

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Estagnação Voluntária de Carreira: O Perfil do Estagnado Voluntário

Diogo Aires Alves

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar
Convidada, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

Estagnação Voluntária de Carreira: O Perfil do Estagnado Voluntário

Diogo Aires Alves

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientadora

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar
Convidada, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimentos

Aos meus professores, em especial à minha orientadora Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, por toda a ajuda;

À minha família, aos meus amigos e colegas de trabalho da FNAC por todo o apoio e paciência.
Obrigado.

Resumo

A estagnação de carreira é um conceito amplamente estudado na literatura e com principal foco na estagnação de carreira não voluntária. No entanto, pouco ainda se sabe sobre a estagnação voluntária. Este estudo visa aprofundar os motivos que levam os indivíduos a optar por não evoluir na carreira por vontade própria, estagnando voluntariamente. Em particular, este estudo procurou identificar o papel dos fatores pessoais e os fatores relacionados com o trabalho têm na estagnação voluntária de carreira.

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizado um questionário dirigido a indivíduos que desempenham funções no setor privado português, tendo-se obtido um total de 167 participantes. A fim de obter uma perspectiva mais ampla, mas simultaneamente profunda, este estudo quantitativo e qualitativo combina um conjunto de questões fechadas e abertas no mesmo questionário.

Os resultados demonstraram que indivíduos com um perfil focado nas capacidades técnicas ou que se sintam satisfeitos com o seu trabalho tendem a estagnar de forma voluntária na carreira. Já indivíduos que procuram desempenhar funções de altos níveis de gestão e que priorizam o estilo de vida têm menor propensão a estagnar voluntariamente. O estudo sugere a existência de uma relação entre a idade e a estagnação voluntária, uma vez que se verifica que com o aumentar da idade a intenção de estagnar voluntariamente também aumenta.

Esta investigação demonstrou que colaboradores que tomam esta decisão na sua carreira, podem ser vistos com uma mais-valia, devido à sua motivação intrínseca e satisfação inerente com a organização e função que desempenham.

Palavras-chaves:

Gestão de Carreira, Estagnação de Carreira, Estagnação Voluntária de Carreira

Classificação JEL:

J24 Capital Humano • Habilidades • Escolha Ocupacional • Produtividade do Trabalho; M12 Gestão de Pessoal • Executivos; Remuneração Executiva

Abstract

Career stagnation is a concept widely studied in the literature, with a primary focus on involuntary career stagnation. However, little is still known about voluntary stagnation. This study aims to delve deeper into the reasons why individuals choose not to progress in their careers voluntarily, opting instead for voluntary stagnation. In particular, this study sought to identify the role that personal and work-related factors play in voluntary career stagnation.

To achieve the proposed objectives, a questionnaire was conducted targeting individuals working in the Portuguese private sector, resulting in a total of 167 participants. In order to obtain a broader yet in-depth perspective, this quantitative and qualitative study combined a set of closed and open-ended questions within the same questionnaire.

The results demonstrated that individuals with a profile focused on technical skills or those who feel satisfied with their work tend to stagnate voluntarily in their careers. Conversely, individuals seeking to perform roles at senior management levels and those who prioritise lifestyle are less likely to voluntarily stagnate. The study suggests a relationship between age and voluntary stagnation, as it was found that with increasing age, the intention to voluntarily stagnate also rises.

This research showed that employees who make this decision in their careers can be seen as an asset to organisations, due to their intrinsic motivation and inherent satisfaction with the organisation and the role they perform.

Keywords:

Career Management, Career Stagnation, Voluntary Career Stagnation

Classificação JEL:

J24 Human Capital • Skills • Occupational Choice • Labor Productivity

M12 Personnel Management • Executives; Executive Compensation

Índice

Introdução.....	1
CAPÍTULO 1	5
Enquadramento Teórico	5
1.1 Gestão de Carreiras	5
1.1.1 O Conceito de Carreira e Plateaus de Carreira	5
1.1.2. Estagnação Involuntária e Voluntária de Carreira	6
1.1.3. Sucesso Profissional Objetivo e Sucesso Profissional Subjetivo	6
1.2. Estagnação de Carreira: Fatores Pessoais e Fatores relacionados com o Trabalho	7
1.2.1 Fatores Pessoais.....	7
1.2.2 Fatores Relacionados com o Trabalho.....	10
1.2.3 Hipóteses do Estudo	12
CAPÍTULO 2	13
Metodologia	13
2.1. Procedimentos	13
2.2. Amostra	13
2.3. Caracterização da Amostra.....	14
2.4. Instrumento de Recolha dos Dados	15
2.5 Estratégia de análise de dados	18
CAPÍTULO 3	20
Resultados	20
3.1 Análise da Estagnação de Carreira	20
3.1.1 Análise Demográfica da Estagnação de Carreira Voluntária	23
3.2 Análise dos Fatores Pessoais e Relacionados com o Trabalho.....	25
3.2.2 Análise Âncoras de Carreira: Análise de Clusters	27
3.2.3 Análise entre os Fatores Pessoais e Relacionados com o Trabalho	29
CAPÍTULO 4	32
DISCUSSÃO.....	32
6.1 Contribuições Teóricas e Práticas.....	40
6.2 Limitações do Estudo e Sugestões para pesquisas Futuras	42
CAPÍTULO 6	44
Conclusão	44
6.1 Considerações finais.....	44

Referências Bibliográficas	45
Anexos.....	50

Índice de Tabelas

Tabela 2.1. Itens COI Selecionados por cada Âncora; Elaboração Própria.....	17
Tabela 3.1. Análise de Frequências da Percepção de Duração das Funções Desempenhadas...	21
Tabela 3.2. Dados Demográficos Colaboradores Estagnados.....	23
Tabela 3.3. Medidas de Tendência Central e de Dispersão.....	26
Tabela 3.4. Clusters Âncoras de Carreira.....	28
Tabela 3.5. Normalidade das Variáveis.....	29
Tabela 3.6. Correlações entre as Variáveis.....	30
Tabela 3.7. Tabela Correlações - Regressão Logística.....	31
Tabela 4.1. Âncoras Primárias e Secundárias Por Clusters.....	33
Tabela 4.2. Teste das Hipóteses do Estudo.....	41

Introdução

Atualmente, as organizações que operam num mercado global e competitivo procuram constantemente as melhores formas de gerirem os seus recursos e pessoas. Neste contexto, a gestão de carreiras assume um papel crucial quando se aborda o tema da gestão de recursos humanos (RH), pois uma estratégia eficaz de carreiras possibilita o sucesso individual e organizacional (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

Devido à tendência que se tem verificado no mercado de trabalho, marcada pelo aumento do *turnover* e a possibilidade de carreiras digitais internacionais, existe uma maior necessidade de atrair e reter talento dentro das organizações. Neste sentido, a gestão de carreiras é fulcral para o aumento do envolvimento emocional e a promoção de uma relação entre colaborador e organização. O aumento do *engagement* diminui significativamente a rotatividade, influenciando de forma positiva a satisfação e produtividade no trabalho (Saks & Gruman, 2014).

A gestão de carreiras é um universo muito abrangente dentro da gestão de pessoas, uma vez que se encarrega de delinear a trajetória profissional dos colaboradores, definir planos de sucessão estratégicos, e construir planos de carreira que permitam alinhar os objetivos dos seus colaboradores com os da própria organização (Baruch, 2004). Desta forma, é imperativo compreender as ambições de carreira dos colaboradores e enquadrá-las com as oportunidades de desenvolvimento existentes na organização, pois só assim se consegue um desenvolvimento sustentável de carreiras.

Em contrapartida, a falta de oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal, ou o desalinhamento entre os objetivos de carreira com os da organização, pode levar uma saída do colaborador ou a uma situação de estagnação de carreira (Thwin et al, 2023)

As aspirações de carreira podem ser diversas, pois diferentes pessoas ambicionam diferentes tipos de carreira. Por exemplo, Schein (1990) dá a sua visão assente em oito âncoras de carreira, que pretendem analisar as motivações de carreira indivíduo. Chega-se à conclusão de que existem diversos perfis que procuram diferentes tipos de carreira, onde a sua perceção de sucesso e satisfação profissional é distinta. Assim, podemos ter indivíduos que apenas se sentem concretizados se estiverem numa posição de topo numa organização, onde gerem pessoas, e outros que preferem uma carreira assente na sensação de estabilidade constante ou de serviço a uma causa importante.

Apesar do papel crucial que a gestão organizacional de carreiras desempenha, esta confronta-se com a recente tendência do mercado de trabalho atual, através do aparecimento de novas formas de carreira assentes na própria gestão do indivíduo (Akkermans & Kubasch, 2017). Além disso, a estrutura hierárquica das organizações assume um desenho cada vez mais horizontal e menos vertical. Contudo, a ausência de oportunidades de promoção na carreira é um fenómeno comum, podendo levar à existência de *plateaus* de carreira (Baruch, 2004).

Apesar do conceito de *plateau* de carreira ser estudado desde 1970, verifica-se que não existe uma definição unânime. De acordo com diversos autores, pode-se dizer que *plateau* de carreira consiste na fase de carreira a que um indivíduo chega, em que possibilidade de ascender verticalmente é muito baixa (FERENCE et al., 1977; Baruch, 2004). A literatura tem procurado identificar quais os fatores que contribuem para a chegada ao topo e, conseqüentemente, de que forma surge a estagnação profissional dos colaboradores.

Diversos fatores contribuem para a estagnação de carreira ou para a criação do sentimento de estagnação nos colaboradores de uma organização. Primeiramente, a ausência de oportunidade de desenvolvimento e a falta de desafios, fazendo com que os indivíduos não adquiram novas competências. Para além disso, uma organização que não incentive a troca de funções, não promova uma cultura de aprendizagem contínua e onde exista um clima de insegurança, faz com que a estagnação de carreira seja mais acentuada (De Vos & Van der Heijden, 2015).

A literatura existente tem estudado os casos mais frequentes nas organizações, em que os indivíduos estão numa situação de estagnação involuntária de carreira. Contudo pouco ainda se sabe sobre os indivíduos que estão estagnados voluntariamente. Estes dois tipos de estagnação diferem, na medida em que no caso involuntário, o indivíduo pretende ascender na sua carreira, mas não tem oportunidade. No caso da estagnação voluntária, o indivíduo não está interessado em progredir na carreira por um conjunto de fatores que serão explorados ao longo da revisão bibliográfica deste estudo (Carrer, 2010).

Tendo por base o estudo realizado por Carrer (2010), podemos afirmar que a estagnação voluntária de carreira tem uma elevada importância para a gestão de recursos humanos e para o desenvolvimento de políticas específicas para colaboradores que não ambicionem subir na carreira. Isto porque indivíduos que estão na situação de estagnação voluntária, não estão necessariamente menos comprometidos com a sua organização. Colaboradores que se encontram nesta situação podem manifestar uma elevada satisfação com o trabalho atual. Caso o exerçam de forma adequada, devem prever-se políticas de recursos humanos que façam perdurar no tempo este sentimento de bem-estar na função e organização, pois acaba por ser um *match* ideal entre um colaborador satisfeito e uma elevada produtividade para a organização.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo compreender os motivos que levam os indivíduos a optar por uma carreira estagnada. Os objetivos específicos deste incluem a caracterização desses motivos, procurando compreender a importância dos fatores pessoais e relacionados ao trabalho para essa decisão. Assim, este estudo encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo estes: o enquadramento teórico, metodologia, resultados, discussão e conclusão.

O enquadramento teórico começa por definir o conceito de carreira e os diferentes tipos de *plateaus de carreira* para, posteriormente, explicar as diferenças entre estagnação voluntária de carreira e estagnação involuntária de carreira. Refere-se ainda a diferença entre o sucesso profissional objetivo e o sucesso profissional subjetivo para perceber de que forma é que o sucesso percebido poderá influenciar as perspetivas de carreira de um indivíduo. Para que se possa compreender os motivos que levam os indivíduos a optar por uma carreira estagnada, foram analisadas duas vertentes distintas: os fatores pessoais e os fatores relacionados com o trabalho e os. No âmbito dos fatores pessoais, recorre-se às âncoras de Schein (1990, 1996), estabelecer-se-á a ligação entre os fatores e motivações pessoais que levam os indivíduos a estagnar voluntariamente. Relativamente aos fatores relacionados com o trabalho, procura-se descrever a forma como a insegurança e a satisfação no trabalho influenciam a estagnação de carreira. Ao longo de cada etapa da revisão de literatura são levantadas as hipóteses que conduzem o estudo e que depois são averiguadas nos resultados.

O segundo capítulo, composto pela metodologia, explica quais os procedimentos e instrumentos utilizados para a recolha dos dados, assim como os motivos para a utilização dos mesmos. A apresentação, descrição da amostra e as estratégias quantitativas utilizadas durante a análise estão também presentes neste capítulo. O terceiro capítulo descreve os resultados obtidos através das estatísticas descritivas efetuadas, a verificação da consistência interna das escalas do método e a validação ou rejeição das hipóteses formuladas ao longo da revisão de literatura. É também nesta fase, onde se procede à exploração das associações entre as diferentes variáveis. No quarto capítulo é efetuada a discussão dos resultados obtidos com o objetivo de dar resposta às questões levantadas ao longo do estudo, relacionando com a revisão de literatura efetuada anteriormente. Por último, a conclusão, onde se relata as limitações e sugestões de investigação futuras, bem como, as implicações deste estudo para o desenvolvimento das políticas de desenvolvimento dos recursos humanos.

Enquadramento Teórico

1.1 Gestão de Carreiras

1.1.1 O Conceito de Carreira e Plateaus de Carreira

A revisão bibliográfica deste estudo apresenta as diferentes perspetivas da estagnação de carreira de forma a caracterizar o seu aparecimento na vida profissional dos colaboradores. Contudo, antes de abordar a estagnação de carreira, é imperativo definir o conceito de carreira para que se possa explicar posteriormente o que são os limites da mesma (Carrer, 2010). Tréanton (1960) determina carreira como “uma sequência de limites, etapas, bifurcações, onde a carreira é marcada pelo percurso” (p. 73) e a “carreira é esta sequência de *status*, de papéis e honras” (p. 73).

O conceito de estagnação de carreira tem sido estudado desde a década de 70, onde Ference e colegas (1977) definiram *plateau* de carreira como “o ponto numa carreira onde a probabilidade de promoção adicional é muito baixa” (p. 602). Ao longo do tempo procurou-se critérios objetivos para detetar carreiras estagnadas (Veiga, 1981), como por exemplo a idade e permanência no emprego. Em oposição a esta visão, Chaos (1990) aponta que as perspetivas pessoais sobre a sua carreira são melhores preditores do estado de estagnação, ou seja, a estagnação de carreira surge quando o indivíduo considera que está estagnado.

Também Schein (1971) desafia a visão convencional ao afirmar que carreira não implica necessariamente a ascensão hierárquica. As tarefas desempenhadas e as responsabilidades assumidas são mais cruciais do que a posição ou título ocupado. Essa perspetiva sugere uma redefinição do sucesso profissional, enfatizando a importância das experiências desafiadoras e do desenvolvimento de novas competências em detrimento de uma trajetória linear na hierarquia organizacional.

Mais recentemente, tem surgido um novo modelo de carreira que centraliza a responsabilidade de gestão da mesma no próprio indivíduo, sendo este o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional. Algumas práticas concretas destas carreiras proativas, são, por exemplo, o *networking* ou o investimento em formação com o intuito de desenvolver novas competências que permitam cumprir os objetivos de carreira do indivíduo (Jiang et al., 2023).

1.1.2. Estagnação Involuntária e Voluntária de Carreira

A estagnação involuntária de carreira ou *plateaus* de carreira são os casos mais visíveis nas organizações, pois o colaborador considera que tem capacidade e ambição de evoluir na carreira, mas a probabilidade de promoção é muito baixa (FERENCE et al., 1977). Nestes casos, é possível observar uma estagnação tanto hierárquica, como ao nível das funções desempenhadas, conforme as definições de *plateau* de carreira definidas anteriormente por FERENCE e colegas (1977).

Por outro lado, a estagnação voluntária de carreira, ou *plateau* voluntário de carreira, implica uma situação em que o próprio profissional opta por não progredir na carreira, apesar de ter possibilidade e capacidade para o fazer (CARRER, 2010). Um exemplo desta situação poderá ser um colaborador que recuse a oportunidade de ser promovido para chefe de equipa. A estagnação voluntária pode não implicar um desinteresse por parte do indivíduo na sua carreira profissional, uma vez que, caso o colaborador se encontre satisfeito com o trabalho que desempenha, é do seu interesse realizá-lo da melhor forma possível (CARRER, 2010). Um estagnado voluntário não tem de ser visto como um entrave para a empresa, mas como uma vantagem, pois caso as razões da estagnação envolvam a componente profissionais relacionadas com a satisfação no trabalho, ter-se-á um colaborador mais produtivo e intrinsecamente motivado (CARRER, 2010).

A estagnação voluntária pode ser uma forma de sucesso subjetivo. Para alguns indivíduos, estar satisfeito com o trabalho atual e realizá-lo de forma adequada é representante de sucesso, eliminando a necessidade de evolução ou promoção para alcançar a realização pessoal e profissional. De facto, a ideia de sucesso profissional pode ser perspectivada de forma objetiva e subjetiva, conforme exploraremos na secção seguinte.

1.1.3. Sucesso Profissional Objetivo e Sucesso Profissional Subjetivo

A ideia de sucesso profissional pode ser perspectivada de forma objetiva e subjetiva, conforme exploramos de seguida.

O sucesso profissional objetivo (SPO) e o sucesso profissional subjetivo (SPP) são dois conceitos distintos e que têm sido abordados ao longo dos anos na literatura a fim de encontrar um definição e forma de medição do sucesso de carreira (SPURK et al., 2019).

O sucesso profissional objetivo é mensurável e observável, utilizando-se de medidas e métodos padronizados de análise (SPURK et al., 2019). Exemplos dessas medidas objetivas incluem a mobilidade profissional, promoções hierárquicas e a remuneração do indivíduo (STUMPF, 2007)

Strumpf e colegas (2012) referem que o sucesso profissional subjetivo é uma manifestação das avaliações pessoais que os indivíduos realizam acerca das suas próprias conquistas. Desta forma, este é composto por três principais fatores. O primeiro são as avaliações que os gestores executam sobre as competências e valor do capital humano dos seus subordinados. Em segundo lugar, as autoavaliações que os próprios têm sobre o seu valor e as suas capacidades. Por último, a satisfação com a própria carreira, sendo esta última a mais importante para este estudo.

Nicholson e Waal-Andrews (2005) defendem que existe a presença de um grupo considerável de indivíduos que demonstram uma notável sensação de contentamento, apesar de não terem alcançado sucesso notório em termos objetivos (baixo sucesso objetivo, mas alto sucesso subjetivo). Além disso, destacam a existência de outro grupo, composto por aqueles que, mesmo obtendo sucesso significativo em termos objetivos, permanecem insatisfeitos e persistentemente empenhados (alto sucesso objetivo, baixo sucesso subjetivo). Esta dualidade sugere que o sucesso percebido desempenha papéis distintos na experiência de satisfação das pessoas e que deve ser considerado quando pensamos na perspectiva futura da carreira do indivíduo.

1.2. Estagnação de Carreira: Fatores Pessoais e Fatores relacionados com o Trabalho

Após a análise dos principais conceitos associados à estagnação de carreira, pretende-se estudar em maior profundidade o fenómeno da estagnação de carreira voluntária. Desta forma, é necessário identificar os motivos que levam os colaboradores a optar por esta decisão. Existem duas principais causas identificadas na literatura que conduzem ao *plateau* de carreira, sendo estas, as causas individuais e as causas estruturais (Carrer, 2010). De seguida ir-se-á analisar os fatores pessoais (individuais) e os fatores relacionados com o trabalho (estruturais) de forma a compreender qual o impacto que estes têm na carreira dos indivíduos e a sua relação com a estagnação de carreira.

1.2.1 Fatores Pessoais

Conforme referido anteriormente, as causas individuais da estagnação de carreira são definidas pelos fatores pessoais que desempenham um papel fundamental na trajetória de carreira de um colaborador. Estes são, por exemplo, a motivação, as capacidades e atitudes que influenciam o comportamento de um indivíduo e que afetam também a sua perceção sobre o sucesso profissional.

Os fatores pessoais serão analisados à luz das Âncoras de Carreira, propostas por Edgar Schein (1990, 1995, 1996), que emergem como ferramentas valiosas para desvendar as complexidades inerentes às trajetórias profissionais. Esta abordagem tem como objetivo fornecer uma perspectiva acerca das principais motivações individuais que orientam a carreira. Este quadro de análise tem evoluído ao longo dos anos, começando com cinco âncoras e acabando com oito categorias (Schein, 1996). As Âncoras de Carreira refletem as necessidades, valores e competências que uma pessoa considera essenciais para a sua satisfação e sucesso profissional. Estas 8 âncoras oferecem uma lente através da qual se pode compreender as escolhas e preferências individuais na carreira. Assim, é necessário compreender cada uma das âncoras definidas por Edgar Schein que descrevemos de seguida tendo por base, essencialmente, o trabalho do autor ao longo dos anos (1990, 1995, 1996).

A Âncora de Carreira de Autonomia/Independência refere-se à necessidade que os profissionais têm de ter controlo sobre as suas atividades e decisões. Indivíduos que valorizam essa âncora muitas vezes procuram liberdade para tomar decisões e preferem ambientes de trabalho mais flexíveis, podendo ser motivados pela própria autonomia das suas responsabilidades. Ao nível dos comportamentos por parte dos profissionais, pode esperar-se, por um lado, o desejo de subir na hierarquia da organização de forma a exercer funções de liderança que implicam uma maior autonomia. Por outro lado, a especialização numa função e conhecimento de todo o meio envolvente que proporciona uma autonomia a nível das tarefas atribuídas pela chefia.

A Âncora de Carreira de Segurança/Estabilidade destaca a importância que alguns profissionais atribuem à segurança no emprego e à estabilidade financeira. Esta âncora é comum entre aqueles que valorizam a estabilidade emocional e financeira, muitas vezes optando por carreiras em setores mais tradicionais e estáveis, onde as garantias quanto à continuidade de seus empregos e à previsibilidade financeira é elevada. Os profissionais, após encontrarem a organização ou função que lhes dá a estabilidade pretendida, criam uma relação forte com a organização, onde a probabilidade de *turnover* é reduzida. Destacam-se as organizações que focam as suas políticas em segurança do emprego, e não apenas na empregabilidade (Carrer, 2010).

A Âncora de Carreira Técnica/Funcional destaca a preferência de alguns profissionais em se especializarem em uma determinada área de conhecimento. Os indivíduos procuram aprimorar as suas competências técnicas e funcionais, optando maioritariamente por se especializar numa determinada disciplina. Estes colaboradores atribuem valor a uma formação contínua, pois acreditam que o conhecimento fica facilmente obsoleto. Esta âncora poderá ser mais comum em campos onde a *expertise* técnica é altamente valorizada, como tecnologia, ciência ou engenharia (Schein, 1990).

A Âncora de Carreira de Gestão Global refere-se à aspiração dos profissionais a assumirem papéis de liderança, motivar e inspirar colaboradores, contribuindo ativamente para o sucesso organizacional. Esta âncora pode ser um elemento fundamental para as organizações identificarem futuros líderes, através do desenvolvimento de mais competências de liderança e planos de sucessão de carreira. Os profissionais com esta âncora encontram a realização ao assumir posições de supervisão, participação em decisões estratégicas como cargos executivos, onde podem aplicar as suas capacidades de liderança e tomar decisões significativas para alcançar os objetivos da empresa (Schein, 1996).

A Âncora da Criatividade e Empreendedora salienta os indivíduos que mobilizam incessantemente as suas competências na implementação de novas ideias e projetos. Através da criatividade, são impulsionadas a conceção de novas empresas, produtos ou serviços, orientando-se pela busca de independência económica e rentabilidade.

A Âncora do Serviço ou Dedicção a uma Causa é composta por indivíduos que assentam os seus valores e comportamentos na conceção de um mundo melhor, através da ajuda ao próximo. Estes procuram exercer funções em organizações que se assemelham com os seus valores e crenças.

A Âncora do Desafio Puro realça a busca constante de desafios ao longo da carreira dos indivíduos. À medida que vencem obstáculos, estes indivíduos procuram constantemente novos e problemas mais complexos de serem solucionados. Destacam-se pela busca intrínseca de situações desafiadoras, onde a resolução de problemas não é apenas uma necessidade momentânea, mas uma fonte constante de motivação.

A Âncora de Estilo de Vida enfatiza a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Indivíduos que se identificam com esta âncora dão grande importância à conciliação das suas responsabilidades profissionais com as necessidades pessoais e familiares. Para estes indivíduos, um trabalho ideal é aquele que oferece flexibilidade, permitindo-lhes harmonizar o emprego com a vida fora do ambiente laboral. Para estes profissionais, um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional não só aumenta a satisfação, mas também melhora a produtividade e o compromisso com a organização.

Noah (2023) realizou um estudo no setor público camaronês que relaciona o *plateau* voluntário de carreira com a Teoria das Âncoras de Schein. Neste estudo, verificou-se que, para os indivíduos de sexo masculino, as Âncoras de Empreendedorismo e Desafio estão negativamente associadas à estagnação voluntária de carreira. Os indivíduos que possuem as Âncoras de Gestão Global e Técnica têm maior probabilidade de atingir o *plateau* voluntário na carreira. Já nos indivíduos de sexo feminino, constatou-se que as Âncoras de Gestão e Estilo de Vida estão negativamente ligadas ao *plateau* voluntário, contudo, a Âncora de Segurança possui uma forte associação positiva. Esta pesquisa conclui que os colaboradores do sexo masculino do setor público camaronês tendem a procurar mais desafios ao longo da sua carreira, mas as aspirações por um estilo de vida harmonioso e a garantia de estabilidade no emprego são os principais elementos comuns à maioria dos colaboradores. Os resultados revelam que os indivíduos com perfil assente nas âncoras Técnica e Segurança têm uma maior probabilidade de atingir um *plateau* voluntário na carreira, ao passo que as âncoras de Gestão e Estilo de Vida estão negativamente correlacionadas com o *plateau* voluntário.

1.2.2 Fatores Relacionados com o Trabalho

Para além dos fatores pessoais, existem outros relacionados com a vertente organizacional (fatores relacionados com o trabalho) que influenciam o desejo de estagnação de carreira de um indivíduo.

Ao longo do tempo, a literatura tem demonstrado qual o impacto que estes fatores têm nos trabalhadores, nomeadamente no sucesso e evolução profissional. Muthuswamy (2023) procurou compreender como é que os atributos do trabalho (e.g., o nível hierárquico, segurança no emprego, conflito trabalho-vida) afetam a mudança de carreira. Pode afirmar-se que quanto maior a satisfação e segurança no emprego, menor é a intenção de mudança. Conclui-se que indivíduos mais satisfeitos e seguros com o seu trabalho, possuem uma carreira mais estável. Para reforçar esta ideia, Van Hootegem e colegas (2018) demonstram que a insegurança no emprego possui uma relação negativa com a satisfação extrínseca e intrínseca no trabalho.

A satisfação com o trabalho é a percepção que os trabalhadores têm sobre o trabalho que desempenham, que pode incluir desde as condições de trabalho, o conteúdo das suas tarefas, as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional ou o relacionamento interpessoal com os diferentes elementos da organização. Estes fatores têm-se comprovado ser essenciais para a retenção de talentos nas organizações, uma vez que quanto maior o nível de satisfação no trabalho, menor é o desejo de mudar de emprego (Judge et al., 2001; Hogan, & Barton, 2001).

Abele e colegas (2012) expõe um dilema interessante, pois indivíduos que tenham objetivos de progressão extremamente ambiciosos (e.g., a nível hierárquico ou salarial) percebem níveis de satisfação profissional mais reduzidos, uma vez que estas expectativas dificilmente são alcançadas. Neste tipo de situações também cabe à gestão de carreiras, orientar as expectativas destes colaboradores de forma a conseguir retê-los na organização.

O conceito de insegurança no trabalho diz respeito à percepção que os trabalhadores têm sobre a possibilidade de perder o seu emprego. Verifica-se que altos níveis de insegurança no trabalho estão associados a níveis mais baixos de satisfação no trabalho, aumentando as intenções de *turnover* (Sverke et al., 2002). Assim, a insegurança no trabalho pode conduzir ao aumento do stress durante o período de trabalho, onde os colaboradores se sentem ameaçados constantemente, o que pode levar a uma redução da sua motivação, compromisso e qualidade no trabalho desempenhado (Probst, 2002). Connely e Gallagher (2004) afirmam que colaboradores que sintam insegurança no emprego, têm maior probabilidade de querer sair da organização, menor disposição para expressar as suas preocupações e sugestões, reduzindo a lealdade à organização e aumentando os comportamentos negligentes. Assim, os colaboradores acabam por reduzir o seu nível de comprometimento com a organização e a produtividade nas funções que desempenham.

Além disso, um estudo realizado por Hur (2019) verificou que existe uma relação positiva entre a segurança no emprego, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Destaca-se o impacto que a segurança no emprego tem para promover melhores atitudes dos colaboradores.

Ao considerar estas duas dimensões dos fatores relacionados com o trabalho (a insegurança no trabalho e a satisfação no trabalho) é possível perceber que estes influenciam a decisão dos colaboradores sobre a sua carreira. Ainda assim, que seja do nosso conhecimento, existe uma escassez de estudos que se debrucem na relação que a insegurança no trabalho tem com a estagnação a estagnação voluntária de carreira, o que torna ainda mais relevante este estudo.

Através do impacto destas variáveis, espera-se que estas permitam analisar de forma mais detalhada a estagnação de carreira, pois se indivíduos mais insatisfeitos com o seu trabalho e inseguros tendem a possuir um *turnover* mais elevado, estes não se encontram num processo de estagnação voluntária de carreira. Desta forma, estas variáveis poderão proporcionar uma base sólida para compreender as motivações que levam às intenções de mudança de carreira ou de permanência do trabalho na mesma função e organização.

1.2.3 Hipóteses do Estudo

A literatura existente sugere que diferentes âncoras de carreira podem influenciar a probabilidade de um indivíduo se encontrar em situação de plateau voluntário (Carrer, 2010; Noah, 2023). Além disso, fatores relacionados com o trabalho, como a insegurança e a satisfação no trabalho, desempenham um papel crucial na decisão dos trabalhadores permanecerem na mesma função por períodos mais longo de tempo (Sverke et al., 2002). Com base nestas premissas e com o objetivo de compreender os motivos que levam os indivíduos a estagnar voluntariamente na carreira, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses para orientar a análise empírica deste estudo:

H1: A âncora de Técnica influencia positivamente a estagnação voluntária de carreira.

H2: A âncora de Gestão Global influencia negativamente a estagnação voluntária de carreira.

H3: A âncora de Estilo de Vida influencia negativamente a estagnação voluntária de carreira

H4: A âncora de Segurança influencia positivamente a estagnação voluntária de carreira

H5: A insegurança no trabalho influencia negativamente a estagnação voluntária de carreira.

H6: A satisfação no trabalho influencia positivamente a estagnação voluntária de carreira.

Metodologia

A metodologia caracteriza-se como uma etapa fundamental de qualquer processo de investigação, nomeadamente na obtenção de resultados válidos e fiáveis. Neste capítulo, detalhar-se-ão os procedimentos e técnicas necessárias para efetuar a recolha e análise de dados que suportam este estudo. Tem como objetivo proporcionar uma compreensão fácil e clara dos métodos utilizados, de modo que garantam replicabilidade e credibilidade da investigação efetuada.

As subseções presentes têm como propósito descrever de forma detalhada o tipo de pesquisa efetuada, a abordagem metodológica adotada, os procedimentos de seleção da amostra em questão, os instrumentos de recolha dos dados, bem como os métodos para análise dos mesmos.

2.1. Procedimentos

O seguinte estudo adotou um tipo de abordagem quantitativa, através de resposta a questionário, à semelhança de estudos realizados por Noah (2023) e Carrer (2010) com o objetivo de realizar uma análise entre a relação da estagnação voluntária de carreira e os fatores pessoais e laborais. Assim, foi realizado um questionário online, através da plataforma Qualtrics, com uma duração aproximada de 10 minutos e que esteve disponível entre os dias 3 de Março e 2 de Maio de 2024.

Este método permite a recolha de dados de forma eficiente e flexível, oferecendo a possibilidade de ser respondido independentemente da localização geográfica do participante, obtendo de forma ágil uma amostra mais representativa do público-alvo. O seguinte questionário foi disponibilizado em diferentes redes pessoais e sociais dos investigadores, de modo a obter o máximo número de participantes.

2.2. Amostra

De modo a cumprir os critérios de inclusão no estudo, os indivíduos em questão deveriam trabalhar numa organização do setor privado em Portugal, sendo assim excluído qualquer trabalhador do setor público, uma vez que estes dois setores apresentam uma gestão e progressão de carreira distinta. As políticas de promoção e desenvolvimento de carreira aplicadas no setor privado destacam-se pela dependência das necessidades específicas da

empresa em questão, e por sua vez, também do desempenho individual do colaborador. Este ambiente proporciona uma flexibilidade para os trabalhadores, oferecendo um crescimento rápido e com mais oportunidades de promoção contínua. Ainda assim, esta flexibilidade poder-se-á traduzir numa maior instabilidade de emprego, uma vez que a segurança no trabalho se encontra menos garantida comparativamente com o setor público que possui regras bem definidas no que toca à progressão de carreira.

Optou-se pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência, sendo esta uma abordagem utilizada frequentemente quando existe um fácil acesso aos participantes (Hill e Hill, 2008).

O questionário utilizado para a recolha dos dados obteve 167 respostas de trabalhadores do setor privado.

2.3. Caracterização da Amostra

Destacam-se os participantes do sexo feminino, representando 65,9% da amostra recolhida. Os participantes do sexo masculino representam 32,9% da amostra, e a categoria "Outro" um valor de 0,6%. A idade média verificada foi de 44,64 anos ($DP \approx 10,29$), sendo a idade mínima verificada de 22 anos e máxima de 70 anos. Destaca-se a faixa etária entre os 50 e 59 anos, representando 37,7% do total dos participantes, seguida da faixa entre os 40 e 49 anos com um valor de 27,5%. Por fim, a faixa etária com menor representação é a de 60 ou mais anos com um valor de 3,6%.

Relativamente à escolaridade dos participantes em questão, destaca-se uma maioria com o grau de Bacharelado ou Licenciatura, apresentando um valor de 46,99%. O segundo grupo mais representativo possui um grau de Mestrado, totalizando 25,90% dos participantes.

Em termos de dependentes, 62,25% da amostra possuem dependentes, e por sua vez, 37,35% não possuem qualquer dependente. Para os que possuem dependentes, o número mínimo e máximo varia entre 1 e 3 ($M = 1,60$, $DP = 0,49$).

O setor de atividade com maior representatividade é o de Retalho e Distribuição, apresentando um valor de 39,5%, seguido pelo Comércio e Vendas com um valor de 23,4%, e por fim, Consultoria, Informática e Atividades Científicas com um valor de 8,4%. Existem ainda outros setores com pouca representação, como Agricultura e Pesca, Transportes e Armazenagem, cada um apresentando um valor de 0,6% da amostra.

2.4. Instrumento de Recolha dos Dados

O questionário utilizado para a recolha dos dados, apresentado no Anexo 1, possui 52 questões divididas em seis secções. Este questionário começa com a divulgação do consentimento informado, detalhando cada objetivo do estudo, bem como os critérios necessários para a participação no mesmo, neste caso, a necessidade de ser trabalhador do setor privado. São fornecidos também os contactos do autor do estudo em questão, Diogo Alves e a Orientadora, Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa. Além disso, o respondente é também informado que a sua participação é estritamente voluntária e que a sua resposta pode ser interrompida a qualquer momento. Por fim, é garantido o tratamento anónimo e confidencial da resposta efetuada.

A Secção 1 possui três questões que têm como objetivo compreender se o indivíduo trabalha numa organização que opera no setor privado, e verificando-se esse aspeto, determinar qual o setor específico em questão. Caso se verifique que o respondente exerce as suas funções laborais no setor público, o questionário é dado como terminado.

A Secção 2 é composta por 13 questões adaptadas de Carrer (2010) para o limite objetivo, subjetivo, conteúdo das funções e o limite voluntário ou involuntário. Esta análise é realizada através da indicação por parte do utilizador das funções desempenhadas anteriormente e da função atualmente exercida, com a respetiva duração de cada um.

De seguida, pretende-se que o respondente indique a perceção de duração de cada uma das funções, através de uma escala de resposta de quatro itens: (1) Estou/Estive na função menos tempo do que desejaria; (2) Estou/Estive na função o tempo adequado; (3) Estou/Estive na função mais tempo do que desejaria; (4) Estou/Estive na função muito mais tempo do que desejaria. Indivíduos que considerem estar na função há mais tempo do que efetivamente desejariam, poderão constituir um indício de estagnação de carreira (Carrer, 2010).

Além disso, é avaliado se as funções exercidas atualmente são diferentes das anteriores e intenção de mudar de função ou organização, através de uma questão e justificação de resposta aberta ("Porquê?").

As respostas desta secção permitem fazer a caracterização da estagnação de carreira. Esta caracterização foi efetuada com base nos estudos de Carrer (2010) e Noah (2023), onde primeiramente, foi analisada a duração média da permanência da função atual e nas duas últimas funções exercidas, bem como a perceção da duração de cada uma dessas funções.

Para estudar os trabalhadores objetivamente estagnados, utilizámos o critério de tempo de permanência na função, conforme Tremblay e Roger (1991). Este critério, robusto e frequentemente atualizado na literatura, considera estagnados os indivíduos que exercem a mesma função há mais de 5 anos.

A análise baseia-se em duas abordagens, de acordo com o questionário utilizado:

- Indivíduos na função atual há mais de 5 anos.
- Indivíduos que, embora não estejam há mais de 5 anos na função atual, responderam "Não" à pergunta "Na função atual que desempenha, as tarefas são diferentes das funções anteriores?". Deste modo, estes indivíduos, mesmo que tenham uma organização ou denominação de função diferente, são considerados estagnados do ponto de vista funcional.

A Secção 3 é constituída por 21 itens com objetivo de avaliar os fatores pessoais através da utilização das Âncoras de Carreira de Schein. O COI (Career Orientations Inventory), ou Inventário de Orientações de Carreira, trata-se de um instrumento desenvolvido por Shein (1999), criado para identificar as âncoras de carreira de um indivíduo. O COI é composto por 40 itens e utiliza uma escala de Likert de 10 pontos para fazer a avaliação da importância de cada um dos itens. Os questionados têm de fazer a classificação de cada afirmação em termos da sua importância ou relevância.

Com o propósito de reduzir o número de itens de resposta e tornar a participação dos respondentes ao estudo o mais acessível possível, procurou-se adotar uma abordagem que permitisse a diminuição do número de itens. Nesse sentido, Leong et al (2014) realizaram uma análise fatorial exploratória dos itens da escala do COI de modo a examinar a estrutura dos fatores e efetuar o cálculo da confiabilidade interna das respetivas subescalas. Esta abordagem permitiu identificar os três itens da escala original do COI que apresentam maior representatividade estatística em cada Âncora de Carreira, possível de verificar na Tabela 2.1.

Tabela 2.1. Itens COI Selecionados por cada Âncora; Elaboração Própria

Âncora de Carreira	Fator	Itens COI
Âncora de Autonomia	Fator 1	3, 11, 31
Âncora de Estilo de Vida	Fator 10 e 11	7, 23, 39
Âncora de Dedicção a uma Causa	Fator 2	13, 21, 29
Âncora de Gestão Global	Fator 3	18,26,34
Âncora de Segurança/Estabilidade	Fator 7	4, 12, 36
Âncora Técnica	Fator 6	9, 17, 33
Âncora de Desafio Puro	Fator 8 e 9	14, 30, 38

Após retirar a seleção dos itens, foi feita uma adaptação e a respetiva tradução para português. A escala de resposta é do tipo Likert de 5 pontos e utilizada devido à sua simplicidade e eficácia da recolha das respostas (1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente), tal como realizado no estudo de Noah (2023).

Optou-se por excluir do estudo a âncora de Criatividade e Empreendedorismo, uma vez que o objetivo deste estudo é analisar os fatores que levam à estagnação voluntária na carreira de indivíduos que trabalham por conta de outrem em organizações do setor privado. As afirmações da escala original são mais pertinentes no contexto de empreendedorismo onde os indivíduos gerem a sua própria carreira como, por exemplo, “As atividades empreendedoras são a parte central da minha carreira”.

Para verificar a fiabilidade das escalas criadas para cada uma das Âncoras, realizou-se o teste de Alfa de Cronbach, onde as sub-escalas das âncoras de Gestão Global, Puro Desafio e Técnica obtiveram valores de alfa superiores a 0,65 (0,77; 0,76; 0,77, respetivamente). O valor de alfa dos três itens da Âncora de Estilo de Vida obteve um valor inicial de 0,54, onde foi excluído o item de resposta 21, reajustando assim a variável índice e obtendo um alfa de 0,69. As âncoras de Autonomia, Causa e Segurança apresentaram um valor de alfa inferior a 0,65 (0,58; 0,50, 0,63 respetivamente). Tendo por base estes resultados, tentou-se eliminar um dos itens de cada escala de forma a melhorar a fiabilidade das mesmas, contudo não foi possível obter um valor razoável de fiabilidade, pelo que não constarão na análise de dados. Assim, a hipótese H4 não poderá ser testada.

A Secção 4 tem por objetivo identificar os fatores relacionados com o trabalho, como a insegurança no emprego e a satisfação no trabalho. Para efetuar a análise em questão, foi utilizado o Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), uma ferramenta criada para avaliar fatores psicossociais no ambiente de trabalho. A escala original do COPSOQ inclui diversas dimensões, abrangendo diferentes aspetos do ambiente de trabalho psicossocial.

Com base no estudo realizado por Cotrim et al. (2022), onde validou a versão portuguesa do COPSOQ III, foram utilizadas questões do domínio “Interface Trabalho-Indivíduo” e das dimensões “Insegurança Laboral” e “Insegurança com as Condições de Trabalho”, mais especificamente os itens Q56 a Q60 da escala. Estas duas dimensões complementam-se e permitem avaliar a insegurança no emprego de forma global.

Para efetuar a avaliação da satisfação com o trabalho, utilizou-se os cinco itens da dimensão “Satisfação com o Trabalho” (Q78 a Q82). A escala de concordância possui cinco opções de resposta da escala original do COPSOQ III, variando entre “Nada” e “Extremamente”.

À semelhança do que foi realizado para as sub-escalas das âncoras de carreira, foi efetuada uma verificação à fiabilidade das escalas criadas, obtendo-se valores de alfa e Cronbach de 0,77 para a variável satisfação no trabalho e 0,79 para a variável insegurança no emprego.

Por último, na Secção 5 está presente a recolha das informações demográficas dos participantes do estudo, nomeadamente, o sexo, idade, nível de habilitações literárias e a existência e número de dependentes.

2.5 Estratégia de análise de dados

No que diz respeito às estratégias adotadas para a análise dos dados, foram realizados quatro tipos diferentes de análises. De forma a explorar relações e tendências significativas nos dados, a análise incluirá tanto estatísticas descritivas quanto inferenciais. Todas as análises foram efetuadas usando o software *Statistical Package for Social Sciences* (IBM SPSS®, v. 29).

Primeiramente, foi realizada a análise descritiva para caracterizar a amostra, recorrendo à análise da média, desvio-padrão e frequências das variáveis. Desta forma, foi possível obter uma visão detalhada dos 167 indivíduos que responderam ao estudo. Além disso, nesta fase inicial, fez-se a análise da fiabilidade das escalas, através do cálculo do alfa de Cronbach, decisivo para saber quais as variáveis que serão estudadas ao longo da análise de resultados.

Numa segunda fase, para além da continuação da análise descritiva dos dados associados à estagnação de carreira, procurar-se-á padrões subjacentes aos resultados observados. Assim para compreender melhor os resultados quantitativos, será necessário proceder a uma análise qualitativa da resposta à pergunta “Porquê?”. Através de uma análise de conteúdo, conforme realizada no estudo de Carrer (2010), serão definidas categorias à posteriori para agrupar os motivos que levam os colaboradores a não querer mudar de carreira.

Recorrendo à Análise de Cluster, que tem a capacidade de identificar heterogeneidade na amostra, será possível agrupar observações similares e criar grupos distintos de indivíduos com base nas suas respostas relativas às âncoras de carreira. Ao utilizar este método, pretende-se conseguir identificar subgrupos que ajudem a compreender a existência de diferentes tipos de perfis com comportamentos distintos associados.

Para além disto, serão verificadas as correlações entre as variáveis. A análise estatística inferencial presente no próximo capítulo será a regressão logística, uma vez que ao realizar o teste de normalidade das variáveis, estas não possuem uma distribuição normal. Este método é adequado ao estudo da variável “estagnação voluntária de carreira”, pois trata-se de uma variável dependente e categórica binária. Este processo permitirá verificar se as hipóteses deste estudo são aceites ou rejeitadas.

CAPÍTULO 3

Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa realizada com os 167 trabalhadores que trabalham em organizações do setor privado em Portugal. O objetivo deste capítulo é descrever e analisar os dados recolhidos, proporcionando uma compreensão das respostas dos participantes.

Em seguida, são apresentados os resultados das diferentes secções do questionário, começando pelas perceções dos participantes sobre os limites de carreira (objetivo, subjetivo, de conteúdo e voluntário/involuntário) até à análise das âncoras de carreira identificadas, assim como os fatores relacionados com o trabalho a fim de dar resposta ao objetivo central deste estudo.

3.1 Análise da Estagnação de Carreira

Os resultados indicam que a média de anos na função desempenhada atualmente é de 6 anos e 8 meses ($DP = 7,33$). Para a última função desempenhada a média é ligeiramente superior, 6 anos e 9 meses ($DP = 6,53$). A penúltima função desempenhada apresenta uma média de 6 anos e 2 meses ($DP = 5,78$). Estes valores sugerem uma estabilidade nas funções ao longo do tempo com pequenas variações na duração média.

Relativamente à perceção dos colaboradores sobre a duração das funções, os dados, presentes na Tabela 3.1, estas perceções predominantemente positivas, especialmente na função atual, onde mais de dois terços dos trabalhadores (66,87%) estão satisfeitos. Conta-se que existe um número reduzido de pessoas que está na função há mais tempo do que desejaria. As funções anteriores apresentam uma leve tendência para maiores insatisfações, uma vez que os respondentes indicam um tempo de permanência além do desejado superior (34,27%).

Tabela 3.1. Análise de Frequências da Percepção de Duração das Funções Desempenhadas

Função Desempenhada Atualmente		
Afirmação	n	%
Estou na função menos tempo do que desejaria.	23	13,86%
Estou na função o tempo adequado.	111	66,87%
Estou na função mais tempo do que desejaria.	25	15,06%
Estou na função muito mais tempo do que desejaria.	7	4,22%
Última Função Desempenhada		
Afirmação	n	%
Estou na função menos tempo do que desejaria.	23	14,65%
Estou na função o tempo adequado.	85	54,14%
Estou na função mais tempo do que desejaria.	40	25,48%
Estou na função muito mais tempo do que desejaria.	9	5,73%
Penúltima Função Desempenhada		
Afirmação	n	%
Estou na função menos tempo do que desejaria.	18	12,59%
Estou na função o tempo adequado.	76	53,15%
Estou na função mais tempo do que desejaria.	33	23,08%
Estou na função muito mais tempo do que desejaria.	16	11,19%

Considerando os critérios anteriormente apresentados, os resultados indicam que 72 trabalhadores estão na mesma função há mais de 5 anos, sendo considerados objetivamente estagnados. Este grupo representa uma percentagem significativa da amostra total (43,1%), evidenciando uma tendência de estabilidade ou estagnação nas funções exercidas.

Adicionalmente, 10 trabalhadores, embora não estejam na mesma função há mais de 5 anos, indicaram que as tarefas na função atual não são diferentes das funções anteriores. Este grupo, apesar de mudanças aparentes na organização ou na denominação da função, não experiência variação significativa nas suas responsabilidades e, portanto, é considerado estagnado funcionalmente. Alguns exemplos mencionados deste tipo de funções estão presentes nas áreas de gestão (Carreiras como Gestor ou Responsável de Área/Negócio) e gestão de recursos humanos (área de recrutamento).

Agora que já identificámos os inquiridos que se encontram objetivamente estagnados, procederemos à análise dos indícios relativos aos trabalhadores que estão voluntariamente estagnados.

Dos 82 trabalhadores inicialmente identificados como objetivamente estagnados, verifica-se a existência de 50 indivíduos que se encontram aparentemente estagnados de forma voluntária na carreira. Estes estão há mais de cinco anos no exercício da mesma função e responderam “Não” à pergunta “Atualmente deseja mudar de função?”.

Para enriquecer a análise e compreender os motivos que levam os trabalhadores a não querer trocar de funções, o questionário inclui a pergunta “Porquê?” que permite retirar conclusões mais específicas sobre as razões que levam o trabalhador a adotar esta decisão: Dos 94 respondentes que indicaram não querer trocar de função, 78 deram resposta a esta questão.

A fim de aprofundar a análise da estagnação voluntária de carreira, constata-se que 40 dos 50 trabalhadores aparentemente estagnados voluntariamente deram resposta a esta questão. Assim foi necessário proceder a uma análise qualitativa das respostas para compreender melhor os resultados obtidos quantitativamente. Ao realizar a análise de conteúdo, foram definidas quatro categorias:

1. *Satisfação Pessoal*: Esta categoria contempla as respostas em que o indivíduo manifesta satisfação com sua função atual. Exemplos desta incluem declarações como “Estou satisfeita com o meu trabalho” ou “Gosto do que faço”. Esta categoria é a que tem uma maior representatividade na amostra, pois 57,5% dos participantes reportaram esta perceção.
2. *Variabilidade de Funções e Desafios*: Respostas que mencionam que a função atual oferece variedade e desafios suficientes são classificadas nesta categoria. Por exemplo, “A minha função permite um leque variado de tarefas” ou “Encontro desafios diários no meu trabalho”. No total, 6 indivíduos indicaram este motivo, contemplado 15% dos respondentes desta questão.
3. *Benefícios e Condições de Trabalho*: Esta categoria abrange respostas que mencionam benefícios ou boas condições de trabalho como motivo para permanecer na posição atual. Por exemplo, “Benefícios oferecidos pela empresa” ou “Condições de trabalho favoráveis” – 5% dos respondentes.
4. *Ausência de Oportunidades*: Compreende os colaboradores que se encontram numa fase de carreira, onde perspetivam a inexistência de oportunidades de melhoria – “Porque na minha empresa acima da minha função, só existem cargos de direção e não é provável que venha a acontecer essa possibilidade.” Ou colaboradores que já se encontram no

auge da sua carreira “Encontro-me no topo da carreira e com elevada responsabilidade pela direção da empresa”. Esta categoria representa 7,5% dos respondentes.

5. *Outros*: Respostas que não se enquadram nas categorias acima mencionadas são classificadas nesta categoria. Exemplos podem incluir motivos muito específicos ou não definidos de forma clara, como por exemplo, “Não vejo mais-valia em alterar”, “Porque posso aportar mais valor à minha organização nesta função”. Estas respostas representam 15% da amostra.

3.1.1 Análise Demográfica da Estagnação de Carreira Voluntária

Recorrendo aos critérios que definem um colaborador voluntariamente ou involuntariamente estagnado, procedeu-se à análise dos fatores demográficos a fim de observar a diferenças entre os dois grupos e apurar possíveis correlações. Assim, a tabela 3.2 demonstra a distribuição por sexo, faixa etária, e existência de dependentes e as habilitações literárias dos indivíduos estagnados da amostra.

Tabela 3.2. Dados Demográficos Colaboradores Estagnados

Variável Demográfica	Colaborador Estagnado					Total
	Não Voluntário	%	Voluntário	%		
Sexo	Masculino	37	32	18	37	55
	Feminino	79	68	31	63	110
	Outro	1	1	0	0	1
Total	117	100	49	100	166	
Faixa Etária	20 a 29 anos	16	14	1	2	17
	30 a 39 anos	26	22	6	13	32
	40 a 49 anos	32	28	14	29	46
	50 a 59 anos	40	34	23	48	63
	60 e mais anos	2	2	4	8	6
Total	116	100	48	10	164	
Dependentes	Sim	72	62	32	65	104
	Não	45	38	17	35	62
Total	117	100	49	100	166	
Habilitações Literárias	Ensino Básico	1	1	2	4	3
	Ensino Secundário	26	22	13	27	39
	Licenciatura	57	49	21	43	78
	Mestrado	32	27	11	22	43
	Doutoramento	1	1	2	4	3
Total	117	100	49	100	166	

Como se pode verificar, a maioria dos indivíduos estagnados voluntariamente e involuntariamente são do sexo feminino (68% e 63%, respectivamente), sendo que, contudo, existe uma maior proporção de indivíduos do sexo masculino voluntariamente estagnados (37%) face aos não voluntários (32%). Observa-se também que a faixa etária onde prevalece o maior número de indivíduos estagnados é dos 50 aos 59 anos (34% não voluntários e 48% estagnados voluntários). Quanto à existência de dependentes, averigua-se que mais de 50% dos indivíduos estagnados têm pelo menos um dependente. Por último, os indivíduos que possuem o grau de licenciatura ou equivalente, representam a maior parte dos indivíduos estagnados.

Além desta análise descritiva dos dados, realizou-se o teste do qui-quadrado entre as diferentes variáveis demográficas e a estagnação de carreira voluntária de carreira. Considerando um nível de significância de 0,05 (5%), existe uma associação estatisticamente significativa entre a faixa etária e a estagnação voluntária de carreira ($\chi^2(4) = 11,880$, $p = 0,018$), devido à prevalência da estagnação voluntária em indivíduos entre os 50 e 59 anos.

A *Linear-by-Linear Association* obteve um resultado de 10,677 e $p = 0,001$, sugerindo a existência de uma tendência linear significativa entre a faixa etária e o estado de estagnação, indicando que a probabilidade de estar voluntariamente estagnado pode aumentar ou diminuir consistentemente com a idade.

As restantes variáveis não obtiveram valores significativos de associação com a estagnação voluntária de carreira – Sexo: $\chi^2(2) = 0,785$, $p = 0,675$; Dependentes: $\chi^2(1) = 0,210$, $p = 0,647$; Habilitações Literárias: $\chi^2(4) = 4,826$, $p = 0,306$ – rejeitando a hipótese nula e a existência de possibilidade de associação entre as variáveis.

Analisando os valores observados e esperados por faixa etária, destaca-se que dos 20 aos 29 anos há um valor mais elevado de indivíduos estagnados não voluntariamente face ao esperado (16 face a 12) e uma sub-representação dos estagnados voluntários expectados 1 face a 5. Isto sugere que indivíduos nesta faixa etária têm uma menor propensão a estagnar voluntariamente na carreira.

O grupo de 30 a 39 apresenta um resultado próximo do esperado 26 face a 22 estagnados não voluntários e 6 face a 9,4 estagnados voluntários. A faixa etária dos 40 a 49 anos apresenta um comportamento semelhante, 32 face a 32,5 estagnados não voluntários e 14 face a 13,5 estagnados voluntários.

Já a faixa etária dos 50 aos 59 existe uma representação inferior dos indivíduos não voluntariamente estagnados face ao esperado (40 e 44 respetivamente), contudo o número de indivíduos estagnados voluntariamente é maior face ao que seria expectado (23 face a 18,4). Destaca-se também que mais de 50% dos indivíduos presentes nesta faixa etária, estão estagnados voluntariamente na carreira.

Por último, a faixa etária dos 60 aos 70 anos é o grupo que percentualmente mais se desvia do comportamento esperado, com uma tendência significativa à estagnação voluntária de carreira, já que o valor observado é 4 face a 1,8 expetado.

3.2 Análise dos Fatores Pessoais e Relacionados com o Trabalho

Após análise dos diferentes limites de carreira dos participantes do estudo, iremos proceder à análise dos resultados do questionário dos itens das secções 3 e 4 referentes às âncoras de carreira dos indivíduos e à sua perceção sobre a satisfação e insegurança no trabalho. Para obter as estatísticas descritivas das variáveis estudadas, procedeu-se à análise das medidas de tendência central e de dispersão, presentes na tabela 3.3. É importante relembrar que as âncoras autonomia, causa e segurança não foram consideradas na análise devido à falta de qualidade psicométrica das respetivas sub-escalas.

Tabela 3.3. Medidas de Tendência Central e de Dispersão

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Fatores Pessoais: Âncoras de Carreira					
Âncora Estilo Vida	167	2	5	3,93	0,67
Âncora Desafio Puro	166	1	5	2,74	0,92
Âncora Gestão Global	162	1	5	3,08	0,90
Âncora Técnica	166	1	4,67	2,82	0,88
Fatores Relacionados com o Trabalho: Satisfação e Insegurança no Trabalho					
Satisfação Trabalho	166	1,4	4,8	3,22	0,68
Insegurança Laboral	166	1	5	2,70	0,94
Perceção de Duração na Função Atual e 2 Últimas Funções Desempenhadas					
Função Atual	166	1	4	2,10	0,67
Última Função	157	1	4	2,22	0,77
Penúltima Função	143	1	4	2,33	0,84
Variáveis Demográficas					
Idade	164	22	70	44,64	10,29
Dependentes	166	1	2	1,37	0,49

Conforme representado na tabela 3.3, as respostas dos 167 participantes indicam que a âncora de Estilo de Vida é a variável das âncoras com maior valor médio (3,93), podendo significar que os respondentes tendem a valorizar mais o estilo de vida face ao representado pelas restantes âncoras. De seguida, a âncora de Gestão Global é a segunda variável com média mais elevada (3,08), seguida das âncoras Técnica e Desafio Puro (2,82 e 2,74 respetivamente). Assim, é de salientar que as âncoras de Estilo de Vida e Gestão de Global obtiveram uma média superior ao ponto médio da escala.

Relativamente às variáveis relacionadas com o trabalho, a satisfação no trabalho obteve uma média de resposta mais elevada que a insegurança laboral, 3,22 face a 2,70 respetivamente. Desta forma, verifica-se que a variável de satisfação no trabalho também obteve uma média superior ao ponto médio da escala.

Focando a análise dos 50 indivíduos voluntariamente estagnados, averigua-se que a âncora com a média mais elevada é a de Estilo de Vida ($M = 3,83$; $DP = 0,70$). A segunda âncora maior classificação média é a Técnica ($M = 3,20$; $DP = 0,77$), sendo as âncoras com menor nível de concordância as de Gestão Global e Desafio Puro ($M = 2,87$; $DP = 0,97$; $M = 2,81$; $DP = 0,97$, respetivamente). Quanto à satisfação no trabalho este grupo de indivíduos representa uma classificação média de 3,49 ($DP = 0,70$) e a variável de insegurança no trabalho obteve uma média de 2,72 ($DP = 0,99$).

Comparando o grupo de indivíduos estagnados voluntariamente à amostra global, verifica-se que a âncora de Estilo de Vida é a âncora com maior valor médio, contudo no grupo dos indivíduos estagnados voluntariamente, o valor é relativamente inferior (0,1). O maior contraste está presente na âncora Técnica ($M = 3,20$ versus $M = 2,82$), indicando que a indivíduos voluntariamente estagnados tendem a identificar-se mais com esta âncora face à restante amostra. A âncora de Puro Desafio obteve um valor superior no grupo de indivíduos estagnados ($M = 2,81$ versus $M = 2,74$), contudo a Gestão Global obteve um valor mais baixo ($M = 2,87$ versus $M = 3,08$)

3.2.2 Análise Âncoras de Carreira: Análise de Clusters

Para obter a caracterização e constituir grupos semelhantes entre si, procedeu-se a uma análise de clusters de modo a identificar padrões e diferentes perfis de indivíduos. Através desta análise pretende-se definir subgrupos com características semelhantes entre as quatro âncoras de carreira.

Ao longo do processo de análise, foram testados diferentes números de clusters para conseguir identificar a segmentação mais significativa e com maior possibilidade de interpretação. Inicialmente começou-se por verificar a multicolinearidade entre as âncoras, cujas correlações variavam entre -0,042 e 0,440, pelo que não se verificou nenhuma correlação superior a 0,8.

Assim, teve-se como conclusão de que a repartição mais equilibrada e que pode indicar uma melhor representação dos dados, é divisão em quatro *clusters*, representados na tabela 3.4. Consequentemente a esta divisão, foram testadas medidas que permitem a validação da mesma, através do teste da ANOVA e a verificação da homogeneidade dos grupos.

Todos os testes da ANOVA apresentam resultados significativos para todas as âncoras de carreira com p -valor $< 0,001$. Estes resultados indicam que há diferença significativa entre clusters. Os valores F indicam a variabilidade entre grupos de clusters comparando com a variabilidade dentro dos grupos: Âncora Estilo de Vida: $F(3, 157) = 21,227, p < 0,001$; Âncora Puro Desafio: $F(3, 157) = 82,950, p < 0,001$; Âncora Gestão Global: $F(3, 157) = 37,402, p < 0,001$; Âncora Técnica: $F(3, 157) = 55,628, p < 0,001$.

Ao realizar a distribuição dos indivíduos, obteve-se a seguinte divisão: Cluster 1: 53 indivíduos; Cluster 2: 33 indivíduos; Cluster 3: 38 indivíduos; Cluster 4: 37 indivíduos. Analisando cada um dos clusters representados na tabela 3.4, verifica-se que o cluster 1 é representado por indivíduos que valorizam moderadamente o estilo de vida, desafios na sua carreira e procuram uma carreira de gestão – “*Balanced*”. Contudo, deste grupo tem uma baixa valorização da componente técnica ou de especialização numa função. O cluster 2 é constituído por indivíduos que apresentam um alto nível de concordância com todas as âncoras (estilo de vida, desafio puro, gestão global e técnica) – os “*Hyped*”. Já o cluster 3 é quase o oposto do primeiro, pois indivíduos que estão neste grupo apresentam uma alta valorização da âncora Técnica, e uma baixa valorização do estilo de vida e de desafios na carreira – os “*Technical Specialists*”. Por último, a âncora 4 estão indivíduos que valorizam altamente o seu estilo de vida em detrimento de uma carreira de gestão ou com desafios contantes – “*Lifestyle-centric*”.

Tabela 3.4. Clusters Âncoras de Carreira

Âncora de Carreira	Cluster			
	1	2	3	4
Estilo de Vida	3,67	4,67	2,00	4,67
Desafio Puro	3,00	5,00	2,67	1,00
Gestão Global	3,33	4,67	3,67	1,00
Técnica	1,00	4,67	4,67	3,67

Para aprofundar a pesquisa, tentou-se realizar a análise da ANOVA de forma a comparar os clusters com as variáveis da satisfação e insegurança no trabalho, contudo não foi possível prosseguir com análise visto que as variáveis não seguem uma distribuição normal.

3.2.3 Análise entre os Fatores Pessoais e Relacionados com o Trabalho

A fim de compreender a existência de relações entre a estagnação voluntária de carreira com as variáveis das âncoras de carreira (Estilo de Vida, Desafio Puro, Gestão de Global e Técnica/Funcional) e as de satisfação e insegurança no trabalho, procedeu-se primeiramente a uma análise de correlações.

Primeiramente, foi necessário realizar o teste à normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para todas as variáveis. Observa-se que os valores de significância, presentes na tabela 3.5, são inferiores a 0,05. Isto significa que a hipótese nula é rejeitada, concluindo-se que todas as variáveis não têm uma distribuição normal.

Tabela 3.5. Normalidade das Variáveis

Variável	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	K	Sig.	W	Sig.
Satisfação Trabalho	0,12	0,00	0,96	0,00
Insegurança Laboral	0,07	0,03	0,98	0,02
Âncora Estilo de Vida	0,12	0,00	0,95	0,00
Âncora Puro Desafio	0,11	0,00	0,97	0,00
Âncora Gestão Global	0,10	0,00	0,98	0,01
Âncora Técnica	0,12	0,00	0,97	0,00

Devido à ausência de normalidade, optou-se pela utilização da correlação de Spearman para retirar as conclusões sobre as relações entre as variáveis. Pode-se constatar pela tabela 3.6 que existem correlações positivas significativas entre a estagnação voluntária de carreira e a satisfação no trabalho ($r = 0,239$, $p = 0,02$), assim como a âncora técnica/funcional ($r = 0,290$, $p < 0,01$). Além desta, está presente uma correlação positiva ($r = 0,404$, $p < 0,01$) entre a Âncora de Puro Desafio e Gestão Global. Nas restantes variáveis, não se obteve uma relação significativa.

Tabela 3.6. Correlações entre as Variáveis

Variável	ST	IL	EV	PD	GG	TF
Satisfação no Trabalho (ST)						
Insegurança Laboral (IL)	-0,03					
Âncora Estilo Vida (EV)	0,141	0,008				
Âncora Puro Desafio (PD)	0,124	0,109	0,064			
Âncora Gestão Global (GG)	0,057	0,027	0,107	,404*		
Âncora Técnica (TF)	0,085	0,108	0,131	0,031	0,025	
Estagnação Voluntária (EV)	,239*	0,014	0,096	0,047	-0,15	,290*

* $p < 0,001$

Recorreu-se a uma análise de regressão logística, a fim de estimar a probabilidade de ocorrer uma situação de estagnação voluntária a partir das variáveis independentes analisadas anteriormente.

O modelo global da análise de regressão logística apresentou um resultado significativo, conforme indicado pelo teste de qui-quadrado ($\chi^2 = 36,332$, $p < 0,001$). O valor do -2 Log Likelihood foi de 159,145, sugerindo um bom ajuste do modelo. As medidas pseudo R^2 foram Cox & Snell $R^2 = 0,203$ e Nagelkerke $R^2 = 0,288$, indicando que o modelo explicou entre 20,3% e 28,8% da variabilidade na estagnação voluntária de carreira.

Os resultados da regressão logística, presentes na Tabela 3.7, mostram que a âncora Técnica está positivamente relacionada com a estagnação voluntária ($B = 1,273$, $p < 0,001$, $\text{Exp}(B) = 3,569$). Averigua-se que para um aumento unitário da âncora Técnica, as chances de estagnar voluntariamente aumentam 3,60, suportando a H1.

A âncora de Gestão Global também tem uma relação negativa significativa com a estagnação de carreira ($B = -0,698$, $p = 0,006$, $\text{Exp}(B) = 0,497$), indicando que para o aumento de uma unidade da âncora, a probabilidade da estagnação voluntária reduz 50,3%. Assim, H2 é suportada pelos resultados.

Já a âncora de Estilo de Vida influencia negativamente a estagnação voluntária de carreira ($B = -0,637$, $p = 0,035$, $\text{Exp}(B) = 0,529$), logo um aumento de uma unidade no estilo de vida, diminui em 47,1% a possibilidade do indivíduo estagnar voluntariamente 47,1% ($1 - \text{Exp}(B)$). Desta forma, a hipótese H3 é suportada.

A satisfação no trabalho afeta positivamente a estagnação voluntária de carreira ($B = 1,027$, $p = 0,002$, $\text{Exp}(B) = 2,793$). Conclui-se que através da exponenciação do coeficiente B, para cada aumento unitário na satisfação no trabalho, a probabilidade de estagnação voluntária aumenta em 2,79 vezes. Estes resultados suportam a H6.

Quanto à hipótese H5 pode-se verificar que variável insegurança no trabalho não demonstrou ser uma preditora da estagnação voluntária de carreira ($B = -0,158$, $p = 0,462$).

Tabela 3.7. Tabela Correlações - Regressão Logística

Variável	β	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
Satisfação no Trabalho	1,027	0,335	9,409	0,002	2,793
Insegurança Laboral	-0,158	0,214	0,541	0,462	0,854
Âncora Estilo Vida	-0,637	0,302	4,441	0,035	0,529
Âncora Puro Desafio	0,383	0,243	2,483	0,115	1,467
Âncora Gestão Global	-0,698	0,255	7,489	0,006	0,497
Âncora Técnica	1,273	0,251	25,149	<0,001	3,569
Constante	-2,931	1,695	2,99	0,084	0,053

O Modelo indicou um bom desempenho preditivo, uma vez que classificou de forma correta 75% dos casos – 87,5% para indivíduos não voluntariamente estagnados e 45,8% para indivíduos voluntariamente estagnados.

CAPÍTULO 4

DISCUSSÃO

Neste capítulo serão discutidos os principais resultados do estudo tentando colocá-los em perspectiva com a literatura e comentando as implicações teóricas e práticas decorrentes dos mesmos. Procurar-se-á responder aos objetivos inicialmente propostos para a pesquisa, comparando os resultados com estudos anteriores, tanto para confirmar a replicação dos mesmos, como para explicar eventuais diferenças que possam ocorrer devido à natureza específica da amostra ou à metodologia adotada. Ir-se-á demonstrar o contributo deste estudo para a gestão de pessoas e, por último, as limitações da pesquisa, bem como as recomendações para estudos futuros.

Começando pela interpretação dos resultados relativos às âncoras de carreira, à semelhança do estudo realizado por Noah (2023), a âncora de carreira com valor médio mais elevado é a âncora de estilo de vida. Isto revela que existe uma tendência para os profissionais quererem manter um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional. Esta propensão tem-se vindo a constatar no mercado de trabalho, principalmente depois da pandemia COVID-19, através da implementação de práticas como o trabalho remoto que permite aos trabalhadores equilibrar a vida pessoal e profissional de melhor forma (Rashmi & Kataria, 2021).

Ao realizar a análise de clusters foi possível definir quatro grupos diferentes de indivíduos com necessidades e particularidades distintas, uma vez que possuem a presença e a relevância de âncoras de carreira diferentes entre si. O grupo dos *Balanced* é composto por indivíduos que valorizam uma carreira voltada para a gestão e desafios, mas também um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os *Hyped* são pessoas que atribuíram uma classificação elevada a todas as âncoras, tendo assim um elevado grau de concordância com as mesmas. Os *Technical Specialists* representam profissionais com elevado perfil técnico e que valorizam uma carreira especializada e focada nas suas competências. Por último, os *Lifestyle-centric* priorizam o seu estilo de vida face a uma carreira voltada para a gestão e desafios.

Esta análise permitiu dividir os indivíduos de acordo com a sua concordância nas âncoras de carreira de Schein, onde se pode verificar que existe mais que uma âncora dominante em cada grupo ou a presença de âncoras secundárias, conforme também demonstrado nos estudos de Moga (2023) e Carrer (2010). Nestes estudos, os autores consideraram como âncoras primárias as âncoras de segurança, puro desafio e estilo de vida, e como âncoras secundárias a âncora técnica, autonomia e gestão global.

Através da nossa análise e observando a tabela 4.1, podemos verificar que o grupo dos *Balanced* é composto por indivíduos com maior nível de concordância de estilo de vida, sendo esta âncora primária e as âncoras de desafio puro e gestão global, âncoras secundárias. Os *Hyped* apresentam a coexistência de múltiplas âncoras, não sendo possível constatar a presença de uma âncora principal ou secundária. Os *Technical Specialists* possuem a âncora técnica como principal e como secundária a âncora de gestão global. Os *Lifestyle-centric* têm maior representatividade da âncora de estilo de vida (âncora principal) e como âncora secundária, a técnica.

Tabela 4.1. Âncoras Primárias e Secundárias Por Clusters

Âncora de Carreira	Cluster			
	Balanced	Hyped	Technical	Lifestyle
Estilo de Vida	Primária	Coexistência de Múltiplas Âncoras		Primária
Desafio Puro	Secundárias		Secundária	
Gestão Global			Primária	
Técnica				Secundária

A coexistência de diversas âncoras em diferentes grupos de indivíduos revela que cada colaborador pode ter expectativas, ambições e fatores motivacionais distintos. Apesar de ser comum as organizações tentarem padronizar políticas de gestão de pessoas, conforme evidenciado nesta análise, essa abordagem pode ser ineficaz devido à diversidade de perfis presentes numa mesma organização. Certas políticas, que podem ser altamente benéficas para um grupo, podem não ter o mesmo impacto positivo para outro, sendo necessário olhar de forma mais individual e personalizada para cada indivíduo a fim de ir ao encontro das suas especificidades e possuir uma análise mais correta de cada um (Boon et al., 2017).

Por exemplo, a implementação do trabalho remoto com o objetivo de promover um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode não ser valorizada por um colaborador com um perfil altamente técnico, que pode perceber a distância física como um fator que diminui o comprometimento e a eficácia no desempenho das suas funções.

Quanto às correlações que se obteve das diferentes variáveis do estudo, apuraram-se correlações positivas entre as âncoras de puro desafio e gestão global, o que pode explicar a existência dos valores semelhantes destas duas âncoras nos diferentes clusters anteriormente analisados (*Balanced* e *Hyped*), concluindo que indivíduos que ambicionam uma carreira repleta de desafios, procuram uma carreira com cargos de gestão e vice-versa – semelhante ao verificado por Moga (2023).

Como se pôde observar na análise de resultados, este estudo contou com a participação de 167 colaboradores que desempenham funções em organizações no setor privado, verificando-se a existência de 50 indivíduos voluntariamente estagnados.

Tal como constatado no estudo de Carrer (2010), o limite voluntário de carreira pode assumir uma temporalidade variável, mas também derivar de razões ou situações específicas na carreira. Nos participantes do presente estudo, também verificámos razões muito semelhantes às identificadas por Carrer (2010), nomeadamente, na existência de desafios que ainda não foram superados (“A função está em alteração o que traz novos desafios.”), uma função que ainda é necessário adquirir conhecimento (“A empresa atravessa um momento Histórico, onde a função atual tem um papel muito interessante”) ou até as situações mais definitivas devido à satisfação que o indivíduo tem na sua carreira (“Gosto do trabalho que faço de desenvolver pessoas, de arranjar estratégias para ser melhor e ajudar os outros a serem melhores. Estou neste momento onde sempre gostei de estar.”).

Destacamos ainda que os indivíduos que estão há mais de 5 anos a desempenhar a mesma função, alegam que não pretendem mudar devido a quatro principais razões: satisfação pessoal com o trabalho que desempenham, existência de variedade de funções e desafios, possuir bons benefícios e condições de trabalho e, por último, a ausência de oportunidade ou perspetiva de melhoria.

Esta análise qualitativa revela ser fundamental para a perceção de algumas subtilezas e o estudo mais detalhado das experiências individuais dos indivíduos, permitindo explorar de forma mais profunda as motivações que levam ao *plateau* voluntário. Conforme se pode constatar, a estagnação de carreira não é um fenómeno uniforme, e as carreiras poderão não seguir uma trajetória linear, tornando-se essencial ir para além da análise quantitativa (Carrer, 2010).

Além disso, é de salientar as correlações positivas entre a estagnação voluntária de carreira com a satisfação no trabalho e âncora técnica. Contudo, a fim de aprofundar a análise sobre os fatores que influenciam a estagnação voluntária de carreira, realizou-se a análise de regressão logística que permitiu confirmar a existência das correlações anteriormente descritas sobre a satisfação no trabalho e âncora técnica, mas também a existência de correlações negativas entre a âncora de estilo de vida e gestão global.

Comparando estes resultados aos registados por Moga (2023), verifica-se uma semelhança no que diz respeito à relação negativa entre a âncora de gestão e estilo de vida com o limite voluntário de carreira. Através desta consistência de resultados, averiguamos que os indivíduos que priorizam desempenhar funções de gestão ou o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, tendem a resistir à estagnação voluntária de carreira. Isto pode ser explicado uma vez que os colaboradores que têm estas prioridades na sua carreira, procuram continuamente oportunidade ou desafios que os permitam crescer e desenvolver, evitando assim situações de estagnação.

Contudo, Carrer (2010) refere que a análise da âncora de estilo de vida poderá ter duas vertentes. Por um lado, a busca por melhores condições e benefícios que têm um impacto direto no estilo de vida do colaborador, e por outro lado a busca pelo equilíbrio trabalho-vida.

Dependendo do objetivo do próprio, este poderá querer permanecer na mesma função, uma vez que já tem estas condições garantidas ou, se não as tiver, procurar uma organização/função que permita alcançar este objetivo. Por isso, a análise desta âncora poderá ter interpretações muito abrangentes, mas é certo que, para estes colaboradores, a estagnação voluntária de carreira terá sempre uma noção temporal, na medida em que o indivíduo analisa de forma constante se o trabalho que está a exercer compensa o esforço desempenhado ou salário recebido face ao estilo de vida que ambiciona (Carrer, 2010).

A relação negativa entre esta âncora e a estagnação voluntária vem reforçar esta visão, uma vez que os indivíduos presentes nestas âncoras não se motivam apenas pelo bem-estar financeiro, pois na sua perspetiva, se o vencimento que recebem não compensa o trabalho que executam, não vão querer estagnar voluntariamente.

Apesar dos resultados das âncoras de gestão global e estilo de vida terem sido semelhantes ao estudo de Moga (2023), este verifica uma relação também negativa entre a âncora de puro desafio e o limite voluntário de carreira, o que não se verificou neste estudo. Estes resultados contrastam com os obtidos por Carrer (2010), já que este concluiu que se os colaboradores estiverem a ser desafiados constantemente e que a função que desempenham ainda não está totalmente dominada, estes tendem a querer permanecer na função por um período mais longo de tempo.

Esta divergência de resultados pode-se explicar pela diferença de contexto organizacional dos estudos (setor privado *versus* setor público) ou pelas próprias características demográficas dos participantes. Ainda assim, no presente estudo apesar de não ter sido apurada nenhuma correlação, conseguimos verificar através da análise qualitativa das respostas, que 15% dos indivíduos aparentemente estagnados de forma voluntária deram como justificativa não querer mudar de função devido à variedade de funções e desafios.

Por outro lado, a correlação positiva que este estudo demonstrou entre a âncora técnica e o limite voluntário de carreira vai ao encontro do estudo realizado por Magya e colegas (2009), contrariando os resultados do Moga (2023), reforçando a ideia de que os colaboradores que têm uma carreira assente nas competências técnicas, procuram estagnar de forma voluntária.

A variável da satisfação do trabalho veio suportar a teoria de Judge e colegas (2001), pois comprovou-se que colaboradores que estejam satisfeitos com o seu trabalho, tendem a estagnar voluntariamente. Este resultado veio reforçar a importância que a gestão de carreiras tem neste grupo de indivíduos, uma vez que podemos cair na falácia que o colaborador que não quer progredir na carreira, é um colaborador que está desinteressado com o seu trabalho. Como podemos verificar, poderá ser uma pessoa altamente satisfeita que não tem intenções de mudar de carreira, já que quanto maior for a satisfação profissional, menor a busca por alternativas ou mudança na carreira (Muthuswamy, 2023).

Contrariamente ao que seria expectável, a variável insegurança no emprego não apresentou uma correlação significativa com a estagnação voluntária de carreira. Através da pesquisa realizada e que seja do nosso conhecimento, nenhum estudo comprovou uma correlação entre estas duas variáveis. A necessidade de segurança no emprego é uma necessidade fundamental, presente na hierarquia das necessidades de Maslow (1943) que continua a ser a base para estudos atuais que analisam as necessidades dos colaboradores e a sua gestão eficaz nas organizações (Durmush, 2024).

De acordo com a literatura, nomeadamente Connely e Gallagher (2004), seria de esperar que os colaboradores que se sentem seguros no seu emprego tivessem uma maior probabilidade de estagnar voluntariamente na carreira, uma vez que a segurança no trabalho pode diminuir as intenções de mudança (*turnover*). Desta forma, sabendo que não será uma relação direta, seria de esperar que colaboradores que experienciam uma situação de insegurança no emprego tenderiam a procurar novas oportunidades, aumentando as intenções de *turnover* ou procura por uma nova função.

Assim, estaríamos a prever que colaboradores que têm um baixo nível de concordância com a variável de insegurança no trabalho (representando níveis de segurança mais elevados) tenderiam a estagnar na carreira. No entanto, os resultados deste estudo não confirmaram essa correlação, sugerindo que a insegurança no emprego não é um fator para o colaborador estagnar voluntariamente na carreira.

Acreditamos que este resultado possa derivar do contexto em que vivemos, num momento com taxas de desemprego relativamente baixas, em que há mais facilidade de encontrar um emprego e, portanto, as pessoas podem não estar preocupadas com a estagnação porque arranjam algo que as motive mais, se assim quiserem.

Para além de ter sido possível verificar as relações descritas anteriormente, também não observámos uma relação entre as variáveis de satisfação e insegurança no trabalho, conforme demonstrado no estudo de Masykuroh e Muaf (2021), onde foi possível averiguar que a insegurança no trabalho tem uma relação significativa com a satisfação.

Um resultado interessante de analisar deriva da análise realizada da estagnação voluntária e não voluntária de acordo com os fatores demográficos. No estudo Moga (2023), verifica-se que não existem diferenças significativas na estagnação voluntária de acordo com o sexo do participante. Na nossa análise, não foi possível verificar uma relação entre a estagnação de carreira e o sexo do colaborador, nem com as restantes variáveis demográficas (i.e., existência de dependentes e habilitações literárias).

Contudo, o grupo etário apresentou uma relação significativa com a estagnação de carreira, onde os resultados indicam que a idade poderá desempenhar um papel crucial na predisposição de um indivíduo para estagnar voluntariamente na carreira. Nos estudos realizados por Moga (2023) e Carrer (2010) também foi possível chegar a conclusões semelhantes. A estagnação de carreira poderá acontecer de diferentes formas como: objetiva, estrutural (grande parte das vezes associada à falta de possibilidade de promoção hierárquica), conteúdo da função, salarial (ausência de aumento da retribuição) e voluntária. Moga (2023) afirma que existe uma tendência do plateau estrutural tende a diminuir, enquanto o *plateau* de conteúdo e salarial aumentam a partir dos 50 anos.

Relativamente à estagnação voluntária existe a concordância em ambos os estudos que jovens no início de carreira (20 aos 29 anos) apresentam uma menor propensão a estagnar voluntariamente, uma vez que se encontram numa fase de vida em que existe uma maior procura por novos desafios e oportunidades de crescimento. Os nossos resultados reforçam estas conclusões, evidenciando que no início de carreira existe uma menor motivação para a estagnação na carreira.

Já nas fases mais avançadas na carreira, a partir dos 50 anos, o desejo de mudar de função e aumentar as responsabilidades tende a diminuir, assim como a existência de novas oportunidades de promoção. Tanto no nosso estudo como em Carrer (2010) verificou-se que indivíduos que estão próximos da idade da reforma desejam permanecer na sua função até à altura da reforma, como podemos constatar neste excerto “O meu projeto de carreira terminará dentro de 8 anos pelo que quero seguir nesta função até lá.”.

Este resultado, apesar de não ser inesperado, torna-se interessante de discutir, uma vez que sabemos que as pessoas procuram maior previsibilidade e estabilidade à medida que envelhecem, tendem de alguma forma a ser discriminadas no mercado de trabalho (Posthuma & Campion, 2009). No mercado de trabalho atual, observamos a contradição permanente entre a valorização da experiência profissional e a discriminação de profissionais em idade mais avançada que procuram novos desafios ou oportunidades (Neumark et al., 2019).

Para tentarmos compreender de melhor forma este fenómeno, Zacher e Frese (2009) desenvolveram o conceito de Perspetiva de Tempo Ocupacional Futuro (PTOF) que possibilita analisar a perceção de tempo que resta a um colaborador na sua carreira e de que forma é que com o passar do tempo, à medida que o término de carreira se aproxima, as prioridades se ajustam de forma natural.

Assim, averiguamos que com o avançar da idade a PTOF tende a diminuir, fazendo com que os profissionais tendam a dar mais valor à estabilidade e segurança no emprego. Para além disso, as próprias características do trabalho, como o grau de complexidade da função e o controlo, revelaram ter um papel preponderante na PTOF, uma vez que um indivíduo com mais capacidade de decisão, tenderá a ter uma visão mais otimista para futuras oportunidades de trabalho.

Esta teoria pode ajudar explicar os resultados observados sobre a preferência dos colaboradores em estagnar voluntariamente na carreira, abdicando de outras oportunidades de crescimento, já que com uma PTOF mais baixa, o indivíduo poderá tender a estagnar voluntariamente na carreira. Por sua vez, Zacher e Frese (2009) verificam que indivíduos com mais novos, tendem a ter uma OFTP mais elevada, tendo mais tendência a procurar oportunidade de desenvolvimento.

Por outro lado, Carstensen et al. (1999) desenvolveram a teoria da Seletividade Socioemocional sugerindo que a percepção do tempo restante de vida influencia profundamente as prioridades e objetivos individuais. Desta forma, se aplicarmos esta teoria ao contexto deste estudo, podemos prever que profissionais mais velhos tendem a valorizar mais os relacionamentos interpessoais e procuram ambientes profissionais onde estejam mais satisfeitos.

A discriminação etária é uma realidade frequente no mundo do trabalho, criando um paradoxo para os trabalhadores mais velhos: enquanto procuram estabilidade e significado emocional, deparam-se com estereótipos que minam a percepção das suas competências e do seu valor. Assim, Bar et al. (2015) demonstram que os estereótipos associados à idade influenciam negativamente a forma como os profissionais mais experientes são vistos, o que afeta a sua autoestima e o reconhecimento do seu valor.

Verificamos que, face aos objetivos que as organizações definem, como por exemplo a estabilidade da força de trabalho e a redução dos níveis de *turnover*, colaboradores em idade mais avançada poderão ser valiosos, uma vez que se estiverem satisfeitos com o trabalho que desempenham, tenderão a estagnar voluntariamente e a serem colaboradores com altos níveis de lealdade à organização. Este resultado pode reforçar o estereótipo que os trabalhadores mais velhos são mais leais às organizações, o que pode ser importante e interessante de ser valorizado pelas mesmas.

Averiguando os resultados obtidos na regressão logística que permitiram testar as hipóteses inicialmente formuladas para este estudo, retiramos como principais conclusões que quando os valores da satisfação no trabalho e da âncora técnica aumentam, a probabilidade de o indivíduo estagnar voluntariamente aumenta também, enquanto o aumento das âncoras estilo de vida e gestão global diminuem essa mesma probabilidade.

Estes resultados sugerem que os principais motivos que levam os indivíduos a estagnar voluntariamente na carreira estão relacionados com a satisfação que sentem na função que desempenham, sendo este efeito particularmente acentuado em funções que requerem um elevado nível técnico. Tal como analisado anteriormente, a satisfação no trabalho é o motivo mais apontado pelos participantes que estão aparentemente estagnados (57,5% referiram esse mesmo motivo).

Assim, conforme presente na tabela 4.2, os resultados suportam quatro hipóteses do estudo - H1, H2, H3 e H6 - sendo rejeitada apenas a H5. A H4 não foi possível de testar, uma vez que a sub-escala da âncora de segurança não obteve os valores mínimos de fiabilidade.

Conforme analisado anteriormente, a rejeição da hipótese H5 parece sugerir que a estabilidade do emprego não é condição importante para a estagnação de carreira, ao contrário da satisfação no trabalho que tem um contributo positivo para os colaboradores estagnarem voluntariamente. Este resultado faz refletir que as organizações de forma a reter trabalhadores com talento que não querem progredir na hierarquia, precisam de assegurar satisfação com o trabalho e não apenas contratos de longa duração.

Tabela 4.2. Teste das Hipóteses do Estudo

Hipóteses	Aceite / Rejeitada
H1: A âncora de Técnica influencia positivamente a estagnação voluntária de carreira.	Aceite
H2: A âncora de Gestão Global influencia negativamente a estagnação voluntária de carreira.	Aceite
H3: A âncora de Estilo de Vida influencia negativamente a estagnação voluntária de carreira	Aceite
H4: A âncora de Segurança influencia positivamente a estagnação voluntária de carreira	Não Testada
H5: A insegurança no trabalho influencia negativamente a estagnação voluntária de carreira.	Rejeitada
H6: A satisfação no trabalho influencia positivamente a estagnação voluntária de carreira.	Aceite

6.1 Contribuições Teóricas e Práticas

A pesquisa realizada pretende ser um contributo para a gestão de carreiras, focando-se em entender os motivos que levam um colaborador a estagnar voluntariamente na sua trajetória profissional. Esta temática, pouco explorada na literatura existente, permite uma visão aprofundada sobre a estagnação voluntária de carreira, oferecendo *insights* que podem auxiliar na criação de percursos de carreira mais adaptados às necessidades específicas de cada colaborador.

Ao identificar as causas e as condições sob as quais os indivíduos optam por não progredir, as organizações podem desenvolver estratégias que não apenas respeitem essa escolha, mas também potencializem a contribuição destes colaboradores dentro do seu contexto profissional, fomentando um ambiente de trabalho mais inclusivo e satisfatório para todos. Esta abordagem pode ainda estimular uma maior retenção de talentos e promover uma cultura corporativa que valorize a diversidade de ambições e diferentes percursos de carreira.

Este estudo veio contribuir para a pouca literatura existente sobre a estagnação voluntária de carreira, permitindo complementar o conhecimento dos principais estudos elaborados nesta área (Carrer, 2010; Moga, 2023), considerando também os fatores relacionados com o trabalho, onde se incluíram as variáveis da Satisfação e Insegurança no Trabalho.

A partir da introdução destas duas novas variáveis, os nossos resultados permitiram verificar que um colaborador voluntariamente estagnado, está à partida satisfeito com o trabalho que desempenha, existindo um sentimento de realização e lealdade com a organização.

Esta pesquisa promete ser um contributo significativo para a gestão de carreiras, uma vez que foram utilizadas técnicas estatísticas que não implicam linearidade na relação entre variáveis e permitem a replicação do estudo. Além disso, existem também contributos metodológicos importantes, pois, através da combinação de um estudo quantitativo e qualitativo, foi possível enriquecer a análise ao compreender, de forma mais detalhada, os motivos que levam os colaboradores a não quererem mudar de função.

Também foi possível reforçar a presença de mais de que uma âncora em diferentes grupos de indivíduos, demonstrando a existência de múltiplos objetivos, necessidades e fatores motivacionais distintos que estão presentes nos colaboradores de uma organização.

Por norma as organizações, principalmente de grande dimensão, tendem a criar políticas de RH que são aplicadas de forma transversal a todos os colaboradores. Este resultado veio reforçar a necessidade de as organizações terem políticas dirigidas e personalizadas, adaptando-se de acordo com as preferências e motivações do colaborador. Acreditamos que desta forma é possível retirar o maior benefício da implementação das mesmas.

Através desta investigação, destacamos a importância que um colaborador voluntariamente estagnado pode ter dentro de uma organização. Ao quebrar o preconceito de que colaboradores em situação de *plateau* voluntário representam falta de ambição ou desinteresse pela carreira e pela organização, este estudo oferece uma nova perspetiva sobre a estagnação voluntária. Esses colaboradores, muitas vezes vistos de forma depreciativa, podem, na verdade, ser uma fonte de estabilidade e dedicação, contribuindo significativamente para a continuidade e o sucesso das organizações.

Para além disto, foi possível caracterizar o perfil do indivíduo estagnado com base nas âncoras de carreira de Schein, onde podemos referir que um indivíduo voluntariamente estagnado tenderá a ter um perfil e uma função com um nível técnico mais elevado, possuindo menor ambição para o exercício de funções de gestão.

Os resultados reforçam o estereótipo positivo de que colaboradores mais velhos tendem a ser mais leais às organizações, já que com o avançar da idade, a estagnação voluntária de carreira tende a aumentar, o que pode ser um fator relevante para as organizações que procuram maior estabilidade e uma redução no *turnover*.

Este resultado também pode beneficiar colaboradores mais velhos que enfrentam com mais frequência maior dificuldade em encontrar novos desafios profissionais. Como será expectável, este cenário representa um desafio tanto para os trabalhadores, como para as organizações, uma vez que os colaboradores mais velhos enfrentam a necessidade de equilibrar o desejo por estabilidade com a obrigação de continuar a demonstrar o seu valor num ambiente em constante mudança. Já para as empresas, o desafio reside em reconhecer o potencial único desses profissionais, aproveitando a sua experiência acumulada enquanto incentivam a adaptação às mudanças permanentes.

Face ao exposto, as organizações devem adotar uma abordagem que promova a integração entre gerações, incentivando um ambiente de trabalho em que a transmissão de conhecimentos dos colaboradores mais experientes para os mais jovens seja uma realidade, e onde a inovação e a experiência coexistam e se complementem (Truxillo et al.,2015).

Os resultados deste estudo apresentam implicações significativas para as empresas, especialmente para os gestores de RH que buscam estratégias eficazes para a retenção de talentos, o desenvolvimento de políticas mais flexíveis e promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, que valorize a diversidade nas trajetórias de carreira. Além disso, estas descobertas podem apoiar os líderes das organizações na criação de programas de desenvolvimento profissional que reconheçam e incentivem múltiplas formas de sucesso na carreira, indo além das métricas tradicionais, como promoções e aumentos salariais.

6.2 Limitações do Estudo e Sugestões para pesquisas Futuras

Apesar deste estudo ter conseguido descobrir uma relação entre a estagnação voluntária de carreira e as âncoras de Schein, não foi possível utilizar as 8 âncoras de carreira devido à falta de fiabilidade das escalas. Assim, não conseguimos replicar o estudo de Moga (2023), nem identificar a correlação positiva entre a âncora de segurança e o limite voluntário de carreira.

O método desenvolvido por Schein é utilizado regularmente em consultadoria e em múltiplos estudos, contudo a escala original é composta por 40 itens que poderá comprometer a resposta ao questionário, devido à sua extensão. Para além de termos escolhido os três itens com maior fiabilidade de cada uma das âncoras, seguindo o procedimento sugerido por Leong e colegas (2014), foi ainda necessário remover mais um item da escala da âncora de estilo de vida.

Estudos futuros poderão optar por outro método para medir os fatores pessoais, em que seja possível ter uma análise com múltiplos itens e com maior fiabilidade das escalas. Outra abordagem que também poderá ser utilizada em investigações futuras, será selecionar um número menor de âncoras que obtiveram relações com a estagnação voluntária de carreira, mas utilizando todos os itens da escala original de Schein. Assim, será possível analisar de forma mais profunda o impacto que certa âncora tem no *plateau* voluntário.

Além disso, este estudo considerou apenas os colaboradores que exercem funções em organizações do setor privado. Estudos futuros poderão analisar quais os resultados e comportamentos dos trabalhadores do setor público perante a estagnação voluntária de carreira em Portugal.

Apesar de no questionário utilizado perguntar qual o setor em que os indivíduos exerciam funções, não foi possível utilizar este fator na análise. Existindo uma eventual diferença de estagnação voluntária de carreira nos diferentes setores de atividade, pesquisas futuras poderão debruçar-se sobre este tema.

Por último, tal como constatado pelo avançar da idade, será expectável que as preferências das pessoas mudem ao longo da vida profissional. Assim, seria revelante realizar um estudo longitudinal que possa analisar a possível mudança de preferências de carreira dos colaboradores ao longo da sua vida, conseguindo compreender em maior profundidade as mudanças dos fatores pessoais e relacionados com o trabalho.

Conclusão

6.1 Considerações finais

Através deste estudo foi possível aprofundar os motivos que levam os colaboradores a estagnar voluntariamente na carreira, bem como evidenciar a importância da gestão de carreiras nas organizações, particularmente na gestão de colaboradores com múltiplas aspirações e ambições. Este estudo reforça ainda a complexidade que os gestores de pessoas enfrentam ao lidar com as trajetórias de carreira, desafiando a noção convencional de que a progressão de carreira é sempre ascendente e linear.

Este estudo explorou as razões que levam os colaboradores de uma organização a estagnar voluntariamente na sua carreira, com um foco particular nos fatores relacionados com o trabalho (satisfação e insegurança no trabalho) e pessoais (âncora de carreira: técnica, gestão global, estilo de vida e desafio puro) que influenciam essa decisão.

O objetivo deste trabalho é contribuir para a literatura existente, uma vez que os resultados permitem preencher a lacuna sobre os motivos que promovem a estagnação voluntária de carreira, onde se verificou que indivíduos mais satisfeitos com o seu trabalho e que exerçam funções com maior nível técnico, tendem a estagnar voluntariamente.

Além disso, os resultados observados oferecem insights que poderão ser tidos em conta pelos profissionais nas organizações, uma vez que se observou que a satisfação no trabalho e a adequação das funções desempenhadas são fatores cruciais para o colaborador optar por permanecer numa posição que oferece estabilidade e bem-estar, em vez de procurar situações de mudança.

Este fenómeno sugere que as políticas de gestão de carreiras devem ser flexíveis e adaptadas às necessidades individuais, promovendo um ambiente em que a estagnação não é vista de forma negativa, mas como uma possível manifestação de contentamento e realização profissional.

Referências Bibliográficas

- Abele, A. E., Volmer, J., & Spurk, D. (2012). Career stagnation: Underlying dilemmas and solutions in contemporary work environments. In N. P. Reilly, M. J. Sirgy, & C. A. Gorman (Eds.), *Work and quality of life: Ethical practices in organizations* (pp. 107–132). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4059-4_7
- Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). Trending topics in careers: A review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586-627. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353–370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>
- Bal, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(6), 687-698. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbr056>
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2017). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Carrer, L. A. (2010). *Les ancrés de Schein comme facteur explicatif du plafonnement de carrière volontaire de personnels vieillissants au sein des marchés internes structurés: le cas d'une banque du réseau mutualiste* [Tese de doutorado, Aix-Marseille 2].
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American psychologist*, 54(3), 165. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of Management*, 16(1), 181-193. <https://doi.org/10.1177/014920639001600113>
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.008>

- Cotrim, T. P., Bem-Haja, P., Pereira, A., Fernandes, C., Azevedo, R., Antunes, S., Pinto, J. S., Kanazawa, F., Souto, I., & Brito, E. (2022). The Portuguese third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire: Preliminary validation studies of the middle version among municipal and healthcare workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1167. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031167>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2015). *Handbook of research on sustainable careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Durmush, İ. (2024). Organizational Overview of Maslow and Management Research. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 14(72), 137-152. https://doi.org/10.17066/tpdrd.1332600_10
- Ference, T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4406740>
- Hur, H. (2019). Job security matters: A systematic review and meta-analysis of the relationship between job security and work attitudes. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.3>
- Jiang, Z., Wang, Y., Li, W., Peng, K. Z., & Wu, C. H. (2023). Career proactivity: A bibliometric literature review and a future research agenda. *Applied Psychology*, 72(1), 144-184. <https://doi.org/10.1111/apps.12442>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250 [https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mgaya, K. V., Uzoka, F.-M. E., Kitindi, E. G., & Shemi, A. P. (2009). Examining career orientations of information systems personnel in an emerging economy context. In *Proceedings of the Special Interest Group on Management Information System's 47th Annual Conference on Computer Personnel Research* (pp. 41-52). ACM. <https://doi.org/10.1145/1542130.1542139>
- Muthuswamy, V. V. (2023). Job attribute as determinants of change in the career of IT professionals: An explanatory study. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 15(1), 26-46. <https://doi.org/10.34111/ijebeeg.202315102>
- Nachbagauer, A. G., & Riedl, G. (2002). Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment. *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733. <https://doi.org/10.1108/01437720210453809>
- Neumark, D., Burn, I., & Button, P. (2019). Is it harder for older workers to find jobs? New and improved evidence from a field experiment. *Journal of Political Economy*, 127(2), 922-970. <https://doi.org/10.1086/701029>
- Nicholson, N., & De Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137-154. <https://doi.org/10.1002/job.295>
- Noah, C. (2023). Ancres de carrière et plafonnement de carrière: Une analyse par sexe dans le secteur public camerounais. *Gestion 2000*, 40(1), 59-81. <https://doi.org/10.3917/g2000.401.0059>
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Probst, T. M. (2002). Layoffs and tradeoffs: Production, quality, and safety demands under the threat of job loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 211-220. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.211>
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). Work-life balance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41(11/12), 1297-1321. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145>

- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426. <https://doi.org/10.1177/002188637100700401>
- Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80-88. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145321>
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>
- Stumpf, S. A. (2007). Stakeholder assessments as a predictor of high potential and promotion to partner in professional service firms. *Career Development International*, 12(5), 481-497. <https://doi.org/10.1108/13620430710773776>
- Stumpf, S. A., & Tymon Jr, W. G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 345-353. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.09.001>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thwin, N. P. Z., Janarthanan, M., & Bhaumik, A. (2023). Impact of career advancement on employee retention. *International Journal of Latest Engineering and Management Research*, 8(1), 106-109. <https://www.researchgate.net/publication/368273690>
- Tréanton, J. (1960). Le concept de "carrière". *Revue française de sociologie*, 1(1), 73-80. <https://doi.org/10.2307/3320068>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annu. Rev. Organ.*

Psychol. Organ. Behav, 2(1), 351-381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>

Van Hootegem, A., De Witte, H., De Cuyper, N., & Elst, T. V. (2019). Job Insecurity and the Willingness to Undertake Training: The Moderating Role of Perceived Employability. *Journal of Career Development*, 46(4), 395-409. <https://doi.org/10.1177/0894845318763893>

Veiga, J. F. (1981). Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of Management Journal*, 24(3), 566-578. <https://doi.org/10.2307/255575>

Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 286-302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.005>

Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and aging*, 24(2), 487. <https://www.apa.org/pubs/journals/pag>

Anexos

Anexo A – Questionário do Estudo



O presente estudo surge no âmbito da Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, e tem como objetivo analisar as carreiras dos colaboradores que trabalham em empresas privadas. Se trabalha numa empresa do setor privado, gostaríamos de solicitar a sua participação neste questionário com duração estimada de 10 minutos.

O estudo é realizado por Diogo Alves (daass1@iscte-iul.pt), sob orientação da Professora Inês C. Sousa, que poderá contactar para esclarecer alguma dúvida ou partilhar algum comentário.

A sua experiência e perspetiva são muito importantes já que irão contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência. Não existem respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião honesta.

A participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. A participação é também anónima e confidencial. Os dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente.

Declaro ter compreendido os objetivos do que me foi proposto e aceito participar no estudo.

Sim, aceito participar

Não aceito participar

Trabalha numa organização do setor privado?

Sim

Não

A que setor de atividade pertence a sua organização?

Agricultura e pesca

Atividades artísticas, de espetáculos e desportivas

Banca e serviços financeiros

Comércio e vendas

Construção

Consultoria, Informática e atividades científicas

Educação e formação

Hotelaria, Restauração e Turismo

Indústria

Retalho e distribuição

Transportes e armazenagem

Outro. Qual?

Indique, por favor, as últimas três funções que realizou na sua vida profissional, começando pela atual.

Função 1 (Atual)	<input type="text"/>
Função 2	<input type="text"/>
Função 3	<input type="text"/>

Por favor, indique a duração de cada uma das funções que indicou na pergunta anterior (em anos).

Função 1 (Atual)	<input type="text"/>
Função 2	<input type="text"/>
Função 3	<input type="text"/>

Qual a sua percepção sobre a duração das diferentes funções?

	Estou/Estive na função menos tempo do que desejaria.	Estou/Estive na função o tempo adequado.	Estou/Estive na função mais tempo do que desejaria.	Estou/Estive na função muito mais tempo do que desejaria.
Função 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Função 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Função 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na função atual que desempenha, as tarefas são diferentes das funções anteriores?

Sim

Não

Atualmente deseja mudar de função?

Sim

Não

Porquê?

Mantendo as condições de trabalho atuais, estaria disposto/a a mudar de emprego mesmo que isso signifique mudar de empresa?

Sim

Não

De seguida, são apresentadas várias afirmações sobre a forma como vê a sua carreira. Indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações (1 - Discordo Totalmente e a 5 - Concordo Totalmente).

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A oportunidade de fazer as coisas à minha maneira e não ser restringido às regras de uma organização é muito importante para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estarei satisfeito com a minha carreira se trabalhar numa organização que me forneça segurança através de trabalho e garanta benefícios.

Sempre procurei oportunidades para criar um estilo de vida que equilibre as minhas necessidades de carreira e familiares

Sempre procurei manter-me na minha área de especialidade em vez de ser promovido para fora dela.

Estou mais satisfeito/a com o meu trabalho quando tenho completa liberdade para definir as tarefas, o horário, e os processos empregues na sua realização.

Sempre procurei uma organização que me forneça estabilidade a longo prazo.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Serei bem sucedido/a na minha carreira se utilizar as minhas capacidades para tornar o mundo num lugar melhor para viver e trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre procurei oportunidades para competir e vencer os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serei bem-sucedido/a na minha carreira se me mantiver na minha área de especialidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre procurei oportunidades para ascender a um cargo de direção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonho ser capaz de utilizar as minhas capacidades e talentos ao serviço de uma causa importante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre tentei equilibrar de igual modo a minha família e a minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Gostava de alcançar um nível de responsabilidade dentro de uma organização onde tivesse de supervisionar outros, em diversas áreas de trabalho ou negócios, cujo o meu papel principal seria integrar e dirigir os seus esforços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sempre procurei uma carreira em que pudesse servir os outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competição e a sensação de vencer são as partes mais importantes e excitantes da minha carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma carreira só compensa se me permitir continuar a organizar a minha vida da forma que eu quero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu preferia sair da minha organização do que ser promovido para fora da minha área de especialidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Só me sentirei sucedido/a na minha carreira se alcançar um lugar de direção numa organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Prefiro trabalhar numa organização que me dê emprego para a vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Só me sentirei sucedido/a se estiver a ser constantemente desafiado/a por um problema aparentemente complicado ou se estiver numa situação de competição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder escolher e manter um bom estilo de vida é mais importante do que uma carreira bem sucedida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De seguida encontra um conjunto de questões sobre preocupações em relação ao emprego. Por favor indique o seu grau de preocupação com cada questão.

	Nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
Sente-se preocupado/a em ficar desempregado/a?	<input type="radio"/>				
Sente-se preocupado/a com a dificuldade em encontrar outro trabalho se ficar desempregado/a?	<input type="radio"/>				
Sente-se preocupado/a em ser transferido/a para outro posto de trabalho contra a sua vontade?	<input type="radio"/>				
Preocupa-o/a que o seu horário de trabalho (turno, hora de entrada e saída, etc.) seja mudado contra a sua vontade?	<input type="radio"/>				
Sente-se preocupado/a com uma diminuição na sua retribuição (redução de remuneração variável, etc.)?	<input type="radio"/>				

Em relação ao seu trabalho atual, quão satisfeito está com...

	Nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
As suas perspetivas de trabalho?	<input type="radio"/>				
O seu trabalho de uma forma global?	<input type="radio"/>				
O seu salário/retribuição?	<input type="radio"/>				
As condições físicas do seu local de trabalho?	<input type="radio"/>				
A forma como as suas capacidades e competências são usadas?	<input type="radio"/>				

Indique por favor a sua idade (em anos):

Indique por favor o seu sexo:

Masculino

Feminino

Outro

Prefiro não responder

Quais as suas habilitações literárias?

Até ao 9.º ano (Ensino Básico)

12.º ano (Ensino Secundário)

Bacharelato/Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

