) mestrado(s)? *

9. Realizou algum curso de desenvolvimento profissional? *

Sim

Não

10. Identifique até 3 cursos de desenvolvimento profissional que tenha realizado e considere que foram relevantes na sua carreira.

Carreira de Recursos Humanos I

11. Neste momento está a trabalhar? *

Sim

Não

12. Neste momento está a trabalhar... *

Por conta própria

Por conta de outrem

Em ambas as situações

13. Qual é a função/trabalho que desempenha? *

14. Em que setor de atividade trabalha? *

15. Indique 3 das principais atividades que desempenha no seu trabalho atual? *

16. Já trabalhou anteriormente? *

Sim

Não

17. No seu último trabalho trabalhou... *

Por conta própria

Por conta de outrem

Em ambas as situações

18. Qual foi a última a função/trabalho que desempenhou? *

19. Em que setor de atividade trabalhou? *

20. Indique 3 das principais atividades que desempenhou no seu último trabalho. *

21. Ao longo da sua carreira já realizou transições profissionais? (ex. transição de emprego, nível hierárquico, função...)

Sim

Não

22. Quantas vezes mudou de entidade empregadora ? (em algarismos) *

23. Quantas vezes mudou estruturalmente de área/tipo de conteúdo funcional? (em algarismos)

24. Quantas vezes transitou de nível hierárquico? (em algarismos) *

25. Identifique até 3 razões que considera que foram mais relevantes para estas transições.

*

Carreira de Recursos Humanos II

26. O que mais gosta na sua Carreira Profissional ? *

27. E, especificamente, ao nível da sua função/área funcional, o que gosta mais? *

28. Qual a decisão que considera ter sido a mais importante ao longo da sua carreira? *

29. Que momento identifica como o mais positivo da sua carreira? *

30. Que momento identifica como o menos positivo da sua carreira? *

31. Que experiência identifica como a mais marcante da sua carreira? *

32. Como classifica a sua carreira em apenas uma ou duas palavras? *

33. Que aprendizagem realizou ao longo da sua carreira que considera ter sido fundamental?

34. Que aspetos valoriza mais na sua carreira? (até 3) *

35. O que considera que as organizações empregadoras, ou que contratam os seus serviços, têm valorizado mais no seu trabalho?

36. Como classifica as oportunidades de empregabilidade dentro do mercado de trabalho onde se insere, numa escala de 1 a 5?

1 2 3 4 5

Muito poucas oportunidades - Muitas oportunidades

37. Como classifica o seu potencial de empregabilidade no mercado de trabalho onde se insere, numa escala de 1 a 5?

1 2 3 4 5

Sem potencial - Elevado potencial

38. Como perspectiva o futuro da sua Carreira? *

39. Como se identifica enquanto profissional? (A minha profissão é... /Eu sou...) *

40. Se lhe for confortável, indique-nos o seu vencimento bruto mensal. Pergunta facultativa !!! Estes dados serão muito interessantes para a comunidade e, principalmente, para os nossos estudantes!

41. Gostava de partilhar com a comunidade RH do Politécnico do PORTO a história da sua carreira mais profundamente?

Se sim, pode seleccionar todas as opções que considerar.

(Marque todas que se aplicam)

Não, não estou interessada/o

Sim, quero partilhar, mais profundamente, a minha história de carreira, no âmbito desta dissertação

Sim, quero partilhar com os estudantes da Licenciatura Sim, quero partilhar com os estudantes de Mestrado Sim, quero partilhar na página do curso de RH

42. Neste sentido, indique o seu e-mail, por favor. *

Apêndice II – Inquérito dos Estudantes de RH/Futuros profissionais

Link:https://docs.google.com/forms/d/11YERt2h62_k_Jar8tswlz4eJFDNeunCuGFLTbp1eIhw/edit

Expectativas de carreira do/a(s) estudante(s)/futuro(s) profissional/nais de RH

No ano em que o RH P. PORTO comemora 25 anos pretendemos caracterizar a carreira dos estudantes/futuros profissionais de Recursos Humanos (RH) do Instituto Politécnico do Porto (ESEIG e ISCAP) e devolver estes dados à própria comunidade. Este estudo está a ser realizado no âmbito de uma dissertação de mestrado em RH. Os inquéritos são anónimos e os dados fornecido serão tratados de modo estritamente confidencial.

Com a certeza de que todos os que fazemos parte desta comunidade RH-P.PORTO sairemos mais ricos com esta informação, agradecemos, desde já, a sua colaboração!

A duração do preenchimento deste inquérito não excede os 5 ou 6 minutos. Porto, abril de 2022

1. Tomei conhecimento dos objetivos e das características do estudo (de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados - RGPD).

Sim

Não

Informações Pessoais

2. Sexo *

Feminino

Masculino

3. Idade

4. Está a frequentar... *

Licenciatura

Mestrado

5. Indique qual ou quais a(s) licenciatura(s) realizados e o nome da(s) instituição/ões? *

6. Que ano curricular frequenta? (em algarismo) *

7. Realizou ou está a realizar algum curso extracurricular?

Sim

Não

9. Já realizou ou está a realizar algum estágio? *

Sim

Não

10. Quantos estágios já realizou? *

1 estágio

2 estágios

3 estágios

Mais de 3

11. Em que setor de atividade efetuou o 1º estágio?

12. Indique 3 das principais atividades que desempenhou no seu 1º estágio?

13. Em que setor de atividade efetuou o 2º estágio?

14. Indique 3 das principais atividades que desempenhou no seu 2º estágio?

15. Em que setor de atividade efetuou o 3º estágio?

16. Indique 3 das principais atividades que desempenhou no seu 3º estágio?

17. Em que setor de atividade efetuou outro(s) estágio(s)?

18. Indique 3 das principais atividades que desempenhou em outro(s) estágio(s)?

Carreira de Recursos Humanos I

19. Neste momento está a trabalhar? *

Sim

Não

20. Neste momento está a trabalha

Por conta própria

Por conta de outrem

Em ambas as situações

21. Qual é a função/trabalho que desempenha? *

22. Em que setor de atividade trabalha? *

23. Indique 3 das principais atividades que desempenha no seu trabalho atual? *

24. Já trabalhou anteriormente? *

Sim

Não

25. No seu último trabalho trabalhou... *

Por conta própria

Por conta de outrem

Em ambas as situações

26. Em que setor de atividade trabalhou? *

27. Qual foi a última a função/trabalho que desempenhou? *

28. Indique 3 das principais atividades que desempenhou no seu último trabalho. *

Carreira de Recursos Humanos II

29. Em que área(s) gostaria de trabalhar no futuro? (ex. função, atividade(s), etc) *

30. Que aspetos valoriza(rá) mais na sua carreira? (até 3 opções) *

31. O que considera que as organizações empregadoras valorizam mais no trabalho dos seus colaboradores?

32. Classifique o quantitativamente a oportunidade de empregabilidade dos RH que considere existir no mercado de trabalho

1 2 3 4 5

Muito poucas oportunidades

Muitas oportunidades

33. Como perspetiva o futuro da sua Carreira? *

34. Como se identifica enquanto (futuro) profissional? (/Eu sou/ vou ser um/a.../ A minha profissão vai ser/ é...)

35. Indique-nos a sua expectativa salarial. *
