

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

TELETRABALHO E GESTÃO DE CARREIRA:  
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PORTUGAL E  
POLÓNIA EM CENÁRIO (PÓS)PANDÉMICO DA  
COVID-19

---

Catarina Silva da Côrte, N°20210236

Mestrado em Gestão e Empreendedorismo

Lisboa, novembro de 2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

TELETRABALHO E GESTÃO DE CARREIRA:  
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PORTUGAL E  
POLÓNIA EM CENÁRIO (PÓS)PANDÉMICO DA  
COVID-19

---

Catarina Silva da Côrte, N°20210236

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Margarida Cróca Piteira (Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa/Instituto Politécnico de Lisboa), e co-orientação da Doutora Joana Cristina Novais Carneiro Pinto (Professora Associada da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa/Faculdade de Ciências Humanas).

Constituição do Júri:

Presidente – Prof. Doutor José Moleiro Martins

Arguente – Prof.<sup>a</sup> Doutora Anabela Miranda Batista Correia

Vogal – Prof.<sup>a</sup> Doutora Margarida Piteira

L i s b o a , n o v e m b r o d e 2 0 2 3

## Advertência

Os dados utilizados no presente estudo foram recolhidos através do projeto EXPL/PSI-GER/0321/2021 (EURECA: *New Career Strategies for the New European Remote Careers*), financiado pela FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P.



REPÚBLICA  
PORTUGUESA

CIÊNCIA, TECNOLOGIA  
E ENSINO SUPERIOR



## **Declaração de Autoria**

O autor deste trabalho declara que o mesmo constitui um trabalho original e que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de grau académico ou outra habilitação. Atesta-se, ainda, que se acautelou a existência de plágio, e que todas as fontes e citações estão devidamente identificadas, cumprindo-se com as regras de escrita científica vigentes no ISCAL.

## **Agradecimentos**

Esta dissertação é o resultado da contribuição de muitas pessoas, sem as quais, direta ou indiretamente, não teria sido possível completar a mesma.

Desta forma, gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais pelo afeto, carinho, cuidado, incentivo e dedicação que me deram durante todos estes anos de vida.

Um agradecimento especial às minhas orientadoras, Doutora Maria Margarida Cróca Piteira e co-orientadora, Doutora Joana Carneiro Pinto, por toda a ajuda, orientação, dedicação e disponibilidade.

Agradeço também à equipa EURECA pelo esforço e dedicação neste projeto, pois as palavras empenho e competência são talvez as melhores para vos descrever.

Passo a agradecer a todos os participantes que responderam ao questionário, pois sem as vossas respostas não era possível a realização deste estudo.

Deixo um agradecimento ao ISCAL e aos professores que lecionaram o Mestrado de Gestão e Empreendedorismo pelos ensinamentos que serão uma mais-valia para o meu futuro profissional e pessoal.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer ao meu namorado e à minha família, pelo apoio e encorajamento, bem como a todos os meus amigos e colegas, que me ajudaram e contribuíram de alguma forma na realização da mesma.

Bem-haja a todos!

## Resumo

O teletrabalho permite às empresas (e respetivos colaboradores) ganhos de eficiência. A decorrente liberdade e flexibilidade possibilita o exercício das atividades organizacionais à distância; estando-lhes associadas algumas vantagens, tanto para as organizações como para os recursos humanos. O presente estudo visa explorar os comportamentos de gestão de carreira utilizados por colaboradores europeus, em situação de teletrabalho. Foram adotados os parâmetros do Modelo Caleidoscópico de Carreira (Sullivan & Maineiro, 2008), de modo a compreender comparativamente as realidades de Portugal e Polónia. Por se tratar de uma realidade recente e com algum grau de complexidade, este trabalho, quanto à natureza do problema de investigação, situa-se nos estudos exploratórios e descritivos. Quanto aos dados e ao papel da teoria no processo de investigação, é de natureza quantitativo e hipotético dedutivo, partindo-se de um modelo teórico pré-definido e consolidado na literatura. Foi desenvolvido e aplicado um inquérito por questionário no espaço europeu. O campo empírico encerra o total de 428 questionários válidos. Recorreu-se à análise estatística, via *software* SPSS 28. As técnicas de análise de dados, para além da estatística descritiva e de consistência interna, foram também os testes inferenciais de diferenças e correlações. Assim, fez-se uma análise comparativa entre os dados obtidos nos dois países. Os resultados demonstram que os portugueses têm mais crenças de auto-eficácia, desejo de controlo de carreira, satisfação de carreira, sucesso de carreira subjetivo e comportamentos estratégicos de carreira; já os polacos apresentaram um maior apoio organizacional percebido. Por fim, discutem-se as pistas para possíveis investigações futuras.

Palavras-chave: Teletrabalho, Gestão de Carreira, Modelo Caleidoscópico de Carreira, Polónia e Portugal, Estudo Exploratório.

## **Abstract**

Teleworking allows companies (and their employees) efficiency gains. The resulting freedom and flexibility enables the exercise of organizational activities at a distance; these are associated with some advantages, both for organizations and for human resources. This study aims to explore the career management behaviors used by European employees in a telecommuting situation. We adopted the parameters of the Kaleidoscopic Career Model (Sullivan & Maineiro, 2008), in order to understand comparatively the realities of Portugal and Poland. As this is a recent reality and with some degree of complexity, this work, as regards the nature of the research problem, is situated in exploratory and descriptive studies. As for the data and the role of theory in the research process, it is quantitative and hypothetical deductive in nature, starting from a pre-defined theoretical model consolidated in the literature. A questionnaire survey was developed and applied in the European space. The empirical field includes a total of 428 valid questionnaires. Statistical analysis, via SPSS 28 software, was used. The data analysis techniques, besides descriptive statistics and internal consistency, were also inferential tests of differences and correlations. Thus, a comparative analysis was made between the data obtained in the two countries. The results show that the Portuguese have more self-efficacy beliefs, desire for career control, career satisfaction, subjective career success, and strategic career behaviors, while the Polish have more perceived organizational support. Finally, hints for possible future research are discussed.

**Key Words:** Telework, Career Management, Kaleidoscopic Career Model (KCM), Poland and Portugal, Exploratory Study.

# Índice Geral

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1. Breve Contextualização do Teletrabalho .....	4
2.1.1. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho .....	7
2.2. Gestão da Carreira em Sociedades Tradicionais Vs. Sociedades Contemporâneas ....	9
2.3. Gestão de Carreira em Países Individualistas Vs. Coletivistas.....	12
2.3.1. Gestão Pessoal de Carreira de Greenhaus e Callanan (1994).....	12
2.4. Modelo Caleidoscópico de Carreira (KCM) .....	15
2.4.1. Antecedentes e Consequentes dos Comportamentos de Gestão Estratégica de Carreira	16
3. Modelo de Análise: Objetivos, Hipóteses de Investigação e Variáveis .....	21
4. Estudo Empírico.....	24
4.1. Método .....	24
4.1.1. Participantes.....	24
4.1.2. Instrumentos de Recolha de Dados .....	26
4.1.3. Procedimento de Recolha e Análise de Dados .....	29
4.1.4. Resultados.....	31
5. Discussão dos Resultados .....	39
6. Conclusão .....	45
Referências Bibliográficas .....	48
Apêndices .....	2
Apêndice A – Estado Civil dos Participantes .....	2
Apêndice B – Escolaridade dos Participantes.....	2
Apêndice C – Estatuto de Emprego dos Participantes .....	3
Apêndice E – Caracterização do Teletrabalho Antes da Covid-19.....	4

Apêndice F – Caracterização do Teletrabalho Durante a Covid- 19.....	4
Apêndice G – Distância e Tempo até ao Trabalho Tradicional dos Participantes.....	5
Apêndice H – Outras Informações sobre o Teletrabalho .....	5
Apêndice I – Medidas Objetivas Relacionadas com o Sucesso na Carreira.....	6

## Índice de Tabelas

Tabela 1.4 Caracterização Sócio-Demográfica dos Participantes (n= 428).....	26
Tabela 2.4 Consistência Interna dos Instrumentos de Avaliação Utilizados no Projeto EURECA.....	29
Tabela 3.4 Resultados Descritivos de Portugal .....	31
Tabela 4.4 Resultados Descritivos da Polónia .....	31
Tabela 5.4 Testes de Hipóteses → Comportamentos de Gestão de Carreira .....	32
Tabela 6.4 Testes de Hipóteses → Auto-Eficácia e Desejo de Controlo de Carreira.....	34
Tabela 7.4 Testes de Hipóteses → Apoio Organizacional.....	34
Tabela 8.4 Testes de Hipóteses → Controlo de Carreira, Sucesso de Carreira e Satisfação de Carreira.....	35
Tabela 9.4 Correlação dos Antecedentes de Portugal.....	37
Tabela 10.4 Correlação dos Antecedentes da Polónia.....	37
Tabela 11.4 Correlação dos Consequentes de Portugal .....	38
Tabela 12.4 Correlação dos Consequentes da Polónia .....	38
Tabela 13.5 Estado do Corpo de Hipóteses e Evidências Empíricas <i>Vs.</i> Evidências Teóricas .....	41

## Índice de Figuras

Figura 1.2 Parâmetros do Caleidoscópio de Carreira .....	16
Figura 2.3 Operacionalização do Modelo KCM .....	22

## Glossário de Siglas

BANI – Fragilidade, Ansiedade, Não-Linear, Incompreensível

CRC-W – Católica *Research Centre for Psychological, Family and Social Wellbeing*

CT – Código do Trabalho

DRE – Diário da República Eletrónico

EUA – Estados Unidos da América

FCT – Fundação para a Ciência Tecnologia, I.P.

GUS – Gabinete Central de Estatística

IDV – Individualismo Vs. Coletivismo

INE – Instituto Nacional de Estatística

KCM – Modelo Caleidoscópico de Carreira

RH – Recursos Humanos

SOCIUS/ISEG/Ulisboa – Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações

SPSS – *Statistical Package for Social Science*

UE – União Europeia

UniTS – *Università degli Studi di Trieste*

UVA – *Universidad de Valladolid*

VUCA – Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade

## 1. Introdução

A carreira tem sido estudada em diversas dimensões. Entre as várias perspectivas, o empreendedorismo tem sido uma delas, em particular a carreira empreendedora ou as motivações para o empreendedorismo. Vejam-se, por exemplo, os trabalhos de Burton, Sørensen e Dobrev (2016), Korotov, Khapova e Arthur (2010), Sullivan e Mainiero (2008), e Sullivan, Forret, Mainiero e Terjesen (2007).

A recente pandemia mundial associada ao vírus SARS-CoV-2, também conhecido como Covid-19, provocou mudanças profundas no mercado de trabalho durante os últimos três anos; e a maioria das organizações tiveram que adotar o teletrabalho para enfrentar os condicionalismos deste evento global. Contudo, perante a situação de emergência, a maioria das empresas adotou uma atitude reativa mais do que proativa. Isto é, nem as organizações nem os colaboradores tiveram tempo suficiente para se adaptar a esta nova realidade laboral. Esta situação teve (e está a ter) repercussões na vida dos colaboradores e das organizações (Piteira, 2020; Tavares, Santos, Diogo & Ratten, 2020).

Entre os estados-membros da União Europeia (UE) a percentagem de empregos em teletrabalho varia significativamente. Em dois terços dos países da UE, a percentagem de colaboradores em teletrabalho varia entre 27% e 54%, com o valor mais elevado no Luxemburgo e o mais reduzido na Roménia (*European Commission, 2020*). Aproximadamente 37% dos trabalhadores da UE estão empregados em trabalhos que podem ser realizados a partir de casa. Esta percentagem é significativamente superior à prevalência do teletrabalho antes da pandemia (15% do teletrabalho regular ou ocasional em 2019), mas é consistente com os resultados dos inquéritos em tempo real sobre a prevalência do teletrabalho durante a pandemia (*European Commission, 2020*). Isto significa que 43 milhões de trabalhadores na UE (cerca de 22%), que não tinham um trabalho à distância antes da Covid-19, podem estar a fazê-lo agora (*European Commission, 2020*).

De um modo geral, nos últimos anos, com a passagem de modelos de carreira tradicionais para modelos de carreira contemporâneos, a responsabilidade de gestão de carreira foi progressivamente transferida das organizações para os colaboradores. Atualmente, os estudos existentes acerca da realidade do teletrabalho indicam, por um lado, um conjunto de vantagens e benefícios para organizações e colaboradores, tais como, melhor qualidade de vida, melhor desempenho, alta eficiência, menos stress, poupança de gastos e uma melhor

imagem ambiental e comercial (Baruch, 2001). Mas, por outro lado, existem também evidências de um conjunto de desvantagens para ambas as partes, por exemplo, isolamento, menor progresso e sucesso de carreira, fraco desempenho, dificuldade de controlo, e a constituição de uma “sociedade autista” (Baruch, 2001).

O presente estudo vem neste enquadramento, e visa explorar os comportamentos de gestão de carreira utilizados por colaboradores europeus em situação de teletrabalho, utilizando os parâmetros do *Kaleidoscope Career Model* (KCM) desenvolvido por Sullivan e Maineiro (2008), e de forma a compreender a realidade de dois países europeus - Portugal e Polónia. A opção por este campo empírico prendeu-se com o facto de se tratar de dois países com culturas distintas - coletivista e individualista, respetivamente, de acordo com os dados do EURECA (2022). Pretende-se, assim, caracterizar cada país, de acordo com KCM, comparando-os no sentido de encontrar diferenças/semelhanças entre eles nos comportamentos de gestão de carreira (nas variáveis autenticidade, balanço e desafio), nos seus antecedentes (i.e., auto-eficácia, desejo de controlo e apoio organizacional percebido) e nos seus consequentes (i.e., satisfação, sucesso objetivo, sucesso subjetivo e perceção de controlo). Finalmente, averiguaram-se, também, as eventuais relações entre antecedentes e comportamentos, e entre comportamentos e consequentes, por país.

O interesse deste estudo, para além dos argumentos da literatura desta área, justifica-se também na importância prática, em compreender como as pessoas utilizam os seus recursos pessoais para continuarem ativamente a investir nas suas carreiras, o que reflete também a existência do desenvolvimento de competências empreendedoras. As implicações práticas deste trabalho serão, em primeiro lugar, para os departamentos/especialistas de Recursos Humanos (RH), potenciando possíveis formas de encorajar objetivos que estejam de acordo com uma gestão de carreira mais satisfatória, permitindo aos trabalhadores/organizações a tomada de decisão mais enorpada. Por conseguinte, auxiliem as organizações a desenvolverem estratégias de gestão de carreiras que promovam o seu (intra)empreendedorismo. De acordo com este enquadramento e respetivas intenções, a pergunta de investigação que orientou este trabalho foi: *Como se descreve a gestão de carreira na modalidade do teletrabalho, decorrente do cenário pandémico Covid-19, comparando Polónia e Portugal, segundo as dimensões do KCM e dos ambientes culturais individualistas-coletivistas?*

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis pontos, de forma a facilitar a compreensão do tema em estudo. O primeiro (esta introdução), tem como finalidade

apresentar ao leitor o objetivo geral, o enquadramento do tema e as motivações associadas. O segundo ponto descreve a revisão de literatura com o intuito de sustentar os objetivos da investigação; e, o terceiro apresentará o modelo de análise (as hipóteses de investigação e as variáveis). No ponto seguinte (quarto) apresenta-se o método e os procedimentos metodológicos utilizados na investigação - o instrumento de recolha de dados (inquérito por questionário) e técnicas de análise. O quinto ponto apresenta os dados obtidos e a respetiva discussão dos resultados. Por fim, na conclusão (ponto seis) são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo, as implicações e as propostas para investigações futuras.

## 2. Revisão de Literatura

Devido à SARS-CoV-2 (2020-22) as organizações foram obrigadas a proteger os seus colaboradores dos perigos a que estes estavam expostos, quer seja pelo contacto com os clientes ou até mesmo com os outros colegas de trabalho. Nesta problemática, e pelo supracitado evento global, a literatura da área científica dos designs do trabalho também tem vindo a apresentar várias atualizações. Neste ponto será feita uma breve contextualização teórica do tema.

### 2.1. Breve Contextualização do Teletrabalho

O teletrabalho só foi datado em 1857, quando John Edgar Thompson, proprietário da empresa *Peen Railroad*, começou a aplicar o sistema privado de telegrafia na sua organização para conseguir gerir e controlar todos os trabalhos desenvolvidos e equipamentos nos canteiros remotos na construção de uma estrada de ferro (Ferreira, 2021). Com a gravidade da crise petrolífera, que existiu na década de 1970 nos Estados Unidos da América (EUA), o termo *telecommuting* começou a ser expandido com o estudo do engenheiro Jack Nilles (Nilles, 1975). Segundo o próprio, o teletrabalho é «(...) todo o tipo de trabalho que é realizado por meio/ou com o auxílio da tecnologia das telecomunicações e substitui as deslocações pendulares (casa-emprego-casa)» (cit in Silva, Lencastre, Freitas, & Feliciano, 2000, p. 22). Logo, a partir daqui pode perceber-se que o teletrabalho não é um tema atual.

A palavra “teletrabalho” surgiu da junção da palavra latina “*tripaliare*” que quer dizer “trabalhar” e, da palavra “*telou*”, que significa “longe” (Macaire, 2021). Este termo foi adotado pela Europa; no entanto, os EUA continuaram a utilizar o termo *telecommuting* (Madsen, 2003; Tavares, 2017). A partir dos anos 90 começou a proliferar o interesse pelo tema, nomeadamente porque a internet começou a globalizar-se, o que estimulou a reformulação de teorias e a aplicação desta nova proposta de trabalho às organizações (Araújo, 2014). Até então, a tecnologia não tinha sido suficientemente desenvolvida e as empresas não sabiam como lucrar com esta forma de trabalho (Araújo, 2014). Contudo, e apesar da recente situação pandémica mundial, ainda existem países que não têm qualquer legislação para regular esta categoria de trabalho. Segundo Harpaz (2002), a ausência de uma regulamentação para o teletrabalho para as empresas pode conduzir ao aproveitamento indevido das lacunas existentes, como a falta de proteção social, de seguros, higiene e

segurança no trabalho, a impossibilidade de haver qualquer vínculo laboral e a exploração dos direitos laborais dos colaboradores.

No que respeita aos países que foram escolhidos para análise neste trabalho (Portugal e Polónia), ambos apresentam legislação laboral que contempla a situação do teletrabalho. No âmbito da legislação laboral portuguesa a definição de teletrabalho referida no art.º 165.º do Código do Trabalho (CT), consiste na prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica entre o trabalhador e o empregador, em que não estando definido um local por este para exercer a atividade laboral, o colaborador necessita de recursos a tecnologias de informação e de comunicação (DRE, 2009). A Lei n.º 83/2021, de 6 de dezembro veio alterar o regime do teletrabalho no CT, passando a ser permitido ao colaborador usufruir do teletrabalho desde que este desempenhe funções compatíveis com essa realidade profissional. Outra alteração feita no CT foi a permissão de que pais com filhos até aos três anos possam usufruir do teletrabalho, desde que devidamente acordado com a entidade trabalhadora (podendo o prazo ser estendido até aos oito anos de idade). Uma outra alteração efetuada na lei prendeu-se com o estatuto de cuidador informal, ao qual foi permitido que usufruísse do direito ao teletrabalho durante quatro anos seguidos ou intercalados (Art.166.º-A do CT). O CT também passou a prever o pagamento de todas as despesas do colaborador referentes ao teletrabalho, apesar de ser muito difícil provar estes encargos adicionais (Art.168.º do CT).

Os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) revelam que no 2.º trimestre de 2022, a população portuguesa empregada foi 4.901,8 mil pessoas, das quais 958.6 mil pessoas (19.6%) trabalhavam em regime remoto. A empresa de consultoria *Robert Walters* realizou uma pesquisa global realizada em maio de 2020 a 5.500 mil pessoas, acerca do impacto do Covid-19 na vida dos profissionais. Dos 320 profissionais em Portugal, 96% desejavam manter a opção de teletrabalho após a pandemia, encontrando-se 89% pessoas satisfeitas com o seu trabalho. Constatou-se também uma pequena percentagem de pessoas que preferia regressar ao escritório a *full-time* (4%), sem a opção de trabalhar remotamente. Mas há quem gostasse de poder trabalhar em casa pelo menos uma vez por semana (52%), ou no mínimo duas vezes por mês (20%). O número de profissionais que gostaria de ter a possibilidade de trabalhar permanentemente em teletrabalho e só ir ao escritório pontualmente era de cerca de 14% (*Walters*, 2020).

A prestação de teletrabalho surgiu pela primeira vez no ambiente jurídico polaco no auge da pandemia da Covid-19 e foi inserida no regime jurídico polaco pelo Lei de 2 de março de 2020, a respeito de soluções únicas para a prevenção e combate da Covid-19 (Kobroń-Gąsiorowska, 2022). O teletrabalho na Polónia é definido como «o trabalho pode ser realizado fora das instalações de um empregador numa base regular, utilizando meios de comunicação eletrónica» nos termos do art.º 67/5, §1.º do CT (Eurofound, 2007). No seguimento do mesmo art.º, no §2.º é mencionado que todos os teletrabalhadores que exercem as funções específicas referidas no §1.º, fornecem o seu trabalho através de meios de comunicação teletrabalho (Kobroń-Gąsiorowska, 2022). O trabalho que não satisfaça os requisitos acima mencionados não pode ser referido como teletrabalho ao abrigo da lei laboral polaca (Kobroń-Gąsiorowska, 2022).

Ainda no caso Polaco, e segundo o estudo conduzido pelo Gabinete Central de Estatística (GUS), referido por Kobroń-Gąsiorowska (2022), constata-se que foi com o início da pandemia que o teletrabalho teve um grande e popularidade. Diante dos estudos apresentados sobre a Polónia na *Central Statistical Office* em 2021, verificou-se que 1.493 mil pessoas, no 2.º trimestre de 2020 exerceram as suas funções em teletrabalho, o que representou um total de 9.2% de pessoas empregadas. Por conseguinte, no 3.º trimestre 520 mil indivíduos (3.3%) estavam a trabalhar no regime *home office*. Na sequência repentina de aumento de número de casos ligados à Covid-19, no 4.º trimestre o número voltou a disparar, sendo que a população que estava em teletrabalho excedia novamente as 1.009 mil pessoas (*Central Statistical Office*, 2021).

Ao longo dos últimos anos, e particularmente desde 2019, pelos motivos já explicitados associados à contenção do vírus SARS-CoV-2, o interesse sobre o fenómeno do teletrabalho tem vindo a crescer. No que diz respeito às categorias de teletrabalho, Rocha e Amador (2018) apresentam a seguinte distinção: teletrabalho misto - no qual existe um acordo entre a entidade patrimonial e o trabalhador, para que este possa exercer as funções que lhe são atribuídas fora do espaço físico da empresa, durante um determinado período de tempo; o trabalho em casa (*home office*) - os trabalhadores trabalham a partir do domicílio; o trabalho em escritórios satélite (*satellite office center*) - o trabalho é executado por uma série de escritórios espalhados por uma empresa matriz; e o trabalho em telecentros (*telecenter*) - os colaboradores usualmente deslocam-se para escritórios localizados perto da sua residência. Existe também a possibilidade do mesmo espaço ser usufruído por outros trabalhadores de outras entidades. Estes espaços arrendados por diversas empresas são uma excelente

alternativa ao trabalho a partir de casa, evitando assim as longas deslocações aos escritórios convencionais da entidade.

### **2.1.1. Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho**

Independentemente de haver trabalhos que são desenvolvidos através do teletrabalho, nem todos são feitos remotamente. Cabe ao trabalhador e ao empregador chegar a um consenso, de qual será a melhor forma para que a empresa possa atingir os seus objetivos. Baruch (2001) argumenta que as dificuldades ou vantagens surgem através de três níveis: nível individual, organizacional e nacional.

De acordo com a pesquisa desenvolvida por Baruch (2001) e Harpaz (2002), estas são algumas das possíveis vantagens apresentadas de forma sucinta a nível individual: (1) sentimento de maior autonomia na organização e realização do trabalho; (2) mais tempo com a família/maior equilíbrio família-trabalho; e (3) melhor desempenho, muitas das vezes associado à necessidade de demonstrar que mesmo à distância se está comprometido com o trabalho. As possíveis desvantagens individuais são: (1) a redução das opções em termos de desenvolvimento de carreira - *i.e.*, a ideia de que quem não é visto não é lembrado para ser promovido; (2) maior insegurança profissional, associada a um estatuto de emprego duvidoso; e (3) redução da participação em eventos no local de trabalho (e conseqüente menor socialização e estabelecimento de laços entre colegas e hierarquia).

A nível organizacional os autores destacam como principais vantagens: (1) aumento da produtividade, bem como dos níveis de motivação e satisfação dos colaboradores; (2) criação de uma imagem mais organizacional mais positiva, porque a empresa passa a ser percebida como mais flexível, mais respeitadora das necessidades dos colaboradores, e mais favorável ao equilíbrio família-trabalho; (3) menor absentismo e atrasos; e (4) menores custos gerais (por exemplo, com as instalações). No que diz respeito às possíveis desvantagens, identifica-se: (1) a monitorização do desempenho e controlo das atividades fica mais dificultada quando os colaboradores estão à distância; (2) a constante necessidade de estimular a motivação dos colaboradores; e (3) o menor comprometimento dos colaboradores com a organização.

Relativamente às vantagens a nível nacional Baruch (2001) e Harpaz (2002) descrevem que existe: (1) um maior apoio às comunidades locais, sobretudo nas zonas rurais; e (2) menos

deslocações, trânsito, acidentes e poluição. Já as possíveis desvantagens são: (1) a constituição de uma “sociedade autista”, mais alienada com dificuldades na comunicação interpessoal; e (2) a necessidade de introduzirem alterações no atual sistema legal.

Por sua vez, Algrari (2017) e Melo e Silva (2017) identificam também que o teletrabalho oferece uma poupança de tempo, pois o colaborador não necessita obrigatoriamente de se deslocar até ao local de trabalho, o que permite assim que esse tempo seja usufruído para lazer, estudos, passeios e descanso. No entanto estes mesmos autores, notam que esse tempo livre é frequentemente utilizado para o prolongamento da jornada de trabalho, fazendo com que esta seja longa e contínua, o que pode provocar, em última instância, desequilíbrios na vida familiar e danos na saúde dos colaboradores.

Parece também ser consensual que o teletrabalho é muitas vezes solitário, por isso Costa (2005) salienta a necessidade das organizações adotarem novas formas flexíveis de controlo à distância e aumentarem a autonomia dos funcionários, caso optem pela implementação do teletrabalho. Desta forma, os colaboradores que tiverem em regime de teletrabalho vão atuar como empreendedores de si mesmo, manifestando características individualistas. Trope (1999, p.78) comenta de forma sucinta e ilustrativa que:

Em função d[os] impactos psicológicos a que o teletrabalhador é submetido, este precisa possuir certas características, não tão fundamentais para o trabalhador tradicional, mas que passam a ser imprescindíveis em seu caso: capacidade de suportar a solidão, ótima capacidade de autonomia, bom senso de responsabilidade diante das missões que possuem prazo definido, boa organização pessoal, um bom ambiente familiar e disciplina pessoal para utilizar de forma correta seu horário flexível de trabalho, visto que sua família e amigos estão mais perto.

As interações sociais e os sentimentos que estão envolvidos nessas mesmas interações são fortemente afetados devido à dispersão geográfica do indivíduo e dos grupos que compõem as organizações virtuais (Trope, 1999). O autor acrescenta, ainda, que o individualismo no trabalho e a dispersão dos trabalhos em equipa causada pelo teletrabalho e pela substituição desse ambiente pela interação social virtual pode afetar o indivíduo moralmente e a harmonia do grupo. Dito de outra forma, as relações interpessoais formais e informais anteriormente existentes são diminuídas ou até mesmo anuladas. Com a implementação do teletrabalho poderá existir, eventualmente, um choque cultural, já que passa a existir um ambiente de trabalho isolado. Salienta-se, que os indivíduos são vistos como pessoas com características especiais e com habilidades diferenciadas, podendo ser apresentados como uma elite, de acordo com Costa (2005). Este autor também salienta que para pertencer a estes grupos

sociais superiores, os indivíduos aderem ao teletrabalho, estimulando assim a autodisciplina e o controlo organizacional. Por fim, é necessário que o teletrabalho seja um projeto de vida, uma vez que envolverá toda a família do trabalhador (além do próprio).

Conclui-se afirmando que, neste conjunto de vantagens e desvantagens, o teletrabalho provou ser uma opção viável no clima pandémico para reduzir o contacto humano e retardar a propagação do vírus (*World Health Organization*, 2020). Neste sentido, o teletrabalho é, também, um método de gestão de crises que visa assegurar a continuidade e a estabilidade dos negócios (Piteira, 2020).

## **2.2. Gestão da Carreira em Sociedades Tradicionais Vs. Sociedades Contemporâneas**

Pinto (2010) defende que a gestão de carreira é um processo que deve ocorrer de forma cíclica e contínua ao longo da vida de um indivíduo. Este processo engloba um conjunto de etapas, passos, estratégias e recursos onde se incluem, por exemplo, a exploração de informação acerca de si próprio, a identificação e exploração de oportunidades de educação, formação e emprego, o estabelecimento de objetivos de carreira realistas e pessoalmente significativos, a tomada de decisões estratégicas conscientes e informadas, e o reconhecimento da importância do equilíbrio entre os diferentes papéis de vida (incluindo o trabalho e a vida pessoal).

A organização para a qual uma pessoa trabalha tem, inevitavelmente, um impacto na sua gestão de carreira; mas, nos últimos anos, o âmbito, a diversidade e a velocidade desse impacto mudaram de forma significativa (e.g., Appelbaum, Ayre, & Shapiro, 2002; Arnold & Jackson, 1997; Blustein, 2006; Coimbra, Parada, & Imaginário, 2001; Hall & Moss, 1998; King, 2004; Thite, 2001; como citados em Pinto, 2010), e parecem ter marcado a transição de um mundo organizacional tradicional para um mundo organizacional contemporâneo. Estas mudanças são o resultado de uma série de transformações muito mais profundas que tiveram lugar na sociedade como um todo, e são frequentemente citadas como as principais causas de mudanças na vida quotidiana, não só para os trabalhadores como indivíduos, como também para as próprias organizações (Pinto, 2010). A compreensão destas mudanças, e especificamente a sua influência nas novas relações e dinâmicas entre empregados e organizações, torna-se muito importante para qualquer profissional que deseja participar

neste contexto (Pinto, 2010). Praticamente toda a literatura sobre o assunto deixa claras as diferenças entre o mundo organizacional tradicional e o novo mundo “contemporâneo” das organizações (e.g., Arnold & Jackson, 1997; Riddle & Ward, 2000; Schein, 1996; Sullivan, 1999; Sullivan & Arthur, 2006; Sullivan, Carden, & Martin, 1998; como citados em Pinto, 2010).

Grande parte dos programas convencionais para a progressão de carreira, de acordo com Sullivan e Mainiero (2008), estão centralizados no modelo de treino de carreira (competição hierárquica e vertical) que é definido por indicadores objetivos de sucesso na carreira que incluem as taxas de promoção e os aumentos salariais. Para Sturges, Guest, Conway e Davey (2002) as organizações tradicionais mantêm o controle exclusivo sobre o desenvolvimento da carreira de um indivíduo. A razão pela qual estas organizações detêm este poder é porque o avanço na carreira é linear, vertical, e tipicamente limitado a duas ou três organizações durante toda a vida de trabalho de um indivíduo, dando assim aos seus colaboradores segurança financeira em troca lealdade (Sullivan, Carden, & Martin, 1998; Sullivan & Baruch, 2009).

Por seu turno, uma carreira contemporânea é descrita como sendo volátil, permeável e maleável. Já não se espera que o colaborador permaneça numa única organização toda a sua vida de trabalho, sendo até “estranho” se o fizer. O progresso de carreira passa a deixar de ser determinado por critérios como a idade e a antiguidade do trabalhador na empresa, para se passar a ter em conta os seus conhecimentos técnicos e *soft skills*. A empresa já não espera lealdade, mas competitividade; e, o colaborador não espera segurança e estabilidade, mas antes oportunidades de aprendizagem, treino e formação. O sucesso deixa também de estar associado apenas a critérios objetivos, passando a ter-se em conta critérios subjetivos como o nível de satisfação, realização e bem-estar que cada pessoa retira da realização do seu trabalho (Pinto, 2010). Assim, a responsabilidade de gestão de carreira nestas organizações contemporâneas é, quase exclusivamente, do colaborador.

Para Sullivan e Baruch (2009), estas novas carreiras são o conjunto de experiências de trabalho, e outras experiências significativas, de forma a estabelecer um só padrão ao longo da vida das pessoas. Mas, ainda assim, existe falta de concordância entre os investigadores sobre qual deve ser o conceito de uma carreira contemporânea (Sullivan & Mainiero, 2008). Ao invés de considerarem as carreiras tradicionais e contemporâneas como dois conceitos inflexíveis e divididos, estes não excluem a permutabilidade entre carreira tradicional e não-tradicional (Baruch, 2006; Sullivan & Baruch, 2009). Contudo, com a introdução de

novas tecnologias, organizações sem fronteiras e elevada mobilidade (Kuijpers & Scheerens, 2006), os percursos profissionais lineares já não refletem as necessidades e exigências dos indivíduos no presente (Sullivan & Baruch, 2009). Devido à redução do compromisso e lealdade dos colaboradores para com a organização (Baruch, 2004; Smola & Sutton, 2002) e à diminuição do nível de segurança de emprego provocada pela redução de empregos vitalícios (Sullivan & Baruch, 2009; Van Vianen, De Pater, & Preenen, 2008), as carreiras contemporâneas passaram a ser individualistas, descontínuas e multidimensionais (McDonald & Hite, 2008).

A forma como as diferentes gerações, envolvidas em diferentes sociedades (mais tradicionais ou mais contemporâneas), valorizam aspetos diferentes em relação à sua carreira, é outro tópico explorado pela literatura. Neste âmbito, destaca-se o estudo desenvolvido por Sullivan e Mainiero (2008), onde foram estudadas as diferentes gerações: a Geração Maior (1922-1945); os *Baby Boomers* (1946-1964); a Geração X (1965-1983) e a Geração Y ou *Millennials* (1984 e 2002). Os autores chegaram à conclusão de que, a Geração Maior é referida como a “geração silenciosa” porque são auto-disciplinados, acreditam no auto-sacrifício e reconhecem o trabalho duro. Os mesmos não reclamam das suas circunstâncias e são considerados confiáveis. As Gerações *Baby Boomers*, por outro lado, valorizam as medidas extrínsecas de trabalho e estão dispostos a aceitar trabalhar longas horas para obterem recompensas. Eles também valorizam o trabalho em equipa no alcance de metas. Os *Baby Boomers* começaram a valorizar o pensamento autónomo e perderam a confiança na autoridade (Hankin, 2004; Callanan & Greenhaus, 2008 como citados em Sullivan & Mainiero, 2008). Ao contrário da geração anterior que viviam para trabalhar, sabe-se que os Xers trabalham para viver. Esta geração começou a desconfiar das organizações e a ter várias incertezas nas suas vidas pessoais e com o mundo, por causa das inseguranças financeiras, familiares e da sociedade ao longo de suas infâncias. Deslocam-se mais facilmente à procura de melhores condições de trabalho, pois creem que as recompensas têm de ser baseadas no mérito. Não gostam de hierarquias, mas são leais a padrões e a grupos de trabalho, no entanto também gostam de trabalhar de forma independente e de arranjar trabalhos informais. São apelidados de “geração preguiçosa” por darem menos importância ao trabalho como parte relevante das suas vidas (Hankin, 2004; McDonald & Hite, 2008 como citados em Sullivan & Mainiero, 2008). Relativamente à Geração Y esta é considerada uma das gerações tecnologicamente mais competentes devido

à dependência tecnológica, mas com o ritmo acelerado muitas vezes podem parecer impacientes (Hankin, 2004; Terjesen et al., 2017 como citados em Sullivan & Mainiero, 2008). Assim, pessoas de diferentes gerações têm diferentes necessidades, motivações e objetivos face ao trabalho e, por conseguinte, irão adotar diferentes comportamentos e estratégias de gestão de carreira.

### **2.3. Gestão de Carreira em Países Individualistas Vs. Coletivistas**

É de destacar que, para Hofstede (2022), o individualismo significa que são esperadas decisões e escolhas individuais, ou seja, o individualismo é quando as pessoas se sentem independentes umas das outras. Já o coletivismo não implica proximidade, mas sim “conhecer o próprio lugar” na vida, pelo que a sociedade determina (Hofstede Insights, 2022). Para uma melhor compreensão da cultura portuguesa e polaca, analisou-se uma das seis dimensões da cultura nacional de Hofstede - o Índice de Individualismo Vs. Coletivismo (IDV). Com base nesse índice, Portugal tem um IDV de 27 e a Polónia tem um IDV de 60 (Hofstede Insights, 2022). Isto quer dizer que, a sociedade portuguesa é uma sociedade coletivista, onde as pessoas criam laços fortes com todas as pessoas que assumem a responsabilidade pelos colegas do seu grupo. Devido a esta situação, nota-se que a relação entre empregador/empregado é baseada nos vínculos familiares, por outras palavras as decisões de contratação, bem como promoção são feitas com base no grupo em que a pessoa está presente e a gestão da empresa é feita em função da gestão desses grupos (Hofstede Insights, 2022). A Polónia, por outro lado, é uma sociedade individualista, o que faz com que a estrutura social não seja muito unida, fazendo com que as pessoas tenham cuidado apenas consigo e com as suas famílias. Neste tipo de sociedades a relação empregador/empregado é baseada nas vantagens que ambos podem obter a partir dessa relação; ou seja, quando existe uma contratação e/ou promoção esta baseia-se apenas no mérito do indivíduo e a gestão da empresa é feita sempre tendo como ponto de partida a gestão de cada indivíduo (Hofstede Insights, 2022).

#### **2.3.1. Gestão Pessoal de Carreira de Greenhaus e Callanan (1994)**

Como resultado de toda a agitação no mundo profissional, o modelo de gestão pessoal de carreira de Greenhaus e Callanan surgiu nos anos 90. Este foi o primeiro modelo teórico a ser designado como modelo para a gestão de carreiras (Greenhaus & Callanan, 1994). Trata-se de um modelo normativo e racional apresentando-se através de um sistema cíclico

de gestão de carreira (Pinto, 2010). O processo de gestão pessoal de carreira é contínuo e regular, e as tarefas-chave para a solução de problemas e tomada de decisões relacionadas com a carreira incluem: (1) a exploração de carreira (que inclui exploração de si próprio e exploração do meio); (2) a consciência de carreira; (3) o estabelecimento de objetivos de carreira; (4) a definição/desenvolvimento e implementação de planos de estratégicos de carreira; (5) a avaliação de carreira; e (6) a obtenção de *feedback* (Pinto, 2010).

A primeira fase do modelo, a exploração de carreira, baseia-se no conceito de exploração de carreira desenvolvido por Stumpf (1983) e os seus colaboradores. Prevê-se que durante esta fase, as pessoas se envolvam ativamente na recolha de informação, análise, e processos de tomada de decisão relacionados com as decisões de carreira. A componente essencial nesta fase é a procura de informação, que deve ser dirigida, essencialmente, em duas direções; ou seja, os indivíduos devem procurar conhecer-se, mais especificamente sobre os seus interesses, valores, estilos de vida, pontos fortes e fracos, competências, história pessoal, e personalidade em ambientes profissionais (Pinto, 2010). No entanto, estes também devem obter informações sobre os vários empregos, organizações, empresas e oportunidades de criação e aquisição de emprego. É crucial que as fontes de informação utilizadas neste processo exploratório sejam tão viáveis quanto possível, dado que isto servirá como ponto de partida para as tarefas subsequentes relacionadas com a gestão da própria carreira (Pinto, 2010).

A fase subsequente do conceito é a consciência da carreira. O conhecimento anteriormente adquirido e integrado deverá ajudar os indivíduos a desenvolver uma maior consciência do mundo profissional em que operam nesta fase (Taveira, 2009 como citado em Pinto, 2010). Quanto maior for a compreensão do indivíduo sobre as suas próprias características, valores e necessidades, bem como sobre a forma como várias organizações podem satisfazer os seus desejos de carreira, é mais provável que se possam fazer ajustamentos entre os dois (Greenhaus & Callanan, 1994). Esta fase do processo de gestão de carreira revela algumas semelhanças com o conceito desenvolvido por Schein (1996). De acordo com o conceito de âncoras de carreira desenvolvido por este autor, as pessoas devem também ter uma compreensão clara dos seus próprios interesses, valores e necessidades, a fim de tomar decisões sobre as suas carreiras que não comprometam a sua identidade. As decisões que encorajam as pessoas a serem a sua melhor versão através do seu trabalho enquadram-se nesta categoria.

A terceira fase é o estabelecimento de objetivos de carreira, onde se espera que os indivíduos tenham a capacidade de desenvolver objetivos de carreira o mais realistas possíveis e práticos a curto, médio e longo prazo que reflitam as suas aspirações de carreira e desejos (Pinto, 2010). Segundo Lent e Brown (2006), a definição de objetivos de uma pessoa tem um impacto na forma como este se comporta. Contudo, na definição dos objetivos de carreira, é necessário ter em conta os seguintes fatores: (1) a satisfação intrínseca ligada à experiência profissional; (2) as preocupações relativas ao modo de vida; (3) a situação profissional atual do indivíduo como fonte de realização e crescimento; (4) ter um carácter suficientemente flexível e desafiador; e (5) ter a habilidade de satisfazer os valores e necessidades pessoais do indivíduo (Greenhaus & Callanan, 1994).

Após o desenvolvimento e implementação de um plano de ação centrado na realização dos objetivos desejados segue para a definição/desenvolvimento e implementação de planos estratégicos de carreira (Greenhaus & Callanan, 1994). Todas as atividades, experiências e comportamentos que o indivíduo deve realizar para alcançar os objetivos de carreira anteriormente definidos devem ser incluídos neste plano de ação (Pinto, 2010). Seguem-se alguns exemplos de estratégias de carreira apresentadas por Greenhaus e Callanan (1994): (1) ser habilidoso no seu trabalho atual, em outros termos, ser capaz de realizar as tarefas que lhe são atribuídas com rigor e eficiência; (2) participar ativamente na realização das suas tarefas; (3) utilizar experiências educacionais, profissionais ou outras experiências para adquirir competências inerentes ao trabalho; (4) gerar oportunidades, trazendo aos outros aos seus objetivos e interesses; (5) juntar as redes de apoio social com pares e mentores; (6) colaborar nas políticas da organização; e (7) criar uma imagem de sucesso.

É crucial que os indivíduos avaliem continuamente o seu desenvolvimento durante a fase de *feedback* e progresso em direção aos objetivos de carreira, a fim de avaliar se as estratégias definidas estão a ser levadas a cabo de acordo com o plano e de apoiar o seu progresso em direção aos objetivos de carreira pré-estabelecidos (Pinto, 2010). Os dados recolhidos durante esta fase podem ter origem numa variedade de fontes, incluindo pares, supervisores, ou mudanças específicas na situação profissional (tais como uma promoção) (Pinto, 2010).

Na fase final do procedimento, espera-se que os indivíduos utilizem os dados recolhidos na fase anterior e avaliem a sua situação profissional global. Em particular, deve ser examinado se os objetivos de carreira desejados foram alcançados ou se as estratégias apresentadas para os alcançar ainda são válidas (Pinto, 2010). Esta fase apoia todos os movimentos cíclicos essenciais no processo de gestão de carreiras (Pinto, 2010).

Este modelo de gestão de carreira inspirou vários estudos - tais como os desenvolvidos por Noe (1996) e Kossek, Roberts, Fisher e DeMarr (1998). Mais recentemente, foram desenvolvidos novos modelos, nomeadamente os de King (2001, 2004), Lent e Brown (2006), e o Modelo Caleidoscópico de Carreira (KCM - *Kaleidoscopic Career Model*, Sullivan & Mainiero, 2008) que se apresenta no tópico seguinte, e que está na base deste estudo. Os modelos de gestão de carreira pessoal são essenciais para apoiar o desenvolvimento dos percursos pessoais e profissionais saudáveis, tendo em conta a multiplicidade de transformações que têm vindo a ocorrer no mundo económico, político e social, bem como os seus efeitos nas teorias e conceitos de carreiras (Pinto, 2010).

#### **2.4. Modelo Caleidoscópico de Carreira (KCM)**

O artigo “*The opt out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*” publicado em 2006 por Lisa Mainiero e Sherry Sullivan visa apresentar um modelo de carreira contemporâneo - mais concretamente, o modelo de carreira caleidoscópico que desenvolveram ao longo de um período de cinco anos, contando com mais de três mil profissionais nos EUA (Mainiero & Sullivan, 2006). O caleidoscópico é uma metáfora que serve para este modelo KCM. Entende-se por caleidoscópico um aparelho ótico feito por um pequeno tubo de metal ou de cartão, com vários fragmentos de vidro multicoloridos dentro desse mesmo tubo. Com o reflexo de luz do exterior a incidir sobre esses espelhos, estes exibem a cada movimento várias combinações que mostram agradáveis efeitos visuais (Mainiero & Sullivan, 2006).

Aplicando esta ideia do caleidoscópico à carreira, os parâmetros deste modelo vão-se alterando, no centro de apoio que é a base do caleidoscópico, ao longo da vida profissional, criando diferentes padrões de carreira a partir das três seguintes dimensões: (1) Autenticidade (parâmetro A, *authenticity*) – quando os valores internos de um indivíduo estão em consonância com os seus comportamentos externos e com os valores de sua organização empregadora; (2) Equilíbrio (parâmetro B, *balance*) – quando um indivíduo se esforça para alcançar o equilíbrio entre o trabalho e as atividades não relacionadas ao trabalho (ex.: atividades familiares, sociais, de lazer, cívicas); e (3) Desafio (parâmetro C, *challenge*) - o que é necessário para que um indivíduo se sinta estimulado pelo trabalho (ex.: ter níveis mais elevados de autonomia e responsabilidade) (Sullivan, Forret, Carraher, & Mainiero, 2009).

Esses três parâmetros em conjunto formam o modelo ABC, que operam simultaneamente ao longo da vida, apesar de, em determinado momento. Cada um desses parâmetros pode exercer mais poder ao moldar uma decisão ou mudança de carreira (ver Figura 1.2), dependendo do que está a acontecer na vida dessa pessoa naquele momento específico. Os parâmetros do caleidoscópio alteram-se em resposta a essa situação, com um parâmetro alterando para o primeiro plano de forma a intensificar-se, uma vez que é dada prioridade nessa situação. Os outros dois parâmetros enfraquecem e movem-se em direção ao fundo, mas eles ainda estão lá e ativos, isto porque todos os fatores são necessários para criar o padrão atual da vida ou carreira de uma pessoa (Sullivan et al., 2009).



**Figura 1.2** Parâmetros do Caleidoscópio de Carreira  
**Fonte** Scalabrin (2008)

Em conclusão, o uso deste modelo possibilita demonstrar a natureza dinâmica das decisões tomadas ao longo da carreira. Essas mudanças podem ocorrer na presença de preocupações internas e externas (ex.: maternidade, mudanças organizacionais e maturidade). As pessoas devem avaliar cuidadosamente as suas opções e preferências para definir qual será a melhor maneira de equilibrar as restrições, oportunidades, interesses pessoais, valores e trabalho. Todas as decisões que o indivíduo toma influenciam o desfecho da sua carreira caleidoscópica (Mainiero & Sullivan, 2006).

#### **2.4.1. Antecedentes e Consequentes dos Comportamentos de Gestão Estratégica de Carreira**

Indicadores de sucesso objetivo, tais como promoções e aumentos salariais (Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991), indicadores de sucesso de carreira subjetivo (Heslin, 2005;

McDonald & Hite, 2008), a percepção de controlo de carreira (Kuijpers & Scheerens, 2006), e a satisfação com a carreira (Greenhaus, Parasuman, & Wormley, 1990) foram todos interpretados em relação ao comportamento estratégico da carreira. Além disso, os investigadores descobriram que fatores sociocognitivos tais como: o desejo de controlo de carreira (King, 2000, 2004), a auto-eficácia percebida (Kossek et al., 1998), e o apoio organizacional percebido (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) influenciam a utilização de estratégias de gestão de carreira (KCM) pelos indivíduos. As seguintes variáveis foram escolhidas como resultado da pesquisa de literatura de carreira:

➤ Auto-eficácia Percebida (*Perceived Self-Efficacy*) - De acordo com Kossek et al. (1998), um trabalhador não pode ter sucesso no comportamento de gestão pessoal de carreira se lhe faltar capacidade de adaptação e/ou capacidade de auto-eficácia. Além disso, as pessoas desenvolvem involuntariamente crenças sobre a eficácia específica do domínio quando avaliam a sua capacidade (eficácia) para enfrentar novas tarefas no trabalho (Raghuram, Wiesenfeld, & Garud, 2003). Dado que a auto-eficácia está ligada a crenças, particularmente em tempos de grande incerteza ou agitação, é vantajoso utilizá-la como um antecedente das estratégias de gestão de carreira. A auto-eficácia está positivamente associada aos ajustamentos e comportamentos dos teletrabalhadores (Raghuram, Wiesenfeld, & Garud, 2003). Contudo, há que ter a noção que a implementação do teletrabalho também pode trazer sérios conflitos entre o trabalho e a família, pois a família-trabalho interfere não só na produtividade, como também no volume de negócios, no bem-estar, no compromisso e no absentismo (Kossek, Hammer, Kelly, & Phyllis, 2014).

➤ Desejo de Controlo de Carreira (*Desire for Career Control*) - A percepção de eficácia de uma pessoa está ligada ao seu desejo de gerir as suas carreiras, especificamente, quando esse controlo conduz a resultados bem-sucedidos na carreira, a percepção que essa pessoa tem da sua própria eficiência aumenta, o que por sua vez aumenta o seu nível de motivação para manter esses sucessos e começar a alcançar novos (King, 2004). De acordo com King (2004), existem três tipos de motivações que podem estimular as pessoas a começarem a envolver-se em comportamentos de gestão pessoal de carreiras: (1) as âncoras de carreira; (2) desejo de controlo relativamente aos objetivos de carreira; e (3) crenças de auto-eficácia. Uma vez que as estratégias de gestão de carreira «*are control-producing responses deployed as a means of increasing perceived control over the career*» (King, 2004, p. 123), estas atuam como catalisadores dessas emoções. Assim, tendo em conta que as percepções de controlo sobre as

tarefas estão relacionadas com os colaboradores, o trabalho e a progressão na carreira, estas serão afetadas negativamente pelo teletrabalho.

➤ Apoio Organizacional Percebido (*Perceived Organizational Support*) - Mede o quanto um colaborador acredita que o seu empregador encara o seu trabalho, por outras palavras, o quanto a organização se preocupa com o seu bem-estar e aprecia as suas contribuições (Eisenberger et al., 1986). Um trabalhador sente que deve ser pago se demonstrar compromisso para com o seu empregador e representar os objetivos e valores do negócio desse empregador (Eisenberger et al., 1986). Do mesmo modo, se uma organização avaliar favoravelmente os esforços de um trabalhador, ele(a) acreditará que os esforços também serão recompensados (Eisenberger et al., 1986). A aprovação e permissão de supervisor para o teletrabalho são fatores que influenciam fortemente a perceção positiva do apoio de uma organização, mesmo que o teletrabalho seja voluntário ou não (Desrosiers, 2001). Espera-se que o apoio organizacional percebido para o teletrabalho durante a Covid-19 permaneça baixo se for voluntário. Para além disso, Nabi (2000) afirma que o apoio organizacional afeta diretamente a forma como as pessoas motivadas se devem envolver em estratégias de gestão pessoal de carreiras.

➤ Controlo de Carreira Percebida (*Perceived Career Control*) – Segundo Kuijpers e Scheerens (2006), a gestão de carreira é composta por quatro competências: controlo de carreira, exploração de empregos, reflexão de carreira e auto-apresentação. Os autores referem que o controlo de carreira diz respeito à compreensão de competências para planear e intervir utilizando competências e conhecimentos anteriormente adquiridos, de modo a avançar o objetivo de carreira desejado (Kuijpers & Scheerens, 2006). As quatro competências são influenciadas não só por fatores pessoais (idade, género, objetivos de carreira desejados e emprego) como também por características profissionais (envolvente de trabalho dinâmica, sistema de apoio organizacional e mobilidade) por causa das carreiras modernas (mudanças no sistema de apoio organizacional, alta mobilidade e ambiente de trabalho dinâmico) (Kuijpers & Scheerens, 2006).

➤ Satisfação da Carreira (*Career Satisfaction*) - Esta medida é muito importante tanto para os colaboradores como para as organizações, isto porque quando os colaboradores estão exaustos emocionalmente estes não têm empenho para com o trabalho, pois não se sentem motivados. Se existirem constantes e elevadas exigências, sem existirem recursos que possam recompensar os trabalhadores, os mesmos ficam exaustos, o que pode resultar em vários problemas no bem-estar dos funcionários. Greenhaus et al. (1990) relatam que as

avaliações do desempenho profissional como resultado de estratégias de auto-governança conduzem a dois resultados de carreira: satisfação na carreira e progressão na carreira. De acordo com os mesmos autores, o apoio organizacional (ou, mais especificamente, a gestão) tem um grande impacto em ambos os resultados de carreira. A percepção do controlo sobre a carreira está ligada aos resultados positivos da carreira, incluindo a melhoria da autoestima e do desempenho profissional, bem como a satisfação na vida e a redução do *stress* (Super, 1994; Terry & Jimmieson, 1999 como citados em King, 2004). Como resultado, é feita a hipótese de que o controlo de carreira percebida, quando combinado com estratégias de gestão pessoal, cresce a probabilidade de alcançar os resultados desejados na carreira, o que por sua vez expande a satisfação com a vida e a carreira (King, 2004).

➤ Sucesso de Carreira Objetivo (*Objective Career Success*) - Este fator está relacionado com as características tangíveis de uma carreira, tais como o salário, as funções/cargos/posição, promoções (Heslin, 2005; McDonald & Hite, 2008). O foco no sucesso de carreira objetivo tornou-se menos importante nas carreiras contemporâneas uma vez que não têm em conta fatores que estão fora do controlo do colaborador (Heslin, 2005). Independentemente da diminuição nas mudanças na carreira contemporânea, o foco das medidas de sucesso na carreira é de natureza objetiva (Heslin, 2005). Contudo, ainda é necessário determinar se estas mudanças foram influenciadas por estratégias de gestão de carreira; aliás, até porque os colaboradores temem que o teletrabalho possa dificultar o seu progresso na carreira (McCloskey & Igarria, 2003; Possenriede, Hassink, & Plantenga, 2014). Há uma hipótese de os colaboradores voltarem de novo a sua atenção para indicadores-chave de desempenho que são igualmente importantes como medida de sucesso (Whitely et al., 1991).

➤ Sucesso de Carreira Subjetivo (*Subjective Career Success*) - Para Briscoe e Hall (2006), o sucesso numa carreira deve ser avaliado pelo sucesso psicológico e não somente por medidas objetivas de sucesso. Por outras palavras, deve haver uma quantidade significativa de subjetividade no desenvolvimento e gestão de uma carreira, com atenção à perspectiva de cada indivíduo sobre a sua situação profissional e nível de bem-estar relativo à mesma, e não apenas fatores como o nível hierárquico, o salário ou o *status*, pois o sucesso é uma variável que altera de acordo com as expectativas de cada um e os seus valores (Duarte, 2006). A necessidade de criar oportunidades e de compreender o conceito de carreira como algo que engloba todos os aspetos da vida, e não apenas o contexto do emprego, é ainda mais

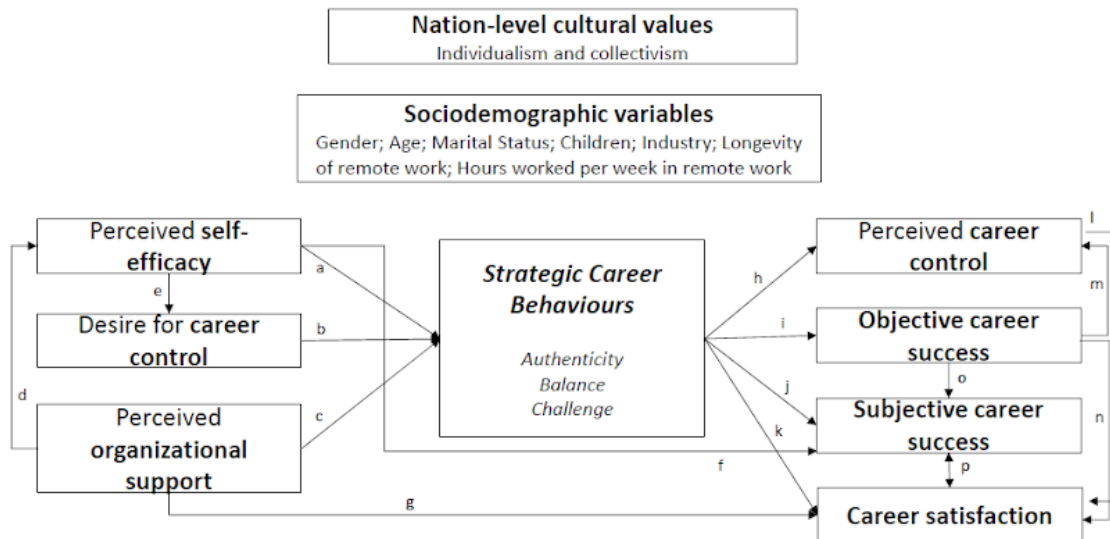
reforçada (Duarte, 2006). Uma vez que o sucesso na carreira como a percepção de eficiência são reflexos de autoavaliações baseadas em padrões de autoridade, uma maior percepção de auto-eficácia assinalará uma maior competitividade e, conseqüentemente, um maior sucesso de carreira subjetivo (Sotto-Mayor, 2021).

No próximo ponto apresentam-se o objetivo da investigação, as variáveis e as hipóteses de investigação.

### **3. Modelo de Análise: Objetivos, Hipóteses de Investigação e Variáveis**

O objetivo geral da presente investigação foi realizar um estudo comparativo entre dois países europeus, com culturas distintas (Polónia-Individualista Vs. Portugal-Coletivista, de acordo com o Modelo e os estudos de Hofstede, 2022), e relacionando a gestão de carreira (pelo modelo KCM) com a modalidade de teletrabalho, no cenário (pós)covid-19. Por conseguinte, é importante perceber que comportamentos de gestão de carreira os teletrabalhadores utilizam, quais os seus antecedentes e consequentes, e se existem diferenças entre países individualistas e coletivistas (neste trabalho assumindo os casos de Portugal e Polónia). Na sequência desta problemática, colocou-se como questão de investigação: *Como se descreve a gestão de carreira na modalidade do teletrabalho, decorrente do cenário pandémico Covid-19, comparando Polónia e Portugal, segundo as dimensões do KCM e dos ambientes culturais individualistas-coletivistas?*

Assim, foi criado um modelo de análise também orientado para os antecedentes e consequentes dos comportamentos estratégicos de gestão de carreira (KCM), pertinentes para o teletrabalho. Como comportamentos/estratégias de gestão de carreira são usadas as três dimensões do KCM (parâmetros do caleidoscópio). Como antecedentes destes comportamentos são consideradas as seguintes variáveis: auto-eficácia percebida; desejo de controlo de carreira e apoio organizacional percebido; e, como consequentes dos comportamentos são consideradas as seguintes variáveis: satisfação da carreira; sucesso objetivo - condições, posição, salário; sucesso subjetivo - satisfação, prazer e bem-estar; perceção de controlo de carreira). A Figura 2.3 apresenta o modelo de análise global desenvolvido no âmbito do Projeto EURECA (2022), sendo que o presente estudo terá como principal finalidade identificar relações e diferenças, nas variáveis indicadas, entre Portugal e Polónia, - os dois países escolhidos por representarem culturas coletivistas e individualistas, respetivamente.



**Figura 2.3** Operacionalização do Modelo KCM

**Fonte** EURECA (2022)

Assim, o presente trabalho tem como principais objetivos e respetivo corpo de hipóteses (H):

(i) Apresentar resultados descritivos das variáveis antecedentes, os comportamentos de carreira, e as variáveis consequentes para Portugal e Polónia;

(ii) Comparar Portugal e Polónia em termos dos comportamentos de gestão de carreira, associado às H1: Existem diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia no que respeita os comportamentos estratégicos de carreira; e, H1a: a Polónia vai apresentar mais comportamentos estratégicos de carreira do que Portugal, por se tratar de um país individualista;

(iii) Comparar Portugal e Polónia em termos dos antecedentes dos comportamentos de gestão de carreira, associado às H2: Existem diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia no que respeita os antecedentes dos comportamentos estratégicos de carreira; H2a: a Polónia vai apresentar mais crenças de auto-eficácia e mais desejo de controlo de carreira do que Portugal; H2b: Portugal vai apresentar maior apoio organizacional percebido;

(iv) Comparar Portugal e Polónia em termos dos consequentes dos comportamentos de gestão de carreira, associado às H3: Existem diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia no que respeita aos consequentes dos comportamentos de carreira; H3a: A Polónia vai apresentar mais níveis de controlo de carreira, sucesso subjetivo e satisfação de carreira do que Portugal;

(v) Identificar, por país, as relações entre os antecedentes e os comportamentos de gestão de carreira e os comportamentos e seus consequentes, associado às H4: Para cada país, existe uma relação estatisticamente significativa, positiva e moderada entre os antecedentes e os comportamentos de gestão de carreira; H5: Para cada país, existe uma relação estatisticamente significativa, positiva e moderada entre os comportamentos de gestão de carreira e os consequentes.

## 4. Estudo Empírico

Nos pontos que se seguem, far-se-á a apresentação dos métodos e procedimentos metodológicos utilizados na investigação.

### 4.1. Método

Antes de continuar, é de destacar que, os dados e o papel da teoria no processo de investigação, são de natureza quantitativo e hipotético dedutivo, uma vez que se partiu de um modelo teórico pré-definido e já consolidado na literatura.

#### 4.1.1. Participantes

A amostra total dos inquiridos é constituída por 428 teletrabalhadores (235, 55.04% em Portugal e 192, 44.96% na Polónia). Em relação ao género (Tabela 1.4), maioritariamente composta por 265 (62%) homens (51.7% em Portugal e 48.3% na Polónia). Relativamente às idades dos participantes, em Portugal a média é de 27 anos (DP=8; Min-Max=18-70) e na Polónia é de 24 anos (DP=6; Min-Max=18-51). A maioria dos participantes (59.6%) é solteiro quer em Portugal, como na Polónia (40.4%). Cerca de 44.3% das pessoas em Portugal são casadas ou em união de facto, e 55.7% na Polónia (Apêndice A). Em relação ao nível de escolaridade, em Portugal, 122 (51.69%) pessoas responderam que têm grau de licenciatura, 61 (25.85%) pessoas têm o secundário, 50 (21.19%) têm o grau de mestre e 3 (1.27%) têm o doutoramento. Já na Polónia 110 (57.29%) pessoas têm o secundário, 53 (27.60%) têm o grau de licenciatura, 27 (14.06%) têm o grau de mestre, 1 (.52%) têm o doutoramento, e 1 (52.08%) têm a escola primária (Apêndice B).

Mediante a análise do Apêndice C, observa-se que 144 (60.8%) dos participantes de Portugal e 93 (39.2%) participantes da Polónia trabalhavam em *full-time*; 68 (42.5%) em Portugal e 92 (57.5%) na Polónia estavam em *part-time*. Os tipos de empresas para as quais os participantes trabalham grande parte são do setor privado 313 (161, 51.4% em Portugal e 152, 48.6% na Polónia) e apenas 115 do setor público (75, 65.2% em Portugal e 40, 34.8% na Polónia). Os cinco setores industriais mais referidos, entre os dois países, foram: 65 – *media*, cultura, *design* gráfico; 51 – comércio; 51 – engenharia mecânica e elétrica; 43 – serviço de cuidados de saúde e assistência social; e 38 – serviços financeiros. Na opção “número de colaboradores da empresa” verifica-se que muitas destas organizações têm entre

1-25 colaboradores<sup>1</sup> – microempresas/pequenas empresas (65, 47.1% em Portugal e 73, 52.9% na Polónia); <250 colaboradores – média empresa (63, 52.9% em Portugal e 56, 47.1% na Polónia); < 500 colaboradores – grandes empresas (24, 63.2% em Portugal e 14, 36.8% na Polónia); <1.000 colaboradores (12, 57.1% em Portugal e 9, 42.9% na Polónia); e +1.000 colaboradores (51, 68.9% em Portugal e 23, 31.1% na Polónia). Antes do Covid-19, os portugueses e polacos deste estudo já se dedicavam ao teletrabalho, independentemente de ser um trabalho ocasional (48, 53.9% em Portugal e 41, 46.1% na Polónia) ou diário (14, 38.9% em Portugal e 22, 61.1% na Polónia). A maioria dos seus dias de trabalho foram constituídos por 1 a 10 horas (49.5 % em Portugal e 50.5% na Polónia) ou por 11 a 20 horas (33.3 % em Portugal e 66.7% na Polónia) de teletrabalho (Apêndice E). Durante o Covid-19, (62, 55.4% dos portugueses e 50, 44.6% dos polacos) faziam teletrabalho diariamente, enquanto 68 (59.6%) dos portugueses e 46 (40.4%) dos polacos trabalham 2 a 3 vezes por semana (Apêndice F). Como se pode ver no Apêndice G, 163 portugueses e 156 polacos vivem até 20 km do seu escritório tradicional, demorando em média 32 min. ou 36 min. respetivamente, para chegar ao local.

Os participantes portugueses normalmente trabalham em regime de teletrabalho em casa, num quarto privado (158, 56.2%) – *i.e.* escritório, quarto; e (30, 66.7%) trabalham numa das acomodações da casa – por exemplo, cozinha. Quanto aos polacos verifica-se que estes têm as mesmas preferências, sendo 123, 43.8% para os quartos privados e 15, 43.8% para outras acomodações da casa (Tabela H). Pelos resultados alcançados sobre o aumento da carga de trabalho semanal, pode-se verificar que os portugueses (127, 60.2%) e os polacos (84, 39.8%) consideram que é aproximadamente a mesma. Neste questionário, para além de se perceber as experiências dos participantes ao praticar este regime de trabalho, perguntou-se sobre a preferência pela continuidade do teletrabalho. Verificou-se que os portugueses (127, 64.5%) preferem o regime de teletrabalho misto, mas já os polacos (73, 53.3%) têm uma maior preferência no teletrabalho.

As variáveis sócio-demográficas foram utilizadas para compilar as medidas objetivas relacionadas com o sucesso na carreira. Uma grande percentagem de inquiridos (122, 50.2% em Portugal e 121, 49.8% na Polónia) relata que, em comparação ao seu salário com os outros salários médios pagos no seu país, para a sua função recebem o salário médio. Em

---

<sup>1</sup> Apesar do site das PME's definir uma microempresa entre 1-10 colaboradores. Neste estudo foi englobado as pequenas empresas nas microempresas (1- 25 colaboradores).

Portugal (55.1%) e na Polónia (44.9%) os participantes relataram um aumento salarial e uma ou mais promoções, nos últimos seis anos (Apêndice I).

**Tabela 1.4** Caracterização Sócio-Demográfica dos Participantes (n= 428)

		Portugal						Poland					
		n	%	M	Min	Max	DP	n	%	M	Min	Max	DP
Gender	Male	137	51,7%					128	48,3%				
	Female	95	61,3%					60	38,7%				
	Third Gender/Non-binary	3	42,9%					4	57,1%				
Age in years		236	55,1%	27	18	70	8	192	44,9%	24	18	51	6
Highest level of education completed	Primary School	0	0,0%					1	100%				
	Secondary School	61	35,7%					110	64,3%				
	Bachelor Degree	122	69,7%					53	30,3%				
	Master Degree	50	64,9%					27	35,1%				
	Doctorate	3	75,0%					1	25,0%				
	Other	0	0,0%					0	0,0%				
Marital status of participant	Single	186	59,6%					126	40,4%				
	Married/Consensual Union	43	44,3%					54	55,7%				
	Divorced/Separated	1	33,3%					2	66,7%				
	Widowed	1	100%					0	0,0%				
	In a relationship/Dating	0	0,0%					0	0,0%				
	Other	5	33,3%					10	66,7%				
Employment status of participant's partner	Full-time	82	62,6%					49	37,4%				
	Part-time	9	40,9%					13	59,1%				
	Freelance/Contractor/Self-employed	2	100%					0	0,0%				
	Casual/Seasonal	0	0,0%					0	0,0%				
	Trainee/Student/Intern/Volunteer	22	47,8%					24	52,2%				
	Unemployed - Not looking for work/On leave/Retired	1	33,3%					2	66,7%				
	Unemployed - Looking for work	7	50,0%					7	50,0%				
	Homemaker/Stay-at-home parent	0	0,0%					0	0,0%				
	Other	0	0,0%					0	0,0%				
	Number of children participant has	236	55,1%	0	0	3	1	192	44,9%	0	0	5	1
Age of participant's youngest child	236	55,1%	12	1	38	10	192	44,9%	7	1	24	7	
Age of participant's 2nd youngest child	236	55,1%	17	5	45	12	192	44,9%	13	4	25	8	
Age of participant's 3rd youngest child	236	55,1%	26	15	49	20	192	44,9%	13	3	25	10	
Age of participant's 4th youngest child	236	55,1%	.	.	.	.	192	44,9%	28	28	28	.	
Age of participant's 5th youngest child	236	55,1%	.	.	.	.	192	44,9%	28	28	28	.	

#### 4.1.2. Instrumentos de Recolha de Dados

O questionário *online* abrangeu as variáveis sócio-demográficas (anteriormente referidas), bem como sobre os comportamentos estratégicos de gestão de carreira (KCM), seus antecedentes (crenças de auto-eficácia, desejo de controlo de carreira, apoio organizacional percebido) e consequentes (perceção de controlo de carreira, sucesso objetivo, sucesso

subjetivo, satisfação de carreira). As características dos instrumentos de avaliação de cada variável são apresentadas nos parágrafos seguintes.

➤ Auto-eficácia Percebida - Para avaliar esta variável escolheu-se um instrumento desenvolvido por Kossek et al. (1998) constituído por 11 itens numa escala de 5 pontos do tipo *Likert* (1 – concordo totalmente; 5 – discordo totalmente). Exemplos de itens desta escala: «Indique, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações: 3 – *Quando estabeleço objetivos de carreira importantes para mim, raramente os alcanço*; 4 – *Evito enfrentar dificuldades na minha carreira*».

➤ Desejo de Controlo de Carreira - Para avaliar esta variável optou-se pelos instrumentos desenvolvidos por King (2000). Esta variável foi avaliada através de 7 itens numa escala de 5 pontos do tipo *Likert* (1 – nada importante; 5 – extremamente importante). Exemplos de itens: «Indique, por favor, quão importante é para si ter controlo sobre: 3 – *Os projetos em que trabalha e quais as funções que desempenha*; 4 – *O que os seus superiores pensam de si*».

➤ Apoio Organizacional Percebido - Para avaliar esta variável utilizou-se o instrumento desenvolvido por Eisenberger et al. (1986), constituído por 11 itens numa escala de 5 pontos do tipo *Likert* (1 – concordo totalmente; 5 – discordo totalmente). Exemplos de itens: «Indique, por favor, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações: 3 – *A organização tem em consideração os meus objetivos e valores*; 4 – *A organização não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que podem afetar-me*».

➤ Comportamentos Estratégicos de Gestão de Carreira do KCM - Foram avaliados através dos 15 itens desenvolvidos por Sullivan e Mainiero (2008), utilizando uma escala de 5 pontos do tipo *Likert* (1 – Isso não me descreve de modo algum; 5 – Isso descreve-me muito bem). Exemplos de itens: «Indique, por favor, até que ponto cada uma das seguintes afirmações o/a descreve: 3 – *Descobri que as crises que acontecem na vida oferecem perspectivas que não poderiam ser alcançadas de outra forma no nosso dia-a-dia*; 4 – *Se eu pudesse seguir o meu sonho neste momento, eu fá-lo-ia*».

➤ Controlo de Carreira Percebida - Utilizaram-se os 5 itens do Questionário de Competência de Carreira criado por Kuijpers e Scheerens (2006), que utiliza uma escala de 5 pontos do tipo *Likert* (1 – nada importante; 5 – extremamente importante). Exemplos de

itens: «Indique, por favor, quão importante é para si ter controlo sobre: 3 – *Os projetos em que trabalha e quais as funções que desempenha*; 4 – *O que os seus superiores pensam de si*».

➤ Sucesso de Carreira Objetivo - Esta variável foi adaptada do autor Whitely et al. (1991), para avaliar o aumento salarial (em percentagem) e a quantidade de promoções que os colaboradores receberam nos últimos seis anos.

➤ Sucesso de Carreira Subjetivo - Para avaliar esta variável escolheram-se os itens utilizados na pesquisa de Briscoe et al. (2021). Utilizaram-se 20 itens numa escala de 5 pontos do tipo *Likert* (1 – nada importante; 5 – extremamente importante). Exemplos de itens: «Pensando no meu sucesso de carreira, considero que este aspeto de carreira é: 3 – *Aprender continuamente ao longo da minha carreira*; 4 – *Fazer um trabalho que me dá a oportunidade de aprender*».

➤ Satisfação da Carreira - Para avaliar esta variável escolheram-se os itens utilizados na pesquisa de Briscoe et al. (2021). Utilizaram-se os restantes 20 itens do mesmo instrumento acima referido numa escala de 5 pontos do tipo *Likert* (1 – nada importante; 5 – extremamente importante). Exemplos de itens: «Relativamente a este aspeto de carreira, eu alcancei um nível em que estou feliz com: 3 – *Aprender continuamente ao longo da minha carreira*; 4 – *Fazer um trabalho que me dá a oportunidade de aprender*».

Através da análise das respostas dos participantes e da apresentação de uma correlação da média entre os itens, a fiabilidade da consistência interna obtida pelo *Alpha de Cronbach* avalia a correlação entre as respostas dadas pelos participantes (Gomes, 2020). O cálculo é feito tendo em conta a variância dos itens individuais, bem como a variância da correlação da soma dos itens para cada pessoa que responde à pergunta utilizando a mesma escala de medição. Segundo a classificação de Landis (1977) um *Alpha de Cronbach* <0.00 é pobre; 0.00-0.20 é ligeiro; 0.21-0.40 é justo; 0.41-0.60 é moderado; 0.61-0.80 é substancial; e 0.81-1.00 é quase perfeito.

Analisando os valores do *Alpha de Cronbach* das variáveis antecedentes (Tabela 2.4), verifica-se que a auto-eficácia percebida obteve uma classificação de confiabilidade justa (0.371); o desejo de controlo de carreira obteve uma classificação de confiabilidade moderada (0.545); e, por último, o apoio organizacional percebido obteve uma classificação de confiabilidade substancial (0.645). Neste estudo, quase todas as variáveis consequentes

obteve uma classificação de confiabilidade quase perfeita – controlo de carreira percebida (0.826); sucesso de carreira subjetivo (0.883); e satisfação de carreira (0.914). Quanto às variáveis estratégias de gestão de carreira, esta obteve uma classificação de confiabilidade quase perfeita (0.843).

**Tabela 2.4** Consistência Interna dos Instrumentos de Avaliação Utilizados no Projeto EURECA

Variáveis	n	Itens	$\alpha$ de Cronbach	Item-Total		
				M	Variância	SD
Estratégias de Gestão de Carreira do KCM	428	15	0,843	50,800	88,737	9,420
<b>Antecedentes</b>						
Autoeficácia Percebida	428	11	0,371	35,890	16,996	4,123
Apoio Organizacional Percebido	428	11	0,645	36,680	24,618	4,962
Desejo de Controlo de Carreira	428	7	0,545	26,510	10,058	3,172
<b>Consequentes</b>						
Satisfação da Carreira	428	20	0,914	71,880	159,220	12,618
Controlo de Carreira Percebida	428	6	0,826	19,290	15,623	3,953
Sucesso de Carreira Objetivo	428	2	0,042	17,2266	737,736	27,1613
Sucesso de Carreira Subjetivo	428	20	0,883	78,710	98,918	9,946

#### 4.1.3. Procedimento de Recolha e Análise de Dados

Os dados deste estudo foram recolhidos no âmbito do projeto de investigação internacional (*EURECA: New Career Strategies for the New European Remote Careers*, EXPL/PSI-GER/0321/2021 – financiado pela Fundação para a Ciência Tecnologia, I.P. (FCT), e que resulta de uma parceria entre o CRC-W (Católica *Research Centre for Psychological, Family and Social Wellbeing*), o Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIOUS/ ISEG/Ulisboa), a *Università degli Studi di Trieste* (UniTS) e a *Universidad de Valladolid* (UVA). Foi elaborado um protocolo de investigação, o qual foi aplicado a trabalhadores europeus, a partir dos 18 anos e que estivessem em situação de teletrabalho. Este protocolo foi preparado em português, espanhol, italiano, alemão e inglês, e o seu preenchimento demorou em média 15 a 20 minutos.

O questionário foi construído na plataforma *Qualtrics*<sup>2</sup> e posteriormente divulgado através da plataforma *Prolific*. Todos os cuidados éticos foram devidamente cumpridos. Aos participantes foi apresentado um consentimento informado onde constavam os objetivos do estudo, e onde era assegurado o caráter confidencial e voluntário do estudo. Pela sua participação os participantes recebiam aproximadamente 2.34€. Os participantes podiam também desistir da sua participação a qualquer momento, não sendo penalizados.

O protocolo inicia-se com conjunto de questões sócio-demográficas tais como, país de residência, país do empregador, género, idade, nível educacional, tipo de empresa para a qual trabalha, tipo de indústria ou setor em que trabalha, números de colaboradores da empresa, atual situação de trabalho, estado civil, estatuto de emprego do seu parceiro – se aplicável, e números de filhos. De seguida, avalia-se se o participante «já estava a trabalhar a distância antes do confinamento?» e se estava «atualmente está a trabalhar a distância?», seguindo-se um conjunto de questões relativamente ao seu regime de teletrabalho (número de dias; número de horas por semana; local de trabalho; distância do trabalho; carga horária semanal; salário mensal médio líquido atual; comparação dos salários médios pagos no seu país para a função do participante; número de horas de formação antes, durante do Covid-2019 e no ano de 2022, bem como deseja receber formação no futuro). Na conclusão desta secção, foram incluídos os dois indicadores para o sucesso na carreira objetivo (número de promoções na carreira e o aumento salarial). Os instrumentos escolhidos para cada variável de estudo constituíram a secção seguinte do questionário (descritos no ponto 4.1.2 deste trabalho).

Os dados do projeto foram inseridos no Programa SPSS 28, com o objetivo de analisar estatisticamente os resultados. Foram realizadas análises de estatística descritiva para caracterizar os dois países nas diferentes variáveis (nomeadamente medidas de tendência central e de dispersão). De seguida, foram calculados os índices de consistência interna (*Alfa de Cronbach*) para os vários instrumentos utilizados. Foram também realizados testes inferenciais de diferenças para comparação entre os dois países nas variáveis que constituem o estudo. Finalmente, por país, foram realizadas análises de correlação entre antecedentes e comportamentos de gestão de carreira, e entre estes e os seus consequentes. Todos os resultados foram considerados estatisticamente significativos quando  $p < .05$ .

---

<sup>2</sup> Link: [https://ucpcienciashumanas.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_1ySoAD3Wvto2nxY](https://ucpcienciashumanas.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_1ySoAD3Wvto2nxY)

#### 4.1.4. Resultados

(i) Resultados descritivos das variáveis antecedentes, os comportamentos de carreira, e as variáveis consequentes para Portugal e Polónia.

A Tabela 3.4 mostra os resultados descritivos de Portugal de forma a diferenciar as médias entre todas as variáveis. A média que se revelou mais alta nos antecedentes foi a auto-eficácia, em Portugal (M=40.87; DP=6.22); nos consequentes foi o sucesso de carreira (M=82.14; DP=9.09); e nos comportamentos de carreira foi o equilíbrio (M=17.45; DP=4.09). Em comparação com a Polónia (Tabela 4.4), a maior média nos antecedentes foi a auto-eficácia (M=37.94; DP=6.05); nos consequentes foi o sucesso de carreira com uma (M=74.50; DP=9.33); e nos comportamentos de carreira foi a autenticidade (M=17.20; DP=4.04).

**Tabela 3.4** Resultados Descritivos de Portugal

	Autoeficácia (pse_SUM)	Desejo de Controlo (dec_SUM)	Apoio Organizacional (pos_SUM)	Autenticidade (authenticity_SUM)	Equilíbrio (balance_SUM)	Desafio (challenge_SUM)	Controlo de Carreira (pcc_SUM)	Sucesso de Carreira (subj_SUM)	Satisfação de Carreira (satisf_SUM)
Média	40,8686	27,0381	34,8559	18,7119	17,4534	16,6017	17,3729	82,1356	73,6907
Mediana	41,0000	27,0000	36,0000	19,0000	18,0000	17,0000	18,0000	82,5000	74,5000
Mínimo	23,00	18,00	21,00	5,00	5,00	5,00	6,00	58,00	20,00
Máximo	53,00	34,00	49,00	25,00	25,00	25,00	25,00	100,00	100,00
Erro Desvio	6,21697	2,88846	5,33200	3,96388	4,09488	4,22483	4,06709	9,09469	13,08441

**Tabela 4.4** Resultados Descritivos da Polónia

	Autoeficácia (pse_SUM)	Desejo de Controlo (dec_SUM)	Apoio Organizacional (pos_SUM)	Autenticidade (authenticity_SUM)	Equilíbrio (balance_SUM)	Desafio (challenge_SUM)	Controlo de Carreira (pcc_SUM)	Sucesso de Carreira (subj_SUM)	Satisfação de Carreira (satisf_SUM)
Média	37,9375	25,8542	34,9010	17,1979	16,3646	14,8177	17,1771	74,5000	69,6563
Mediana	38,0000	26,0000	36,0000	18,0000	16,0000	15,0000	18,0000	75,0000	70,5000
Mínimo	23,00	15,00	20,00	5,00	5,00	5,00	6,00	47,00	30,00
Máximo	53,00	35,00	44,00	25,00	25,00	24,00	25,00	98,00	98,00
Erro Desvio	6,05440	3,38299	4,84153	4,04327	4,23923	3,95433	3,81371	9,33047	11,67431

(ii) Comparação entre Portugal e Polónia em termos dos comportamentos de gestão de carreira (H1: Existem diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia no que respeita os comportamentos estratégicos de carreira; e, H1a: a Polónia vai apresentar mais comportamentos estratégicos de carreira do que Portugal, por se tratar de um país individualista)

Comparou-se Portugal e Polónia em termos dos comportamentos de gestão de carreira na H1 e concluiu-se que se deve aceitar H1 (Tabela 5.4), que indica a existência de diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia nos comportamentos estratégicos de

carreira ( $t(426)=-4.920$ ,  $p<.001$ ). A média dos comportamentos de gestão de carreira em Portugal é 52.77 e na Polónia é 48.38, o que significa que os resultados são contrários ao inicialmente previsto na H1a. A Polónia, apesar de ser considerada um país mais individualista, tem menos comportamentos estratégicos de carreira, em comparação com Portugal, quando analisados no seu conjunto.

Quando cada um dos comportamentos estratégicos de carreira é analisado separadamente, verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre os dois países na autenticidade ( $t(426)=-3.89$ ,  $p<.001$ ), no balanço ( $t(426)=-2.69$ ,  $p=.004$ ) e no desafio ( $t(426)=-4.47$ ,  $p<.001$ ), sempre com resultados mais favoráveis a Portugal.

**Tabela 5.4** Testes de Hipóteses → Comportamentos de Gestão de Carreira

<b>Estadística de Grupo</b>											
		Country the participant currently resides in	n	M	Desvio Padrão	Erro de Média Padrão					
Modelo Caleidoscópico de Carreira (KCM_SUM)		Poland	192	48,3802	8,97152	,64746					
		Portugal	236	52,7669	9,33540	,60768					

<b>Teste de Amostras Independentes</b>											
		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença Média	Erro de Diferença Padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Modelo Caleidoscópico de Carreira (KCM_SUM)	Variâncias iguais assumidas	,722	,396	-4,920	426	<,001	<,001	-4,38674	,89161	-6,13925	-2,63423
	Variâncias iguais não assumidas			-4,940	414,37	<,001	<,001	-4,38674	,88797	-6,13223	-2,64126

<b>Estadísticas de Grupo</b>						
		Country the participant currently resides in	n	M	Desvio Padrão	Erro de Média Padrão
Autenticidade (Authenticity_SUM)		Poland	192	17,1979	4,04327	,29180
		Portugal	236	18,7119	3,96388	,25803
Equilíbrio (Balance_SUM)		Poland	192	16,3646	4,23923	,30594
		Portugal	236	17,4534	4,09488	,26655
Desafio (Challenge_SUM)		Poland	192	14,8177	3,95433	,28538
		Portugal	236	16,6017	4,22483	,27501

Teste de Amostras Independentes											
		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença a Média	Erro de Diferença Padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Autenticidade (Authenticity_SUM)	Variâncias iguais assumidas	,007	,933	-3,89	426	<,001	<,001	-1,5139	,38872	-2,27800	-,74989
	Variâncias iguais não assumidas			-3,89	405,145	<,001	<,001	-1,5139	,38952	-2,27968	-,74822
Equilíbrio (Balance_SUM)	Variâncias iguais assumidas	,157	,692	-2,69	426	,004	,007	-1,0888	,40433	-1,88353	-,29408
	Variâncias iguais não assumidas			-2,68	402,519	,004	,008	-1,0888	,40577	-1,88650	-,29111
Desafio (Challenge_SUM)	Variâncias iguais assumidas	,848	,358	-4,47	426	<,001	<,001	-1,7840	,39903	-2,56830	-,99967
	Variâncias iguais não assumidas			-4,50	417,693	<,001	<,001	-1,7840	,39633	-2,56303	-1,00495

(iii) Comparação entre Portugal e Polónia em termos dos antecedentes dos comportamentos de gestão de carreira (H2: Existem diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia no que respeita os antecedentes dos comportamentos estratégicos de carreira; H2a: a Polónia vai apresentar mais crenças de auto-eficácia e mais desejo de controlo de carreira do que Portugal; H2b: Portugal vai apresentar maior apoio organizacional percebido).

Relativamente às crenças de auto-eficácia, verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia ( $t(426)=-4.908$ ,  $p<.001$ ), logo aceita-se H2 (Tabela 6.4). A média de Portugal é 40.87 e a da Polónia é 37.94, o que indica que os trabalhadores remotos portugueses têm mais crenças de auto-eficácia; isto é, acreditam mais que possuem as características e competências necessárias para alcançar os objetivos de carreira a que se propõem. No desejo de controlo de carreira, observa-se que há diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia ( $t(426)=-3.842$ ,  $p<.001$ ). A média de Portugal é 27.04 e a Polónia é 25.85, o que aponta que os trabalhadores remotos portugueses têm mais desejo de controlo de carreira. Os resultados obtidos são, portanto, contrários ao previsto na H2a.

Em relação ao apoio organizacional, verificam-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia no apoio organizacional ( $t(426)=.091$ ,  $p<.464$ ), o que leva à rejeição da hipótese H2b (Tabela 7.4). A média desta variável em Portugal é 34.86 e na Polónia é 34.90.

**Tabela 6.4** Testes de Hipóteses → Auto-Eficácia e Desejo de Controlo de Carreira

<b>Estatística de Grupo</b>											
		Country the participant currently resides in	n	M	Desvio Padrão	Erro de Média Padrão					
Autoeficácia (pse_SUM)		Poland	192	37,9375	6,05440	,43694					
		Portugal	236	40,8686	6,21697	,40469					
Desejo de Controlo de Carreira (dcc_SUM)		Poland	192	25,8542	3,38299	,24415					
		Portugal	236	27,0381	2,88846	,18802					

<b>Teste de Amostras Independentes</b>											
		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias				Teste-t para Igualdade de Médias					
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença Média	Erro de Diferença Padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Autoeficácia (pse_SUM)	Variâncias iguais assumidas	,023	,879	-4,908	426	<,001	<,001	-2,93114	,59719	-4,10494	-1,75735
	Variâncias iguais não assumidas			-4,922	412,519	<,001	<,001	-2,93114	,59556	-4,10185	-1,76044
Desejo de Controlo de Carreira (dcc_SUM)	Variâncias iguais assumidas	5,185	,023	-3,905	426	<,001	<,001	-1,18397	,30322	-1,77996	-,58798
	Variâncias iguais não assumidas			-3,842	376,972	<,001	<,001	-1,18397	,30816	-1,78989	-,57805

**Tabela 7.4** Testes de Hipóteses → Apoio Organizacional

<b>Estatística de Grupo</b>											
		Country the participant currently resides in	n	M	Desvio Padrão	Erro de Média Padrão					
Apoio Organizacional (pos_SUM)		Poland	192	35	4,84153	,34941					
		Portugal	236	35	5,33200	,34708					

<b>Teste de Amostras Independentes</b>											
		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias				Teste-t para Igualdade de Médias					
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença Média	Erro de Diferença Padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Apoio Organizacional (pos_SUM)	Variâncias iguais assumidas	1,535	,216	,091	426	,464	,928	,04511	,49740	-,93256	1,02278
	Variâncias iguais não assumidas			,092	420,857	,464	,927	,04511	,49250	-,92295	1,01317

(iv) Comparação entre Portugal e Polónia em termos dos consequentes dos comportamentos de gestão de carreira (H3: Existem diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia no que respeita aos consequentes dos comportamentos de carreira; H3a: A Polónia vai apresentar mais níveis de controlo de carreira, sucesso subjetivo e satisfação de carreira do que Portugal).

Em relação ao controlo de carreira, verifica-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia no controlo de carreira ( $t(426) = -.509, p < .305$ ) (Tabela 8.4). A média de Portugal é 17.37 e a da Polónia é 17.18. Na variável sucesso de carreira subjetivo verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia

( $t(426)=-8.539$ ,  $p<.001$ ). A média desta variável em Portugal é 82.14 e a da Polónia é 74.50, o que mostra que os trabalhadores remotos portugueses têm mais sucesso de carreira subjetivo, isto é, maior perceção de prazer, satisfação e bem-estar de carreira. Na última variável dos consequentes, a satisfação de carreira, observa-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia ( $t(426)=-3.328$ ,  $p<.001$ ). A média desta variável em Portugal é 73.69 e a da Polónia é 69.66, o que revela que os trabalhadores remotos portugueses têm mais satisfação de carreira. Logo, em termos dos consequentes dos comportamentos de gestão de carreira, apesar de se terem registado diferentes em duas das variáveis entre os dois países (H3), as diferenças encontradas não são no sentido antecipado (H3a).

**Tabela 8.4** Testes de Hipóteses → Controlo de Carreira, Sucesso de Carreira e Satisfação de Carreira

<b>Estadística de Grupo</b>										
	Country the participant currently resides in	n	M	Desvio Padrão	Erro de Média Padrão					
Controlo de Carreira (pcc_SUM)	Poland	192	17,2	3,81371	,27523					
	Portugal	236	17,4	4,06709	,26474					
Sucesso de Carreira (subj_SUM)	Poland	192	74,5	9,33047	,67337					
	Portugal	236	82,1	9,09469	,59201					
Satisfação de Carreira (satisf_SUM)	Poland	192	69,7	11,6743	,84252					
	Portugal	236	73,7	13,0844	,85172					

<b>Testes de Amostras Independentes</b>											
		Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença Média	Erro de Diferença Padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Controlo de Carreira (pcc_SUM)	Variâncias iguais assumidas	,873	,351	-,509	426	,305	,611	-,19580	,38443	-,95141	,55982
	Variâncias iguais não assumidas			-,513	417,478	,304	,608	-,19580	,38189	-,94647	,55487
Sucesso de Carreira (subj_SUM)	Variâncias iguais assumidas	,283	,595	-8,539	426	<,001	<,001	-7,63559	,89425	-9,39328	-5,87791
	Variâncias iguais não assumidas			-8,516	404,138	<,001	<,001	-7,63559	,89661	-9,39819	-5,87300
Satisfação de Carreira (satisf_SUM)	Variâncias iguais assumidas	2,168	,142	-3,328	426	<,001	<,001	-4,03443	1,21213	-6,41692	-1,65193
	Variâncias iguais não assumidas			-3,368	422,353	<,001	<,001	-4,03443	1,19803	-6,38927	-1,67959

(v) Para cada país, exploração das relações entre os antecedentes e os comportamentos de gestão de carreira e os comportamentos e seus consequentes (H4: Para cada país, existe uma relação estatisticamente significativa, positiva e moderada entre os antecedentes e os

comportamentos de gestão de carreira; H5: Para cada país, existe uma relação estatisticamente significativa, positiva e moderada entre os comportamentos de gestão de carreira e os consequentes).

No seguimento da análise de dados será analisado o coeficiente de correlação de *Pearson* ( $r$ ) que varia entre -1 e 1. O sinal indica a direção da relação – positiva ou negativa, e o valor denota a força da ligação entre as variáveis (Filho & Júnior, 2009). Uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que a pontuação de uma variável pode ser determinada com precisão através do conhecimento da pontuação da outra. Por outro lado, uma correlação com um valor de 0 indica que as variáveis não têm uma relação linear (Filho & Júnior, 2009). Dancey e Reidy (2005), por sua vez, apresentam uma classificação ligeiramente diferente da apresentada por Cohen (1988). Estes autores apontam a existência de uma correlação fraca e positiva quando o  $r = 0.10$  até  $r = 0.30$ , moderada entre  $r = 0.40$  até  $r = 0.60$ , e forte a partir do  $r = 0.70$  até  $r = 1$ .

Para se verificar a H4 foi avaliada a relação entre os antecedentes e os comportamentos de gestão de carreira. Após a análise da Tabela 9.4, verificou-se em Portugal a existência de uma correlação positiva, moderada entre a auto-eficácia percebida e os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236) = .448$ ,  $p < .001$ ); e o desejo de controlo de carreira com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236) = .458$ ,  $p < .001$ ). Relativamente ao apoio organizacional percebido não se regista a existência de uma correlação com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236) = .073$ ,  $p < .263$ ). Apresentados os resultados da Polónia na Tabela 10.4, verificou-se a existência de uma correlação positiva, mas fraca entre a auto-eficácia percebida e os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192) = .224$ ,  $p < .002$ ); e em relação ao desejo de controlo de carreira verificou-se a existência de uma correlação positiva, moderada com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192) = .434$ ,  $p < .001$ ). Quanto ao apoio organizacional percebido, não se registou uma relação com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192) = .073$ ,  $p < .315$ ).

Com base na análise apresentada, verifica-se maioritariamente a existência, em ambos os países, existem relações estatisticamente significativas entre os antecedentes e os comportamentos de gestão de carreira, com exceção do apoio organizacional percebido, logo existem fundamentos que suportam a H4.

**Tabela 9.4** Correlação dos Antecedentes de Portugal

		KCM_SUM	pse_SUM	dcc_SUM	pos_SUM
Modelo Caleidoscópico de Carreira (KCM_SUM)	Correlação de Pearson	1	,448**	,458**	,073
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	,263
	N	236	236	236	236
Autoeficácia Percebida (pse_SUM)	Correlação de Pearson	,448**	1	,264**	,219**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001
	N	236	236	236	236
Desejo de Controlo de Carreira (dcc_SUM)	Correlação de Pearson	,458**	,264**	1	,069
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		,294
	N	236	236	236	236
Apoio Organizacional Percebido (pos_SUM)	Correlação de Pearson	,073	,219**	,069	1
	Sig. (2 extremidades)	,263	<,001	,294	
	N	236	236	236	236

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Tabela 10.4** Correlação dos Antecedentes da Polónia

		KCM_SUM	pse_SUM	dcc_SUM	pos_SUM
Modelo Caleidoscópico de Carreira (KCM_SUM)	Correlação de Pearson	1	,224**	,434**	,073
	Sig. (2 extremidades)		,002	<,001	,315
	N	192	192	192	192
Autoeficácia Percebida (pse_SUM)	Correlação de Pearson	,224**	1	,213**	,232**
	Sig. (2 extremidades)	,002		,003	,001
	N	192	192	192	192
Desejo de Controlo de Carreira (dcc_SUM)	Correlação de Pearson	,434**	,213**	1	,064
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,003		,375
	N	192	192	192	192
Apoio Organizacional Percebido (pos_SUM)	Correlação de Pearson	,073	,232**	,064	1
	Sig. (2 extremidades)	,315	,001	,375	
	N	192	192	192	192

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Para se estudar a H5, avaliou-se a relação entre os comportamentos de gestão de carreira e os consequentes. Após a análise da Tabela 11.4, verificou-se em Portugal a existência de uma correlação positiva moderada entre o controlo de carreira e os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236)=.411$ ,  $p<.001$ ); e o sucesso de carreira subjetivo com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236)=.586$ ,  $p<.001$ ). Há uma correlação positiva, mas fraca, entre a satisfação de carreira e os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236)=.379$ ,  $p<.001$ ). Analisaram-se os resultados da Polónia na Tabela 12.4 e conclui-se que também existe uma correlação positiva, moderada entre o controlo de carreira e os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192)=.365$ ,  $p<.001$ ); e o sucesso de carreira subjetivo com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192)=.491$ ,  $p<.001$ ). Observa-se

também que há uma correlação positiva, mas fraca entre a satisfação de carreira e os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192)=.245$ ,  $p<.001$ ). A H5 é sustentada, devido ao fato de existirem relações estatisticamente significativas, positivas e moderadas entre os comportamentos de gestão de carreira e os todos consequentes, em ambos os países.

**Tabela 11.4** Correlação dos Consequentes de Portugal

		KCM_SUM	pcc_SUM	subj_SUM	satisf_SUM
Modelo Caleidoscópico de Carreira (KCM_SUM)	Correlação de Pearson	1	,411**	,586**	,379**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001
	N	236	236	236	236
Controlo de Carreira Percebida (pcc_SUM)	Correlação de Pearson	,411**	1	,420**	,502**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001
	N	236	236	236	236
Sucesso de Carreira (subj_SUM)	Correlação de Pearson	,586**	,420**	1	,385**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001
	N	236	236	236	236
Satisfação de Carreira (satisf_SUM)	Correlação de Pearson	,379**	,502**	,385**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	
	N	236	236	236	236

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

**Tabela 12.4** Correlação dos Consequentes da Polónia

		KCM_SUM	pcc_SUM	subj_SUM	satisf_SUM
Modelo Caleidoscópico de Carreira (KCM_SUM)	Correlação de Pearson	1	,365**	,491**	,245**
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001
	N	192	192	192	192
Controlo de Carreira Percebida (pcc_SUM)	Correlação de Pearson	,365**	1	,293**	,408**
	Sig. (2 extremidades)	<,001		<,001	<,001
	N	192	192	192	192
Sucesso de Carreira Subjetivo (subj_SUM)	Correlação de Pearson	,491**	,293**	1	,386**
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001		<,001
	N	192	192	192	192
Satisfação de Carreira (satisf_SUM)	Correlação de Pearson	,245**	,408**	,386**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	
	N	192	192	192	192

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## 5. Discussão dos Resultados

A intenção do presente estudo foi explorar os comportamentos de gestão de carreira utilizados por colaboradores europeus em situação de teletrabalho, utilizando os parâmetros do KCM, de modo a compreender a realidade de Portugal e Polónia. Isto implicou a concretização de um estudo diferencial entre os dois países nas diversas variáveis antecedentes, comportamentos e consequentes de gestão de carreira; e, também, um estudo correlacional entre os comportamentos de gestão de carreira e as variáveis antecedentes e consequentes, por país.

Relativamente ao estudo das diferenças entre os dois países, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas entre Portugal e Polónia nos comportamentos estratégicos de carreira, quer considerando o seu todo, quer considerando cada um dos comportamentos separadamente. Os resultados foram favoráveis a Portugal. Ou seja, a Polónia, apesar de ser considerado um país mais individualista, tem menos comportamentos estratégicos de carreira. Estas afirmações favoráveis para Portugal são sustentadas pelos autores Sullivan e Mainiero (2008) onde estes afirmam que ao tentar estabelecer uma fronteira entre trabalho e família, os indivíduos concentram-se no parâmetro equilíbrio do KCM. Tanto mulheres e homens sem filhos também começaram a não aceitar horas extras exaustivas (Mainiero & Sullivan, 2006). Em Portugal existem mais licenciados e pessoas com o ensino secundário, o que coincide com os autores Mainiero e Sullivan (2006) que defendem que a criação de um negócio próprio - o aprofundamento dos estudos, as atividades de lazer e artísticas, fazem parte da autenticidade. Já no parâmetro desafio este acontece como forma de validação, motivação, desenvolvimento e crescimento, estabelecimento de *expertise* e de impacto (Mainiero & Sullivan, 2006).

Quanto aos antecedentes dos comportamentos estratégicos de carreira, verificaram-se diferenças entre países nas crenças de auto-eficácia e no desejo de controlo de carreira, mas não no apoio organizacional percebido. Os dados indicam que os trabalhadores remotos portugueses têm mais crenças de auto-eficácia e desejo de controlo de carreira, isto é, acreditam mais em si próprios, em como detêm as competências necessárias para alcançar os seus objetivos de carreira e, por este motivo, desejam usar essas competências para sentir que possuem controlo sobre os resultados da sua carreira. Deste modo, verifica-se que os dados do caso português sustentam a teoria de Raghuram, Wiesenfeld e Garud (2003), que

argumenta que os indivíduos desenvolvem involuntariamente mais crenças sobre a eficácia específica do domínio quando avaliam a sua capacidade para enfrentar novas tarefas no trabalho. O mesmo se passa com o apresentado por como King (2004), que advoga que os resultados bem-sucedidos na carreira, fazem com que os indivíduos aumentem a sua própria eficiência, o que por sua vez aumenta o seu nível de motivação, de modo a manter esses sucessos e a alcançar novos. Isto revela-se essencialmente nas pessoas que desejam ter um trabalho mais desafiador, há semelhança do que foi referido pelos autores Sullivan e Mainiero (2008).

Eisenberger et al. (1986) defendem que quando uma organização avalia favoravelmente os esforços dos seus trabalhadores, estes acreditarão que os seus esforços serão recompensados, passando a demonstrar compromisso para com o seu empregador. O apoio organizacional percebido é fundamental para a satisfação do colaborador porque a perceção de confiança e as políticas de apoio têm um impacto direto no bem-estar e na saúde mental dos colaboradores, melhorando assim a sua carreira e satisfação com a vida (Desrosiers, 2001). Em ambos os países não se verificaram diferenças estatísticas no apoio organizacional percebido, o que faz com que acreditemos que nestes países o(s) colaborador(es) se sentem igualmente valorizados no trabalho.

Quanto aos consequentes comportamentos estratégicos de carreira, verificaram-se diferenças entre países no sucesso objetivo e na satisfação de carreira, mas não no controlo de carreira percebido. Os resultados deste estudo mostram que os trabalhadores remotos portugueses têm mais satisfação de carreira e sucesso de carreira subjetivo do que os polacos. Apesar da teoria da representação social permitir explicar o porquê de os indivíduos de culturas diferentes acharem que o sucesso de carreira é o mais importante, ela não ajuda a esclarecer o porquê de existir indivíduos de certos países estarem mais satisfeitos com as suas carreiras do que os de outros países (Briscoe et al., 2021). O facto de os padrões de comparação serem subjetivos, e em constante mudança, significa que os países com padrões mais elevados podem relatar níveis de satisfação inferiores, mesmo que as condições de vida objetivas dos seus países correspondentes sejam semelhantes (ou mesmo melhores) que as desses países (Briscoe et al., 2021). A explicação mais convincente é que os portugueses ao terem uma melhor qualidade de vida, estes vão apresentar um maior grau de satisfação e de felicidade, tendo assim um impacto significativo na proporção do teletrabalho.

O sucesso deixou de estar associado apenas a critérios objetivos, passando a ter-se em conta critérios subjetivos como o nível de satisfação, realização e bem-estar que cada pessoa retira

da realização do seu trabalho (Pinto, 2010). Kossek et al. (1998) mencionam que um trabalhador não pode ter sucesso no comportamento de gestão pessoal de carreira se lhe faltar capacidade de adaptação e/ou capacidade de auto-eficácia. Por sua vez, Kuijpers e Scheerens (2006) afirmam que a gestão de carreira é composta por quatro competências (controlo de carreira, exploração de empregos, reflexão de carreira e auto-apresentação), que podem ser influenciados não só por fatores pessoais, como também por características profissionais (Kuijpers & Scheerens, 2006), fazendo com que não haja relação com o apoio organizacional por causa das carreiras modernas. Pela leitura aqui apresentada pode perceber-se claramente que existe uma relação entre todas as variáveis, à exceção do apoio organizacional percebido. Assim, e tendo por base o que foi referido no ponto anterior e neste, apresenta-se na Tabela 13.5 um resumo das evidências empíricas e teóricas do estado do corpo das hipóteses.

**Tabela 13.5** Estado do Corpo de Hipóteses e Evidências Empíricas *Vs.* Evidências Teóricas

<b>Hipóteses</b>
<p><b>H1</b></p> <p><b>Estado (Aceite/Rejeitada):</b> Aceite</p> <p><b>Evidências Empíricas:</b> (t(426)=-4.920, p&lt;.001); Portugal → M=52.77; Polónia → M=48.38</p> <p><b>Evidências Teóricas:</b> São sustentadas pelos autores Sullivan e Mainiero (2008) onde estes afirmam que ao tentar estabelecer uma fronteira entre trabalho e família, os indivíduos concentram-se no parâmetro equilíbrio do KCM. Mainiero e Sullivan (2006) defendem que a criação de um negócio próprio - o aprofundamento dos estudos, as atividades de lazer e artísticas, fazem parte da autenticidade. No parâmetro desafio este acontece como forma de validação, motivação, desenvolvimento e crescimento, estabelecimento de expertise e de impacto (Mainiero &amp; Sullivan, 2006).</p>
<p><b>H1a</b></p> <p><b>Estado (Aceite/Rejeitada):</b> Rejeitado</p> <p><b>Evidências Empíricas:</b> Autenticidade: (t(426)=-3.89, p&lt;.001); Balanço: (t(426)=-2.69, p=.004); Desafio: (t(426)=-4.47, p&lt;.001)</p> <p><b>Evidências Teóricas:</b> São iguais à H1</p>
<p><b>H2</b></p> <p><b>Estado (Aceite/Rejeitada):</b> Aceite</p> <p><b>Evidências Empíricas:</b> (t(426)=-4.908, p&lt;.001); Portugal → M=40.87; Polónia → M=37.94</p> <p><b>Evidências Teóricas:</b> Seguem a teoria de Raghuram, Wiesenfeld e Garud (2003) onde os indivíduos desenvolvem involuntariamente mais crenças sobre a eficácia específica do domínio quando avaliam a sua capacidade para enfrentar novas tarefas no trabalho. Tal como King (2004), sustenta que os resultados bem-sucedidos na carreira, fazem com que os indivíduos aumentem a</p>

sua própria eficiência, o que por sua vez aumenta o seu nível de motivação, de modo a manter esses sucessos e a alcançar novos. Isto revela-se essencialmente nas pessoas que desejam ter um trabalho mais desafiador, há semelhança do que foi referido pelos autores Sullivan e Mainiero (2008). Eisenberger et al. (1986) defendem que quando uma organização avalia favoravelmente os esforços dos seus trabalhadores, estes acreditarão que os seus esforços serão recompensados, passando a demonstrar compromisso para com o seu empregador.

## H2a

**Estado (Aceite/Rejeitada):** Rejeitado

**Evidências Empíricas:**  $t(426)=-3.842, p<.001$ ; Portugal  $\rightarrow M=27.04$ ; Polónia  $\rightarrow M=25.85$

**Evidências Teóricas:** São iguais à H2

## H2b

**Estado (Aceite/Rejeitada):** Rejeitado

**Evidências Empíricas:**  $t(426)=-.091, p<.464$ ; Portugal  $\rightarrow M=34.86$ ; Polónia  $\rightarrow M=34.90$

**Evidências Teóricas:** O apoio organizacional percebido é fundamental para a satisfação do colaborador porque a perceção de confiança e as políticas de apoio têm um impacto direto no bem-estar e na saúde mental dos colaboradores, melhorando assim a sua carreira e satisfação com a vida (Desrosiers, 2001). Em ambos os países não se verificaram diferenças estatísticas no apoio organizacional percebido, o que faz com que acreditemos que nestes países o(s) colaborador(es) se sentem igualmente valorizados no trabalho.

## H3

**Estado (Aceite/Rejeitada):** Aceite

**Evidências Empíricas:** Controlo de carreira  $t(426)=.509, p<.305$ ; sucesso de carreira subjetivo  $t(426)=-8.539, p<.001$ ; satisfação de carreira  $t(426)=-3.328, p<.001$ .

**Evidências Teóricas:** Apesar da teoria da representação social permitir explicar o porquê de os indivíduos de culturas diferentes acharem que o sucesso de carreira é o mais importante, ela não ajuda a esclarecer o porquê de existir indivíduos de certos países estarem mais satisfeitos com as suas carreiras do que os de outros países (Briscoe et al., 2021). O facto de os padrões de comparação serem subjetivos e em constante mudança significa que os países com padrões mais elevados podem relatar níveis de satisfação inferiores mesmo que as condições de vida objetivas dos seus países correspondentes sejam semelhantes (ou mesmo melhores) que as desses países (Briscoe et al., 2021).

## H3a

**Estado (Aceite/Rejeitada):** Rejeitado

**Evidências Empíricas:** Controlo de carreira  $t(426)=.509, p<.305$ : Portugal  $\rightarrow M=17.37$ ; Polónia  $\rightarrow M=17.18$ ; sucesso de carreira subjetivo  $t(426)=-8.539, p<.001$ : Portugal  $\rightarrow M=82.14$ ; Polónia  $\rightarrow M=74.50$ ; satisfação de carreira  $t(426)=-3.328, p<.001$ : Portugal  $\rightarrow M=73.69$ ; Polónia  $\rightarrow M=69.66$

**Evidências Teóricas:** O sucesso deixou de estar associado apenas a critérios objetivos, passando a ter-se em conta critérios subjetivos como o nível de satisfação, realização e bem-estar que cada pessoa retira da realização do seu trabalho (Pinto, 2010). Kossek et al. (1998) mencionam que um trabalhador não pode ter sucesso no comportamento de gestão pessoal de carreira se lhe faltar capacidade de adaptação e/ou capacidade de auto-eficácia. Por sua vez, Kuijpers e Scheerens (2006) afirmam que a gestão de carreira é composta por quatro competências (controlo de carreira, exploração de empregos, reflexão de carreira e auto-apresentação), que podem ser influenciados não só por fatores pessoais, como também por características profissionais

(Kuijpers & Scheerens, 2006), fazendo com que não haja relação com o apoio organizacional por causa das carreiras modernas.

#### **H4**

**Estado (Aceite/Rejeitada):** Rejeitado

##### **Evidências Empíricas:**

Portugal: Auto-eficácia percebida com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236)=.448$ ,  $p<.001$ ); desejo de controlo de carreira com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236)=.458$ ,  $p<.001$ ); apoio organizacional percebido com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236)=.073$ ,  $p<.263$ ).

Polónia: Auto-eficácia percebida com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192)=.224$ ,  $p<.002$ ); desejo de controlo de carreira com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192)=.434$ ,  $p<.001$ ); apoio organizacional percebido com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192)=.073$ ,  $p<.315$ ).

**Evidências Teóricas:** É o conjunto da H1, H1a, H2, H2a e H2b.

#### **H5**

**Estado (Aceite/Rejeitada):** Aceite

##### **Evidências Empíricas:**

Portugal: Controlo de carreira com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236)=.411$ ,  $p<.001$ ); sucesso de carreira subjetivo com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236)=.586$ ,  $p<.001$ ); satisfação de carreira e os comportamentos de gestão de carreira ( $r(236)=.379$ ,  $p<.001$ ).

Polónia: Controlo de carreira e os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192)=.365$ ;  $p<.001$ ); sucesso de carreira subjetivo com os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192)=.491$ ;  $p<.001$ ); satisfação de carreira e os comportamentos de gestão de carreira ( $r(192)=.245$ ;  $p<.001$ ).

**Evidências Teóricas:** É o conjunto da H1, H1a, H3 e H3a.

Respondendo à pergunta de investigação - *Como se descreve a gestão de carreira na modalidade do teletrabalho, decorrente do cenário pandémico Covid-19, comparando Polónia e Portugal, segundo as dimensões do KCM e dos ambientes culturais individualistas-coletivistas?* - com base nos resultados obtidos, pode afirmar-se que:

1. A gestão de carreira é importante e desafiadora, pois é necessário haver um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, sem deixar de sermos nós próprios (crenças e valores) para que possamos progredir na carreira e na nossa auto-valorização.
2. Os resultados deste estudo demonstram que os portugueses, trabalhando em ambientes culturais coletivistas, apresentam tendencialmente crenças maiores de auto-eficácia, desejo de controlo de carreira, satisfação de carreira, sucesso de carreira subjetivo e comportamentos estratégicos de carreira (autenticidade, desafio e equilíbrio).

3. Os resultados deste estudo demonstram que os polacos, operando em ambientes culturais individualistas, apresentam tendencialmente um maior apoio organizacional percebido.

Nas atuais circunstâncias do mundo VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade, Ambiguidade) e BANI (Fragilidade, Ansiedade, Não-Linear, Incompreensível), as pessoas/organizações estão a ser forçadas a tornar-se mais (intra)empreendedoras para fazer face aos desafios e às adversidades provocadas pela incerteza económica (Korotov, Khapova & Arthur, 2010). Os profissionais que desejam obter um retorno (mais objetivo ou subjetivo) para os seus esforços profissionais necessitam de fazer investimentos na carreira e identificar oportunidades inexploradas (Korotov, Khapova & Arthur, 2010). Este trabalho deve ser realizado de forma cíclica, contínua, ao longo de toda a vida ativa dos colaboradores, através de um conjunto de comportamentos estratégicos, tais como os utilizados na base do estudo aqui apresentado (autenticidade, balanço e desafio). É também importante compreender o impacto que determinadas variáveis (pessoais e contextuais) têm, como estímulo ou barreira, na utilização desses comportamentos estratégicos (Korotov, Khapova & Arthur, 2010). E, ainda reconhecer as consequências extremamente positivas que lhes estão associadas (e.g., satisfação com a vida, com a carreira, sucesso objetivo e subjetivo). Apesar da amostra do presente estudo não o ter demonstrado, mais formalmente, pelos dados, o próprio contexto social e cultural em que a pessoa se insere pode influenciar o maior ou menor desenvolvimento de comportamentos estratégicos de empreendedorismo nas opções estratégicas da carreira.

## 6. Conclusão

Apesar da diferença cultural entre os países e a crescente diversidade geracional no local de trabalho, os profissionais do século XXI têm de saber gerir a sua carreira, quer trabalhem para si próprios ou trabalhem por conta de outrem. Se se tem a ambição de crescer profissional e pessoalmente, dever-se-á perceber antecipadamente e de forma clara quais são as suas possibilidades futuras no campo profissional, e planear metas/objetivos. Tomando o exemplo do cenário pandémico do Covid-19, os trabalhadores, bem como os empregadores, têm de estar dispostos a articular-se, pois o futuro nem sempre é certo e podem existir alturas em que seja necessário fazer adaptações imprevisíveis. Isto é, assim, crítico e válido tanto para empreendedores, futuros empreendedores e pessoas que trabalham por conta de outrem.

No início da pandemia, cada país estabeleceu estratégias de emergência para evitar a disseminação do vírus, e toda a população se viu “obrigada” a cumprir as recomendações governamentais de isolamento. Este é um bom exemplo da imprevisibilidade que o mundo global sujeita as organizações. As pessoas que nunca tinham contactado com o teletrabalho tiveram de se adaptar rapidamente, e pensar/planear a sua gestão de carreira de forma diferente da habitual. As empresas, por sua vez, também podem e devem apoiar os seus colaboradores a gerir as carreiras, porque de uma maneira ou outra os colaboradores irão trazer benefícios para a empresa. A gestão de recursos humanos deverá, assim, contemplar práticas mais ajustadas, por exemplo: formação contínua, reconhecer o esforço do trabalhador, estabelecimento de metas e objetivos realistas, reduzir a rotatividade, aumentar o investimento e desenvolvimento na qualidade de vida dos seus colaboradores, mais políticas orientadas para o alto desempenho, fomentar o espírito de empreendedor, maior acompanhamento do progresso de cada colaborador, salários e planos de saúde atrativos, pensar a autonomia, criação de eventos para o desenvolvimento do *networking* com profissionais da área, apostar no recrutamento interno, desenvolver políticas de internacionalização, entre outros.

Os indivíduos são capazes de desenvolver a confiança e as competências necessárias para se tornarem empreendedores de sucesso, devido ao conhecimento que adquiriram ao subirem de categoria na empresa ou devido à experiência que adquiriram ao trabalhar para vários empregadores (Sullivan, Forret, Mainiero & Terjesen, 2007). Como tal, é crucial para as pessoas que estão a pensar em fazer tal mudança de carreira, examinar como a experiência

organizacional poderia beneficiar as suas futuras empresas e procurar tarefas e outras oportunidades de aprendizagem que possam ser aplicadas às suas próprias empresas (Sullivan, Forret, Mainiero & Terjesen, 2007). Aqueles que estão a tentar decidir se querem ou não ser empreendedores, podem encontrar apoio na compreensão do KCM. Os indivíduos podem avaliar a sua situação atual de carreira, enquanto examinam os seus requisitos de autenticidade, desafio e equilíbrio (Sullivan, Forret, Mainiero & Terjesen, 2007), e as competências que terão de desenvolver para o cumprimento dos objetivos empreendedores.

As implicações do trabalho que se apresenta são várias. Em primeiro lugar, a nível teórico. Foram reforçados várias abordagens e modelos, relacionados com três grandes problemáticas (gestão de carreiras, teletrabalho e culturas nacionais - individualistas-coletivistas). Os resultados apresentados vieram, mais uma vez, validar e confirmar a solidez e atualidade dos modelos apresentados (KCM e Modelo de Cultura de Hofstede). Em termos metodológicos, um novo instrumento, integrativo e abrangente de várias dimensões/variáveis, foi desenvolvido e aplicado, numa amostra internacional; permitindo comparações entre duas populações distintas. Por último, e não menos importantes, as implicações práticas. Estudou-se um problema novo, emergente do evento global dos últimos três anos. Foi possível, assim comparar duas realidades europeias, permitindo uma melhor compreensão desta problemática. Por conseguinte, gestores, empresas e trabalhadores, ficam com um diagnóstico sobre o que está a acontecer, pelas variáveis estudadas. Os resultados apresentados potenciam a reflexão do problema discutido; e, quiçá possibilitam o delineamento de estratégias (individuais e/ou organizacionais) no sentido de políticas mais eficazes orientadas para o empreendedorismo, desenvolvimento empresarial e individual dos trabalhadores.

Os resultados fornecem, por sua vez, perspetivas sobre a gestão de carreira de Portugal e da Polónia, composta por diferentes gerações; apesar da predominância geracional do nosso estudo ser a Geração Y. Gerir a carreira é desafiador para todas as gerações pois a gestão da mesma vai depender muito do indivíduo. Todos temos diferentes necessidades, motivações e objetivos face ao trabalho; e, por conseguinte, iremos adotar diferentes comportamentos e estratégias de gestão de carreira. Todos os parâmetros do KCM fazem parte da vida e da carreira de todos os homens e mulheres; contudo, em certas alturas, um dos parâmetros terá uma maior intensidade e importância. Vale frisar que é o indivíduo que se adapta à carreira conforme as suas necessidades e não o contrário, ficando marcado o seu caleidoscópio, por cada escolha ou mudança que faça na sua vida; logo, a gestão de carreira é única e individual.

É difícil determinar se os resultados obtidos se devem verdadeiramente ao teletrabalho; ou, na realidade, a fatores externos resultantes da pandemia, porque o estudo só foi realizado com participantes que estavam atualmente envolvidos em teletrabalho, sendo esta uma das lacunas neste estudo. O setor industrial predominante entre os dois países foi o setor das tecnologias da informação e comunicação, o que não elimina a possibilidade deste estudo ser representativo de outras indústrias.

De acordo com estas limitações, deixam-se aqui algumas sugestões para futuras investigações. Os futuros estudos devem recolher informações tanto de trabalhadores em teletrabalho, como de teletrabalhadores em outras modalidades, e explorar as correlações que não foram estudadas neste estudo. Poderão, ainda, questionar quais são os resultados que deixam as pessoas motivadas (por exemplo pela Teoria de Maslow), e se agem com base nas suas experiências e expectativas (por exemplo pela Teoria da Expectativa de Vroom). Noutros estudos, poder-se-á ainda analisar como as pessoas iniciam o seu processo de empreendedorismo, como trabalham fora dele, - e (talvez) retornam, para começarem outro negócio, assim como as suas relações com os seus parceiros e clientes afetam os seus negócios, tendo em conta a gestão estratégica de carreira e as variáveis culturais do país.

Também foi apenas analisada a perspetiva dos teletrabalhadores. Sugere-se que futuramente se estude outras perspetivas: outra modalidade/design de trabalho, e também a perspetiva dos gestores e organizações. Em paralelo, adicionar mais países; seria importante estudar, para reforçar as conclusões deste trabalho, bem como juntar outras dimensões culturais, para além do individualismo/coletivismo. Eventualmente, poder-se-á completar estas análises com estudos qualitativos, para compreender melhor os dados estatísticos. Muito ainda há para conhecer sobre a problemática estudada, pois o mundo do trabalho e das organizações está em constante mudança, sendo cada vez mais complexo. Mais estudos são bem-vindos para a construção de conhecimento, com outras abordagens, metodologias e campos empíricos.

## Referências Bibliográficas

- Algrari, A.Y. (2017). The Influences of Telecommuting on Teleworkers Skills. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 19(02), 45-48. doi: 10.9790/0661-1902044548.
- Araújo, G.S.G. (2014). *Teletrabalho: Evolução, Desenvolvimento e sua Identificação dentro da Empresa de Call Center* (Dissertação de Licenciatura, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, Brasil). Disponível em <https://1library.org/document/z3gj238y-teletrabalho-evolucao-desenvolvimento-identificacao-dentro-empresa-call-center.html>
- Baruch, Y. (2001). The Status of Research on Teleworking and an Agenda for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129. doi: 10.1111/1468-2370.00058
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Glasgow, Ireland: Pearson Education.
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125- 138. doi: 10.1016/j.hrmmr.2006.03.002
- Briscoe, J.P., Kaše, R., Dries, N., Dysvik, A., Unite, J.A., Adeleye, I., Andresen, M., Apospori, E., Babalola, O., Bagdadli, S., Çakmak-Otluoglu, K.Ö., Casado, T., Cerdin, J., Cha, J., Chudzikowski, K., Russo, S.D., Eggenhofer-Rehart, P., Fei, Z., Gianecchini, M., Gubler, M., Hall, D.T., Imose, R., Ismail, I. R., Khapova, S., Kim, N., Lehmann, P., Lysova, E., Madero, S., Mandel D., Mayrhofer, W., Milikic, B.B., Mishra, S., Naito, C., Nikodijević, A.D., Reichel A., Saher, N., Saxena, R., Schleicher, N., Schramm, F., Shen, Y., Smale, A., Supangco, V., Suzanne, P., Taniguchi, M., Verbruggen, M., & Zikic, J. (2021). Here, There, & Everywhere: Development and Validation of a Cross-Culturally Representative Measure of Subjective Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 130(103612). doi: 10.1016/j.jvb.2021.103612
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combination and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18. doi: 10.1016/j.jvb.2005.09.002
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., & DeMuth, R.L. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47. doi: 10.1016/j.jvb.2005.09.003
- Burton, M.D., Sørensen, J.B., & Dobrev, S. (2016). A Careers Perspective on Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 40(2), 237-247. doi: 10.1111/etap.12230
- Central Statistical Office. (2021). *Selected Aspects of the Labour Market in Poland. Economic Activity of the Population before and during the COVID-19 Pandemic Period* [Web site]. Disponível em <https://stat.gov.pl/en/topics/labour-market/yearbook-of-labour/selected-aspects-of-the-labour-market-in-poland-economic-activity-of-the-population-before-and-during-the-covid19-pandemic-period,6,1.html>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

- Costa, I.S.A. (2005). Controle em Novas Formas de Trabalho: Teletrabalhadores e o Discurso do Empreendimento de Si. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(1), 1-12. doi: 10.1590/S1679-39512005000100009
- Dancey, C., & Reidy, J. (2006). *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. Porto Alegre, RS, Brasil: Artmed
- Desrosiers, E.I. (2001). *Telework and Work Attitudes: The Relationship Between Telecommuting and Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Perceived Co-worker Support* (Tese de Doutorado, Purdue University, Indiana, EUA). Disponível em <https://core.ac.uk/reader/324168690>
- Duarte, M.E. (2006). Desenvolvimento e Gestão de Carreiras: Prelúdio e Fugas (ou a Psicologia da Construção da Vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41-64. doi: 10.21631/rpp39\_41
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eureca (2022). *EURECA Project: New Career Strategies for the New European Remote Careers*. Disponível em [https://pt.linkedin.com/company/eureca-project-remote-careers?original\\_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://pt.linkedin.com/company/eureca-project-remote-careers?original_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)
- Eurofound. (2007). *Telework in Poland* [Web site]. Disponível em <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2007/telework-in-poland>
- European Commission. (2020). *Who Can Telework Today? The Teleworkability of Occupations in the EU* [Web site]. Disponível em [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-11/policy\\_brief\\_-\\_who\\_can\\_telework\\_today\\_-\\_the\\_teleworkability\\_of\\_occupations\\_in\\_the\\_eu\\_final.pdf](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-11/policy_brief_-_who_can_telework_today_-_the_teleworkability_of_occupations_in_the_eu_final.pdf)
- Ferreira, E.B. (2021). *Desafios do Home Office na Pandemia: Construindo Estratégias para a Efetivação* (Dissertação de Mestrado, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC, Santa Catarina, Brasil). Disponível em <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/2308?show=full>
- Filho, D.B.F., & Júnior, J.A.S. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (R). *Revista Política Hoje*, 18(1), 115-146. doi: 10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346
- Gomes, V.J.L. (2020). *Perspetivas de Carreira Profissional dos Profissionais da Área de Gestão de Recursos Humanos em Portugal* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=1486460&method=getFile>
- Greenhaus, J.H., & Callanan, G.A. (1994). *Career Management* (2ª ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., & Wormley, W.M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86. doi:10.2307/256352

- Harpaz, I. (2002). Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society. *Work Study*, 51(2), 74-80. doi: 10.1108/00438020210418791
- Heslin, P.A. (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136. doi: 10.1002/job.270
- Hofstede Insights. (2022). *Country Comparison*. Disponível em <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/poland,portugal/>
- King, Z. (2001). Career Self-Management: A Framework for Guidance of Employment Adults. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(1), 66-78. doi: 10.1080/03069880020019365
- King, Z. (2004). Career Self-Management: its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112–133. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00052-6
- King, Z.M.E. (2000). *The Development and Initial Test of a Theory of Career Self-Management* (Tese de Doutoramento, Birkbeck College, Londres, Reino Unido). Disponível em <https://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.324640>
- Kobroń-Gąsiorowska, Ł. (2022). The Remote Working Model for Polish Labour Law. *Italian Labour Law E-Journal*, 15(1), 171–186. doi: 10.6092/issn.1561-8048/13841
- Korotov, K., Khapova, S., & Arthur, M.B. (2010). Career Entrepreneurship. *Organizational Dynamics*, 40(2), 127–135. doi: 10.2139/ssrn.1436976
- Kossek, E.E., Hammer, L.B., Kelly, E.L., & Phyllis, M.J. (2014). Designing Work, Family & Health Organizational Change Initiatives. *Organizational Dynamics*, 43(1), 53-63. doi: 10.1016/j.orgdyn.2013.10.007
- Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S., & DeMarr, B. (1998). Career Self-Management: A Quasi-Experimental Assessment of the Effects of a Training Intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-960. doi: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00746.x
- Kuijpers, M.A.C.T., & Scheerens, J. (2006). Career Competencies for the Modern Career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319. doi: 10.1177/089484530528300
- Landis J.R., & Koch G.G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *International Biometric Society*, 33(1), 159-174. doi: 10.2307/2529310
- Lei n.º 83/2021. *Diário da República Eletrónico (DRE)*. Série I. 235/2021 (06-12-2021) 2-9. Disponível em <https://data.dre.pt/eli/lei/83/2021/12/06/p/dre/pt/html>
- Lent, R.W., & Brown, S.D. (2006). Integrating Person and Situation Perspectives on Work Satisfaction: a Social-Cognitive View. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 236-247. doi: 10.1016/j.jvb.2006.02.006
- Macaire, L.I. (2021). *2020: O Impacto do Teletrabalho antes, durante e pós-covid-19* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto, Portugal). Disponível em [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36967/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Lucie\\_Macaire.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36967/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Lucie_Macaire.pdf)
- Madsen, S.R. (2003). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Journal of Business for Entrepreneurs*, 4(2003). Disponível em [http://works.bepress.com/susan\\_madsen/50/](http://works.bepress.com/susan_madsen/50/)

- Mainiero, L.A., & Sullivan, S.E. (2006). *The Opt Out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. Mountain View, California: Davies-Black Publishing
- McDonald, K.S., & Hite, L.M. (2008). The Next Generation of Career Success: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 86-103. doi: 10.1177/1523422307310116
- Melo, P.C., & Silva, J. de A. (2017). Home Telework and Household Commuting Patterns in Great Britain. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 103, 1-24. doi: 10.1016/j.tra.2017.05.011.
- Nabi, G.R. (2000). Motivational Attributes and Organizational Experiences as Predictors of Career-Enhancing Strategies. *Career Development International*, 5(2), 91-98. doi: 10.1108/13620430010318963
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. doi: 10.1109/TCOM.1975.1092687
- Noe, R.A. (1996). Is Career Management Related to Employee Development and Performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119-133. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O
- Pinto, J.C.N.C. (2010). *Gestão Pessoal da Carreira: Estudo de um Modelo de Intervenção Psicológica com Bolsheiros de Investigação* (Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Escola de Psicologia, Minho, Portugal). Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/11633>
- Piteira, M. (2020). Trabalhar em Tempo de Covid-19: Os Prós e Contras do Teletrabalho. *Psicologia na Atualidade*. *Revista Psicologia na Atualidade*, 50. Disponível em <https://psicologianaactualidade.com/>
- Portal do Instituto Nacional de Estatística (INE). (2022). *Taxa de desemprego diminui para 5,7% - 2.º Trimestre de 2022* [Web site]. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=540173795&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540173795&DESTAQUESmodo=2)
- Raghuram, S., Wiesenfeld, B., & Garud, R. (2003). Technology Enabled Work: The Role of Self-Efficacy in Determining Telecommuter Adjustment and Structuring Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 180-198. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00040-X
- Walters, R. (2020). *44% dos profissionais em Portugal consideram que a sua produtividade aumentou com o teletrabalho* [Web site]. Disponível em <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/produktividade-portugueses-aumenta-com-teletrabalho.html>
- Walters, R. (2020). *47% dos profissionais em Portugal consideram que os seus planos de carreira foram afetados pela pandemia* [Web site]. Disponível em <https://www.robertwalters.pt/hiring/hiring-advice/salary-survey-2021-expectativas-profissionais-empresas.html>
- Rocha, C.T.M. da, & Amador, F.S. (2018). O Teletrabalho: Conceituação e Questões para Análise. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 16(1), 152-162. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54516>

- Scalabrin, A.C. (2008). *Carreiras sem Fronteiras e Trajetórias Descontínuas: um Estudo Descritivo sobre Decisões de Opt-Out* (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil). Disponível em [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008-110945/publico/SCALABRIN\\_Dissertacao\\_2008.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03092008-110945/publico/SCALABRIN_Dissertacao_2008.pdf)
- Schein, E.H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21<sup>st</sup> Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88. doi: 10.5465/AME.1996.3145321
- Silva, A.C.S., Lencastre, J.G., Freitas, M.A., & Feliciano, P.A. (2000). *Estudo do Teletrabalho em Portugal*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Smola, K., & Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382. doi: 10.1002/job.147
- Sotto-Mayor, J.D.S.M. (2021). *Telecareer: Antecedents and Consequences of Strategic Career Behaviours on Iberian Teleworkers* (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://ciencia.ucp.pt/pt/studentTheses/telecareer>
- Stumpf, S.A., Colarelli, S.M., & Hartman, K. (1983). Development of the Career Exploration Survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*, 22(2), 191-226. doi: 10.1016/0001-8791(83)90028-3
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K.M. (2002). A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in the first ten Years at Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748. doi: 10.1002/job.164
- Sullivan, S.E., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. doi: 10.1177/0149206309350082
- Sullivan, S.E., & Mainiero, L.A. (2008). Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Implementing Human Resource Development Programs to Attract and Retain Women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49. doi: 10.1177/152342230731011
- Sullivan, S.E., Carden, W.A., & Martin, D.F. (1998). Careers in the Next Millennium: Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165-185. doi: 10.1016/S1053-4822(98)80003-X
- Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., & Mainiero, L.A. (2009). Using the Kaleidoscope Career Model to Examine Generational Differences in Work Attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302. doi:10.1108/13620430910966442
- Sullivan, S.E., Forret, M.L., Mainiero, L.A., & Terjesen, S. (2007). What Motivates Entrepreneurs? An Exploratory Study of the Kaleidoscope Career Model and Entrepreneurship. *The Journal of Applied Management & Entrepreneurship*, 12(4), 4-19. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/27466820\\_What\\_Motivates\\_Entrepreneurs\\_An\\_Exploratory\\_Study\\_of\\_the\\_Kaleidoscope\\_Career\\_Model\\_and\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/27466820_What_Motivates_Entrepreneurs_An_Exploratory_Study_of_the_Kaleidoscope_Career_Model_and_Entrepreneurship)
- Tavares, A.I. (2017). Telework and Health Effects Review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. doi: 10.5430/ijh.v3n2p30

- Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2020). Teleworking in Portuguese Communities during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 334-349. doi: 10.1108/JEC-06-2020-0113
- Trope, A. (1999). *Organização Virtual: Impactos do Teletrabalho nas Organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Van Vianen, A.E.M., De Pater, I.E., & Preenen, P.T.Y. (2008). Career Management: Taking Control of the Quality of Work Experiences. In J.A. Athanasou, & R. Van Esbroeck (eds), *International Handbook of Career Guidance* (pp.283-301). doi: 10.1007/978-1-4020-6230-8\_14
- Whitely, W., Dougherty, T.W., & Dreher, G.F. (1991). Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress. *Academy of Management Journal*, 34(2), 331-350. doi: 10.5465/256445
- World Health Organization (2020). *Coronavirus Disease (Covid-19) Pandemic*. [Web site]. Disponível em <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

## Apêndices

### Apêndice A – Estado Civil dos Participantes

		Portugal		Poland	
		n	%	n	%
Marital status of participant	Single	186	59,6%	126	40,4%
	Married/Consensual Union	43	44,3%	54	55,7%
	Divorced/Separated	1	33,3%	2	66,7%
	Widowed	1	100,0%	0	0,0%
	In a relationship/Dating	0	0,0%	0	0,0%
	Other	5	33,3%	10	66,7%
Text response if "marital" response was "Other"		231	55,9%	182	44,1%
	engaged	0	0,0%	1	100%
	in a relationship	0	0,0%	2	100%
	In a relationship	1	50,0%	1	50,0%
	in a serious relationship	1	100,0%	0	0,0%
	In relationship	0	0,0%	3	100%
	informal relationship	0	0,0%	1	100%
	Living together with significant other	0	0,0%	1	100%
	Namoro	1	100,0%	0	0,0%
	No processo de entrar em união de facto	1	100,0%	0	0,0%
	Nuna relação de namoro	1	100,0%	0	0,0%
	relationship	0	0,0%	1	100%

### Apêndice B – Escolaridade dos Participantes

		Portugal		Poland	
		n	%	n	%
Highest level of education completed	Primary School	0	0,0%	1	100%
	Secondary School	61	35,7%	110	64,3%
	Bachelor Degree	122	69,7%	53	30,3%
	Master Degree	50	64,9%	27	35,1%
	Doctorate	3	75,0%	1	25,0%
	Other	0	0,0%	0	0,0%
Responded "Other" to education	Response	3	33,3%	6	66,7%
Text response if "education" response was "Other"		233	55,6%	186	44,4%
	currently student	0	0,0%	1	100%
	Curso Técnico Superior Profissional	1	100%	0	0,0%
	High School	0	0,0%	2	100%
	high school graduate	0	0,0%	1	100%
	i am currently a student	0	0,0%	1	100%
	Pós-graduação - Gestão turística e hoteleira	1	100%	0	0,0%
	Professional degree DVM	0	0,0%	1	100%
Some college	1	100%	0	0,0%	

## Apêndice C – Estatuto de Emprego dos Participantes

		Portugal		Poland	
		n	%	n	%
Participant's employment status	Full-time	144	60,8%	93	39,2%
	Part-time	68	42,5%	92	57,5%
	Freelance/Contractor/Self-employed	4	57,1%	3	42,9%
	Casual/Seasonal	0	0,0%	1	100%
	Trainee/Student/Intern/Volunteer	12	85,7%	2	14,3%
	Unemployed/On leave/Retired	7	87,5%	1	12,5%
	Other	1	100%	0	0,0%
	Responded "Other" to Employment Status	Responded "Other"	24	77,4%	7
Type of company participant works for	Public	75	65,2%	40	34,8%
	Private	161	51,4%	152	48,6%
Type of industry or sector participant works in	Agriculture, plantations, other rural sectors	2	66,7%	1	33,3%
	Basic metal production	0	0,0%	2	100%
	Chemical industries	3	50,0%	3	50,0%
	Commerce	27	52,9%	24	47,1%
	Construction	7	70,0%	3	30,0%
	Education	23	67,6%	11	32,4%
	Financial services	23	60,5%	15	39,5%
	Food, drink, tobacco	9	30,0%	21	70,0%
	Forestry, wood, pulp, paper	0	0,0%	0	0,0%
	Health care and social assistance services	25	58,1%	18	41,9%
	Hotels, tourism, catering	7	53,8%	6	46,2%
	Mechanical and electrical engineering	26	51,0%	25	49,0%
	Media, culture, graphical	45	69,2%	20	30,8%
	Mining	0	0,0%	0	0,0%
	Oil and gas production, oil refining	0	0,0%	1	100%
	Postal and telecommunications services	15	71,4%	6	28,6%
	Public service	10	43,5%	13	56,5%
	Shipping, ports, fisheries, inland waterways	1	33,3%	2	66,7%
	Textiles, clothing, leather, footwear	4	36,4%	7	63,6%
	Transport (including civil aviation, railways, road transport)	5	41,7%	7	58,3%
	Transport equipment manufacturing	0	0,0%	4	100%
	Utilities (water, gas and electricity)	4	57,1%	3	42,9%
	Number of employees at participant's company	1-25	65	47,1%	73
<250		63	52,9%	56	47,1%
<500		24	63,2%	14	36,8%
<1000		12	57,1%	9	42,9%
1000+		51	68,9%	23	31,1%

## Apêndice E – Caracterização do Teletrabalho Antes da Covid-19

		Portugal			Poland		
		n	%	M	n	%	M
Remote work participant did before lockdown as a percentage of working hours		236	55,1%	12,78	192	44,9%	23,49
Remote work participant did before lockdown as a days per week	Daily	14	38,9%		22	61,1%	
	Once a week	9	39,1%		14	60,9%	
	2-3 times a week	16	41,0%		23	59,0%	
	Occasionally (sometimes/when possible/when necessary)	48	53,9%		41	46,1%	
Remote work participant did before lockdown as average hours per week	1-10 hours per week	54	49,5%		55	50,5%	
	11-20 hours per week	12	33,3%		24	66,7%	
	21-30 hours per week	9	47,4%		10	52,6%	
	31-40 hours per week	9	69,2%		4	30,8%	
	41-50 hours per week	1	14,3%		6	85,7%	
	51-60 hours per week	0	0,0%		1	100,0%	
	>60 hours per week	2	100%		0	0,0%	

## Apêndice F – Caracterização do Teletrabalho Durante a Covid- 19

		Portugal			Poland		
		n	%	M	n	%	M
Remote work participant is currently doing as a percentage of working hours		236	55,1%	47,02	192	45%	44,47
Remote work participant is currently doing as days per week	Daily	62	55,4%		50	45%	
	Once a week	17	54,8%		14	45%	
	2-3 times a week	68	59,6%		46	40%	
	Occasionally (sometimes/when possible/when necessary)	44	58,7%		31	41%	
Remote work participant is currently doing as average hours per week	1-10 hours per week	63	58,9%		44	41%	
	11-20 hours per week	41	56,9%		31	43%	
	21-30 hours per week	33	52,4%		30	48%	
	31-40 hours per week	35	62,5%		21	38%	
	41-50 hours per week	14	51,9%		13	48%	
	51-60 hours per week	1	33,3%		2	67%	
	>60 hours per week	4	100%		0	0%	

## Apêndice G – Distância e Tempo até ao Trabalho Tradicional dos Participantes

		Portugal			Poland		
		n	%	M	n	%	M
Distance of participant's commute from home to office	0-1.5km	59	44%		74	56%	
	6-10km	52	50%		52	50%	
	11-20km	52	63%		30	37%	
	21-25km	21	62%		13	38%	
	26-30km	14	61%		9	39%	
	31-50km	15	79%		4	21%	
	51-100km	11	79%		3	21%	
	>100km	12	63%		7	37%	
Average time it takes participant to get to work in minutes				36,12		32,29	

## Apêndice H – Outras Informações sobre o Teletrabalho

		Portugal			Poland		
		n	%	M	n	%	M
Where the participant usually works while remote working	Usually at home, in a private room (ex: bedroom, office)	158	56,2%		123	43,8%	
	Usually at home, in a common room/location (ex: kitchen)	30	66,7%		15	33,3%	
	In a private co-working space	0	0,0%		1	100%	
	In a public space (library, coffee room...)	1	100%		0	0,0%	
	Outside (garden, park, woods, seaside...)	2	66,7%		1	33,3%	
	Other	0	0,0%		1	100%	
Extent to which participant's workload has increase as a result of remote-working	Decreased significantly	1	20,0%		4	80,0%	
	Decreased	13	41,9%		18	58,1%	
	About the same	127	60,2%		84	39,8%	
	Increased	41	57,7%		30	42,3%	
	Increased significantly	9	64,3%		5	35,7%	

## Apêndice I – Medidas Objetivas Relacionadas com o Sucesso na Carreira

		Portugal			Poland		
		n	%	M	n	%	M
Participants current average net salary (in Euros €)	<1000	121	61,1%		77	38,9%	
	1000-1499	72	56,3%		56	43,8%	
	1500-2499	24	42,9%		32	57,1%	
	2500-3499	1	11,1%		8	88,9%	
	3500-5000	1	50,0%		1	50,0%	
	>5000	2	66,7%		1	33,3%	
Participants rating of their salary in comparison to other in same country in same role	Below average	87	64,9%		47	35,1%	
	Average	122	50,2%		121	49,8%	
	Above average	27	52,9%		24	47,1%	
Participant's percentage increase (decrease as -neg) in salary in the last 6 years (including bonuses, commissions, profit sharing and other forms of compensation) [Salary %]		236	55,1%	10	192	44,9%	24
Number of promotions participant has received in the last 6 years		236	55,1%	1	192	44,9%	1