

III INTERNATIONAL MEETING OF SOCIOLOGY (ISSOW)

Education, Employment and Retirement: Transitions in risk societies

26th-27th November 2018 :: Faculdade de Letras, University of Lisbon

. Sessão 7 / Session 7

Networking e Carreira: Conceitos e interações

Miguel Baião dos Santos

miguel.santos@ulusofona.pt

CSG/SOCIUS/ISEG/Universidade de Lisboa

Universidade Lusófona

Isabel Duarte

isabel.duarte@ulusofona.pt

CEO – Centro de Investigação de Economia e das Organizações

Universidade Lusófona

Resumo

O grau académico e a experiência profissional individual eram, até há algum tempo, fatores decisivos para aceder a uma posição, trabalho ou emprego. Contudo, a globalização, os novos enquadramentos das relações sociais, económicas e ambientais e o desenvolvimento tecnológico, impõem novas exigências aos indivíduos e às organizações na gestão da carreira. Uma das variáveis determinantes no acesso a emprego e nas transições no trajeto profissional é o *networking*, que, segundo vários autores, é um instrumento para criar, desenvolver e manter uma rede de contactos informais com o intuito de criar condições para satisfação de interesses mútuos. Logo, criar e manter uma rede de relacionamentos pode fazer a diferença na procura e obtenção de um primeiro ou de um novo emprego.

Assim, através de uma revisão bibliográfica, o presente artigo visa desenvolver uma análise crítica sobre as várias tipologias e conceitos de *networking* e de carreira, tentando identificar relações biunívocas entre as duas noções.

Conclui-se que ambos os conceitos têm vindo a evoluir e a adquirir significados diversos. Num enquadramento organizacional, quando se fala de carreiras na gestão das organizações, destaca-se a noção de carreira proteana, por ser a que aparentemente tem uma relação mais incisiva sobre o conceito e as competências de *networking*.

Palavras-chave: *networking*, carreira, transição

Introdução

Os enquadramentos tradicionais para aceder a uma posição na organização, a um trabalho ou a um emprego encerram os elementos do grau académico e da experiência profissional enquanto fatores decisivos. Verifica-se, contudo, que face aos contextos da globalização, dos novos enquadramentos das relações sociais, dos ciclos económicos, dos determinantes ambientais e o do desenvolvimento tecnológico, surgem novas exigências para os indivíduos e para as organizações para fazerem uma gestão coerente e atempada da carreira.

Assim, através de uma revisão bibliográfica, o presente artigo visa uma análise, reflexão e crítica sobre as várias tipologias e conceitos de *networking* na carreira e o respetivo desempenho deste instrumento para aceder a cargos e facilitar a mobilidade e transições na carreira.

Outra vertente de análise prende-se com a criação de *networking* através das redes sociais online (Social *Networking* Sites – SNS) cuja idiossincrasia nos remete para uma crescente importância, particularmente na transição entre empregos.

Quanto à carreira, o conceito é pluridimensional e consubstancia-se numa perspectiva evolutiva. Segundo alguns autores a carreira apresenta-se como uma sequência de posições, geralmente em movimento ascendente, na hierarquia da organização. Outra tipologia estabelece que os tipos de carreira estão diretamente relacionados com o tipo de sociedade. Os respetivos pressupostos da noção de carreira proteana, são os que aparentemente tem mais relação com o conceito e com as competências de *networking*.

Constata-se, através da bibliografia consultada, que uma das variáveis determinantes no acesso a emprego e nas transições durante o trajeto profissional é o *networking*. Porém, a respetiva definição, abrangência e âmbitos variam de forma substancial consoante as próprias tipologias e autores e que se estendem ao conceito de carreira.

Evolução dos Conceitos de Carreira e de *Networking*

O termo “carreira” tem origem na palavra latina *carraria*, que significa caminho ou estrada larga para veículos. Com o passar do tempo, o termo foi sendo aplicado sobretudo pelos povos francófonos para designar uma trajetória de vida, o desenvolvimento do indivíduo e o respetivo progresso (Bastos, 1997). Segundo Chanlat (1995), o conceito de carreira refere-se a uma trajetória da vida profissional. Atualmente, em termos mais latos, o termo carreira refere-se a um ofício ou profissão que comporta etapas progressivas.

Existe uma grande diversidade de perspectivas teóricas e disciplinares sobre o conceito de carreira. A nível organizacional, este conceito foi durante anos associado a uma atividade profissional dentro de uma empresa, na qual a pessoa passava por vários degraus através de promoções (Cunha et al., 2015; Dias, Varela, & Costa, 2013). Segundo Cunha et al. (2015) pode apresentar-se a evolução do conceito de carreira a partir de uma perspectiva mais tradicional até às mais contemporâneas perspectivas de carreiras proteanas (Hall, 1976). Numa perspectiva tradicional, o conceito de carreira aparece relacionado com a noção de desenvolvimento profissional. Segundo esta perspectiva, a carreira apresenta-se como uma sequência de posições,

geralmente em movimento ascendente, na hierarquia da organização, com consequências positivas sobretudo nos salários (Wolff & Moser, 2009). É vista como um percurso pré-determinado, com uma sequência de etapas mais ou menos previsível e idêntica para todos os colaboradores dessa área (Cunha et al., 2015). Outra perspectiva, vê a carreira como ocupação profissional, designando as atividades desenvolvidas por um indivíduo ao longo da sua vida ativa. A carreira como ocupação profissional implica acréscimos de complexidade no exercício da função e assumir de responsabilidades. Esta definição também se prende com a ideia de avanço, promoção e desenvolvimento, em que se parte do princípio que o indivíduo ao longo da sua vida profissional vai executando tarefas de maior complexidade, responsabilidade e prestígio. Uma característica deste tipo de carreira é a “promoção vertical” (idem). Um conceito mais recente é o de trajetória profissional, em que a carreira é entendida como o resultado da conjugação de dois fatores distintos: o aproveitamento das oportunidades que o mercado vai proporcionando e, naturalmente, da vontade e dos interesses do próprio indivíduo. Neste entendimento de carreira, o indivíduo é responsável pela sua trajetória profissional, ou seja, a carreira é o resultado entre trabalho e tempo, entendendo-se trabalho em sentido amplo, incluindo a forma como o indivíduo se relaciona com outros indivíduos, com as organizações e com a sociedade (ibidem). Este conceito de carreira surgiu associado a certas profissões, especialmente no domínio das artes.

Chanlat (1995) refere que os tipos de carreira estão diretamente ligados com o tipo de sociedade. No sec. XX e XXI identificam-se dois modelos de carreira: o tradicional, caracterizado pela estabilidade, ascensão linear, vertical e o moderno com carácter emergente, caracterizado por diversificação de carreiras, instabilidade, menor linearidade, descontinuidade e horizontalidade.

Outra tipologia de carreiras (e mais relacionada com as vantagens do *networking*), inclui as carreiras proteanas (Hall, 1976), ou as “novas carreiras”. As carreiras proteanas são carreiras autogeridas. Neste tipo de carreiras o indivíduo tem uma perspetiva diferente, não estando focado em “subir na hierarquia”, mas sim na gestão da própria carreira, conjugado com o seu bem-estar e o respetivo desenvolvimento pessoal. As carreiras proteanas valorizam, portanto, um conjunto de requisitos que torna o respetivo percurso uma tarefa complexa: a aprendizagem ao longo da vida, o desenvolvimento de novas redes de contacto interpessoais; a capacidade de

enfrentar novos desafios; a valorização individual em função do desempenho e não da idade; o bem-estar psicológico; saber-aprender (em vez de saber-saber); empregabilidade em vez de segurança no emprego; a vida como um todo em vez de apenas trabalho. Em resumo, a gestão da carreira é uma responsabilidade partilhada, ou seja, um processo de influência mútua entre indivíduos e organizações em que cada parte é concomitantemente agente e alvo de influência.

Em síntese, cada vez mais os indivíduos são responsáveis pela gestão da sua própria carreira (de Janasz & Forret, 2008; Cunha et al., 2015), sendo o *networking* uma das formas através do qual podem ser geradas múltiplas relações que permitem o respetivo desenvolvimento da carreira (de Janasz, Sullivan, & Whiting, 2003; Higgins, 2000). *Networking* é uma palavra de origem anglo-saxónica e que significa “colocar em rede” ou “trabalhar em rede”.

*

Neste pressuposto pode-se definir o *networking* como uma forma de criar ligações úteis, quer seja intra ou inter comunidades, organizações ou sociedades, de forma a mobilizar recursos e a alcançar objetivos específicos e positivos (Maiese, 2005). É ainda visto como uma atitude de valorização e de manutenção cuidada dos relacionamentos (Minarelli, 2010).

Por sua vez, Forret & Dougherty (2001) propõem uma definição de *networking* numa ótica preferentemente organizacional, referindo que são as tentativas proativas dos indivíduos para desenvolver e manter relacionamentos pessoais e profissionais, que encerram o potencial de lhes prestar apoio na carreira, com o intuito de gerar um benefício mútuo.

O mercado de trabalho é cada vez mais volátil e as redes pessoais tornam-se positivamente críticas para obter um panorama do mercado de trabalho e das oportunidades de emprego, ou ainda para obter status em contextos que o que se valoriza é a reputação e não apenas a apologia credencialista (Grabher & König, 2017). O *networking* aparece, assim, como uma forma de estabelecer relacionamentos, de partilhar oportunidades e de criar conexões. Segundo Seibert, Kraimer, and Liden (2001, cit. por de Janasz & Forret, 2008) a estrutura e o conteúdo do *networking* de cada indivíduo oferecem acesso a informação, recursos e patrocínio da carreira, o que está, por outro lado, relacionado com salário, promoções e satisfação na carreira. Neste sentido o trabalho de Gerard (2011) confirmou que o *networking* pode, de facto, conduzir à obtenção do primeiro emprego ou à progressão profissional, e a tecnologia (i.e., networks

virtuais) pode melhorar o sucesso dos esforços individuais e organizacionais. Em sentido contrário, Spurk et al. (2015) ao implementarem estratégias formativas para promover a carreira, concluíram que a formação em técnicas de *networking* isoladamente ou mesmo em articulação com outros módulos (como por exemplo de *coaching*) não demonstra eficácia na promoção de comportamentos de *networking*.

Por sua vez, Forret e Dougherty (2001) identificaram cinco tipos de comportamentos de *networking* que podem contribuir para aumentar a dimensão da rede de contactos: aumentar a visibilidade interna (por exemplo, juntar-se a grupos); estar presente em atividades profissionais; participar de encontros sociais e em eventos comunitários, mantendo contatos com outros indivíduos, trocando cartões de contacto ou endereços de e-mail. Peluchette (1993) e Greenhaus and Callanan (1994; cit. por Ismail & Rasdi, 2007) referem que o *networking* pode servir como um mecanismo para aumentar o apoio, orientação e oportunidades de trabalho, assim como apoio emocional mais profundo e bem orientado, pode contribuir para a maior consciência de competências e conseqüente desenvolvimento de habilidades, pode facilitar acesso ao poder e ao controlo da sua carreira, através da autopromoção de competências e aspirações.

A constatação da importância do *networking* para obtenção de informação sobre oportunidades de emprego foi aferida por Mark Granovetter (1974) que rompe com a sociologia tradicional ao propor a análise do padrão de conexões (ou laços) existente entre os indivíduos e os nós da sua rede social (e.g. grau de coesão das redes, fluxo de recursos entre os indivíduos, afeto, informação). Para este sociólogo os indivíduos tomam conhecimento de oportunidades de emprego de forma mais eficaz através dos “laços fracos”, ou seja, de pessoas apenas conhecidas (onde o envolvimento emocional e afetivo é menos intenso). Num estudo posterior, Granovetter (1983) revê alguns dos conceitos de 1974, observando que os chamados “laços fracos” são elementares para a disseminação da inovação, por serem os nós das redes constituídas por indivíduos com experiências e formações diversas. Ainda segundo Granovetter (1983), os indivíduos que partilham “laços fortes” geralmente participam num mesmo círculo social, ao passo que os indivíduos com os quais temos relações de “laços fracos” são importantes porque nos conectam com vários outros grupos, quebrando a configuração de “ilhas isoladas” dos clusters e assumindo a configuração de rede social. Assim, as relações baseadas em “laços

fortes” definem a configuração dos nós da rede de conexões entre os indivíduos, no qual as relações de “laços fracos” funcionam como bridges (pontes para outros grupos ou redes sociais).

O conceito de *networking* aparece também associado ao conceito de capital social (Bourdieu, 1986), ou seja, as nossas relações com os outros são um recurso que pode originar novas ideias, absorver informação oportuna, conhecer oportunidades de emprego e aumentar a influência e o apoio social (Kaker, 2000 cit. por de Janasz & Forret, 2008). Segundo Forret (2006, cit. por de Janasz & Forret, 2008) o *networking* pode melhorar o capital social de um indivíduo, influenciando o tamanho da sua rede social, a força das suas relações na rede social, o padrão das relações na sua rede de contactos e os recursos da sua rede de contactos.

Para além do capital social o *networking* pode oferecer aos indivíduos vantagens na gestão da sua carreira que passam pelo conceito de “liderança”. A competência de liderança é usualmente aceite como fundamental na carreira pois poderá influenciar o percurso profissional de qualquer indivíduo (Ibarra e Hunter, 2007).

***Networking* e instrumentos de comunicação online**

Importa ainda abordar a dimensão da comunicação e das redes online (*Social Networking Sites* – SNS), pois a sua atual hegemonia na construção de *networking* exige uma abordagem específica. Hoje, a prática do *networking* pessoal é cada vez mais moldada por perceções, ferramentas e dispositivos que surgem da análise das redes sociais (Healy, 2011, cit. por Grabher & König, 2017). Neste enquadramento, os SNS foram definidos por Boyd e Ellison (2010) como sites de redes sociais baseados na web que possibilitam aos indivíduos conceber um perfil público, ou semipúblico, dentro de um sistema limitado e articular uma lista de outros utilizadores com quem partilham uma conexão. A natureza e a nomenclatura dessas conexões podem variar de um site para outro. Exemplos de SNS são: o LinkedIn, o Facebook ou o Twitter (Grabher & König, 2017). O Facebook, com 2,39 mil milhões de utilizadores ativos (Statista Portal, 2018), sendo o mais popular, pois permite que seus utilizadores comuniquem e partilhem conteúdos (fotos, vídeos, links, etc.) entre si através de diferentes ferramentas. O LinkedIn, com 500 milhões de membros (Statista Portal, 2018), é considerado como o maior SNS no domínio empresarial e profissional. Através desta rede social os indivíduos podem descrever a sua experiência de trabalho e trocar referências pessoais, principalmente relacionadas com oportunidades de

trabalho. Em terceiro lugar, a plataforma em tempo real, o Twitter, permite que seus 335 milhões de utilizadores ativos (Statista Portal, 2018) enviem e recebam mensagens de texto restritas ('tweets') (Boyd e Ellison 2010; Grabher & König, 2017). Estes três sites de redes sociais permitem catalogar tipos de relações de modo gráfico, nomeadamente as relações familiares, amigos íntimos, conhecidos ou contato comercial. Estão relacionados com a gestão da performance e da carreira porque incorporam recursos e ferramentas de software que oferecem rankings com índices quantitativos de apreciação de valores como a confiança, a simpatia ou o respeito (Grabher & König, 2017). Ao permitir categorizar os tipos de relações, as SNS são uma forma de quantificar, analisar e avaliar estatisticamente redes pessoais. O LinkedIn, por exemplo, permite verificar o tamanho da rede pessoal e profissional de cada utilizador, mostrando os contactos até três graus de separação. As perceções de simpatia, proximidade social ou distância são traduzidas em sociogramas (Ibidem, 2017). Estes autores defendem que este tipo de redes permite avaliar, através de uma perceção abstrata, a performance genérica dos indivíduos, ao permitir visualizar na sua página a sua rede de contactos. Grabher & König (2017) sugerem que a evidência mostra que os SNS (como o Facebook ou o LinkedIn) são usados com o principal intuito de reativar, manter ou fortalecer as relações que foram estabelecidas fora destas redes. São assim um instrumento de comunicação entre indivíduos: por um lado permitem ampliar redes pessoais ativando "laços inativos" e estabelecendo "laços latentes"; por outro, as redes podem ser uma forma estratégica de os mobilizar (Ibidem). Grabher & König (2017) fizeram uma análise de 41 artigos científicos sobre *networking* e redes sociais, pesquisando opiniões sobre práticas para uma seleção cuidadosa de contactos e de gestão estratégicas das relações. Os SNS surgiram como socio-tecnologias consideradas efetivas para atingir esses objetivos porque oferecem oportunidades de construir sub-redes anteriormente desacopladas (relações em 3º grau).

Contudo, a performance efetiva da rede social parece aplicar-se apenas em ocasiões especiais e a configurações específicas (Ellison et al., 2011, cit. por Grabher & König, 2017). Aliás, Buettner (2017) detetou uma correlação negativa substancial entre o número de contatos via SNS e o sucesso na procura de emprego, o que apoia a experiência dos utilizadores, mas contradiz a maior parte dos resultados de estudos académicos.

Em síntese, os SNS estão a ser cada vez mais utilizados como ferramentas para comunicar experiências de trabalho e trocar referências pessoais, mas também para explorar a lista de conexões dos outros indivíduos dentro do sistema online. Os indivíduos usam estas ferramentas como uma forma de gestão estratégica de contactos após os contactos pessoais preliminares.

Discussão

É hoje, comumente aceite que o *networking* contribui para a performance do indivíduo e, consequentemente, para a respetiva carreira (de Janasz & Forret, 2008; Ross, 2011; Dunn, 2017). Os conceitos de carreira e *networking* estão intrinsecamente ligados e, aparentemente, a capacidade de desenvolver e manter relações com outras pessoas, perspetivando uma relação de benefício mútuo (*win-win*), contribui para aumentar o capital social e humano individual (Grabher & König, 2017) uma vez que ajuda os indivíduos a procurar oportunidades de emprego, a obter acesso a informações ou recursos e a obter orientação e apoio social (de Janasz & Forret, 2008). A capacidade de construir *networking* é, desta forma, ainda mais importante quando os indivíduos gerem a sua própria carreira, mudando frequentemente de emprego ou de função. Estes movimentos geram a necessidade de atualização constante e rápida por parte dos indivíduos, sendo, portanto, a capacidade de originar e manter o *networking* uma competência crítica para o sucesso da carreira (de Janasz & Forret, 2008). Ou seja, o *networking* contribui para a performance do indivíduo ao longo da sua carreira (Dunn, 2017). Por outro lado, a capacidade de construir *networking* está também relacionada com o sucesso de áreas-chave das organizações: inovação e criatividade, criação de novos produtos e processos e desenvolvimento de novo conhecimento (Robin, 2008; Dunn, 2017). A produção de ideias não é, por conseguinte, um fenómeno solitário e isolado. As pessoas criam conhecimento e geram ideias com base em experiências prévias. Gerar ideias é um processo colaborativo em que os indivíduos partilham informação, recursos, experiências e talentos, combinando-os e recombinao-os para criar soluções inovadoras e de valor (Uzzi & Spiro, 2005, cit. por Dunn, 2017,). Uma vez que são as pessoas que fazem as organizações funcionar (Dias, Varela, & Costa, 2013) e que são as pessoas que têm a capacidade de criar *networking*, as organizações têm todo o interesse em investir na carreira dos *networkers* enquanto investimento estratégico para o sucesso. Cross & Thomas (2008) estudaram a relação entre *networking* e performance na carreira e chegaram a três

conclusões importantes sobre a relação entre top performance e *networking*. A primeira é a diferença é estrutural: dentro de uma rede, os top performers têm uma maior tendência a posicionar-se em pontos-chave, conseguindo alavancar melhor as redes em torno deles e melhor implementar seus planos. A segunda é relacional: os top performers tendem a investir em relacionamentos que ampliam seus conhecimentos e os ajudam a evitar enviesamentos e armadilhas na carreira. A terceira é comportamental: os top performers valorizam o *networking*, comportando-se de modo a alcançar relacionamentos de alta qualidade. Este estudo mostrou ainda que os indivíduos que eram competentes nestas três dimensões – estrutural, relacional e comportamental – tinham mais probabilidade de ser bem-sucedidos que aqueles que não investem no seu network.

Conclusões

O *networking* é, decididamente, um conceito que tem relação direta ou indireta com áreas-chave da carreira como sejam: o apoio, a orientação, as oportunidades de trabalho, a consciência das competências e o controlo da e na carreira. Além disto, a respetiva pluridimensionalidade do conceito possui inequívoca e comprovada relação com a gestão e evolução da e na carreira (especialmente nas carreiras proteanas). Apesar da multiplicidade de definições que os diversos autores defendem, na análise do presente estudo interessa reter a definição de *networking* num sentido mais organizacional, ou seja, em que efetivamente os indivíduos, inseridos em organizações, fazem tentativas pró-ativas para desenvolver e manter contactos pessoais e profissionais com outros indivíduos de quem possam conseguir algum benefício. No entanto esse benefício deve ser mútuo. A longo prazo as relações pessoais devem implicar, portanto, algumas mais-valias positivas para as partes envolvidas.

As redes sociais virtuais (SNS) parecem ter ganho preponderância na criação de *networking* e sobretudo na forma como os indivíduos alargam a sua rede social, o que simultaneamente amplia as oportunidades de carreira e da respetiva gestão. Contudo alguns sinais menos positivos exigem alguma parcimónia na análise e estudos complementares.

Assim, conclui-se que o *networking*, ao proporcionar o estabelecimento de um conjunto de contactos pessoais, permitindo o acesso alargado a informação e/ou recursos, é indubitavelmente

um desafio e uma oportunidade que deve ser estimulada para o desenvolvimento contínuo da carreira dos indivíduos.

Temos a consciência que este não é um trabalho acabado e está delimitado no tempo e alicerçado em conceitos e pressupostos contemporâneos sendo, portanto, sujeitos a alterações e mesmo paradoxos, face à natural evolução e surgimento de novas teorias e concepções.

Referências

Bastos, A. V. (1997). A escolha e o comprometimento com a carreira. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 32, n. 3, p. 28-39.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In: J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (New York, Greenwood), 241-258. Disponível em: <http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>.

Boyd, D., & Ellison, N. (2010). Social network sites: definition, history, and scholarship. *IEEE Engineering Management Review*, 3(38), pp. 16-31.

Buettner, R. (2017). Getting a job via career-oriented social networking markets. *Electronic Markets* 27:371–385 DOI 10.1007/s12525-017-0248-3.

Chanlat, J. F. (1995). Quais Carreiras e para Qual Sociedade (I)? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.6, pp. 67-75.

Cross, R., Thomas, R. J. (2008). How top talent uses networks and where rising stars get trapped. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 2, pp. 165–180.

Cunha, M. P., et al. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. 3a Edição. Edições Sílabo, Lisboa.

De Janasz, S. C., & Forret, M. L. (2008). Learning the art of networking: A critical skill for enhancing social capital and career success. *Journal of Management Education*, 32(5), pp. 629-650.

Dias, Á., Varela, M., & Costa, J. (2013). *Excelência organizacional*. Editor: Horácio Periquito. S. Paulo.

Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 419-437.

Dunn, M. B. (2017). Early Career Developmental Networks and Professionals' Knowledge Creation. *Journal of Management*, DOI 0149206317702218.

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management*, 26(3), pp. 283-311.

Gerard, J.G. (2011). Linking in With LinkedIn. Three Exercises That Enhance Professional Social Networking and Career Building. *Journal of Management Education*. Volume: 36 issue: 6, pp. 866-897.

Grabher, G., & König, J. (2017). Performing network theory? Reflexive relationship management on social network sites. In *Networked Governance*. Springer International Publishing. pp. 121-140.

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, University Chicago Press, Chicago, v. 78, Issue 6, pp.1930-1938.

Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*. Ed. Randall Collins. San Francisco, California, Jossey-Bass Serie, v.1. pp. 2001-2233.

Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. USA, California: Goodyear Pub, Pacific Palisades.

- Higgins, M. C. (2000). The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, 19, pp. 277-296.
- Ibarra, H. & Hunter, (2007). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*. Jan 85(1). pp.40-124.
- Ismail, M., & Rasdi, R. M. (2007). Impact of networking on career development: Experience of high-flying women academics in Malaysia. *Human Resource Development International*, 10(2), pp. 153-168.
- Maiese, M. (2005). Networking. Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Disponível em: <http://www.beyondintractability.org/essay/networking>
- Minarelli, J. A. (2018). *Empregabilidade: Como entrar, permanecer e progredir no mercado de trabalho*. 25ª edição. São Paulo: Editora Gente.
- Robin, A. (2008). "It's 2008: do you know where your talent is? Connecting people to what matters", *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, Iss 4, pp. 4 – 14.
- Spurk, D. *et al.* (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 87, pp. 134-144.
- Statista - Social Media Statistics & Facts (2018) Disponível em: <https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/>
- Wolff, H. & Moser, K. (2009). Effects of Networking on Career Success: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 94, No. 1, pp. 196-206

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) no âmbito do Projeto UID/SOC/04521/2013