



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto das políticas de GRH na retenção de colaboradores no setor de IT: turnover e gestão de carreira

Beatriz Filipa Machado De Campos

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Helena Maria Sousa Lopes, Professora Catedrática, ISCTE-IUL

Setembro, 2025



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Economia Política

O impacto das políticas de GRH na retenção de colaboradores no setor de IT: turnover e gestão de carreira

Beatriz Filipa Machado De Campos

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Helena Maria Sousa Lopes, Professora Catedrática, ISCTE-IUL

Setembro, 2025

Agradecimentos

A conclusão desta tese de mestrado representa uma grande conquista pessoal. Representa toda a minha resiliência e vontade de saber e explorar sempre mais. Representa a minha vontade de me desafiar e ver até onde sou capaz de chegar, mas, claro, nunca sozinha.

Em primeiro lugar, quero expressar o meu agradecimento à professora Helena Lopes por ter aceite o desafio de me acompanhar nesta caminhada. Por estar sempre disponível para me ajudar e me incentivar a ir mais além e a procurar sempre algo novo.

À minha mãe Dália, irmã mais nova Rita e ao meu pai Nuno, por me ouvirem a falar da mesma coisa vezes e vezes sem conta, por me apoiaram em todos os momentos bons e maus. Esta conquista também é vossa. Aos meus avós e tios, que sempre tiveram presentes ao longo do meu percurso académico e nunca deixaram que nada me faltasse.

À minha melhor amiga Rita, que tantas vezes me ouviu a reclamar do cansaço, me motivou a continuar e chegar ao fim. Às minhas amigas e colegas, Joana e Carolina, pelo apoio incondicional e pela paciência ao longo destes dois anos. Foi um prazer partilhar esta etapa com vocês e dividir todos os risos e frustrações. Foi muito mais divertido com vocês ao meu lado.

Por fim, quero agradecer ao João Pedro, que teve uma paciência gigante durante este tempo, que sempre me ouviu, me apoiou e nunca me deixou desistir. Que é o meu suporte e paz no meio do caos, que é o meu melhor amigo, namorado e companheiro para a vida.

A todos, o meu obrigada! E a ti, estrelinha, um obrigada ainda mais especial!

Resumo

O setor das Tecnologias da Informação (IT) caracteriza-se por uma elevada taxa de rotatividade, fenómeno que representa um grande desafio no que concerne à retenção de talentos e ao crescimento organizacional. As políticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente, a gestão de carreira assumem um papel crucial no modo como as organizações atraem, retêm e desenvolvem os seus melhores talentos de modo a fazer face ao mercado tão dinâmico que presenciamos no século XXI.

Esta dissertação tem como objetivo explorar a relação entre a gestão de carreira e o *turnover*, tendo a cultura organizacional como variável moderadora. Para tal, foi realizado um estudo quantitativo com base na aplicação de um inquérito por questionário ao qual responderam 177 profissionais da área de IT em Portugal. Os dados foram tratados e analisados com recurso ao SPSS, tendo sido aplicadas técnicas como a análise da fiabilidade, correlações de *Pearson* e análise de moderação através do *PROCESS* macro (modelo 1).

Os resultados obtidos revelam que existe uma correlação negativa forte entre a gestão de carreira e o *turnover*, sugerindo que uma gestão de carreira considerada positiva pelos profissionais é essencial para a redução da intenção de saída de uma organização. Porém, a cultura organizacional não se mostrou significativa quando utilizada para moderar a relação acima referenciada.

Palavras-chave: Gestão de Carreira, *Turnover*, Cultura Organizacional, setor de IT

Classificação JEL:

J63 – Turnover, mobilidade, retenção de trabalhadores

M12 Gestão de Recursos Humanos

J24 – Capital humano, produtividade do trabalho

O15 – Desenvolvimento de RH, Talento, Formação

Abstract

The Information Technology (IT) sector is characterized by a high turnover rate, a phenomenon that poses a major challenge in terms of talent retention and organizational growth. Human resource management policies, particularly career management, play a crucial role in how organizations attract, retain, and develop their best talent in order to cope with the dynamic market we are witnessing in the 21st century.

This dissertation aims to explore the relationship between career management and turnover, with organizational culture as a moderating variable. To achieve this, a quantitative study was conducted based on a questionnaire survey answered by 177 IT professionals in Portugal. The data were processed and analyzed using SPSS, applying techniques such as reliability analysis, Pearson correlations, and moderation analysis using the PROCESS macro (model 1).

The results reveal that there is a strong negative correlation between career management and turnover, suggesting that career management considered positive by professionals is essential for reducing the intention to leave an organization. However, organizational culture was not found to be significant when used to moderate the relation mentioned above.

Keywords: Career Management, Turnover, Organizational Culture, IT sector

JEL Classification:

J63 – Turnover, mobility, worker retention

M12 Human Resource Management

J24 – Human capital, labor productivity

O15 – HR Development, Talent, Training

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Relevância do tema.....	1
1.2. Objetivos do estudo e questões de investigação	2
1.3. Metodologia	2
1.4. Estrutura da dissertação	3
2. Estado da arte	4
2.1. Gestão de Recursos Humanos	4
2.1.1. Retenção de talentos.....	5
2.1.2. Cultura organizacional.....	6
2.2. Gestão de carreira	8
2.2.1. Evolução de carreira: tradicional vs moderna (pós 1970)	8
2.2.2. Tipologias de carreira	10
2.2.3. O papel da organização na gestão de carreira	12
2.3. Turnover	14
2.3.1. Conceito e tipologia	14
2.3.2. Fatores que influenciam o turnover no setor de IT.....	15
2.3.3. Impacto do <i>turnover</i> na organização	16
2.4. Turnover, gestão de carreira e cultura: modelo de investigação	17
3. Metodologia	19
3.1. Problemática e objetivo do estudo	19
3.2. Amostra do estudo	19
3.3. Procedimentos de recolha, tratamento e análise dos dados.....	19
4. Análise de dados	22
4.1. Caracterização da amostra	22
4.2. Análise dos resultados obtidos	23

4.3. Testes de hipóteses.....	25
5. Discussão de resultados.....	28
5.1. Implicações teóricas	29
5.2. Implicações práticas.....	30
5.3. Limitações e sugestões para futuras investigações	31
Conclusão.....	33
Referências bibliográficas	34
Anexos.....	39

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo Teórico da Carreira Proteana: Da Orientação aos Resultados de Carreira

Figura 2 – Modelo Analítico

Índice de tabelas

Tabela 1 – Caracterização Sociodemográfica da Amostra

Tabela 2 - Correlações entre as variáveis

Tabela 3 – Análise de Moderação via *PROCESS*: Preditores do *Turnover* – Gestão de Carreira, Cultura Organizacional e *Turnover*

1. Introdução

1.1. Relevância do tema

Vivemos numa era onde as Tecnologias da Informação (IT) deixaram de ser apenas uma pequena parte do dia-a-dia das pessoas e das organizações. O IT passou a ser a base de todo o processo, tornou-se no motor de transformação de toda e qualquer organização. Graças à velocidade da inovação tecnológica e à rápida transformação digital, o mercado tornou-se cada vez mais volátil e competitivo, o que leva os profissionais do setor a verem as suas oportunidades de prosperarem cada vez maiores. Contudo, esta grande mudança acarreta grandes responsabilidades. Tanto por parte dos colaboradores – que têm a necessidade de estar em constante aprendizagem e a desenvolver novas competências, como por parte das organizações que se vêm obrigadas a ter valores mais competitivos e fatores que as diferenciem das demais.

Neste cenário, as organizações enfrentam um grande dilema: de que modo se pode reter os melhores talentos? A falta de talento qualificado adequado, aliado à alta mobilidade laboral e às fugazes transformações tecnológicas, conferem um carácter extremamente rotativo dentro deste setor. Daí surge a necessidade de olhar além de honorários competitivo ou de mais benefícios. É fulcral ter em consideração a forma como são desenhadas e implementadas as políticas de Recursos Humanos, nomeadamente no que concerne às práticas de gestão de carreira e à criação de uma cultura organizacional inovadora que se adapte ao mercado e aos colaboradores.

É, portanto, daqui que surge o cruzamento entre três variáveis que traçam a presente investigação – *Turnover*, Gestão de Carreira e Cultura Organizacional. Procuro explorar de que forma as políticas de gestão de recursos humanos, mais concretamente a Gestão de Carreira e a Cultura Organizacional, impactam nos níveis de *Turnover* no setor de IT. Este acaba por ser um tema com forte relevância para a produtividade e sustentabilidade das empresas do setor em análise, pois deste modo conseguimos ter a perceção dos colaboradores aquando do *turnover* e desenhar políticas que promovam a retenção.

Adicionalmente, após uma leitura intensiva relativa ao tema em análise, pude concluir que existem alguns GAPs na literatura, na medida em que não existe bibliografia suficiente e clara relativa à relação que se estabelece entre *turnover* e gestão de carreira

no setor de IT – principalmente no que respeita à literatura portuguesa. Neste sentido, este projeto procura contribuir de forma positiva para a redução deste GAP e trazer alguns dados novos que possam ser úteis para futuras investigações mais detalhadas neste âmbito.

1.2. Objetivos do estudo e questões de investigação

O presente projeto tem como objetivos principais: 1. Identificar e analisar os fatores internos à organização que contribuem para o aumento da intenção de *Turnover*¹; e 2. verificar a relação que se estabelece entre a gestão de carreira e o *turnover*, tendo como moderador o variável da cultura organizacional. É importante destacar que, embora reconheça a existência de múltiplos fatores que influenciam o *turnover* dos colaboradores, esta investigação incide sobretudo nos aspetos internos, inerentes às práticas de recursos humanos.

Para tal, terei como questões de partida:

1. Quais os fatores que afetam o *Turnover* numa organização?
2. De que modo a Gestão de Carreira influencia o *Turnover* no setor de IT?
3. Qual o papel da Cultura Organizacional nesta relação enquanto variável moderadora?

1.3. Metodologia

Numa primeira fase, a metodologia que me permitiu desenvolver, pesquisar e explorar toda a parte teórica foi a bibliografia já existente, nomeadamente artigos científicos, diversas dissertações, consulta a livros e alguns sites, quer isto dizer que recorri a dados secundários. Posteriormente, de modo a recolher informação nova (dados primários), procedi à aplicação de um inquérito por questionário a todos os trabalhadores do setor de IT que estejam entre os 20 e os 65 anos. Para análise desta informação, recorri ao *software*

¹ Ao longo de todo o projeto é referido diversas vezes o conceito de *turnover*. De modo a facilitar a leitura clara irei assumir a intenção de *turnover* (aquilo que se pretende explorar) como *turnover*.

SPSS para tratamento dos dados que me permitiram dar resposta às questões de partida acima elencadas.

Complementarmente, e de modo a evitar futuras ambiguidades, irei estabelecer/definir o conceito de IT - *information technology* - como todos os profissionais que trabalham com tecnologias de comunicação e informação, tanto com *software* como com *hardware* e que contribuem para manter a estrutura digital de uma organização íntegra (Bridi, 2014).

1.4. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está organizada em 6 grandes capítulos. No presente capítulo foram abordados pontos como a relevância do tema em análise, os objetivos do estudo e questões de investigação, metodologia e estrutura.

O segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura. Começa por abordar o que é a Gestão de Recursos Humanos (GRH), pelo que se subdivide em dois capítulos – retenção de talentos e cultura organizacional. Alude à Gestão de Carreira, que se reparte em evolução da carreira: tradicional VS moderna, tipologias de carreira e o papel da organização na gestão de carreira. De seguida é trabalhado o *Turnover* – conceito e tipologia, fatores que influenciam o *turnover* no setor de IT, e o impacto do turnover na organização. Por fim, é abordado o *Turnover*, Gestão de Carreira e Cultura Organizacional: modelo de investigação.

No terceiro capítulo são descritas as metodologias utilizadas no processo de concessão da presente tese, sendo descritas a problemática e objetivo do estudo, amostra do estudo, e procedimento de recolha, tratamento e análise dos dados.

O quarto capítulo refere-se à análise dos dados, organizados por caracterização da amostra, correlação das variáveis e testes de hipóteses.

Por fim, no último capítulo é feita a discussão dos resultados, que inclui as contribuições para a teoria, implicações práticas, e limitações para futuras investigações.

2. Estado da arte

2.1. Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é um conceito em constante evolução, que tem acompanhado as alterações tanto a nível organizacional como a nível social e económico. Desde a mera administração de pessoal – onde as pessoas eram vistas somente como força de trabalho sem condições laborais mínimas - à gestão de recursos humanos integradora que conhecemos hoje, a GRH progrediu bastante e passou a ser perspectivada como um departamento que agrega valor ao dia a dia de qualquer organização e que é a base de qualquer operação (Schuler e Jackson, 2019).

Embora não haja um consenso quanto à definição intrínseca de GRH, olhemos para a definição de Flippo, citado em Alam e Mukherjee (2014), que define a gestão de recursos humanos como o "planeamento, organização, desenvolvimento, remuneração, integração, manutenção e separação de recursos humanos para que os objetivos individuais, organizacionais e sociais sejam alcançados" (2014:32).

Segundo Armstrong (2016), citado em Tavares (2018), a GRH é perspectivada como uma abordagem estratégica e integradora, que tem como principal foco as pessoas/colaboradores pois é graças ao trabalho destes que o sucesso da organização é conseguido. De um modo geral, podemos afirmar que as práticas e políticas inerentes à gestão de recursos humanos são fundamentais para o sucesso da organização (Ferreira & all, 2015) e contribuem para manter a competitividade ao nível do mercado (Alam & Mukherjee, 2014).

A gestão de recursos humanos engloba múltiplos componentes tais como recrutamento e seleção, acolhimento e integração, gestão de desempenho, recompensas e benefícios, formação e desenvolvimento, gestão de carreira, relações laborais, segurança e saúde no trabalho e planeamento de RH (Ferreia & all, 2015).

Human Resource Management Practices is a term used by many organizations which describes the combination of traditionally administrative personnel functions with performance, employee relations and resource planning. The objective of Human Resources is to maximize the return on investment from the organization's human capital and minimize financial risk. It is the responsibility of human resource

managers to conduct these activities in an effective, legal, fair, and consistent manner. (Mukherjee, 2014:31)

É claro que existem, como vimos, múltiplas formas de atuação dos RH numa organização e que estas, sendo melhor ou pior aplicadas, podem contribuir para o aumento da intensão de *turnover* ou, pelo contrário, podem até favorecer a satisfação dos colaboradores. “*Recent studies indicates that HRM practices influence HRM outcomes like turnover (...)*” (Alam, A. & Mukherjee, U., 2014:31).

Tendo presente o foco principal deste projeto e não deixando de ressaltar a importância das múltiplas componentes que compõem a gestão de recursos humanos, irei incidir de forma mais preponderante na prática de retenção de talentos, dado que esta está relacionada às práticas, gestão e desenvolvimento de carreira – foco principal deste projeto.

2.1.1. Retenção de talentos

A retenção de talentos é um problema que assola as empresa nos últimos tempos, não só no setor das tecnologias de informação como em todos os outros setores de atividade. O mercado competitivo aumenta a dificuldade de reter os melhores talentos, pelo que adotar medidas competitivas e diferenciadoras fazem a diferença no sucesso a médio-longo prazo das organizações e na satisfação e rentabilidade dos seus colaboradores.

Uma gestão de recursos humanos boa e eficaz pode mitigar a rotatividade dos seus colaboradores através de políticas de retenção de talentos bem desenhadas. Políticas esses que englobam honorários mais competitivos, flexibilidade no horário laboral, autonomia, benefícios adicionais diferenciadores/competitivos - seguro de saúde, cheques creche, sessões de apoio psicológico, sessões de ioga, entre outros -, bem como a gestão e progressão de carreira e o reconhecimento do desempenho individual (Umamaheswari & Krishnan, 2016, citado em Augusto, 2017).

Apesar da retenção de talentos acarretar elevados custos, todo o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores é ainda mais dispendioso, pelo que será sempre mais rentável para uma organização investir e reter o capital humano que já tem e fazer por melhorar o dia a dia de cada colaborador.

Quando trabalhamos lado a lado com pessoas, é essencial conhecê-las, perceber as suas motivações e objetivos, saber como as desafiar no dia a dia de modo a mantê-las interessadas e construir ambientes com condições adequadas ao desenvolvimento do potencial de cada um. Com o passar do tempo, a grande maioria dos investigadores tem vindo a reconhecer a importância do capital humano (retenção e desenvolvimento destes) para o bom desempenho e crescimento de uma empresa (Chong et al, 2020). Dahiya e Rath (2021), recorreram a Buckingham e Vosburgh (2001) que diz “*the job of HRM is to bring out the talent intrinsic in each person, one individual at a time*” (2021:23). Mais do que haver uma gestão dos recursos humanos, é crucial haver uma gestão de talentos dentro de cada organização de modo a retê-los.

Ao analisarmos o que ocorre no setor das tecnologias de informação, percebemos que, devido ao seu crescimento promissor, é um dos setores mais atrativos e que requer mais fatores competitivos a nível de mercado. Além de ser um setor em constante mutação, o preço de novos processos de recrutamento é bastante elevado, pelo que as organização não se podem dar ao luxo de deixar fugir os melhores talentos.

Segundo Kumar (2021), citado em Torres (2023), o setor de IT é dos que apresenta maior taxa de rotatividade e intenção de saída, devido ao seu crescimento acelerado e inovação constante. Pelo que se torna essencial, como vimos, tomar medidas que protejam os colaboradores e os incentivem a permanecer na organização, sempre numa ótica de evolução constante. E para haver uma evolução, é preciso haver um planeamento assertivo no que se refere à progressão e gestão de carreira. As práticas de gestão de carreira são, deste modo, uma ferramenta essencial no que respeita à retenção e valorização do capital humano de uma organização.

É, ainda, essencial que estas práticas de retenção estejam em sintonia com uma cultura organizacional que valorize e/ou incentive o desenvolvimento contínuo, a transparência e o reconhecimento dos colaboradores. Isso ajuda a criar um ambiente onde os talentos se sintam motivados a crescer, a ficar e dar o seu melhor.

2.1.2. Cultura organizacional

A necessidade de estar a par do último modelo, da última invenção ou atualização é imperativo nos dias que correm. E estar a par de todo o quotidiano não se refere apenas às tecnologias, refere-se também a toda a atmosfera dentro da organização, à cultura e

inovação que promove o desenvolvimento. Estudos desenvolvidos em vários setores desde as tecnologias de informação à banca, mostram que existe uma relação direta entre compromisso com o trabalho e culturas inovadoras e de apoio (Malhotra & Talib, 2022).

A cultura organizacional define-se por valores e crenças que são compartilhados dentro de uma organização, que ajudam na modelação de comportamentos e criação de padrões de funcionamento (Malhotra & Talib, 2022). Grosso modo, a cultura é uma forma de manter os colaboradores alinhados com os comportamentos, objetivos e metas da organização.

Cameron e Quin, citados em Fonseca (2013), desenvolveram diferentes abordagens de cultura organizacional, sendo a mais relevante para o estudo a cultura de inovação. Esta refere-se a um ambiente de trabalho onde não há uma autoridade centralizada nem estruturas rígidas, aqui são valorizados a iniciativa individual, a disposição para assumir riscos e abertura a mudança; é concebido como um modelo com foco na flexibilidade e autonomia.

Employees in this sector (IT) are faced with the demands of always keeping up with the latest technological developments, so companies need to create an environment that facilitates collaboration and provides space for learning and competency improvement (Suherman & all, 2024:517)

Ter uma cultura organizacional inovadora é uma ferramenta essencial para a redução dos níveis de turnover, para o aumento da retenção de talentos e para a construção de um ambiente de trabalho que atenda à evolução constante e às expectativas do mercado. Fazer parte de uma organização que valorize a inovação e desenvolvimento, que preze ter um ambiente colaborativo e uma equipa que promova a diversidade e crescimento, reduz os níveis de turnover e aumenta o grau de satisfação laboral (Suherman & all, 2024).

2.2. Gestão de carreira

2.2.1. Evolução de carreira: tradicional vs moderna (pós 1970)

A carreira outrora vista como algo linear e constante, é agora vista como algo instável e flutuante. Com as rápidas e fugazes alterações de vida a todos os níveis – sociais, económicos e políticos, é necessário haver uma adaptação do conceito. Da estabilidade à flexibilidade, a evolução e reestruturação deste conceito reflete de forma evidente as mudanças do mundo que nos envolve e começa cada vez mais a ser visto de forma não linear, devido não só à volatilidade dos mercados, mas também à necessidade de explorar diferentes áreas, desenvolver novas skills em ambientes diversificados.

A palavra carreira provém do latim - *carraria* - que significava “caminho para carros” (Machado, 1987:84). Com o passar do tempo e com a evolução da vida moderna, a palavra carreira sofreu alterações na sua génese e passou a ser utilizada num sentido figurativo que remete para o caminho a percorrer. Este caminho pode ser associado ao percurso profissional de cada indivíduo ao longo da vida independentemente de qual seja.

Embora a carreira seja um conceito que apresenta diversas vertentes ainda por explorar e é algo que está em constante mutação, com a necessidade de definir linhas regedoras, foram desenhadas e pensadas múltiplas formas de a caracterizar. Pelo que, segundo Hall (1976:4), citado em Hall e Lerner (1980), “*the career is the individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related experiences and activities over the span of the person's life*” (1989:428).

No século XX, a carreira era perspectivada como estável e inalterável, era sinónimo de progressão hierárquica – crescimento vertical dentro de uma organização. Aqui, o sucesso profissional era medido através do tempo de permanência e do alcance aos cargos mais altos dentro da organização – crescimento este obtido através das promoções ao longo dos anos, baseadas no mérito próprio (Nunes, 2013 e Barbosa, 2018). Com a progressão de cargo advém também um aumento de responsabilidades, autonomia e poder de decisão.

Contudo, no anos 70, deu-se uma rutura neste tipo de pensamento, nesta nova forma de pensar a carreira. A instabilidade económica, a entrada das mulheres no mercado de trabalho, a globalização e o surgimento das novas tecnologias, vieram abanar a conceção tradicional de carreira, a ideia de “um emprego para a vida”, da típica carreira

estática (Andrade & all, 2011). Foi com o novo clima de instabilidade instaurado que começou a surgir a necessidade de modernizar e/ou adaptar este conceito que, até aqui, era tido como único considerado. Surge então o conceito de carreira tida como “moderna”.

Num estudo levado a cabo por Holoviak e Greenwood (2000), citado em Andrade e colegas (2011), no ano de 1960 apenas 2% dos trabalhadores arriscavam numa mudança mais radical de carreira. Contudo, 20 anos depois, esse número já ultrapassa os 30%, o que vem demonstrar a adaptação ao mercado incerto e inseguro.

Grosso modo, o antigo conceito tem caído cada vez mais em desuso e dá espaço para a mudança, quase constante, de emprego ou área profissional. Começamos a testemunhar o aparecimento de uma carreira mais moderna, deixando para trás a carreira tradicional. Surge não só a curiosidade pela mudança, como também a necessidade de mudar, explorar e inovar. No início do século XX, os indivíduos trabalhavam somente com um único propósito – sustentar as suas famílias. Hoje, em pleno século XXI, o trabalho vai muito mais além da mera sustentação, os indivíduos trabalham em prol da autorrealização, da aprendizagem e crescimento constante e da procura pela autenticidade (Andrade, Kilimnik & Pardini, 2011).

Career development is the career management process and refers to the person's evolution, depending on its needs and on its performance, potential and aspirations (Palade, A., 2010:133)

Ferreira e colegas (2015) acreditam que num clima de instabilidade organizacional como aquele que vivemos não faz sentido pensar em construir uma carreira a longo prazo numa só organização (independentemente da área de atuação/formação), sendo crucial apostar num desenvolvimento de carreira em diversas organizações e na aquisição de novas skills exigidas pelo mercado. Hoje temos a necessidade de mudança constante porque assim o mercado o exige e não deixa espaço para o comodismo.

2.2.2. Tipologias de carreira

In specific, long-term contracts of loyalty, life-time employment and mutual commitment are replaced by short-term contracts and more flexible arrangements (Zaleska & Mendes, 2007)

À medida que o contexto organizacional e a vida em sociedade evoluem, surgem novos conceitos e modelos de carreira que atendem às necessidades organizacionais, profissionais e sociais. O conceito tradicional de carreira, caracterizado pela sua estabilidade e progressão hierárquica, dá espaço a modelos mais dinâmicos e flexíveis, a tipologias mais modernas e que vão ao encontro do meio que nos encontramos.

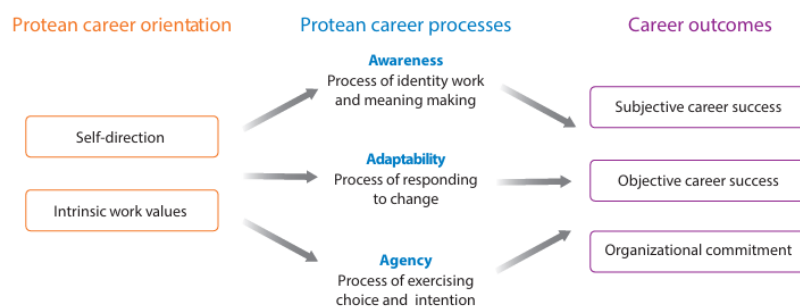
Barbosa (2018) mostra que existem três tipos de carreiras, tais como a burocrática, a profissional e a empreendedora. A carreira burocrática ou linear – também tida como tradicional – define-se pela sua verticalidade organizacional, pelo desenvolvimento em forma de “pirâmide” e pela rigidez na divisão formal de trabalho. De acordo com a teoria burocrática de Max Weber (2016) a carreira burocrática é medida tendo por base o mérito próprio de cada colaborador, sendo destacadas a capacidade e competências de cada um para uma possível promoção – “é um profissional que faz do trabalho a sua carreira, ao longo de sua vida” (2016:8). Adicionalmente, este tipo de carreira permite desenhar um padrão que se define pela rigidez e estruturação fixa de papéis (Barbosa, 2018). A carreira profissional, abordada pela autora, começa a distanciar-se da burocrática, na medida em que esta se foca naquelas que são as competências e qualificações dos colaboradores. Através desta carreira, os indivíduos especializam-se numa área de atividade que pode ser realizada em qualquer organização, uma vez que lhes dá as ferramentas necessárias permitindo uma maior flexibilidade. Barbosa (2018) afirma que cabe aos colaboradores atualizarem frequentemente as suas *skills* de forma a se adaptarem às necessidades do mercado e a estarem aptos para progredir na carreira. Inversamente à carreira burocrática, aqui começamos a observar que a gestão e organização da carreira se distancia da organização e fica ao encargo do indivíduo. Quanto à carreira empreendedora, esta é a que apresenta uma maior taxa de risco, pois o sucesso ou fracasso da mesma depende somente do criador, ou seja, do próprio indivíduo. Aqui cada pessoa é responsável pela gestão e progressão da sua própria carreira, e existe uma procura constante de inovação e criatividade.

A carreira sem fronteiras é outro tipo mais moderno de carreira, esta é caracterizada pela diminuição do comprometimento organizacional (Zaleska, K & Menezes, L., 2007), pela liberdade de organização do dia a dia, gestão do equilíbrio da vida pessoal e profissional, aprendizagem constante e pela mobilidade física – define-se a liberdade do trabalhador em fazer pequenos trabalhos para múltiplas empresas sem necessidade de se “prender” a uma só (Barbosa, 2018). Este tipo de carreira acaba por se opor com a conceito tradicional, na medida em que não há uma obrigatoriedade de progressão hierárquica e a gestão de carreira é feita pelo indivíduo e não pela organização.

Em pleno século XXI, o tipo de carreira que acaba por ser o mais frequente é a carreira proteana e diferencia-se dos outros tipos, mais concretamente do tipo tradicional e da carreira sem fronteiras, pois a gestão destas é feita pelo indivíduo e não pela organização (Nunes, 2013). Segundo Hall, o nome *Proteana* advém do Deus grego Proteu pois este tinha o poder de mudar a forma de tudo, pelo que é feito um paralelismo com este tipo de carreira na qual os indivíduos têm o poder/liberdade de guiar as suas carreiras para onde desejarem e conforme as necessidades de cada um (Nunes, 2013; Andrade, Kilimnik & Pardini, 2011; Akkas & Rahman, 2022)

A carreira proteana exige uma maior adaptação por parte do indivíduo ao meio envolvente. Este tipo define-se pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pelo elevado grau de autonomia e autodeterminação (Andrade, Kilimnik & Pardini, 2011). Akkas e Rahman (2022) argumentam que “*a person with a protean career attitude can shape his or her own career according to his own needs, aspirations, and values*” (2022:9), entende-se, portanto, que cada indivíduo é o arquiteto da sua própria carreira. Chin e Rasdi (2014) acrescentam que este tipo de carreira mais moderna tem como valores centrais a liberdade e crescimento pessoal e profissional, sendo que o sucesso da carreira de cada um é medido de forma subjetiva, isto é, o sucesso materializa-se na satisfação com o ambiente laboral e sentimento de autorrealização. De um modo geral, a carreira proteana é autodirigida e não depende da entidade empregadora para crescer.

Figura 1 - Modelo Teórico da Carreira Proteana: Da Orientação aos Resultados de Carreira



Fonte: Hall, Yip & Doiron, 2017

Através da Figura 1, podemos ter uma melhor compreensão de como funciona o modelo de carreira proteana e quais os mecanismos chave inerentes, consolidando tudo aquilo que vimos até aqui.

Com base nas tipologias de carreira acima abordadas, podemos perceber que este é um conceito pouco estático que sofre alterações à medida que o mercado avança e recua. É crucial estar ao corrente daquilo que nos rodeia para que possamos geri-la da forma mais eficaz e benéfica possível.

2.2.3. O papel da organização na gestão de carreira

A dualidade da responsabilidade da gestão e desenvolvimento de carreira tem vindo a ser algo cada vez mais discutido. Quem terá a maior responsabilidade de fazer a gestão e organização da carreira – o indivíduo em si ou a organização onde está inserido?

A trajetória de cada indivíduo é singular, pelo que criar um plano de carreira especializado e detalhado para cada colaborador poderia tornar-se uma tarefa exaustiva para os GRH. Cada colaborador tem o direito e o dever de decidir qual o próximo passo, o que deseja fazer a seguir, para onde quer direcionar a sua carreira. Contudo, aquilo que se quer descortinar neste subcapítulo é se esta responsabilidade tem de ser de ambas as partes ou existe uma quota maior para uma determinada parte.

Através da definição feita acima da carreira proteana, percebermos que esta admite que o indivíduo assuma a responsabilidade pela gestão da sua carreira, procurando o seu bem estar e desenvolvimento pessoal. Por sua vez, a carreira tradicional admite que a gestão e desenvolvimento da carreira deve ser assegurada pela organização.

Wesarat, Sharif e Majid (2014) argumentam que, tendo por base a natureza mutável da carreira, o emprego instável e a economia volátil, a gestão e progressão de carreira deve ser da autoria de cada indivíduo. Isto é, cada um é responsável por gerir e organizar a própria carreira, desresponsabilizando a organização. Estes autores acreditam que uma gestão de carreira eficaz promove a empregabilidade e crescimento (tanto dentro da organização como noutras) dos indivíduos, independentemente desta ser feita pela organização ou pelo próprio indivíduo (2014).

2.3. Turnover

2.3.1. Conceito e tipologia

Embora o conceito de *turnover* tenha diversas ramificações, a generalidade dos autores concorda com sua definição geral - é o fenómeno real e voluntário no qual os colaboradores saem da organização em que estão inseridos e partem para a procura de novos desafios (Hom, 1995). Mobley (1982), citado em Hom (1995), afirma que a rotatividade é geralmente delineada pela cessação voluntária de contrato de um indivíduo perante uma entidade que lhe oferece uma compensação monetária por fazer parte da organização.

A intenção de saída é o nome dado à vontade que os colaboradores têm de sair do atual local de trabalho, independentemente do motivo (Lee, 2008, citado em Varshney, 2014). Esta é também definida como “a vontade consciente e deliberada de sair da organização” (Tett & Meyer, 1993, citado em Ferreira, 2020:262). O *turnover* pode ter diversas causas e consequências que afetam tanto o indivíduo em si como a organização com a qual terminará o vínculo.

O *turnover* pode assumir múltiplas formas: voluntário e involuntário, funcional e disfuncional. O *turnover* voluntário é, como vimos, a saída da organização por vontade própria, é um comportamento motivado por algo inerente à pessoa, à organização ou a qualquer outro motivo externo – mercado competitivo, globalização, etc (Hom, 1995, Ferreira, 2020, Sazili et al, 2022). Já o *turnover* involuntário acontece quando os serviços prestados a uma entidade são dispensados pela mesma, sem que haja, por vezes, antecedentes que o fizessem prever (Hom, 1995, Ferreira, 2020). Este é, na verdade, encarado como o típico despedimento – com ou sem causa associada. Não obstante, o *turnover* ou saída de um colaborador, pode ter consequências positivas ou negativas, mediante a pessoa que saiu. Isto é, pode ser denominado *turnover* funcional ou disfuncional. Diz-se funcional quando a pessoa que deixa a organização apresenta resultados fracos e em não conformidade com os objetivos organizacionais, logo não acrescenta valor às operações da organização; e assume-se por disfuncional quando a pessoa que abandona a organização tinha um bom desempenho e contribuía de forma eficaz para o sucesso organizacional, acabando por haver uma perda de capital humano (Hom, 1995). O *turnover* funcional pode coincidir com o *turnover* voluntário.

2.3.2. Fatores que influenciam o turnover no setor de IT

Conhecer e descortinar a intenção ou o motivo pela qual um colaborador quer abandonar a organização é um dos pontos mais importantes quando abordamos o *turnover*, pois é desta forma que podemos implementar medidas corretivas que reduzam esta rotatividade e contribuam para aumentar a satisfação organizacional (Dahiya e Rath, 2021).

Há muito tempo que diversos autores procuram causas a nível macro – como o estado da economia - e micro – relativa à satisfação com o trabalho - que expliquem os níveis de rotatividade das organizações (Mobley, 1979). Varshney (2014), suporta-se de múltiplos autores e procura mostrar os diversos campos que podem estar relacionados com a intenção de saída das organizações:

(...) attitudes about the job, management, co-workers, supervisor, organization, available alternative jobs, and self may encourage a behavioral predisposition to remain or withdraw from the organization
(Varshney, 2014:88).

Estes são alguns dos fatores decisivos no momento de permanência ou não na organização atual – além dos fatores internos, podemos ainda ter fatores externos² à organização. Dahiya e Rath (2021), acreditam que, independentemente do setor, a intenção de *turnover* aumenta conforme os níveis de stress aos quais os colaboradores são sujeitos, ao equilíbrio (ou falta dele) entre a vida pessoal e o trabalho e as políticas de trabalho mais ou menos flexíveis. Ao olharmos em exclusivo para o setor de IT, é possível aferir que, além das causas supramencionadas, o *turnover* tende a ser maior comparativamente com outros setores, pois este apresenta um constante crescimento e fluxo de desenvolvimento bastante elevado. Daqui depreende-se que existe mais procura do que oferta, isto é, as empresas procuram mais trabalhadores do que aqueles que estão disponíveis no mercado. Sendo, portanto, este um dos principais motivos pelos quais existe uma alta taxa de rotatividade no setor de IT (Ferreira, C. & all, 2020). De um modo geral, as causas do *turnover* predem-se muito pela junção de todos os fatores.

² Estes não serão abordados neste projeto, pois o objetivo é manter o foco nas causas internas, nomeadamente a gestão, desenvolvimento e progressão de carreira.

2.3.3. Impacto do *turnover* na organização

Organizations are affected by increased cost of recruitment, selection and training for the replacements (Dahiya e Rath, 2021:29).

Ao abordar o *turnover* é impossível passar por cima daquilo que são as consequências ou os impactos deste fenómeno para uma organização. Grosso modo, um dos impactos mais significativos – à parte da perda de capital humano e queda da produtividade – são os custos associados a um novo processo de recrutamento (Sampaio, 2017). Este vai desde a procura e seleção, à realização da entrevista, a todo o processo de *training* e *on-boarding* que é feito com cada colaborador, que acaba por ser muito mais dispendioso do que tentar melhorar as condições laborais para os colaboradores já pertencentes à organização.

À parte dos impactos monetários, também existem impactos a nível psicossocial, sobretudo no que diz respeito à motivação e aos níveis de stress e ansiedade dos colaboradores que permanecem na organização, que podem ser preditivos do *turnover*.

Dahiya e Rath (2021), creem que é possível prever e reduzir o *turnover* através de políticas e práticas de gestão devidamente delineadas. Aqui estão englobadas recompensações justas e adequadas à função, promoção de um bom ambiente de trabalho e bom clima organizacional, relação saudável com as chefias e equipas de gestão.

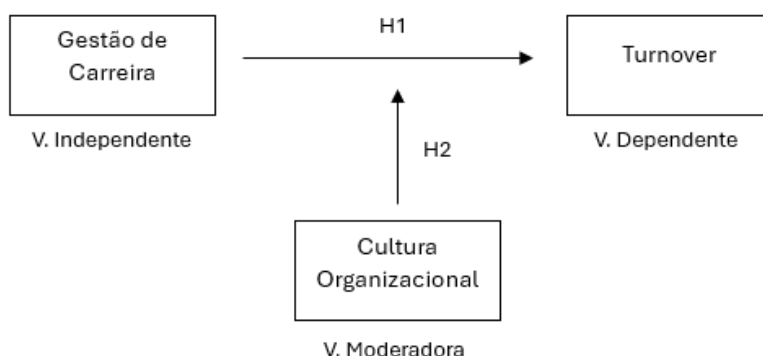
2.4. Turnover, gestão de carreira e cultura: modelo de investigação

Em Portugal, o problema do *turnover* assola tanto as pequenas como as médias e grandes empresas por diversos motivos. Desde causas internas à organização – como ambiente laboral, más chefias, pouco reconhecimento e valorização, gestão e progressão de carreira ineficiente, como a causas externas nomeadamente a globalização, os avanços tecnológicos, a economia instável. Ao afunilar ao setor de IT a realidade que encontramos é, como vimos até aqui, a existência de uma elevada taxa de *turnover*. Aquilo que se pretende descortinar é se existe uma relação direta entre o *turnover* e a gestão de carreira que é feita nas empresas em Portugal deste setor.

Um estudo realizado por Salunkhe e colegas (2024) demonstrou que “*career growth is good for knowledge workers’ engagement with the organization (...) It helps them reach their career goals and develop their skills in a way that makes them more likely to stay on the job*” (2024:3). Apostar no desenvolvimento e progressão de carreira dos colaboradores leva à diminuição dos níveis de *turnover* e, por consequência, à satisfação global laboral. Sendo, por isso, considerada cada vez mais um dos fatores mais importantes a ter em conta aquando da decisão de permanência numa organização (Ribeiro, 2024).

O modelo analítico apresentado tem como finalidade relacionar as três variáveis em estudo de modo a explorar qual a relação que se estabelece entre a gestão de carreira e o *turnover* no setor de IT. Assumindo a gestão de carreira como variável independente e o *turnover* como variável dependente, pretende-se explorar a relação positiva ou negativa entre estas. Adicionalmente, está presente a variável da cultura organizacional, como variável moderadora, com o intuito de perceber se esta interfere na relação acima descrita. De um modo geral, este modelo permite explorar a relação direta que se estabelece entre gestão de carreira e *turnover*, e ainda permite observar de que modo uma cultura organizacional inovadora pode reforçar o impacto positivo da gestão de carreira na retenção de talentos.

Figura 2 – Modelo Analítico



Posto isto, através do modelo analítico acima representado (figura 2), é-me possível construir duas hipóteses de partida de modo a explorar a relação entre as variáveis em análise:

H0: A gestão de carreira está negativamente relacionada com o *turnover* dos colaboradores no setor de IT.

H1: A cultura organizacional modera positivamente a relação entre gestão de carreira e o *turnover*, tal que uma cultura organizacional que valoriza a inovação diminui o *turnover*.

3. Metodologia

3.1. Problemática e objetivo do estudo

Como vimos até aqui, o setor de IT apresenta uma alta rotatividade impulsionada por múltiplos fatores internos à organização. Pelo que se pretende descortinar de que modo a gestão de carreira, englobada nas práticas de GRH, afeta os níveis de *turnover* nas organizações, tendo em conta a cultura organizacional como moderadora da relação. Em síntese, o principal objetivo prende-se com:

- a) Identificar os fatores internos à organização que contribuem para o aumento do *turnover*;
- b) Verificar a relação entre a gestão de carreira e o *turnover* no setor de IT;
- c) Avaliar o papel da cultura organizacional enquanto variável moderadora dessa relação.

3.2. Amostra do estudo

A presente investigação pretendeu englobar indivíduos pertencentes ao mesmo setor de atividade, independentemente da empresa que integram. Esta é uma amostra não probabilista por conveniência uma vez que pretendo inquirir colaboradores pertencentes só a um setor. Fundamentalmente, os critérios de inclusão passaram por: idade compreendida entre 20 e 65 anos, pertencente ao setor de IT e ser trabalhador de empresa pública ou privada. Deste modo, ao cumprir os requisitos mencionados, os inquiridos estão elegíveis para integrar a amostra, dotando esta de elevado grau de heterogeneidade.

A recolha de dados foi efetuada entre 26 de março de 2025 até 26 de maio de 2025, tendo sido fechado com um total de 261 respostas de colaboradores que aceitaram participar nesta investigação.

3.3. Procedimentos de recolha, tratamento e análise dos dados

De entre os diversos instrumentos de pesquisa e recolha de dados primários e/ou secundários que existem como entrevistas, inquéritos, observação direta, análise documental, entre outros, decidi selecionar o método de inquérito por questionário de modo a obter m conjunto de dados primários.

Os dados que sustentam esta investigação foram, então, recolhidos através de um inquérito elaborado na plataforma *Qualtrics* (dados primários e originais), partilhado nas redes sociais como *WhatsApp* e *Instagram*, no *LinkedIn*, bem como nos grupos de trabalho da empresa onde estou inserida. A escala utilizada foi a escala de *Likert* com 5 parâmetros: (1) nunca, raramente, ocasionalmente, frequentemente e (5) muito frequentemente.

De modo a avaliar as variáveis em estudo, recorri a uma escala previamente desenvolvida e testada. A variável *Turnover* é composta por 7 itens, tais como: “Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”, “Tenciono manter-me na organização onde trabalho”, “Penso frequentemente deixar”, “a organização onde atualmente trabalho”, “Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso”, “Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização”, “Tenho feito contactos para sair desta organização”, e “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano”.

Na variável *Gestão de Carreira* estão presentes os seguintes itens: “Nesta empresa é dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências”, “Participo na construção do meu plano individual de carreira”, “O feedback que a minha chefia me dá permite-me desenvolver as minhas competências”, “A empresa permite a troca a ideia que facilitam a minha progressão de carreira”, “As sessões de esclarecimento ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira”, “Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia”, e “Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio”.

Por último, a variável da *Cultura Organizacional* agrupa 6 itens: “Os colaboradores trabalham como membros de uma equipa”, “Há um conjunto de valores que determinam a forma como desempenhamos as nossas atividades”, “Formas inovadoras de trabalhar e melhorias são adotadas continuamente”, “Inovação e correr riscos são incentivados e recompensados”, “A aprendizagem é um objetivo importante do nosso trabalho”, e “A organização tem uma estratégia clara para o futuro de cada colaborador”.

Optei por utilizar o método quantitativo dado que, segundo Santos e Henriques (2021), estes “procuram classificar e relacionar variáveis (nos quais se procura explorar

relações que possam existir entre as variáveis)” (Santos, J. & Henriques, S., 2021:9), sendo este o objetivo primordial da minha pesquisa - explorar a relação que se estabelece entre as práticas de gestão de carreira e a intenção de saída dos colaboradores de IT.

Os dados serão analisados e tratados no SPSS versão 27, sendo de salientar o uso do *alpha de cronbach* para aferir a consistência interna das variáveis que compõem a amostra.

4. Análise de dados

No presente capítulo serão apresentados os dados recolhidos através da aplicação do inquérito por questionário aos colaboradores do setor de IT em Portugal. O objetivo desta análise é o de estudar e descrever os resultados obtidos, de modo a analisar a relação entre o *turnover*, a gestão de carreira e a cultura organizacional. Irei começar por fazer uma caracterização da amostra dos participantes, seguido da análise da consistência interna das diversas variáveis de modo a explorar a relação entre todas.

4.1. Caracterização da amostra

Ao considerar o tipo de amostragem e a adesão ao questionário foram recolhidas um total de 261 respostas. Contudo, somente 177 são consideradas respostas válidas, isto é, 177 indivíduos responderam a todas as questões. Os restantes respondentes são inválidos, pois ou não responderam a todas as questões ou iniciaram mas não terminaram de responder. Posto isto, estamos em condições de prosseguir com uma análise correta.

Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica da Amostra

		N	%
Sexo	Masculino	87	49,2%
	Feminino	90	50,8%
Faixa Etária	20-35 anos	75	42,4%
	36-45 anos	29	16,4%
	46-55 anos	62	35%
	56-65 anos	11	6,2%
	12º ano	46	26%
	Curso tecnológico-profissional	10	5,6%
Habilitações Literárias	Licenciatura	56	31,6%
	Mestrado	43	24,6%
	Pós Graduação	16	9%
	Curso de especialização	6	4,4%
Regime de trabalho	Híbrido	85	48%
	Remoto	19	10,7%
	Presencial	73	41,2%
Antiguidade na empresa	>1 ano	55	31,1%
	2 a 5 anos	43	24,3%
	+ 5 anos	79	44%
Total		177	

Fonte: Elaboração própria

Ao olharmos para a variável sexo, observamos que, dos 177 respondentes válidos, 87 são do sexo masculino ($n=49,2\%$) e 90 são do sexo feminino ($n=50,8\%$). É possível concluir, com base na amostra recolhida, que não há uma predominância de nenhum dos sexos nos setor de IT.

No que concerne à faixa etária, notamos que as idades compreendidas entre os 20 e os 35 anos são os que apresentam maior taxa de representatividade com $42,4\%$ dos inquiridos ($n=75$). Seguem-se os indivíduos entre os 46 e 55 anos com 35% ($n=62$) e os indivíduos com idades de 36 a 45 anos – $16,4\%$ ($n=29$). Por fim, são apenas $6,2\%$ ($n=11$) os indivíduos que têm entre 56 e 65 anos.

Quanto à variável das habilitações literárias, podemos constatar que o mais frequente é ter uma licenciatura – $31,6\%$ ($n=56$); seguindo-se o 12º ano com 26% ($n=46$) e o mestrado com $24,6\%$ ($n=43$), e a pós-graduação 9% ($n=16$). O curso tecnológico-profissional e o curso de especialização são os mesmos comuns dentro dos resultados obtidos, com $5,6\%$ e $4,3\%$, respetivamente.

Ao analisar o regime de trabalho, percebemos que os regime remoto é o menos utilizado pelos participantes, dado que somente $10,7\%$ ($n=19$) trabalha neste regime. O mais frequente é o regime híbrido, onde quase metade da amostra se insere – 48% ($n=85$) – seguindo-se o regime presencial com $41,2\%$ ($n=73$).

Por fim, ao observarmos a antiguidade na empresa atual, percebemos que 44% ($n=79$) dos inquiridos estão há mais de 5 anos na mesma empresa; $31,1\%$ ($n=55$) estão há menos de um ano na empresa atual; e $24,3\%$ ($n=43$) estão na empresa atual entre os 2 e os 5 anos.

4.2. Análise dos resultados obtidos

Numa primeira fase, recorreu-se aos Testes de Esfericidade de Bartlett e KMO, com a finalidade de avaliar a correlação entre os itens das variáveis estudadas (ver anexo).

No caso da variável *Turnover* os testes acima referidos indicam que os dados apresentam boas métricas, dado que $KMO = 0,879$ assinala uma excelente adequação da amostra, e o teste de Bartlett revela-se significativo ($p < 0,001$), rejeita-se a hipótese nula ($p < 0,05$), logo as variáveis têm correlações suficientes. Ao avaliar a consistência interna desta variável percebeu-se que o *alfa de cronbach* apresentava um valor negativo de -

0,386, o que obriga a uma recodificação dos itens para poder prosseguir com a análise (há itens em direções opostas). Após a recodificação desta variável, voltei a calcular o alfa de *cronbach* e desta vez apresenta um valor de 0,892 – considerado um valor excelente a nível de consistência interna e apresenta uma boa fiabilidade. Quer isto dizer que, agora, os itens que compõem a variável *Turnover* estão fortemente correlacionados entre si.

Quanto à Gestão de Carreira, os resultados obtidos aquando da execução dos testes de Bartlett e KMO, apresenta valores de KMO = 0,906 e ($p < 0,001$), o que sugere a existência de correlações suficientes entre os itens da escala em análise. Esta variável apresenta um *alpha* de 0,914 o que representa uma excelente consistência interna. Isto é, os itens que compõem a variável da gestão de carreira estão a medir, de forma muito coerente, o mesmo construto.

Relativamente à variável da Cultura Organizacional, percebemos que, à semelhança do que vimos acima, existe uma excelente correlação entre as variáveis que a compõem. Ao olharmos para o anexo D., observamos que KMO assume um valor de 0,887 e o nível de significância é $p < 0,001$; quer isto dizer que os itens que a compõem podem ser agregados numa só variável composta. Quanto à consistência interna, podemos afirmar que é muito boa dado que o *alpha* apresenta um valor de 0,882. No entanto, para a presente análise irei apenas utilizar dois dos itens que a compõem - Formas inovadoras de trabalhar e melhorias são adotadas continuamente, e Inovação e correr riscos são incentivados e recompensados - dado que o objetivo primordial é testar somente os níveis de cultura organizacional inovador.

Tabela 2 - Correlações entre as variáveis

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
Turnover ^a	17,21	8,03	1							
Gestão de carreira ^a	3,22	1,05	-0,636**	1						
Cultura organizacional ^a	3,12	1,16	-0,510**	0,774**	1					

Notas:

DP = Desvio Padrão; ** $p < 0,001$

a) Escalas de *Likert* com 5 pontos.

b) Fonte: Elaboração própria

Ao analisar os resultados apresentados na tabela 1., salientasse a forte correlação que se estabelece entre a Gestão de Carreira e a Cultura Organizacional ($r = 0,774$, $p < 0,01$). Isto advém da ideia explorada anteriormente de que contextos com uma cultura organizacional bem definida e com foco na inovação constante estão intrinsecamente ligados às oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira.

Quanto à relação entre a variável *Turnover* e Gestão de Carreira, observamos uma correlação negativa forte ($r = -0,636$, $p < 0,01$), o que sugere que quanto mais positivas são as percepções de Gestão de Carreira, menor são as intenções de saída da organização.

No que concerne à relação do *Turnover* com a Cultura Organizacional, percebemos que existe uma correlação negativa moderada ($r = -0,510$, $p < 0,01$), o que leva a crer que uma cultura de inovação pode, eventualmente, contribuir para a redução dos níveis de *turnover* no setor de IT.

4.3. Testes de hipóteses

Neste capítulo serão analisadas e testadas as hipóteses previamente formuladas de modo a aferir a relação que se estabelece entre a *Turnover*, a Gestão de Carreira e a Cultura Organizacional – que assume o cariz de variável moderadora:

H1: A gestão de carreira está negativamente relacionada com o *turnover* dos colaboradores no setor de IT.

H2: A cultura organizacional modera positivamente a relação entre gestão de carreira e o *turnover*, tal que uma cultura organizacional que valoriza a inovação diminui o *turnover*.

Com o objetivo de testar o efeito moderador da Cultura Organizacional Inovadora na relação entre Turnover e Gestão de Carreira, precedi à realização de uma análise de moderação utilizando o *PROCESS* macro (modelo 1), com um intervalos de confiança a 95%. A tabela adiante apresenta os resultados obtidos.

Tabela 3 – Análise de Moderação via *PROCESS*: Preditores do *Turnover* – Gestão de Carreira, Cultura Organizacional e *Turnover*

Variável Dependente/critério: Turnover					
Passo 1: Variáveis de Controlo		β	se	t	p
Sexo		0,070	0,923	0,075	0,060
Faixa Etária	20-35 anos	5,998	2,054	2,920	0,040
	36-45 anos	3,625	2,156	1,681	0,095
	46-55 anos	1,030	1,971	0,522	0,602
Habilitações Literárias	Licenciatura	-1,401	1,213	-1,155	0,2450
	Pós	-0,346	1,257	-0,275	0,783
	Graduação				
Passo 2: Variável Preditora					
Gestão de Carreira		-4,077	1,220	-3,342	0,001
Passo 3: Moderação					
Cultura Organizacional		-0,634	1,383	-0,458	0,648
Interação		-0,114	0,372	-0,307	0,759

Nota: N = 177, *Process* macro (modelo 1), 95% nível de confiança, β = *standardized* betas; p < 0,01

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar os resultados obtidos através da análise da moderação, observamos que a Gestão de Carreira apresenta um efeito estatisticamente significativo e negativo sobre a intenção de *Turnover* (B = -4,077, p = 0,001), mostrando que quanto maior a perceção de práticas eficazes de retenção – como uma gestão de carreira bem desenhada e orientada – menor é a probabilidade dos colaboradores demonstrarem interesse em abandonar a organização. Este resultado vem confirmar aquilo que se pretende concluir na hipótese 1, estando também em linha com o que foi abordado na literatura.

Em contrapartida, a Cultura Organizacional orientada para a inovação nem apresentou efeitos significativos quando relacionada com o *Turnover* (B = -0,634, p = 0,648), nem moderou a relação entre o *Turnover* e a Gestão de Carreira (B = -0,114, p =

0,759). Por outras palavras, a Cultura Organizacional não contribui para uma melhor explicação da relação entre o *Turnover* e a Gestão de Carreira. A segunda hipótese de partida - a cultura organizacional modera positivamente a relação entre gestão de carreira e o turnover, tal que uma cultura organizacional que valoriza a inovação diminui o turnover – não se confirma.

Se atentarmos à relação com a faixa etária, concluímos que os jovens entre os 20 e os 35 anos ($B = 5,998$, $p = 0,040$) são os mais propensos a sair da organização, e por consequência os que mais valorizam a progressão de carreira. Por outro lado, os colaboradores com mais de 46 anos ($B = 1,030$, $p = 0,602$) não apresentam valores significativos, o que sugere que colaboradores mais velhos estão menos propensos a abandonar a organização.

Se observarmos as habilitações literárias percebemos que os coeficientes associados às mesmas indicam uma tendência negativa face à relação em análise, contudo estes efeitos não são estatisticamente significativos ($p > 0,05$), pelo que não se pode confirmar a existência de uma relação entre habilitações literárias e níveis de *turnover* nesta amostra.

Em síntese, constatamos que os dados recolhidos sustentam a primeira hipótese inicialmente formuladas, destacando o papel da gestão de carreira como potencial fator impulsionador da intenção de saída da organização. Já a segunda hipótese acabou por não se verificar reveladora, quer isto dizer que a inclusão do termo de interação não aumentou significativamente o poder explicativo do modelo.

5. Discussão de resultados

Os resultados obtidos neste estudo permitem compreender de forma mais aprofundada a relação que se estabelece entre a Gestão de Carreira, o *Turnover* e a Cultura Organizacional no setor de IT em Portugal. Através da análise estatística realizada, foi possível obter resultados que permitem estudar de forma mais aprofundada a relação entre as variáveis supramencionadas e relacioná-las com a literatura previamente estudada.

Como temos visto até aqui, o *turnover* é definido como a saída de forma voluntária de um colaborador de uma organização (Hom, 1995). Este está associado a múltiplos fatores internos à mesma, tais como, falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, *stress* acumulado, elevado nível de desenvolvimento e crescimento acelerado o que se pode tornar difícil de acompanhar, condições financeiras menos desejáveis, entre outros (Sousa & all, 2017).

Salunkhe e colegas (2024) demonstraram que a falta de um plano de carreira bem desenhado e estruturado é uma das principais causas de *turnover* no setor de IT. Hall (2002) salienta que numa realidade marcada pela instabilidade e pela necessidade de atualização contínua de competências técnicas, a ausência de uma gestão de carreira estruturada pode potenciar um sentimento de estagnação e aumentar os índices de *turnover*.

Posto isto e em conjugação com os dados recolhidos empiricamente, concluímos que a primeira hipótese de partida que tinha como finalidade testar se a gestão de carreira está negativamente relacionada com o *turnover* dos colaboradores no setor de IT se confirma, denotando a existência de uma correlação negativa forte ($r = -0,636$, $p < 0,01$). Quer isto dizer que quanto mais as organizações apostarem na progressão de carreira, menor serão as saídas de colaboradores. É de salientar que os dados obtidos assumem um cariz pertinente, na medida em que, um setor onde a procura por profissionais qualificados ultrapassa a oferta (Ferreira & all, 2020), reter os melhores talentos torna-se um ponto estratégico e económico para o sucesso de qualquer organização.

Em contrapartida, a Cultura Organizacional orientada para a inovação não apresentou efeitos estatisticamente significativos, tendo por base a amostra recolhida, nem diretamente com o *turnover* nem como variável moderadora da relação gestão de carreira e *turnover*. Assim sendo, a segunda hipótese de partida - a cultura organizacional modera positivamente a relação entre gestão de carreira e o turnover, tal que uma cultura

organizacional que valoriza a inovação diminui o *turnover* – não se verifica. Este resultado contraria aquilo que foi explorado na análise teórica, uma vez que Susherman e colegas (2024) acreditam que ter uma cultura com foco na inovação reduz os níveis de *turnover* e contribui para a retenção dos colaboradores.

Contudo este resultado pode ser explicado pela natureza do setor em análise – isto é, trata-se de uma área altamente competitiva, no qual os profissionais são constantemente atraídos por condições laborais mais flexíveis e honorários mais aliciantes. Ter uma cultura com foco na inovação pode ser tida como necessárias para manter a competitividade no mercado, mas não é suficiente para retardar a saída dos colaboradores.

É ainda de salientar as variáveis sociodemográficas, em especial a faixa etária. Esta revelou que os jovens entre os 20 e os 35 anos são os que demonstram maior propensão ao *turnover* quando não existe uma carreira bem delineada. Os jovens tendem a valorizar mais a aprendizagem contínua e a mobilidade laboral, mostrando um menor nível de compromisso para com a organização.

Posto isto, estamos em condições de afirmar que as questões que conduziram a presente investigação foram respondidas - 1. Quais os fatores que afetam o *Turnover* numa organização?, 2. De que modo a Gestão de Carreira influencia o *Turnover* no setor de IT? e 3. Qual o papel da Cultura Organizacional nesta relação enquanto variável moderadora?.

Importa ainda destacar que a variável Gestão de Carreira integra itens como a existência de planos individuais de progressão, feedback construtivo e oportunidades de formação e desenvolvimento. Aspetos estes que os resultados confirmaram como fundamentais para a redução da intenção de *turnover*. Porém, a Cultura organizacional foca em dimensões inovadoras, o que não apresentou efeitos significativos.

5.1. Implicações teóricas

Em termos teóricos, o presente estudo proporciona conhecimentos que contribuem para a redução de um dos gaps da literatura, ao explorar empiricamente a relação entre Gestão de Carreira (variável independente), *Turnover* (variável dependente) e Cultura Organizacional (variável moderadora). Embora a gestão de carreira seja algo que já tenha sido bastante estudada noutros contextos, existem poucas evidências teóricas e empíricas

aquando da aplicação ao setor de IT. Um artigo desenvolvido por Guha e Chakrabarti (2014) denota a falta de conhecimento que existe sobre o comportamento real do turnover dos profissionais de IT.

Adicionalmente, este estudo confirma a pertinência da gestão de carreira como fator determinante na explicação do *turnover*, denotando a sua centralidade na literatura de gestão de recursos humanos. E, por consequência, destaca o investimento que pode ser feito para explorar esta variável sob diversas perspectivas. Por outro lado, ao não se verificar o papel da cultura organizacional inovadora como variável moderadora, são levantadas algumas questões quanto à importância e influência real desta no setor em análise. É questionada a aplicabilidade desta variável quando estudamos o *turnover*.

5.2. Implicações práticas

De um ponto de vista mais prático, os resultados obtidos salientam a gestão de carreira como uma ferramenta central de retenção de talentos. No setor de IT, investir em políticas e práticas de formação contínua, planos de progressão transparentes e feedback regular contribuem para reduzir a intenção de *turnover* e aumentar o grau de compromisso dos colaboradores para com a organização. A ausência de significado da cultura organizacional sugere que, apesar da sua importância para o clima laboral e para a motivação dos colaboradores, esta variável por si só não é suficiente para explicar a rotatividade característica deste setor.

Em termos práticos, as empresas do setor de IT devem:

- Investir em planos de desenvolvimento de carreira claros e transparentes, adaptados às diferentes faixas etárias, de modo a tentar responder às expectativas a médio longo prazo dos colaboradores e desenhar medidas de desenvolvimento de competências que acompanhem o mercado de trabalho;
- Alinhar as práticas de gestão de carreira com as práticas de reconhecimento e compensações mais competitivas, dado que, apesar da importância, a gestão de carreira por si só não é suficiente para reter os melhores talentos perante um mercado tão volátil e fervilhante;
- Redefinir as políticas de cultura organizacional inovadora e a forma como esta é implementada, procurando integrá-la com políticas de progressão individual e coletiva,

com o objetivo dos colaboradores perspetivarem este espaço como um motor de desenvolvimento profissional e pessoal.

5.3. Limitações e sugestões para futuras investigações

Apesar do contributo do presente estudo para a redução do *gap* na literatura e para a melhor compreensão da relação acima descrita, este apresenta algumas limitações que poderão ser estudadas com mais profundidade e de forma diferente em projetos futuros.

Uma das limitações prende-se com a representatividade da amostra – esta foi recolhida por conveniência, o que limita a generalização dos resultados para todo o setor das tecnologias de informação. Embora este seja um dos setores com maior taxa de *turnover*, os resultados recolhidos não podem ser extrapolados para outros setores de atividade.

Uma outra limitação é referente às respostas ao questionário e à perceção subjetiva dos inquiridos. Para a recolha de informação é utilizada uma escala da *Likert* que pode sugerir diferentes interpretações aquando da resposta ao questionário, tornando difícil o grau de objetividade das respostas recolhidas.

Uma última limitação presente no estudo diz respeito ao seu carácter transversal. Isto é, os dados foram recolhidos num único momento, o que não permite acompanhar o modo como a relação entre gestão de carreira, *turnover* e cultura organizacional pode evoluir ao longo do tempo. Realizar uma investigação longitudinal poderia fornecer uma compreensão mais compatível com as alterações fugazes do mercado de IT.

Tendo por base as limitações elencadas, faz sentido fazer algumas sugestões que podem servir de base para futuras investigações sobre a gestão de carreira e o *turnover*.

Numa primeira instância, seria interessante explorar a relação que se estabelece entre a gestão de carreira e a *attrition rate*. Grosso modo, quando analisamos a intenção de *turnover*, falamos das entradas e saídas de colaboradores nas organizações; são colaboradores que saem e são substituídos por novos profissionais. A *attrition rate* é o cálculo dos colaboradores que saem e não são substituídos. Seria, portanto, interessante analisar esta taxa e relacionar com a gestão de carreira - ou qualquer outra prática de gestão de recursos humanos que se mostre mais significativa.

Seria também interessante alargar e/ou diversificar a amostra com o objetivo de recolher dados extrapoláveis. Obter dados de diversos setores de atividade e diferentes regiões geográficas poderia enriquecer a análise e perceber em que setores a relação *turnover* e gestão de carreira são mais importantes e se a região do país tem algum impacto.

Por último, creio que seria relevante analisar a relação das variáveis acima descritas, mas de modo mais aprofundado. Isto é, ao longo do projeto é abordada a gestão de carreira como algo geral. Creio que seria interessante analisar a relação do *turnover* com as diversas tipologias de carreira – proteana, tradicional, sem fronteiras - uma vez que têm particularidades e dinâmicas distintas. Deste modo poderíamos compreender as diferenças entre si e trazer novos contributos teóricos e práticas, permitindo às empresas uma maior adaptação das suas políticas de carreira aumentando, assim, a eficácia das estratégias de retenção.

Conclusão

O presente projeto teve como principal objetivo explorar a relação entre a gestão de carreira e o *turnover* no setor de IT em Portugal, bem como testar o papel da cultura organizacional como variável moderadora desta relação.

O *turnover* é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações do século XXI, especialmente neste setor, pautado pelo alto nível de competitividade e crescimento. Perante este contexto, a gestão de carreira e a cultura organizacional são dois fatores que parecem, à primeira vista, ter grande influência sobre a intenção de permanecer ou não na organização. De um ponto de vista empírico, existe uma correlação negativa entre o *turnover* e a gestão de carreira – o que comprova que o *turnover* diminui quanto melhor e mais eficaz for a gestão de carreira. Todavia, a segunda hipótese não se verifica, pois a cultura organizacional não apresentou efeitos significativos como moderadora da relação acima evidenciada, ou seja, não contribui para explicar melhor a relação gestão de carreira e *turnover*.

De um modo geral, esta investigação vem confirmar a importância das práticas de gestão de recursos humanos, em especial da gestão de carreira, tido como um pilar central no que toca à retenção de talentos nas organizações do setor de IT. Apesar do mesmo não se ter confirmado com a cultura organizacional, para as organizações, o grande desafio e/ou objetivo passa por alinhar as práticas de carreira com políticas de inovação e desenvolvimento pessoal, com a finalidade de criar condições favoráveis à retenção dos melhores talentos.

Referências bibliográficas

Akkas, M. & Rahman, L. (2022) Protean Career Concept: Key to Career Success. Contemporary Issues in Human Resource Management. https://www.researchgate.net/publication/365925342_Protean_Career

Alam, A. & Mukherjee, U. (2014) HRM- A Literature Survey. IOSR Journal of Business and Management. Volume 16, Issue 3. Ver. I (Mar. 2014), PP 31-38.

Andrade G., Kilimnik, Z. & Pardini, D. (2011) Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. Revista ciências de administração, V. 13, nº 31, p. 58-80. https://www.researchgate.net/publication/273718011_Carreira_tradicional_versus_carreira_autodirigida_ou_proteana_um_estudo_comparativo_sobre_a_satisfacao_com_a_carreira_a_profissao_e_o_trabalho_DOI_1050072175-80772011v13n31p58

Augusto, A. (2017) O desafio da retenção de talentos no setor das tecnologias de informação e comunicação. Dissertação de mestrado. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/14247/1/DM-ATPRA-2017.pdf>

Barbosa, B. (2018) Expectativas de carreira dos jovens da geração Y – Consequências para os GRH. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/59285/1/Beatriz%20S%C3%A1%20Barbosa.pdf>

Chin, W. & Rasdi, R. (2014) Protean Career Development: Exploring the Individuals, Organizational and Job-related Factors. Asian Social Science; Vol. 10, No. 21, 2014. file:///C:/Users/beafm/Downloads/Protean_Career_Development_Exploring_the_Individual.pdf

Chong L., Ngolob R. & Palaoag, T. (2020) Human Resource Management (HRM) Practices. Journal of Advanced Management Science Vol. 8, No. 4, December. <https://www.joams.com/uploadfile/2020/1204/20201204054001158.pdf>

Dahiya, R. & Rath, R. (2021) Talent Management and Its Impact on Organizational Commitment and Turnover Intention: A Literature Review. IUP Journal of organizational behavior. Hyderabad, vol 20, edic 4, pp – 22-39.

<https://www.proquest.com/openview/dda51a3600e4e3c8d9adf88ec7610a30/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985>

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015) GRH para gestores. Editora RH, 1ª edição.

Ferreira, C., Pedrosa, I. e Calheiros, A. (2020) Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n.º E 42, 02/2021. <https://www.proquest.com/docview/2493869319?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Fonseca, P. (2013) Cultura Organizacional e Inovação – um estudo de caso. Dissertação de mestrado em gestão. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/7968/1/master_paula_pinto_fonseca.pdf

Guha, S. & Chakrabarti, S. (2014) Employee Turnover: A study on Information Technology sector. <https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/JBM.2014.141225>

Hall, D. & Lerner, P. (1980) Career Development in Work Organizations: Research and Practice. Professional Psychology, Vol. 11, Nº 3, June 1980, pp. 428-435. https://psycnet.apa.org/fulltext/1981-24485-001.pdf?auth_token=3b94d1bdf98b78cc73ac2f03f47a1a73138b5b0c

Hall, D., Yip, J. & Doiron, K. (2018) Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. https://www.researchgate.net/publication/321636269_Protean_Careers_at_Work_Self-Direction_and_Values_Orientation_in_Psychological_Success

Hom, D. (1995) Employee turnover. <https://gwern.net/doc/economics/1995-hom-employeeturnover.pdf>

Impact of Self -Concept on Turnover Intention: An Empirical Study. Varshney, D. (2014) American International Journal of Contemporary Research Vol. 4, No. 10 https://www.researchgate.net/profile/Deepanjana-Varshney/publication/286937249_Impact_of_Self_-_Concept_on_Turnover_Intention_An_Empirical_Study/links/5bb7944e4585159e8d87096b/Impact-of-Self-Concept-on-Turnover-Intention-An-Empirical-Study.pdf

Machado, J., (1987) Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa, vol. II, Lisboa, Horizonte. In Ciberdúvidas da Língua Portuguesa. <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-familia-da-palavra-carreira/29293#>

Malhotra & Talib (2022) Impact of organizational culture on turnover intention in it sector. <https://gitarattan.edu.in/wp-content/uploads/2022/04/Anusandhan-1-P14.pdf>

Mobley, W., Griffetch, R., Hand, H. & Mglino, B. (1997) Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. Psychological Bulletin 1979, Vol. 86, No. 3, pp. 493-522. https://psycnet.apa.org/fulltext/1979-29973-001.pdf?auth_token=256525b75d226fe713b04c7038fbff69b379830a&returnUrl=https%3A%2F%2Fpsycnet.apa.org%2Frecord%2F1979-29973-001

Nunes, F. (2013) Gestão De Carreiras: Qual O Paradigma Adotado Pelos Jovens Graduados Em Portugal? Universidade de Lisboa, ProQuest Dissertations & Theses <https://www.proquest.com/openview/8c658280ff74eb0a57fb8a0452afa113/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>

Palade, A. (2010) Significant Aspects regarding Career Management. Means for a Better Career Planning and Development. Petroleum-Gas University of Ploiesti. Vol. LXII, No 2/2010, pp. 124-134. https://upg-bulletin-se.ro/old_site/archive/2010-2/14.%20Palade.pdf

Ribeira, A. (2024) Jovens preferem progressão na carreira a melhores salários — mas o dinheiro continua a ser o que os faz emigrar. Público. <https://www.publico.pt/2024/10/05/p3/noticia/jovens-preferem-progressao-carreira-melhores-salarios-dinheiro-continua-faz-emigrar-2106404>

Sampaio, R. (2017) Stresse profissional e intenção de turnover: o efeito moderador da variável sexo. Mestrado integrado em psicologia. https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/33025/1/ulfpie049084_tm.pdf

Salunkhe, H., Jain, D., Hinge, P. & Boralkar, M. (2024) Impact of human resource practice on work engagement and turnover intention in information technology companies. SA Journal of Human Resource Management/SA, 22(0), 2723.

Sazili, J., Sri, I & Riyanto, E. (2022) Turnover Intention Influenced by Work Environment and Job Satisfaction <https://ijssrr.com/journal/article/view/291/296>

Santos, J. & Henriques, S. (2021) Inquérito por Questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos. Serviços de Produção Digital, Universidade Aberta 2021.
<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/10696/3/Inqu%C3%A9rito%20por%20Question%C3%A1rio.pdf>

Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2019). Strategic human resource management. John Wiley & Sons.

Sousa, D., Silva, C., Fajan, F, Nabarro, C & Oliveira, M. (2017) Análise dos fatores que interferem no turnover do profissional de tecnologia de informação.
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/12425109.pdf>

Suherman, A., Arminarahmah, N. & Martini (2024) The Impact of Organizational Culture on Employee Retention and Performance in the Technology Industry: A Comparative Study.
https://www.researchgate.net/publication/387722286_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Employee_Retention_and_Performance_in_the_Technology_Industry_A_Comparative_Study

Tavares, J. (2018) Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso. Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais: Ramo Gestão de PME's.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30459/1/ESCE_MCE_RELATORIO_Joana_Tavares.pdf

Torres, V. (2023) A Gestão de Talento: o caso do setor de Tecnologias de Informação. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/85989/1/Vanessa%20Vieira%20Trres.pdf>

Weber, M. (2016) Teoria da burocracia. Introdução à Teoria Geral da Administração. Makrin Books, cap. 11, 4ª edição.
<file:///C:/Users/beafm/Downloads/Max%20Weber%20e%20a%20Teoria%20da%20Burocracia.pdf>

Weber, M. (2012) O que é a burocracia. https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf

Wesarat, P., Sharif, M. & Majid, A. (2014) A Review of Organizational and Individual Career Management: A Dual Perspective. *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058 2014, Vol. 4, No. 1. https://www.academia.edu/27767085/A_Review_of_Organizational_and_Individual_Career_Management_A_Dual_Perspective

Zaleska, K. & Lilian, M. (2007) Human Resources Development Practices and Their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers. *Human Relations*, vol. 60, no. 7, July 2007, pp. 987–1018. <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0018726707081155>

Anexos

A. Questionário

Caro(a) participante,

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em *Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos* no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, venho por este meio pedir a sua colaboração através do preenchimento deste questionário. O presente estudo visa compreender a relação que se estabelece entre a gestão de carreira na organização e os índices de turnover dos colaboradores no setor de IT. A sua participação neste estudo é confidencial e os dados obtidos destinam-se apenas para fins académicos. Pode escolher livremente participar ou não participar, podendo desistir a qualquer momento deste questionário sem necessidade de justificação. **Este questionário destina-se a pessoas com idade compreendida entre 20 e 65 anos, que pertençam ao setor de IT, independentemente de ser trabalhador de empresa pública ou privada.**

Estima-se que o questionário demore aproximadamente 9 minutos a ser respondido.

Turnover	1	2	3	4	5
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho					
Tenciono manter-me na organização onde trabalho					
Penso frequentemente “deixar” a organização onde atualmente trabalho					
Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso					
Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização					
Tenho feito contactos para sair desta organização					
É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano					

Gestão de carreira	1	2	3	4	5
Nesta empresa é dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências					
Participo na construção do meu plano individual de carreira					
O feedback que a minha chefia me dá permite-me desenvolver as minhas competências					
A empresa permite a troca a ideia que facilitam a minha progressão de carreira					
As sessões de esclarecimento ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira					
Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia					
Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio					

Cultura organizacional	1	2	3	4	5
Os colaboradores trabalham como membros de uma equipa					
Há um conjunto de valores que determinam a forma como desempenhamos as nossas atividades					
Formas inovadoras de trabalhar e melhorias são adotadas continuamente					
Inovação e correr riscos são incentivados e recompensados					
A aprendizagem é um objetivo importante do nosso trabalho					
A organização tem uma estratégia clara para o futuro de cada colaborador					

Sexo	
Masculino	
Feminino	
Outro	

Faixa Etária	
20-35 anos	
36-45 anos	
46-55 anos	
56-65 anos	

Habilitações Literárias	
12º ano	
Curso tecnológico-profissional	
Licenciatura	

Mestrado	
Pós-Graduação	
Curso de especialização	
Regime de Trabalho	
Híbrido	
Remoto	
Presencial	
Antiguidade na empresa atual	
<1 ano	
2 a 5 anos	
+ 5 anos	

B. Resultados estatísticos: Turnover

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	721,316
	df	21
	Sig.	,000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,892	,894	7

C. Resultados estatísticos: Gestão de Carreira

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,906
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	788,993
	df	21
	Sig.	,000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,914	,915	7

D. Resultados estatísticos: Cultura Organizacional

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	507,011
	df	15
	Sig.	,000

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,882	,883	6

E. Correlação entre as variáveis

Correlations

		Turnover	GestaoCarreira	CulOrgInov
Turnover	Pearson Correlation	1	-,636**	-,510**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	177	177	177
GestaoCarreira	Pearson Correlation	-,636**	1	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	177	177	177
CulOrgInov	Pearson Correlation	-,510**	,774**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	177	177	177

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).