

**UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**PREOCUPAÇÕES DE CARREIRA E ADAPTABILIDADE: ESTUDO  
EXPLORATÓRIO COM UMA AMOSTRA DE CANDIDATOS A  
SARGENTOS E OFICIAIS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

**Ana Filipa Carrapato Martins**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações**

**2010**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA**



**PREOCUPAÇÕES DE CARREIRA E ADAPTABILIDADE: ESTUDO  
EXPLORATÓRIO COM UMA AMOSTRA DE CANDIDATOS A  
SARGENTOS E OFICIAIS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS**

**Ana Filipa Carrapato Martins**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações**

**Dissertação orientada pela Doutora Rosário Lima**

**2010**

# ÍNDICE GERAL

	<b>p.</b>
<b>RESUMO/ABSTRACT</b>	iii
<b>AGRADECIMENTOS</b>	iv
<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	2
1.1. O Conceito de Carreira e a Perspectiva Desenvolvimentista de Donald Super	2
1.2. O Conceito de Adaptabilidade e a Perspectiva Construtivista de Mark Savikas	7
<b>2. MÉTODO</b>	11
2.1. Participantes	11
2.2. Instrumentos	13
2.2.1. Inventário das Preocupações de Carreira	13
2.2.2. Inventário sobre Adaptabilidade	15
2.2.3. Ficha de Dados Pessoais	16
2.3. Procedimento	16
<b>3. RESULTADOS</b>	17
3.1. Inventário das Preocupações de carreira	18
3.2. Inventário sobre Adaptabilidade	23
3.3. Preocupações de Carreira e Adaptabilidade	25
<b>4. DISCUSSÃO</b>	26
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	30
<b>ANEXOS</b>	CD-ROM

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro n°</b>	<b>p.</b>
1. Alfas de Chronbach, Médias e Desvios-padrão das Fases e Subfases do IPC	18
2. Alfas de Chronbach, Médias e Desvios-padrão das Dimensões do IA	23

## RESUMO

O presente trabalho consiste num estudo exploratório sobre as preocupações de carreira e as dimensões da adaptabilidade, baseando-se na Perspectiva de Desenvolvimento da Carreira de Donald Super e na Perspectiva Construtivista de Mark Savickas. Pretende-se, ainda, contribuir para a investigação acerca do Inventário sobre Adaptabilidade, que se encontra ainda em estudo no âmbito de um Projecto Internacional.

Foram aplicados o Inventário das Preocupações de Carreira e o Inventário sobre Adaptabilidade a uma amostra de 75 adultos candidatos a Sargentos e Oficiais do Exército Português. Os resultados obtidos tendem a confirmar as hipóteses de investigação formuladas, apontando para a relação entre a variável idade e as tarefas de desenvolvimento das fases da carreira Exploração e Estabelecimento, para a predominância das dimensões Confiança e Cooperação, e para a relação entre preocupações de carreira e dimensões da adaptabilidade. Apresentam-se as conclusões do presente estudo, algumas limitações deste e futuras linhas de investigação. Tecem-se também algumas considerações sobre as implicações do estudo para as práticas de gestão de carreira.

**Palavras-chave:** adaptabilidade; desenvolvimento da carreira; gestão de carreira; preocupações de carreira.

## ABSTRACT

This work is an exploratory study about the career concerns and the dimensions of adaptability, based on the Perspective of the Career Development of Donald Super and the Constructivist Perspective of Mark Savickas. It is also intended to contribute to the research on the Career Adapt-Abilities Inventory, which is still under investigation as part of an International Project.

The Career Concerns Inventory and the Career Adapt-Abilities Inventory were applied to a sample of 75 adult candidates to Sergeants and Officers of the Portuguese Army. The results seem to confirm the research hypotheses, pointing to the relation between the variable age and the developmental tasks of the Exploration and Establishment career phases, to the predominance of the dimensions Cooperation, and Confidence and also to the relation between career concerns and adaptability dimensions. The findings of this study, some of its limitations and future research paths are presented. Some reflections are also discussed in what concerns the study's implications for the career management practices.

**Keywords:** adaptability, career development, career management, career concerns.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à Doutora Maria do Rosário Lima, por me ter orientado ao longo de toda a realização deste trabalho, pelo incentivo demonstrado, e pela sua prontidão para ajudar sempre que necessário.

Gostaria também de agradecer à Professora Ana Sousa Ferreira, pelo seu contributo fundamental na análise estatística dos dados.

Agradeço também ao Director da Organização onde realizei este estudo exploratório, que me concedeu a autorização para a aplicação dos Inventários, e a todos os profissionais que sempre se mostraram receptivos e prontos a ajudar, e que contribuíram de forma considerável para a realização desta dissertação.

Seguidamente, gostaria de agradecer aos meus pais e irmão, que sempre estiveram ao meu lado e sempre me incentivaram a dar o meu melhor, e acima de tudo pelo carinho e paciência ao longo deste ano. A sua presença e apoio foram muito significativos para mim.

Obrigada ao Sérgio, pela compreensão e apoio nos momentos mais complicados, pelo seu carinho e companheirismo, e pelo interesse que sempre manifestou. A sua presença fez-me crescer e encarar cada momento de forma positiva.

Quero ainda agradecer à Lara, por ser uma grande amiga e companheira que esteve sempre presente desde o meu primeiro dia de faculdade, por me ter sempre ajudado em todos os momentos difíceis durante estes anos, especialmente neste último ano que tanto exigiu de nós.

## INTRODUÇÃO

O conceito de carreira tem vindo a alterar-se ao longo dos anos. Antigamente os indivíduos construíaam as suas carreiras numa só organização, sendo de esperar uma progressão hierárquica com uma configuração vertical. Hoje em dia, o conceito de carreira já não pode ser visto como uma propriedade das organizações mas sim como uma propriedade dos indivíduos. As rápidas e constantes mudanças no mundo actual exigem destes uma preocupação com o desenvolvimento das suas carreiras e uma cada vez maior flexibilidade e capacidade de adaptação às variações do mercado de trabalho.

Considera-se cada vez mais importante que as organizações vejam os seus trabalhadores como colaboradores, e que o planeamento e gestão de carreira incida ao longo de todo o ciclo de vida do indivíduo e nos diferentes papéis que desempenha. Do ponto de vista psicológico, é importante perceber quais as novas exigências com que os indivíduos se deparam ao longo da sua actividade profissional, sendo a “chave” do sucesso cada vez mais o potencial de desenvolvimento, a flexibilidade e a capacidade de adaptação aos novos contextos.

A presente investigação incide no estudo das preocupações e adaptabilidade de carreira de candidatos a Cursos de Formação de Sargentos e de Oficiais do Exército Português, com o objectivo de identificar a(s) fase(s) de desenvolvimento de carreira em que se encontram, as dimensões da adaptabilidade de carreira que mais se destacam e, por fim, explorar a relação entre preocupações e adaptabilidade de carreira na amostra em estudo. Tem-se também como objectivo contribuir para a investigação do Inventário sobre Adaptabilidade, que se encontra em estudo e cuja versão é ainda experimental.

A perspectiva desenvolvimentista de Donald Super e a perspectiva construtivista de Mark Savickas encontram-se intrinsecamente ligadas e constituem o enquadramento teórico do presente estudo, apresentando-se de seguida o método e os resultados obtidos. No final, é apresentada a discussão que inclui as conclusões, bem como as limitações de um estudo que é exploratório e algumas implicações para as práticas da gestão de recursos humanos.

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 1.1. O Conceito de Carreira e a Perspectiva Desenvolvimentista de Donald Super

Antes do séc. XIX, o conceito de carreira era visto como uma propriedade estrutural das organizações, cabendo ao indivíduo escolher uma, sabendo, de antemão, o que esperar do percurso da mesma. Assim, a progressão na carreira tinha uma configuração vertical – progressão hierárquica e de *status* social. Desde então, devido à proliferação e diversificação das profissões, o mundo do trabalho tem vindo a modelar o desenvolvimento do conceito de carreira (Duarte, 2006), tornando-se a mudança de carreira cada vez mais comum na vida dos indivíduos. Quer esta mudança se deva à escolha pessoal ou a uma mudança organizacional, a necessidade de mudar de função ou de profissão é cada vez mais considerada uma regra e não uma exceção (Cairo, Kritis e Myers, 1996). Com efeito, começa a perceber-se a carreira como algo que não é determinado, mas algo que se desenvolve ao longo de toda a vida do indivíduo.

O planeamento e gestão de carreira são implementados pela Organização onde o indivíduo se insere, focando, hoje, todos os ciclos de vida do indivíduo e os papéis que desempenha. A psicologia da carreira vê cada trabalhador como um colaborador da organização em que trabalha, sendo que esta noção do trabalhador como um colaborador é crucial no campo da gestão de carreiras, uma vez que a perspectiva da gestão de carreiras não se foca apenas no indivíduo ou apenas na organização, mas sim na relação existente entre ambos (Duarte, 2009). Por essa razão, o indivíduo passa a ter cada vez mais um papel activo no planeamento e gestão de todo o processo que é a sua carreira.

É com Donald Super que emerge o conceito de preocupações de carreira, que advém da abordagem de ciclo de vida e de espaço de vida (*life-span, life-space*) da sua teoria do Desenvolvimento de Carreira. O modelo de Super – “Arco-Íris da Carreira” – procura dar uma imagem compreensiva da carreira com os seus múltiplos papéis, indicando um paralelismo entre a idade cronológica das pessoas e o seu estágio de desenvolvimento e “fase de carreira” (Super, Savickas, & Super, 1996).

Fazem parte deste modelo algumas proposições fundamentais (Super, Savickas e Super, 1996) que constituem as bases da concepção sobre o

desenvolvimento de carreira e aconselhamento de carreira (Super, 1990) e, sumariamente, evidenciam que as pessoas diferem em termos das suas capacidades, personalidades, necessidades, valores, traços e auto-conceitos, estando assim qualificadas, por virtude dessas características, para um certo número de profissões. As preferências e as competências vocacionais dos indivíduos modificam-se com o tempo bem como as experiências, mas os auto-conceitos enquanto produtos da aprendizagem social são relativamente estáveis. Este processo de mudança pode ser sumariado numa série de fases de carreira e caracterizado como uma sequência destas fases, ocorrendo no entanto, ciclos menores durante as transições de carreira dos indivíduos. Assim, o sucesso para enfrentar as exigências organizacionais depende da maturidade de carreira de cada indivíduo. De uma perspectiva psicológica, a maturidade de carreira relaciona-se com os recursos cognitivos e afectivos do indivíduo, mas do ponto de vista sociológico pode ser definida com base nos objectivos alcançados pelo indivíduo tendo em conta a sua idade, sendo o processo do desenvolvimento de carreira essencialmente o de desenvolver e o de implementar os auto-conceitos profissionais. Assim, o grau de satisfação no trabalho é proporcional ao grau em que as pessoas são capazes de implementar o seu auto-conceito, que é o “quadro que o indivíduo tem dele próprio, o ”eu” percebido como um significado decorrente” (Super, 1963, p.18) e é considerado o conceito unificador que sustenta toda a teoria de Donald Super (Horta, 2003).

Estas proposições evidenciam o facto do desenvolvimento de carreira se dar ao longo de toda a vida do indivíduo, implicando tomadas de decisão contínuas que dependem do desempenho de diversas tarefas de desenvolvimento e dos determinantes situacionais e da sua combinação na diversidade de papéis que cada indivíduo desempenha (Correia, 2001).

O modelo de Super apresenta duas dimensões primárias e situa os indivíduos na intersecção de ambas (Fraga, 2007): a dimensão espacial e a dimensão longitudinal. A dimensão espacial (*life-space*) refere-se à dimensão do espaço de vida e aos papéis sociais de criança, estudante, cidadão, trabalhador, casa e família, e lazer. Estes papéis interagem entre si, podendo os indivíduos beneficiar deles, ou gerar conflitos de compromisso (Baruch, 2004); a dimensão longitudinal (*life-span*) refere-se ao ciclo de vida, ou seja, à sequência desenvolvimentista dos diferentes papéis, da infância até à velhice. Assim, defende a perspectiva da carreira como um processo que se desenvolve ao longo do tempo, tendo em conta o desenvolvimento humano,

identificando cinco fases diferentes: crescimento (até aos 14 anos); exploração (entre os 15 e os 24 anos); estabelecimento (entre os 25 e os 45 anos); manutenção (entre os 45 e os 64 anos) e declínio (a partir dos 65 anos).

As diferentes fases caracterizam-se pelo desempenho de tarefas de desenvolvimento específicas de cada uma delas. No entanto, as “idades-tipo” correspondentes a cada estágio, são idades de transição que variam de indivíduo para indivíduo, pois só o cumprimento das tarefas de desenvolvimento de uma determinada fase permitem a passagem para a fase seguinte. (Super 1990). Cada fase de carreira é caracterizada por um conjunto de tarefas desenvolvimentistas, com as quais os sujeitos são confrontados num determinado período da vida e que têm origem nas expectativas de que os indivíduos pertencentes a um grupo social evidenciem comportamentos sequentes e ordenados, ao desempenharem tarefas profissionais (Super *et al.*, 1957).

Segundo Super, Savickas e Super (1996), a primeira fase de desenvolvimento, a de Crescimento, inclui tarefas de desenvolvimento associadas à preocupação com o futuro, aumentando o controlo pessoal sobre a própria vida, comprometendo-se com a escola e trabalho, adquirindo atitudes, hábitos e competências de trabalho.

O estágio de Exploração inclui a exploração de vários papéis e a definição do auto-conceito através do contacto com estes mesmos papéis, tal como experiências e actividades que permitem a especificação e implementação da escolha de uma profissão. Este estágio subdivide-se em três subfases: Cristalizar (tarefas de avaliação para tomada de decisão a nível profissional), Especificar (tomada de decisão e escolha) e Implementar (implementação de planos e projectos).

O estágio de Estabelecimento ocorre no início da actividade profissional à medida que o auto-conceito se torna mais consistente, existindo um esforço por parte do indivíduo para avançar e se estabelecer num lugar seguro no mundo do trabalho. Este estágio também se subdivide em três subfases: Estabilizar (fixação numa actividade profissional), Consolidar (preocupação com a estabilidade familiar e profissional) e Promover (preocupação com a progressão na carreira).

Durante o estágio de Manutenção há geralmente um maior envolvimento com a profissão escolhida ou com a transição para uma actividade profissional diferente, pois inclui tarefas de desenvolvimento tais como Manter (preocupações de manutenção do *status quo*, estilo de vida e desempenho profissional), Actualizar

(comportamentos de actualização profissional) e Inovar (exploração de novos métodos de trabalho e organização) que correspondem a três subfases.

Por último, o estágio de Declínio caracteriza-se por uma progressiva preparação para o abandono da actividade profissional, sendo as subfases deste estágio: Desacelerar (delegar tarefas e redução da actividade profissional), Planear a Reforma (actividades de antecipação da reforma e organização dos meios necessários à concretização da última subfase) e Reforma (altura em que o trabalho deixa de garantir parte substancial do tempo).

O conceito de fases da vida e a formulação do desenvolvimento por fases e subfases, não significa que, após um indivíduo ter desenvolvido as tarefas correspondentes a cada uma das fases, não possa voltar novamente a ter comportamentos ou desempenhar tarefas características dessas fases (Duarte, 1993).

O modelo de fases de vida que está na base do Inventário das Preocupações de Carreira (IPC) caracteriza a natureza do desenvolvimento humano no adulto, contribuindo para a avaliação das preocupações de carreira nos indivíduos. Pode também contribuir para a clarificação e compreensão de outras dimensões psicológicas que podem interferir, tanto de forma directa como indirecta no desenvolvimento dos comportamentos e das tarefas desenvolvimentistas da carreira (Duarte, 2000). O IPC engloba as cinco fases de carreira, sendo uma medida de atitudes, com a intenção de avaliar o planeamento e prever o futuro sobre o trabalho de cada um, fornecendo resultados das preocupações por cada fase e subfase (Super, 1957). Na área do desenvolvimento de carreira, diversos estudos utilizaram como instrumento o IPC, considerando o sexo e a idade como variáveis determinantes nas preocupações de carreira, entre outras.

O “*Career Pattern Study*” foi uma fonte de contributos muito enriquecedora para a teoria desenvolvimentista de Donal Super, uma vez que através do seu estudo longitudinal foi possível estudar em detalhe as actividades de desenvolvimento de carreira nos adultos (Horta, 2003), tendo como um dos seus contributos o reconhecimento de actividades exploratórias nestes. Morrison (1997) identificou uma maior presença de tarefas de exploração em gestores, o que pode relacionar-se com a fase de Exploração poder estar associada a uma vontade de mudança de emprego ou mudança geográfica, mas também a uma menor satisfação no trabalho (Slocum e Cron, 1985, cit. por Horta, 2003).

Rafael (1992) utilizou amostras de professores e de alunos de cursos de formação de professores (N=479) e considerou o sexo como uma das variáveis, encontrando diferenças significativas na fase de Manutenção e subfases Manter, Actualizar e Inovar, embora, a análise da ordenação das médias sugira alguma precaução na interpretação destas diferenças. Este autor também considerou a variável idade, subdividindo a amostra em quatro grupos etários (menos de 24 anos, 25 a 34 anos, 35 a 44 anos e mais de 45 anos), tendo constatado, que à medida que a idade aumenta as preocupações relativas à fase de Exploração diminuem, reforçando assim a teoria de Super.

Um estudo realizado por Duarte (1993), cuja amostra foi constituída por 881 homens trabalhadores de uma empresa industrial portuguesa, subdividida em oito subgrupos de idade, revelou a predominância da fase de Exploração no subgrupo de idade igual ou inferior a 24 anos, da fase de Estabelecimento no subgrupo de idade dos 25 aos 29, da fase de Manutenção no subgrupo dos 40 aos 49 anos, e da fase de Declínio no subgrupo dos 56 aos 59 anos e de idade igual ou superior a 60 anos. O estudo revelou ainda, que nesta amostra, a média mais elevada se situa na fase de Manutenção, seguida da de Estabelecimento, o que parece corroborar o modelo desenvolvimentista de Donald Super, e enfatizar a importância das transições (Super, 1990).

Em 2007, Fraga verificou uma maior preocupação pelas tarefas das fases de Manutenção e Declínio em trabalhadores mais velhos, o que revela que estes procuram manter o que já alcançaram e antecipar as tarefas da fase seguinte. Fontainhas (2008) também considerou a variável idade na sua amostra de conveniência constituída por 65 indivíduos, dividindo-os em três grupos etários – inferior ou igual a 24 anos, de 25 a 44 anos e de 45 a 60 anos. Na sua análise verificou que existiam diferenças na hierarquia das preocupações de carreira relativas às fases e subfases, entre os diferentes grupos. Para os indivíduos com idade igual ou inferior a 24 anos, a fase da carreira predominante foi a de Exploração, e para os restantes dois grupos etários, predominou a fase de Manutenção.

Um outro estudo realizado por Oliveira (2009), demonstrou que os indivíduos que se situam no grupo etário inferior ou igual a 24 anos revelam preocupações correspondentes às fases de Exploração e de Estabelecimento. Os indivíduos com idades entre os 25 e 44 anos também revelaram preocupações de carreira esperadas de

acordo com o modelo de Super, com exceção da fase de Exploração, cuja média também se verificou elevada neste grupo etário.

Num estudo exploratório mais recente (Fernandes, 2010), 91 indivíduos trabalhadores de uma empresa multinacional, com idades compreendidas entre os 20 e os 44 anos, também foram divididos em dois grupos etários (inferior ou igual a 24 anos, e de 24 a 44 anos). A análise das médias revelou a predominância das preocupações relativas às fases de Manutenção e Estabelecimento e às subfases Inovar e Consolidar para a amostra total. Para o grupo com idade inferior ou igual a 24 anos, as médias mais elevadas correspondem à fase de Estabelecimento e à subfase Consolidar, enquanto para o grupo com idade compreendida entre os 25 e os 44 anos, as médias mais elevadas correspondem à fase de Manutenção e à subfase Inovar.

## **1.2. O Conceito de Adaptabilidade e a Perspectiva Construtivista de Mark Savickas**

A maturidade de carreira refere-se ao grau de prontidão para tomar decisões quanto à sua carreira e pressupõe uma noção de desenvolvimento relacionada com a idade cronológica, no sentido em que seria desenvolvida através de processos comuns a todos os adolescentes (Super e Knasel, 1981). Resulta da interacção dinâmica entre o indivíduo e o meio, envolvendo a aquisição de conhecimento acerca do conteúdo e processos de decisão relacionados com a carreira e acerca do mundo do trabalho (Westbrook, Elrod e Wynne, 1996).

A ênfase na maturidade de carreira contribuiu para os estudos acerca da transição da escola para o trabalho, mas este conceito começou a fazer cada vez menos sentido à medida que os adultos se deparavam com mudanças organizacionais e económicas, acabando estas mudanças por ter impacto nas suas carreiras (Ebberweir, Krieshok, Ulven e Prosser, 2004), levando à necessidade de compreender que competências são necessárias para que um adulto tenha sucesso nas transições de carreira. Esta questão, e o refinamento da teoria, levaram ao desenvolvimento de um novo conceito, ou seja, à troca de um construto derivado biologicamente, o de maturidade de carreira, por um novo construto derivado psicossocialmente, o de adaptabilidade de carreira (Hartung, Porfeli e Vondracek, 2008). Este foi desenvolvido através de estudos concentrados nas respostas de *coping* e de

comportamentos necessários para os indivíduos conseguirem lidar com as situações de mudança de carreira.

Assim, o conceito de adaptabilidade surge como uma necessidade de adaptar o conceito de maturidade de carreira aos adultos, apesar da capacidade de tomar decisões relativas à carreira, nos adultos, não tenda a aumentar com a idade, o que se deve em parte à imprevisibilidade das situações com que se podem deparar.

A carreira constrói-se à medida que o indivíduo realiza escolhas que exprimem o seu auto-conceito e a estrutura dos seus objectivos na rede social do papel de trabalho. Assim, a abordagem construtivista, segundo Savickas (2004), considera que o indivíduo constrói a carreira através da atribuição de significado ao seu comportamento vocacional e experiências profissionais. Posiciona a carreira segundo uma perspectiva contextualista, na medida em que o desenvolvimento decorre de uma adaptação ao ambiente, ao invés do amadurecimento de estruturas internas do indivíduo.

Segundo a perspectiva psicossocial, a adaptabilidade significa uma capacidade de auto-regulação que permite a acomodação às mudanças no contexto social. Savickas (1997, p. 254) define adaptabilidade como “a prontidão para lidar com as tarefas previsíveis de preparação e participação no papel de trabalho, bem como com os ajustamentos imprevisíveis resultantes das mudanças no trabalho e nas condições laborais”. Assim, é a capacidade de adaptação a circunstâncias que é realçada por certas estratégias de *coping* para resolver problemas desconhecidos, complexos e mal definidos, resultantes das transições e traumas profissionais. A adaptabilidade de carreira refere-se às tarefas de desenvolvimento e transições de papel com que os indivíduos se confrontam e às suas estratégias de adaptação para lidar com estas mudanças (Savickas, 1997, 2001).

As pessoas diferem quanto a características, tais como capacidades, traços de personalidade e auto-conceitos e, por outro lado, cada profissão requer um padrão diferente destas características (Savickas, 2002). Deste modo as pessoas são qualificadas para uma variedade de profissões consoante as suas características individuais. No entanto, por mais estáveis que estas sejam, os contextos estão em constante mudança, sendo que se torna necessário criar modelos de gestão de carreira intrinsecamente dinâmicos que enfatizem a flexibilidade, adaptabilidade e aprendizagem ao longo da vida (Savickas *et al.*, 2009). Deste modo, os indivíduos desenvolvem-se através de um ajustamento e prossecução de objectivos, que se

reflectem na capacidade de lidar com as mudanças no trabalho e a restauração do equilíbrio.

A perspectiva de tempo é um aspecto fundamental para o conceito de adaptabilidade, sendo que um indivíduo é considerado mais adaptável quanto mais for orientado para o futuro. (Savickas, 1997). Para que isto aconteça é necessária uma continuidade estruturada (consciência do tempo como um fluxo contínuo) e uma continuidade optimista (optimismo relativamente à possibilidade de atingir objectivos futuros). O modelo de auto-regulação da teoria da construção de carreira relativo às tarefas sociais e de desenvolvimento privilegia um conjunto específico de atitudes, crenças e competências, que dá forma aos comportamentos de *coping* e às estratégias de resolução de problemas, e que os indivíduos utilizam para construir os seus auto-conceitos profissionais. Assim, a adaptabilidade de carreira é um construto que denota a preparação do indivíduo e os recursos para lidar com tarefas de desenvolvimento de carreira presentes e antecipadas (Savickas, 2002).

O carácter adaptativo das atitudes, crenças e competências da construção da carreira cresce ao longo das linhas de desenvolvimento de cinco dimensões globais da adaptabilidade de carreira, a saber: Preocupação (*Concern*), enquanto orientação para o futuro e desenvolvimento de competências para planear, ancorada na esperança e optimismo; Controlo (*Control*), enquanto responsabilidade por construir a própria carreira e ser capaz de tomar decisões, aumentando o controlo pessoal sobre o futuro; Curiosidade (*Curiosity*), enquanto atitude que leva a explorar o ambiente para aprender mais acerca de si próprio e das situações; Cooperação (*Cooperation*), enquanto capacidade para estabelecer relações com pessoas em diversos contextos em que se procura a realização dos objectivos de carreira; e Confiança (*Confidence*), enquanto capacidade para resolver um problema ou desempenhar com sucesso uma determinada acção.

A curiosidade potencia a exploração de possíveis profissões, a preocupação promove o estabelecimento de possíveis profissões, a confiança dá poder aos indivíduos para construir o futuro que preferem e para ultrapassar obstáculos, o controlo dá recursos aos indivíduos para controlar o seu próprio futuro (Savickas, 2002), e a cooperação permite o estabelecimento de relações relevantes para o contexto de trabalho. Contudo, as dimensões nem sempre se desenvolvem de forma harmoniosa, o que explica as diferenças na prontidão dos indivíduos para tomar decisões, bem como a variação nos padrões de desenvolvimento das suas carreiras

(Savickas, 2004).

Deste modo, considera-se que nesta abordagem de carreira, os indivíduos adaptáveis são aqueles que: 1) manifestam *preocupação* com o seu futuro, 2) aumentam o *controlo* pessoal sobre o seu futuro vocacional, 3) revelam *curiosidade* em explorarem-se a si próprios e cenários futuros, 4) fortalecem a *confiança* para alcançar as suas aspirações (Savickas 2004), e 5) manifestam a capacidade de estabelecer relações interpessoais, de modo a realizar os seus objectivos de carreira, através da *cooperação*.

No âmbito da abordagem construtivista, a adaptabilidade de carreira contempla as dimensões que se operacionalizam num modelo estruturado de três níveis: O nível mais abstracto é onde se situam as dimensões acima referidas. A um nível intermédio, são articuladas três variáveis comuns para cada uma das dimensões anteriores – atitudes, crenças e competências – que moldam os comportamentos de *coping*, que os indivíduos utilizam para canalizar tarefas desenvolvimentistas, negociar as suas transições profissionais e resolver os seus traumas pessoais. Num nível mais concreto, encontram-se os comportamentos vocacionais, ou seja, as respostas que conduzem ao desenvolvimento e construção da carreira do indivíduo (Savickas, 2004).

Savickas (1997) sugeriu que o conceito de adaptabilidade podia ser operacionalizado segundo as dimensões de desenvolvimento, a exploração do meio, o planeamento de carreira e a tomada de decisão, sendo que todas estas podem também ser conceptualizadas como estratégias de auto-regulação. Assim, a adaptabilidade envolve ter consciência do percurso de vida, olhar para o futuro e antecipar escolhas e transições, explorar possibilidades e escolher direcções que permitam potenciar o auto-desenvolvimento e ajustamento à realidade (Savickas, 1997). Envolve ainda tarefas de desenvolvimento de carreira e respostas de *coping* e tem como base as atitudes, competências e comportamentos que os indivíduos usam para se ajustarem ao trabalho que lhes convém.

A adaptabilidade de carreira deve então ser vista como uma capacidade psicossocial de auto-regulação que permite desenvolver estratégias e comportamentos de adaptação que dependem das condições contextuais e medeiam a associação entre os objectivos do trabalho e os resultados observados da carreira tais como o sucesso, a satisfação e a estabilidade profissional. Hoje em dia, os indivíduos devem aprender a articular a sua história de carreira para serem capazes de dar respostas flexíveis e adaptativas a diferentes tarefas e mudanças profissionais, o que facilita o

desenvolvimento das próprias capacidades e a antecipação face ao futuro e aos constantes contextos em mudança (Savickas *et al.*, 2009). O desenvolvimento e a adaptabilidade de carreira de um indivíduo incluem então, a procura das oportunidades disponíveis, pensar no futuro, fazer mudanças adequadas e viáveis e gerir todos os factores interpessoais, intrapessoais e de contexto para atingir os seus objectivos.

Fernandes (2010) constatou que, na sua amostra de indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e os 44 anos, a dimensão de adaptabilidade mais elevada é a Confiança, seguida da Cooperação, Controlo, Curiosidade, e por fim a Preocupação. Verificou ainda que as dimensões Preocupação, Curiosidade, Cooperação e Confiança possuíam médias mais elevadas para o subgrupo de idade inferior ou igual a 24 anos, com excepção da dimensão Controlo.

Assim, com base na revisão de literatura efectuada, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1** – Existe uma relação entre a idade dos indivíduos da amostra e as tarefas de desenvolvimento das fases de Exploração e de Estabelecimento.

**Hipótese 2** – Espera-se que os indivíduos da amostra manifestem, predominantemente, as dimensões Confiança e Cooperação da adaptabilidade.

**Hipótese 3** – Existe uma relação entre as Preocupações das fases e subfases da carreira e as dimensões da adaptabilidade.

## 2. MÉTODO

### 2.1. Participantes

A amostra do presente estudo é constituída por quarenta e quatro candidatos (58.7%) ao Curso de Formação de Sargentos (CFS) e trinta e um candidatos (41.3%) ao Curso de Formação de Oficiais (CFO) do Exército Português, perfazendo um total de setenta e cinco candidatos<sup>1</sup>. Estes cursos são realizados duas vezes por ano com o intuito de formar Sargentos e Oficiais para o Exército Português, sendo as selecções realizadas pelo Centro de Psicologia Aplicada do Exército. Assim, os participantes deste estudo exploratório foram os candidatos que compareceram às selecções realizadas nas instalações do Gabinete de Classificação e Selecção de Lisboa,

---

<sup>1</sup> Ver anexo I – Output - Dados da caracterização da amostra.

independentemente de terem sido, ou não, seleccionados. A diferença entre o número de candidatos aos diferentes cursos, deve-se apenas ao facto de ter existido um maior número de candidatos ao CFS. Do total de participantes, vinte e um (28.0%) são do sexo feminino e cinquenta e quatro (72.0%) são do sexo masculino, diferença esta que se deve ao facto de existir um maior número de indivíduos do sexo masculino a candidatar-se ao exército. Mais especificamente, no que diz respeito ao CFO apenas quatro (12.9%) dos candidatos são do sexo feminino e vinte sete (87.1%) do sexo masculino, enquanto para o CFS, são, respectivamente, dezassete (38.6%) e vinte sete (61.4%). As idades dos participantes variam entre os 18 e os 28 anos de idade ( $M=23.93$ ;  $DP=2.06$ ), sendo que 62.7% ( $N=47$ ) pertencem ao grupo etário <24 anos e 37.3% ( $N=28$ ) pertencem ao grupo etário 25-44 anos, o que parece reflectir-se nas percentagens do estado civil, já que setenta e dois (96.0%) são solteiros e apenas três (4.0%) são casados.

As habilitações literárias variam entre a frequência universitária e o mestrado/doutoramento, sendo que na totalidade dos participantes, onze (14.7%) têm frequência universitária, sessenta e três (84.0%) possuem licenciatura e um (1.3%) possui mestrado/doutoramento. Mais especificamente em relação aos dois cursos, vinte e nove (93.6%) dos candidatos ao CFO possuem licenciatura, um (3.2%) possui mestrado/doutoramento e um outro (3.2%) frequência universitária. Em relação ao CFS, trinta e quatro (77.3%) dos candidatos possuem licenciatura, e dez (22.7%) frequência universitária.

No que diz respeito à profissão, e à totalidade dos participantes, vinte e três (30.7%) estão desempregados e cinquenta e dois (69.3%) desempenham actividades profissionais muito diversificadas, entre as quais se destacam as profissões da área da saúde. Assim, onze candidatos são enfermeiros (14.7%), seis são fisioterapeutas (8.0%), outros seis são técnicos de radiologia (8.0%) e quatro são técnicos de análises clínicas (5.3%). Em relação às outras profissões, dois candidatos são empregados de mesa (2.7%), dois são professores de educação física (2.7%), dois são engenheiros civis (2.7%) e os restantes dezanove candidatos pertencem a outras actividades profissionais, cujas percentagens correspondem a 1.3%.

No que se refere apenas aos candidatos que se encontram a desempenhar uma actividade profissional, vinte e nove (38.7%) desempenham a actual função há menos de seis meses, cinco (6.7%) entre seis e doze meses, doze (16.0%) entre um e dois anos, quatro (5.3%) entre dois e três anos, um (1.3%) entre três e cinco anos e um

outro (1.3%) entre cinco e dez anos. Destes mesmos candidatos, trinta e dois (42.7%) encontram-se a trabalhar na actual Organização há menos de seis meses, oito (10.7%) entre seis e doze meses, oito (10.7%) entre um e dois anos, dois (2.7%) entre dois e três anos e outros dois (2.7%) entre três e cinco anos. Por fim, dezassete destes candidatos (22.7%) possuem um tempo de trabalho (em geral) inferior a seis meses, três (4.0%) entre seis e doze meses, doze (16.0%) entre um e dois anos, nove (12.0%) entre dois e três anos, quatro (5.3%) entre três e cinco anos, e seis (8.0%) entre cinco e dez anos.

## 2.2. Instrumentos

### 2.2.1. Inventário das Preocupações de Carreira<sup>2</sup>

O Inventário das Preocupações de Carreira (IPC), traduzido e adaptado para uma versão portuguesa por Duarte (1993) a partir do seu original “*Adult Career Concerns Inventory (ACCI)*” (Super e colaboradores, 1988), é um instrumento que abarca a carreira ao longo da vida e que avalia as preocupações que os indivíduos manifestam em relação às tarefas de cada fase e respectivas subfases do desenvolvimento da carreira tendo como suporte teórico o modelo de Donald Super (1957). A adaptação deste Inventário para Portugal resultou dos estudos levados a cabo por Duarte (1987, cit. por Fraga, 2007), vindo a ser utilizado posteriormente, no âmbito de uma investigação em psicologia do desenvolvimento da carreira com adultos. Primeiramente, procedeu-se à tradução e adaptação das instruções e dos itens do IPC, procurando minimizar as alterações ao nível do conteúdo dos mesmos, de forma a manter a fidelidade à versão original. Seguidamente, a versão experimental foi ensaiada num estudo preliminar em 1989 com uma amostra de 60 trabalhadores, com o intuito de avaliar a adequabilidade no que se refere à operacionalização do construto em causa e à consistência da medida. A reformulação de alguns itens resultou numa versão revista, posteriormente aplicada a uma amostra de 881 trabalhadores (Duarte, 1993).

O IPC é constituído por sessenta e um itens, dividindo-se os primeiros sessenta itens em doze escalas correspondentes às tarefas das subfases do

---

<sup>2</sup> Ver anexo II – Inventários das Preocupações de Carreira (IPC).

desenvolvimento da carreira (Super, 1990), devendo os participantes indicar o seu grau de preocupação através de uma escala tipo Likert de cinco pontos (desde 1 - “Não preocupa” a 5- “Preocupa muito”). Estes itens estão organizados em grupos de quinze, correspondendo cada grupo às fases da carreira. Assim, na fase de Exploração, os itens 1 a 5 correspondem à subfase Cristalizar; os itens 6 a 10 à subfase Especificar; e os itens 11 a 15 à subfase Implementar. Na fase de Estabelecimento, os itens 16 a 20 correspondem à subfase Estabilizar; os itens 21 a 25 à subfase Consolidar; e os itens 26 a 30 à subfase Promover. Na fase de Manutenção, os itens 31 a 35 correspondem à subfase Manter; os itens 36 a 40 à subfase Actualizar; e os itens 41 a 45 à subfase Inovar. Por fim, na fase de Declínio, os itens 46 a 50 correspondem à subfase Desacelerar; os itens 51 a 55 à subfase Planear a Reforma; e os itens 56 a 60 à subfase Reforma (Duarte, 2000). Assim, a soma dos valores de cada resposta aos itens permite identificar em que fase(s) e subfase(s) de desenvolvimento da carreira o indivíduo se encontra. Por último, o item 61 consiste numa questão sobre a atitude e planos face a uma mudança de carreira, devendo os indivíduos escolher uma de cinco frases que exprimem diferentes situações relativamente a essa mesma mudança.

Os estudos acerca da validade do IPC referem-se à análise factorial e às intercorrelações dos resultados das preocupações entre fases. As últimas mostraram-se significativas a  $p < 0.01$ , com excepção das correlações entre Exploração e Manutenção e Exploração e Declínio, que são negativas e não significativas, e a correlação entre Estabelecimento e Declínio, que é negativa mas significativa. Entre fases e respectivas subfases de carreira, as intercorrelações são significativas e situam-se entre .79 e .95, sugerindo uma adequada relação. Os índices de precisão obtidos através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, sugerem a estabilidade da medida, com a amplitude dos coeficientes situada entre .83 e .97 (mediana de .89) (Duarte, 1993).

Estudos de natureza psicométrica posteriores à tradução e adaptação do instrumento para Portugal, permitiram documentar resultados muito satisfatórios ao nível da precisão e validade (Bruto da Costa, 1997; Rafael, 2001; Fraga, 2007; Fontainhas, 2008; Oliveira, 2009; Fernandes, 2010).

### 2.2.2. Inventário sobre Adaptabilidade<sup>3</sup>

Do original, *Career Adapt-Abilities Inventory*, foi desenvolvida, em 2008, a versão experimental do Inventário sobre Adaptabilidade no âmbito de um Projecto de Investigação (*Career Adaptability Project*), com Coordenação internacional de Mark Savickas e Coordenação nacional de Maria Eduarda Duarte. O objectivo deste projecto é definir o conceito de adaptabilidade e desenvolver instrumentos de medida associados ao projecto, o que neste último caso se concretizou até ao momento através do Inventário sobre Adaptação na Carreira e do Inventário sobre Adaptabilidade. Este projecto tem ainda o objectivo de conceber novas abordagens para a intervenção, visando a construção de projectos de vida/carreira (Savickas et. al, 2009).

A adaptação portuguesa do Inventário sobre Adaptabilidade realizou-se através de um trabalho que contemplou as seguintes etapas: Tradução e adaptação para Portugal destes dois instrumentos de medida; análise preliminar da primeira tradução que permitiu chegar a uma segunda versão; estudo pré-piloto que consistiu na aplicação dos instrumentos a uma amostra de conveniência, bem como na recolha de comentários do ponto de vista qualitativo por parte dos participantes; nova análise das instruções, escala de resposta, respostas dos participantes e comentários adicionais; alterações com o intuito de tornar os itens mais claros em termos de compreensão; e por último, construção da versão para o estudo experimental.

O Inventário sobre Adaptabilidade é composto por itens que foram formulados de modo a poderem ser aplicados e compreendidos tanto por uma população com um nível de leitura correspondente no mínimo ao 10º ano de escolaridade (16 anos) como pela população adulta, visto incluir conteúdos ajustados a ambas. Nesta sequência, o Inventário sobre Adaptabilidade adequa-se à amostra utilizada no presente estudo. Os itens deste Inventário dividem-se em 25 itens internacionais e 25 itens nacionais, perfazendo um total de 50 itens distribuídos pelas cinco dimensões da Adaptabilidade: Preocupação, Controlo, Curiosidade, Cooperação, e Confiança. Os itens são respondidos com base numa escala de Likert em cinco pontos (1-Muito pouco, 2-Pouco, 3-Razoavelmente, 4-Bastante, 5-Muito), devendo cada pessoa indicar aquele

---

<sup>3</sup> Ver Anexo III – Inventário sobre Adaptabilidade (IA).

que melhor traduz o grau em que considera que é capaz de utilizar determinado recurso para construir a sua carreira/vida.

Ainda não existem dados disponíveis acerca das características psicométricas deste Inventário, nomeadamente precisão e validade, uma vez que ainda se trata de uma versão experimental quer a nível nacional como internacional. Contudo, com base num estudo exploratório recentemente desenvolvido (Fernandes, 2010), revelaram-se índices de precisão satisfatórios (entre .84 e .88). No que se refere à validade do instrumento, através da análise em componentes principais constatou-se a tendência dos itens para saturarem na primeira componente, e uma vez rodada a matriz, constatou-se também a tendência para os itens se agruparem nas cinco dimensões teoricamente definidas.

### 2.2.3. Ficha de Dados Pessoais<sup>4</sup>

Foi elaborada uma Ficha de Dados Pessoais, com o intuito de recolher dados que permitissem a caracterização da amostra e a relação das variáveis demográficas com as variáveis em estudo. Assim, a ficha aplicada foi adaptada ao contexto do presente estudo, de modo a recolher os seguintes dados: Idade, Sexo, Profissão, Posição a que se candidata (Sargento ou Oficial), Estado Civil, Tempo de trabalho na actual função, Tempo de trabalho na actual organização, Tempo de trabalho (em geral) e Habilitações literárias.

Procurou-se que, para a maioria destes campos, as respostas fossem dadas através da selecção entre diferentes possibilidades apresentadas (escolha múltipla), de modo a reduzir a probabilidade de obter respostas pouco precisas.

## 2.3. Procedimento

Uma vez apresentados os objectivos e os instrumentos de medida, a utilizar na presente investigação, à Direcção da Organização que proporcionou os Cursos de Formação, e obtida a autorização por parte desta, procedeu-se à aplicação dos dois Inventários e da Ficha de Dados Pessoais. Estes foram administrados a candidatos ao

---

<sup>4</sup> Ver Anexo IV – Ficha de Dados Pessoais.

Curso de Formação de Sargentos e ao Curso de Formação de Oficiais do Exército, ao longo de um processo de selecção em Dezembro de 2009.

Os candidatos foram convidados a responder aos Inventários enquanto esperavam pela realização das provas psicomotoras, tendo-se salientado a importância da participação voluntária, do anonimato e da confidencialidade dos dados. A aplicação foi sempre introduzida aos participantes através do enquadramento do presente estudo no Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. A distribuição dos instrumentos contemplou sempre a mesma ordem de aplicação (Ficha de Dados Pessoais, Inventário sobre Adaptabilidade e Inventário das Preocupações de Carreira), tendo sido o respectivo preenchimento presencial, o que facilitou a verificação do mesmo e o esclarecimento de dúvidas e de questões que foram sendo colocadas.

Houve ainda o cuidado de pedir aos participantes desempregados que pensassem no seu último emprego ao responderem aos Inventários, de modo a obter respostas adequadas, e também que estes não respondessem às últimas três questões da ficha de dados pessoais (Tempo de trabalho na actual função, Tempo de trabalho na actual organização, Tempo de trabalho (em geral)).

### 3. RESULTADOS

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos através do Inventário das Preocupações de Carreira (IPC) e do Inventário sobre Adaptabilidade (IA). Assim, procedeu-se ao estudo da consistência interna através do cálculo dos coeficientes alfa de Cronbach e dos coeficientes alfa se excluídos os itens (*alfa de Cronbach if item deleted*). Relativamente ao estudo sobre a validade, efectuaram-se as correlações entre as fases e subfases do IPC e uma análise em componentes principais para o Inventário sobre Adaptabilidade.

Foi também realizada a estatística descritiva (medidas de tendência central e de dispersão), referindo-se, no caso do IPC, à análise das médias das fases e subfases da carreira para a amostra total e à comparação entre os dois subgrupos de idade considerados (igual ou inferior a 24 anos e entre os 25 e os 44 anos). Para o Inventário sobre Adaptabilidade, é também considerada a análise das médias e desvio-padrão das cinco dimensões para o total da amostra e os mesmos grupos etários.

No final desta secção, são apresentadas as correlações calculadas entre as variáveis em estudo (fases e respectivas subfases da carreira e as cinco dimensões da adaptabilidade), com o intuito de estudar a relação entre os dois instrumentos.

### 3.1. Inventário das Preocupações de Carreira

O quadro 1 apresenta as médias e desvios-padrão relativos às fases e subfases do IPC, para o total da amostra e grupos etários (subgrupos de idade  $\leq 24$  anos e entre 25-44 anos). Quanto à precisão, os índices de consistência interna das fases e subfases do IPC são igualmente apresentados para a amostra total.

Quadro 1

Alfas de Chronbach, Médias e Desvios-padrão das Fases e Subfases do IPC

Fases e Subfases	Alfa	Grupos etários				Amostra total (N=75)	
		$\leq 24$ anos (N=47)		25-44 anos (N=29)			
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
Exploração	.93	55.65	10.84	54.11	10.40	55.17	10.60
Cristalizar	.83	18.22	3.77	17.29	3.50	17.88	3.65
Especificar	.89	19.04	4.18	18.25	4.73	18.76	4.35
Implementar	.86	18.39	3.82	18.57	4.14	18.53	3.94
Estabelecimento	.94	57.13	10.62	56.04	10.08	56.70	10.29
Estabilizar	.86	18.98	4.09	18.79	3.48	18.95	3.83
Consolidar	.88	19.59	3.82	19.67	3.74	19.61	3.74
Promover	.89	18.22	3.97	17.71	3.97	17.97	3.95
Manutenção	.96	54.30	12.38	54.07	11.92	54.15	12.04
Manter	.90	18.07	4.72	17.86	3.94	17.95	4.40
Actualizar	.91	17.91	4.23	17.64	4.39	17.77	4.25
Inovar	.93	18.27	4.17	18.57	4.24	18.41	4.14
Declínio	.93	47.15	10.69	44.93	12.42	46.38	11.26
Desacelerar	.80	16.13	3.63	15.39	3.26	15.84	3.47
Planear a reforma	.88	14.67	4.24	13.78	4.97	14.34	4.50
Reforma	.92	16.35	4.52	15.50	5.31	16.09	4.82

Verifica-se que todas as fases e subfases do IPC apresentam índices de consistência interna<sup>5</sup> muito satisfatórios, variando entre .80 e .93 nas subfases e entre .93 e .96 nas fases, sendo o nível global de consistência interna para o IPC correspondente a .97. Assim, de acordo com o patamar mínimo de .70, sugerido por Nunnally (1978), considera-se que os coeficientes de precisão obtidos são elevados, o que está de acordo com os dados obtidos em estudos anteriores (Duarte, 1993; Rafael, 2001; Fraga, 2007; Fontainhas, 2008; Fernandes, 2010). Foram também calculados os coeficientes alfa se excluídos os itens (*alfa de Cronbach if item deleted*), revelando que todos os itens contribuem para a precisão do instrumento. De referir os itens 51 (“Descobrir actividades que gostaria de praticar na reforma”) e 52 (“Fazer planos para a reforma”), que apresentam alfas de Cronbach de .98, sendo este valor ligeiramente superior ao índice de precisão global do instrumento (.97), quando os itens são eliminados.

A análise realizada para as fases do IPC, revelaram que o item 50 (“Desenvolver mais actividades de tempos livres em complemento dos interesses de trabalho”) apresenta um alfa de Cronbach de .94, superior ao da fase de Declínio (.93), e a análise das subfases mostrou ainda que, os itens 4 (“Aprender sobre primeiros empregos ao meu alcance”) e 26 (“Planear a minha ascensão profissional”) revelam, respectivamente, alfas de Cronbach de .84 e .90, sendo superiores aos das respectivas subfases, Cristalizar (.83) e Promover (.89), quando eliminados.

No que diz respeito à hierarquia das médias para a amostra total relativas às fases da carreira, destacam-se as fases de Estabelecimento (M=56.70, d.p.=10.29) e de Exploração (M=55.17, d.p.=10.60), seguidas das fases de Manutenção (M=54.15, d.p.=12.04) e Declínio (M=46.38; d.p.=11.26). Em relação às subfases, as médias mais elevadas correspondem às subfases Consolidar (M=19.61, d.p.=3.74) e Estabilizar (M=18.95, d.p.=3.83), o que revela a fixação numa actividade profissional e a preocupação de procurar estabilidade profissional, por parte dos indivíduos da amostra. A média mais baixa refere-se à fase de Declínio (M=46.38, d.p.=11.26), podendo relacionar-se com o facto de não existirem indivíduos nesta amostra com mais de 65 anos, o que segundo Super (1984, cit. por Fontainhas, 2008) é a faixa etária em que as tarefas de desenvolvimento de carreira relativas à fase de Declínio devem ser mais expressivas. Consequentemente, as subfases em que os indivíduos

---

<sup>5</sup> Ver Anexo V – Coeficientes de Precisão (IPC).

obtiveram médias mais baixas foram: Planear a Reforma (M=14.34, d.p.=4.50), Desacelerar (M=15.84, d.p.=3.47) e Reforma (M=16.09, d.p.=4.82).

Verifica-se ainda a existência de diferenças na hierarquia das médias relativas às fases e subfases da carreira entre os dois grupos etários. Relativamente ao **grupo de idade igual ou inferior a 24 anos**, a fase que predomina é a de Estabelecimento (M=57.13, d.p.=10.62), seguida da fase de Exploração (M=55.65, d.p.=10.84), Manutenção (M= 54.30, d.p.=12.38) e Declínio (M=47.15, d.p.=10.69). Verifica-se que a hierarquia das fases, neste grupo etário, é igual à hierarquia global das fases na amostra total. Mais uma vez, aqui se encontra a subfase Consolidar (M=19.59, d.p.=3.82) como a mais predominante, seguida, neste caso, da subfase Especificar (M=19.04, d.p.=4.18), que correspondem, respectivamente, às fases de Estabelecimento e Exploração. Assim, a predominância destas subfases, denota a preocupação com a estabilidade profissional e a capacidade de tomada de decisão e escolha, o que faz todo o sentido, uma vez que os indivíduos se encontram a meio de um processo de selecção, facto que tende a revelar uma tomada de decisão e a escolha de um novo caminho ao nível profissional que, devido às suas especificidades de cariz militar (ao nível de incentivos), lhes poderá proporcionar uma boa estabilidade profissional. Por sua vez, as subfases menos predominantes, neste grupo etário, são também as subfases Planear a Reforma (M=14.67, d.p.=4.24), Desacelerar (M=16.13, d.p.=3.63) e Reforma (M=16.35, d.p.=4.52).

Relativamente ao **grupo de idade entre os 24 e os 44 anos**, verifica-se que a hierarquia das médias é a mesma da amostra total, sendo que as médias mais elevadas correspondem às fases de Estabelecimento (M=56.04, d.p.=10.08) e Exploração (M=54.11, d.p.=10.40), seguidas da fase de Manutenção (M=54.07, d.p.=11.92) e Declínio (M=44.93, d.p.=12.42). No que diz respeito às subfases, predominam as subfases Consolidar (M=19.67, d.p.=3.74) e Estabilizar (M=18.79, d.p.=3.48), o que denota, mais uma vez, uma preocupação com a estabilidade profissional e com a fixação numa actividade profissional, sendo que as subfases com média mais baixa são as mesmas que no outro grupo etário e na amostra total. (Planear a Reforma, Desacelerar, Reforma).

Estes resultados corroboram o modelo teórico de Super, sugerindo a importância da variável idade para as preocupações de carreira. Assim, confirma-se a **Hipótese 1** (“Existe uma relação entre a idade dos indivíduos da amostra e as tarefas de desenvolvimento das fases de Exploração e de Estabelecimento”). No entanto,

embora a maioria dos indivíduos da amostra tenha menos de 24 anos (N=47) e a média de idades corresponda a 23.93 (d.p.=2.06), a média mais elevada não corresponde à fase de exploração, nem mesmo quando se considera apenas o grupo com idade igual ou inferior a 24 anos (com excepção da média da subfase Especificar), o que pode relacionar-se com o facto dos indivíduos desta amostra se encontrarem a meio de um processo de selecção para iniciar a carreira que já escolheram. Esta evidência vem reforçar a ideia de que a construção da carreira não se limita a fases estanques e pré-definidas e que, embora haja uma relação entre idade cronológica e as fases de carreira, esta relação pode ser flexível, visto que nem todos os indivíduos passam pelas mesmas fases de carreira na mesma idade.

O item 61 do IPC revela as atitudes e planos face a uma mudança de carreira e é composto por cinco frases que exprimem situações diferentes, das quais só uma pode ser escolhida. Assim, a análise das respostas<sup>6</sup>, para o total da amostra, revela que 40.5% dos indivíduos não estão a pensar mudar de carreira, 20.3% estão a pensar se devem ou não mudar de carreira, 18.9% tencionam mudar de carreira e estão a escolher uma nova actividade profissional, 18.9% já escolheram uma nova actividade profissional e estão a tentar começar a trabalhar nela e, por fim, 1.4% mudaram recentemente de carreira e estão a pensar em estabelecer-se na nova actividade profissional.

Em relação aos grupos etários, existem diferenças nas percentagens de respostas. Deste modo, 44.4% dos indivíduos com **idade inferior ou igual a 24 anos** não estão a pensar mudar de carreira, 20.0% estão a pensar se devem ou não mudar de carreira, 17.8% já escolheram uma nova actividade profissional e estão a tentar começar a trabalhar nela, 15.6% tencionam mudar de carreira e estão a escolher uma nova actividade profissional e 2.2% mudaram recentemente de carreira e estão a pensar em estabelecer-se na nova actividade profissional. Por sua vez, no que se refere ao **grupo etário entre 25-44 anos**, 32.1% não estão a pensar mudar de carreira, 25.0% tencionam mudar de carreira e estão a escolher uma nova actividade profissional, 21.5% estão a pensar se devem ou não mudar de carreira, 21.4% já escolheram uma nova actividade profissional e estão a tentar começar a trabalhar nela, e nenhum indica ter mudado recentemente de carreira ou estar a pensar estabelecer-se numa nova actividade profissional.

---

<sup>6</sup> Ver anexo 6 – Tabela de respostas ao Item 61.

Deste modo, constata-se que tanto para a amostra total, como para os diferentes grupos etários, a percentagem mais elevada corresponde a indivíduos que não estão a pensar mudar de carreira, embora se encontrem a candidatar-se às funções de Sargentos e Oficiais do Exército. Contudo, as restantes percentagens (desde estar a pensar se deve ou não mudar de carreira até ter mudado recentemente de carreira e estar a pensar estabelecer-se numa nova actividade profissional) revelam-se, no conjunto, mais elevadas (59.5%, 55.6% e 67,9%, respectivamente, para a amostra total, o grupo etário  $\leq 24$  anos e o grupo etário entre 25-44 anos).

Para o IPC, o estudo da validade incluiu o cálculo das intercorrelações entre fases e subfases<sup>7</sup>, através do coeficiente de correlação de Spearman, uma vez não se ter verificado uma distribuição normal após efectuado o teste de normalidade<sup>8</sup>. Assim, todas as correlações entre fases e subfases são positivas e estatisticamente significativas ( $p < .05$  e  $p < .01$ ), excepto as correlações entre a subfase Planear a Reforma e as subfases Estabilizar (.21), Manter (.22) e Actualizar (.18). Deste modo, verifica-se que as correlações entre as fases de carreira do IPC variam entre .39 e .87, sendo as relações entre as fases de Estabelecimento e Manutenção (.87) e de Exploração e Estabelecimento (.73) as mais elevadas e estatisticamente significativas ( $p < .01$ ).

No que diz respeito às correlações entre as subfases, estas variam entre .18 (Actualizar e Planear a Reforma) e .84 (Consolidar e Manter). No entanto, como a maioria das correlações são superiores a .50, de modo a obter uma análise mais compreensiva dos resultados, optou-se por um critério mais exigente (.75). Verificam-se, então, correlações elevadas e estatisticamente significativas ( $p < .01$ ) entre as subfases Cristalizar e Especificar (.78), entre Implementar e Consolidar (.77) e Manter (.76) e Inovar (.76), entre Estabilizar e Consolidar (.78) e Manter (.77), entre Consolidar e Promover (.79) e Manter (.84) e Inovar (.75), entre Promover e Manter (.78), entre Actualizar e Inovar (.83), e por fim, entre Planear a Reforma e Reforma (.78).

A análise das correlações entre fases e subfases revela correlações estatisticamente significativas e mais elevadas entre as fases e respectivas subfases, com valores entre .80 e .94, constituindo assim um importante suporte ao nível da

---

<sup>7</sup> Ver anexo VII – Matriz de intercorrelações entre fases e subfases do IPC.

<sup>8</sup> Ver anexo VIII – Teste de normalidade das variáveis.

validade de construção do Inventário das Preocupações de Carreira e corroborando os dados obtidos em estudos anteriores com amostras portuguesas (Duarte, 1993; Rafael, 2001; Fraga, 2007; Fontainhas, 2008; Oliveira, 2009; Fernandes 2010). Também se verificaram correlações superiores a .75 entre as fases e outras subfases, tais como entre Estabelecimento e Implementar (.79), Manter (.89) e Inovar (.77), entre Manutenção e Implementar (.83), Estabilizar (.77), Consolidar (.83), Promover (.75), e Desacelerar (.87).

### 3.2. Inventário sobre Adaptabilidade

O quadro 2 apresenta as médias e desvios-padrão relativos às dimensões da Adaptabilidade, para o total da amostra e grupos etários (subgrupos de idade  $\leq 24$  anos e entre 25-44 anos). Os índices de consistência interna para as cinco dimensões são igualmente apresentados.

Quadro 2

Alfas de Chronbach, Médias e Desvios-padrão das Dimensões do IA

Dimensões	Alfa	Grupos etários				Amostra total (N=75)	
		$\leq 24$ anos (N=47)		25-44 anos (N=28)			
		Média	DP	Média	DP	Média	DP
Preocupação	.85	39.15	5.19	39.61	3.43	39.29	4.56
Controlo	.85	40.11	4.96	40.89	3.92	40.39	4.56
Curiosidade	.85	39.76	4.73	41.32	4.31	40.37	4.59
Cooperação	.86	40.50	4.81	41.39	5.09	40.80	4.88
Confiança	.90	41.63	4.98	42.48	4.12	41.96	4.66

Verificam-se índices de consistência interna<sup>9</sup> muito satisfatórios (entre .85 e .90), sendo o Alfa de Chronbach Global do Inventário correspondente a .96. Assim, tal como também se constatou para o IPC, de acordo com o patamar mínimo de .70 (Nunnally, 1978), os coeficientes de precisão consideram-se elevados. Procedeu-se também ao cálculo dos coeficientes alfa se excluídos os itens (*alfa de Cronbach if item deleted*), o que revelou que todos os itens contribuem para a precisão do instrumento, análise corroborada para cada uma das dimensões.

<sup>9</sup> Ver Anexo IX – Output - Coeficientes de Precisão (IA).

Como se pode verificar, a hierarquia das médias, para a amostra total, por ordem decrescente, é a seguinte: Confiança (M=41.96, d.p.=4.66), seguida da Cooperação (M=40.80, d.p.=4.88), Controlo (M=40.39, d.p.=4.56), Curiosidade (M=40.37, d.p.=4.59) e, por fim, Preocupação (M=39.29, d.p.=4.56). Constata-se também que, tal como aconteceu para a amostra total, a Confiança e a Cooperação são as dimensões com médias mais elevadas tanto para o **grupo de idade igual ou inferior a 24 anos** (seguidas das dimensões Controlo, Curiosidade e Preocupação) como para o **grupo de idade entre os 24 e os 44 anos** (seguidas das dimensões Curiosidade, Controlo e Preocupação). Estes resultados parecem evidenciar que os indivíduos da amostra manifestam mais capacidade para resolver problemas e para estabelecer relações com pessoas do contexto em que se procuram a realizar os objectivos de carreira, à semelhança do que se constata no estudo exploratório recentemente realizado (Fernandes, 2010). Assim, a **Hipótese 2** (“Espera-se que os indivíduos da amostra manifestem, predominantemente, as dimensões Confiança e Cooperação da adaptabilidade”) também é confirmada.

Com o intuito de estudar a validade de construção do instrumento, os dados obtidos através do Inventário sobre Adaptabilidade foram submetidos a uma análise em componentes principais<sup>10</sup>. Esta análise evidenciou doze componentes, que explicam, no seu conjunto, 74% da variabilidade total, sendo as primeiras 4 componentes responsáveis por 50.08% da variabilidade e a primeira componente a que explica a maior parte desta (34.20%). Através da matriz de componentes não rodada, verificou-se que todos os itens (excepto os itens 1, 2, 10, 12, 13, 23, 30, 31, 33, 37 e 40) saturam na primeira componente com correlações superiores a .50. No entanto, estes itens, apresentam saturações superiores a .40 na primeira componente, com excepção do item 30, que apresenta uma saturação de .29, e apenas os itens 3, 10, 23 e 37 apresentam saturações mais elevadas e superiores a .50 noutras componentes. Assim, estes resultados parecem apontar para uma única dimensão que mede a adaptabilidade. Foi também efectuada a análise em componentes principais com rotação varimax, o que revelou que, tendo como critério o valor .50, cinco componentes da dimensão Confiança saturam na primeira componente, dois itens da dimensão Curiosidade saturam na segunda componente, três itens da dimensão Controlo saturam na terceira componente, três itens da dimensão Preocupação

---

<sup>10</sup> Ver Anexo X – Output - Análise em componentes principais (IA).

saturam na quarta componente e outros três itens saturam na sétima componente e, por fim, três itens da dimensão Cooperação saturam na quinta componente. A saturação dos restantes itens encontra-se dispersa nas restantes componentes, parecendo haver, no entanto, uma tendência para os itens se agruparem nas cinco dimensões teoricamente definidas (Savickas et. al., 2009), tal como constatado por Fernandes (2010) no seu estudo exploratório.

### 3.3. Preocupações de Carreira e Adaptabilidade

De modo a verificar a linearidade das variáveis e obter uma matriz de intercorrelações<sup>11</sup>, foi necessário, primeiramente, fazer o estudo da normalidade das variáveis em estudo. Para este efeito, foi feita a análise dos coeficientes de assimetria e kurtose (achatamento), do teste de Kolmogorov-Smirnov (uma vez que a amostra em estudo é superior a 50) e do Gráfico QQ Plots. Esta análise não confirmou a existência dos três critérios de verificação da normalidade, pelo que foi utilizado o Coeficiente de Spearman, para efectuar as correlações entre Preocupações de Carreira e Adaptabilidade.

Assim, a maioria das correlações entre as fases e subfases da carreira e as dimensões da adaptabilidade são significativas ( $p < 0.05$ ;  $p < 0.01$ ), com excepção das correlações entre a fase e subfases de Declínio e todas as dimensões da Adaptabilidade. Para além da maioria das correlações serem significativas, também grande parte destas são elevadas (correlações iguais ou superiores a .50). Assim, estas verificam-se entre: a dimensão Confiança e a fase de Manutenção (.61) e as subfases Actualizar (.54) e Inovar (.58), e a subfase Consolidar (.50) da fase de Estabelecimento; a dimensão Controlo e a fase de Manutenção (.55) e as subfases Actualizar (.50) e Inovar (.53); a dimensão Curiosidade e a fase de Manutenção (.50) e a subfase Inovar (.51); e, por fim, entre a dimensão Preocupação e a fase de Manutenção (.51). De notar que, embora não sejam iguais ou superiores a .50, também se mostram elevadas e estatisticamente significativas as correlações entre a dimensão Cooperação e a fase de Manutenção (.48) e a subfase Inovar (.49), entre a dimensão Preocupação e as subfases Inovar (.47) e Manter (.46), entre a dimensão

---

<sup>11</sup> Ver Anexo XI – Matriz de intercorrelações entre as fases e subfases da carreira e as dimensões da adaptabilidade.

Controlo e as subfases Consolidar (.46) e Manter (.47), bem como entre a dimensão Confiança e as subfases Implementar (.46) e Manter (.48).

Evidenciam-se, assim, as correlações entre a fase de Manutenção e a respectiva subfase Inovar com todas as dimensões da adaptabilidade, comparativamente com as restantes relações entre fases e dimensões. Por outro lado, e no que diz respeito às dimensões da adaptabilidade, a dimensão que obteve correlações mais elevadas e significativas com as fases e subfases da carreira foi a Confiança. Com base nestes dados parece, assim, confirmar-se a **Hipótese 3** de que “Existe uma relação entre as Preocupações das fases e subfases da carreira e as dimensões da adaptabilidade”, tal como verificado no estudo de Fernandes (2010).

#### 4. DISCUSSÃO

A opção pelo presente estudo, deve-se ao interesse em estudar as preocupações de carreira nos adultos e os comportamentos e atitudes (dimensões) de adaptabilidade que estes manifestam, bem como à oportunidade de o realizar numa Organização de cariz militar. É também importante salientar a importância da presente investigação no âmbito de um Projecto Internacional (*Career Adaptability Project*), contribuindo para o estudo das características psicométricas do instrumento de medida Inventário sobre Adaptabilidade a nível nacional e com população adulta.

Assim, uma vez desenvolvido o enquadramento teórico, formuladas as hipóteses de investigação e apresentados o método utilizado e os resultados obtidos, constata-se que os resultados referentes ao IPC denotam que os indivíduos da amostra se encontram numa fase de especificação e implementação da escolha de uma profissão (fase de Exploração) revelando um esforço para avançar e se estabelecerem num lugar seguro no mundo do trabalho (fase de Estabelecimento). Deste modo, destaca-se a relação entre a idade e as tarefas de desenvolvimento das fases da carreira preconizada no modelo teórico de Super. Mostram também que esta relação é flexível, uma vez que a fase que predominou no grupo de idade igual ou inferior a 24 anos foi a de Estabelecimento e não a de Exploração, o que seria de esperar se a relação entre idade cronológica e as fases das preocupações de carreiras fosse rígida. Considerando o facto de, os indivíduos, por se terem candidatado a uma nova função, revelarem um esforço para se estabelecer num lugar seguro no mundo do trabalho, faz

sentido que, independentemente da idade, manifestem mais preocupações relativamente à fase de Estabelecimento. No entanto, a subfase Especificar da fase Exploração, encontra-se como a segunda mais elevada neste subgrupo de idade, o que revela que, estes indivíduos, embora se encontrem predominantemente na fase de Estabelecimento, ainda manifestam algumas preocupações relativas à fase de Exploração, especificamente a preocupação com as escolhas e tomadas de decisão.

A análise das respostas ao item 61 do IPC revelou que, para os dois grupos etários, a percentagem de indivíduos mais elevada corresponde aos que não tencionam mudar de carreira. No entanto, o conjunto das percentagens relativas às respostas cujo conteúdo se refere a uma mudança de carreira, revela que a maioria dos indivíduos considera ou já optou por uma mudança de carreira. Tendo em conta a situação profissional em que estes indivíduos se encontram, estes dados podem relacionar-se com a forma como a questão foi interpretada, uma vez que, embora a entrada para o Exército implique sempre o início de uma carreira militar, a maioria dos candidatos pode manter a sua profissão (e.g. enfermeiros), apesar de existir uma elevada percentagem de indivíduos cuja entrada no exército pode implicar uma mudança de profissão (e.g. empregado de mesa).

Por sua vez, os resultados referentes ao Inventário sobre Adaptabilidade denotam, predominantemente, a capacidade para estabelecer relações com pessoas em diversos contextos em que se procura a realização dos objectivos de carreira (dimensão Cooperação) e a capacidade para resolver um problema ou desempenhar com sucesso uma determinada acção (dimensão Confiança), por parte destes indivíduos. No entanto, embora a Confiança e a Cooperação sejam as dimensões com médias mais elevadas na amostra em estudo, todas as dimensões obtiveram médias muito próximas e, aquando da comparação dos dois grupos etários, verificam-se médias mais elevadas em todas as dimensões para o grupo de idade entre os 25 e os 44 anos.

O cálculo das correlações entre as dimensões da adaptabilidade e as fases e subfases da carreira, permitiu estudar as relações entre estas variáveis e entender o seu significado psicológico. Assim, para todas as dimensões da Adaptabilidade, destaca-se a relação com a fase de Manutenção, o que parece apontar para a importância da adaptabilidade para o desenvolvimento das tarefas que dizem respeito à manutenção do papel profissional e envolvimento com a profissão escolhida ou com a transição para uma nova actividade profissional. Destaca-se também a ausência de correlações

estatisticamente significativas entre todas as dimensões da Adaptabilidade e a fase e subfases de Declínio, o que pode dever-se ao facto da amostra não contemplar indivíduos com idade igual ou superior a 65 anos.

As respectivas subfases de Manutenção (Manter, Actualizar e Inovar), que se caracterizam pelas preocupações de manutenção do *status quo*, estilo de vida e desempenho profissional, comportamentos de actualização profissional e a exploração de novos métodos de trabalho e organização, mostram-se fortemente relacionadas com as dimensões Confiança e Controlo, que denotam, respectivamente, a capacidade para resolver um problema ou desempenhar com sucesso uma determinada acção e a responsabilidade por construir a própria carreira e ser capaz de tomar decisões, aumentando o controlo pessoal sobre o futuro. Assim, é possível inferir que a dimensão Confiança, que está relacionada com o sentimento de auto-eficácia, e a dimensão Controlo, que envolve a capacidade de tomada de decisão, podem ser um contributo importante para o desenvolvimento das tarefas da fase de Manutenção e das respectivas subfases. É, ainda, importante salientar o facto das preocupações relativas à subfase Inovar se relacionarem fortemente com todas as dimensões da adaptabilidade, o que mostra que os comportamentos de actualização profissional parecem ser relevantes para a Adaptabilidade.

Outro aspecto interessante é a constatação de que a dimensão Controlo mostra uma correlação elevada com a subfase Consolidar (preocupação com a estabilidade familiar e profissional) da fase de Estabelecimento, o que pode revelar que as tarefas desta subfase exigem a responsabilidade de construir a própria carreira e de serem capazes de tomar decisões, aumentando o controlo pessoal sobre o futuro.

A dimensão Confiança, para além da já referida relação com a fase de Manutenção, revela relações elevadas com as subfases Implementar (implementação de planos e projectos) da fase de Exploração e Consolidar (preocupação com a estabilidade familiar e profissional) da fase de Estabelecimento, o que parece indicar que, para desempenhar estas tarefas, é importante a capacidade para resolver problemas ou desempenhar com sucesso uma determinada acção. Assim, a dimensão Confiança destaca-se por ser a que possui uma relação mais forte com um maior número de fases e subfases da carreira. Este resultado não se verifica no estudo exploratório referido (Fernandes, 2010), que destacou a dimensão Preocupação, o que pode dever-se à especificidade da amostra, cujos indivíduos se encontram numa situação profissional completamente diferente (indivíduos trabalhadores e

colaboradores da mesma Organização). Deste modo, a Confiança parece ser fundamental em indivíduos que procuram estabelecer-se numa nova actividade profissional, uma vez que lhes dá poder para construir o futuro que preferem e ultrapassar obstáculos.

Destacam-se, em seguida, algumas limitações do presente estudo exploratório e aspectos a considerar em futuras investigações. Primeiramente, como limitação, salienta-se a presença de indivíduos desempregados na amostra estudada. No entanto, uma vez que o IPC foi desenvolvido para ser aplicado a adultos trabalhadores, houve a tentativa de suprir esta limitação, pedindo a estes indivíduos que pensassem no seu último emprego. Constitui, no entanto, outra limitação, o facto de não ter sido controlado o tempo durante o qual estes indivíduos se encontraram no desemprego. Pode, ainda, evocar-se a dimensão da amostra, a faixa etária abrangida e a heterogeneidade das profissões, embora o objectivo tenha sido considerar o facto de todos estarem a candidatar-se ao Exército Português.

Em futuras investigações, seria interessante comparar, não apenas subgrupos etários, mas também indivíduos empregados e desempregados e incidir na variável sexo. Igualmente importante, seria procurar constituir uma amostra mais representativa, procurando obter um número mais elevado de participantes e também abranger outras faixas etárias, o que seria impossível neste estudo devido ao limite de idade para a entrada no Exército.

O estudo das Preocupações e Adaptabilidade de Carreira parece ser útil no âmbito da gestão e desenvolvimento das carreiras, na medida em que pode permitir que as organizações obtenham resultados sobre as preocupações de carreira e nível de adaptabilidade dos seus colaboradores e, conseqüentemente, levar a cabo intervenções mais eficazes no plano da gestão das carreiras (Arnold, 1997).

Numa perspectiva de adaptabilidade, os recursos do indivíduo são fundamentais para o alcance da satisfação profissional, no sentido em que o indivíduo deverá ser responsável pela gestão da sua carreira, considerando os factores externos, investindo nos conhecimentos técnicos e sobre si mesmo, e nas suas qualificações académicas e profissionais. No entanto, esta gestão poderá ser acompanhada por técnicos especializados, que promovam estes investimentos, de forma a permitir que o indivíduo alcance níveis elevados de satisfação (Agostinho, 2007). O aconselhamento de carreira tem, então, um papel central no aumento da adaptabilidade de carreira dos indivíduos, fazendo com que estes possam potenciar o seu próprio desenvolvimento

mesmo em contextos de mudança. Assim, o modelo de adaptabilidade de carreira oferece um sólido enquadramento conceptual, conduzindo a intervenções de carreira e à investigação da eficácia dessas mesmas intervenções (Savickas, 2002).

Em síntese, o desenvolvimento e gestão de carreiras em contexto organizacional tem assumido uma relevância cada vez maior para a Psicologia, e as profundas mudanças no mundo do trabalho e a conseqüente alteração do conceito de carreira levam a que seja cada vez mais importante que o planeamento e gestão de carreira incida ao longo de todo o ciclo de vida do indivíduo. É, então, fundamental conciliar os interesses dos indivíduos com os interesses das organizações, sendo que o desenvolvimento e gestão de carreiras deve ter, como última finalidade, a satisfação profissional dos indivíduos, e as suas intervenções deverão considerar, de modo integrador, uma multiplicidade de variáveis psicológicas, de entre as quais as preocupações de carreira e a adaptabilidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agostinho, R. I. A. N. (2007). *Preocupações de carreira e satisfação profissional: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Arnold, J. (1997). Developmental approaches to career management. In J. Arnold (Ed.), *Managing careers into the 21st century* (pp. 123-147). London: Paul Chapman Publishing, Ltd.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Carrers: theory and practice*. London: Prentice Hall.
- Bruto da Costa, A. (1997). *As preocupações de carreira e os valores: Estudo com candidatos ao curso de promoção a comissário e ao curso de promoção a chefe de esquadra*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Orientação e Desenvolvimento da Carreira. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação (policopiado).
- Cairo, P. C., Kritis, K.J. & Myers, R.M. (1996). Career assessment and the adult career concerns inventory. *Journal of Career Assessment*, 7, 189-204.

- Correia, M. C. (2001). *Preocupações de carreira e saliência de actividades em adultos*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Orientação e Desenvolvimento da Carreira. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Duarte, M. E. (1993). *Preocupações de carreira, valores e saliências das actividades em adultos empregados. Para uma psicologia desenvolvimentista da orientação de adultos em Portugal*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Duarte, M. E. (2000). A avaliação da adaptabilidade da carreira em adultos trabalhadores portugueses. *RIDEP*, 9(1), 129-141.
- Duarte, M. E. (2006). Desenvolvimento e gestão de carreiras: Prelúdio e fugas (ou a psicologia da construção da vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41-63.
- Duarte, M. E. (2009). The psychology of life construction. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 259-266.
- Ebberwein, C. A., Krieshok, T.S., Ulven, J.C. & Posser, E.C. (2004). Voices in transition: Lessons on career adaptability. *The Career Development Quarterly*, 52, 292-308.
- Fernandes, M. M. C. B. (2010). *Preocupações e adaptabilidade de carreira: Um estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector dos serviços*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Fontainhas, L. (2008). *A importância da adaptabilidade: A carreira, o indivíduos e a organização (estudo exploratório)*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Fraga, S. (2007). *Preocupações de carreira e saliência das actividades na transição para a reforma: Um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

- Hartung, P. J., Porfeli, E.J. & Vondracek, F.W. (2008). Career adaptability in childhood. *The career Development Quarterly*, 57, 63-74.
- Horta, A. C. (2003). *Plateauning e preocupações de carreira: uma abordagem desenvolvimentista*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Orientação e Desenvolvimento da Carreira. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, C. P. S. (2009). *Preocupações de carreira e percepção de competências: Um estudo de caso para a gestão de talentos na Capgemini Portugal*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Rafael, M. (2001). *O modelo desenvolvimentista de avaliação e aconselhamento da carreira (C-DAC). Preocupações de carreira, crenças e stress profissional*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia da Orientação e Desenvolvimento da Carreira. Lisboa: faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação (policopiado).
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M. L. (2001). A developmental perspective on vocational behavior: career patterns, salience, and themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1, 49-57.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown & Associates (Eds.), *Career choice and development* (4th ed., pp. 149-205). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. (2004). The theory and practice of career construction. In S. Brown, e R. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A

paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250.

Super, D. E. (1957). *The psychology of careers: an introduction to vocational development*. New York: Harper & Brothers.

Super, D. E. (1963). Toward making self-concept theory operational. In D. E. Super, R. Starishevsky, N. Matlin, e J. P. Joordan (Eds.), *Career development: Self-concept theory. Essays in vocational development* (pp.17-32). Teachers College: Columbia University.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown e L. Brooks (Eds), *Career choice and development* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.

Super, D. E., Crites, J. O., Hummel, R. C., Moser, H. P., Overstreet, P. L., e Warnath, C. F. (1957). *Vocational development: a framework for research*. New York: Teachers College, Columbia University.

Super, D. E. & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance and Counselling*, 9(2), 194-201.

Super, D. E., Savickas, M. L. & Super, C.M. (1996) The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, Brooks,. L. & Associates (Eds.), *Career Choice and development* (3<sup>rd</sup> ed., pp. 121- 178). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Super, D. E., Thompson, A. S. & Lindeman, R. H. (1988). *Adult career concerns inventory. Manual for research and exploratory use in counselling*. Palo Alto, Califórnia: Consulting Psychologists Press.

Westbrook, B. W., Elrod, T., & Wynne, C. (1996). Career assessment and the cognitive vocational maturity test. *Journal of Career Assessment*, 4, 139-17.