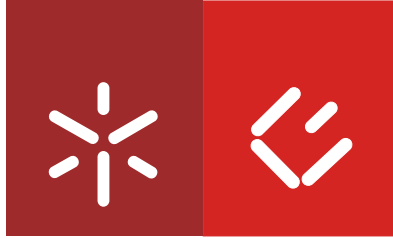


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Carina Maria Torres Valente

**Gestão e desenvolvimento de carreira:  
um estudo exploratório focado em  
narrativas individuais**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Carina Maria Torres Valente

**Gestão e desenvolvimento de carreira:  
um estudo exploratório focado em  
narrativas individuais**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Doutora Gina Maria Gaio Santos**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Aos meus pais,  
Porque não poderia ser de outra maneira

## | AGRADECIMENTOS |

Este trabalho representa um momento importante e especial na minha vida e na minha carreira. Não teria, no entanto, sido possível sem o suporte, apoio e encorajamento de algumas pessoas, a quem gostaria sinceramente de prestar o meu reconhecimento.

Começando, claro, pelos meus pais, quero agradecer a confiança inequívoca que sempre depositaram em mim. À minha mãe, Conceição, por tudo o que partilhou comigo ao longo destes anos, por me ter ensinado muito sobre carreira, muitas vezes sem o saber, por me ter mostrado que lutar compensa sempre e pela mulher e profissional que me inspirou a ser. Obrigada por estares sempre comigo. Ao meu pai, Abílio, por ser um exemplo de força e por me ter ensinado não a trabalhar, mas a amar o trabalho. Obrigada por esta bênção inequívoca que depositaste em mim.

Ao Filipe, por me ter acompanhado, estimulado, relaxado e valorizado neste projeto, que é mais um dos que percorremos juntos. Obrigada pelo apoio e atenção, pelos momentos de qualidade de sempre me proporcionaste e pelo suporte que me deste de uma forma tão especial. És a melhor companhia que poderia ter.

Não posso deixar de manifestar a minha profunda gratidão a todos os profissionais que me ajudaram a concretizar este trabalho, disponibilizando-se para as entrevistas e partilhando comigo as suas visões, opiniões e atuações. Sem vocês este projeto não teria, simplesmente, sido possível. Obrigada.

Gostaria ainda de agradecer à minha família e aos meus amigos por terem acreditado neste meu projeto e por terem compreendido as ausências a que ele me obrigou. Saber que vocês estavam comigo e que acreditavam no meu sucesso foi muito importante. Obrigada por isso.

Finalmente, não posso deixar de manifestar o meu apreço à Professora Gina Gaio Santos, orientadora da minha dissertação, cujo apoio, profissionalismo, dedicação e generosidade me ajudaram à realização deste trabalho. É um valioso exemplo feminino de carreira, obrigada por toda a disponibilidade e acompanhamento.

## | RESUMO |

**TÍTULO |** GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO FOCADO EM NARRATIVAS INDIVIDUAIS

O interesse que a temática da carreira suscita reside na variedade de aspetos que carecem ainda de exploração, apesar do tema fazer já parte da tradição investigativa em gestão. A gestão individual de carreira tem sido alvo de inúmeros estudos e contributos embora permaneçam ainda, de certo modo, por explicar e compreender na sua plenitude.

Esta dissertação tem por objetivo fornecer mais um contributo para a compreensão do conceito da carreira, através da clarificação da sua conceção e da compreensão das práticas de gestão e desenvolvimento confinantes. Nesse sentido, desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativa onde foram realizadas, para a recolha de dados empíricos, 20 entrevistas semiestruturadas a um conjunto de jovens graduados que se encontrassem profissionalmente ativos há menos de 5 anos. A análise dos dados provenientes das entrevistas permitiu entender os percursos de carreira dos participantes e a noção de carreira que apresentam, assim como as iniciativas de gestão de carreira que desenvolvem e os fatores que dificultam e facilitam tal gestão.

Os resultados extraídos da análise dos dados empíricos revelam que os indivíduos apresentam maioritariamente uma noção de carreira emergente embora deem, paralelamente, primazia a valores tradicionais de carreira e respetivos critérios de sucesso objetivos, e não a critérios subjetivos, estes sim, consonantes com a noção emergente de carreira que descrevem. As narrativas revelam ainda que a adoção do conceito emergente de carreira não é consensual entre os participantes e que também as atuações de carreira são variadas e oscilam entre práticas mais tradicionais e mais híbridas. O principal contributo deste estudo passa então pela evidente necessidade de adoção de um entendimento de carreira que respeite a evolução das perceções e atuações individuais, já que os modelos estandardizados atualmente difundidos não respeitam a complexidade das ideias de noção e de gestão de carreira presentes nas narrativas deste estudo.

**PALAVRAS-CHAVE |** Gestão de carreira, desenvolvimento de carreira, conceção de carreira, narrativas de carreira

## | ABSTRACT |

**TITLE |** CAREER MANAGEMENT AND DEVELOPMENT: AN EXPLORATORY STUDY FOCUSED ON INDIVIDUAL NARRATIVES

The interest that raises the issue of a career relies in the variety of aspects that need further exploration, despite the long tradition of investigation in management. The individual career management has already targets of innumerable studies and contributions, but they still remain, somehow, without adequate explanation in their entirety.

The main purpose of this dissertation is to provide a further contribution to the understanding of the concept of career, by clarifying its concept and understanding of management and development practices. Therefore, a qualitative study was conducted based on 20 semi-structured interviews of a group of young graduates professionally active for less than five years. The analysis of the data coming from the interviews helped to understand not only the career paths of the participants and the notion of career they represent, but also the career management initiatives that they develop and the factors that can either facilitate or make such management more difficult.

The results taken from the analysis of the empirical data revealed that individuals have a sense of an emerging career giving priority to the traditional values of a career in its objective successful criteria rather than in its subjective criteria that would be in accordance with the emerging concept of career that they describe. The narratives also revealed that the adoption of the emerging concept of career is not consensual among the participants and that the career performances are varied and vacillate from more traditional to more hybrid practices. This study underlines the obvious need to adopt an understanding of the concept of a career that respects the development of different perception and individual attitudes, as the standardized models currently issued do not respect the complexity of the ideas of concept and of career management presented in the narratives of this study.

**KEYWORDS |** Career management, career development, career conception, career narratives

# | ÍNDICE GERAL |

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>PARTE UM: ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>1. Carreira: Abordagem Clássica</b>	<b>4</b>
1.1 Conceito de Carreira	5
1.2 A Teoria do Ajustamento à Carreira	11
1.3 O Modelo das Âncoras de Carreira	13
1.4 As Orientações de Carreira	16
1.5 O Modelo de Adaptabilidade à Carreira	20
<b>2. Carreira: Abordagem Emergente</b>	<b>24</b>
2.1 Carreira Inteligente	24
2.2 Carreira Proteana	26
2.3 Carreira Sem Fronteiras	28
2.4 Abordagem Clássica <i>versus</i> Abordagem Emergente da Carreira: apreciação crítica.	33
<b>PARTE DOIS: ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>39</b>
<b>3. Operacionalização do Estudo</b>	<b>39</b>
3.1 A metodologia qualitativa e a técnica da entrevista	39
3.2 A codificação dos dados	49
3.3 Caracterização dos participantes	54
<b>4. Apresentação Dos Resultados</b>	<b>56</b>
4.1 Noção de carreira	56
4.2 Gestão de Carreira	64
<b>PARTE TRÊS: DISCUSSÃO E CONCLUSÕES</b>	<b>78</b>
<b>5. Discussão dos resultados do estudo</b>	<b>78</b>
5.1 Noção de carreira: percursos de carreira	78
5.2 Noção de carreira: conceito de carreira	81
5.3 Gestão de carreira: principais iniciativas de gestão de carreira	90
5.4 Gestão de carreira: principais fatores que dificultam e facilitam a gestão de carreira	95
<b>6. Conclusões do estudo</b>	<b>106</b>
6.1 . Contributos do estudo	111
6.2 Limitações do estudo e pistas para investigações futuras	113
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>121</b>



## | ÍNDICE DE QUADROS |

Quadro 1. Tipologia e taxonomias dos estudos da carreira.	6
Quadro 2. As âncoras de carreira de Schein.	16
Quadro 3. As orientações de carreira de Derr.	20
Quadro 4. Competências associadas ao conceito de carreira segundo a Carreira Inteligente.	26
Quadro 5. Os traços fundamentais das carreiras proteanas.	27
Quadro 6. Características da carreira proteana, em comparação com a carreira tradicional..	28
Quadro 7. Carreiras com e sem fronteira.	30
Quadro 8. Sugestões específicas para a gestão de uma carreira sem fronteiras.	32
Quadro 9. Noção de carreira, respectivas categorias temáticas e dimensões de análise.	52
Quadro 10. Gestão de carreira, respectivas categorias temáticas e dimensões de análise.	53
Quadro 11. Síntese dos contributos para definição de noção de carreira.	89
Quadro 12. Síntese dos contributos para definição de gestão de carreira.	105

## | ÍNDICE DE TABELAS |

Tabela 1. Percurso de carreira linear ou não linear	56
Tabela 2. Percurso de carreira planeado ou não planeado	57
Tabela 3. Trabalhar na área de formação	58
Tabela 4. Escolha Vocacional	60
Tabela 5. Importância de trabalhar na área de formação para definir carreira	61
Tabela 6. Conceção de carreira	62
Tabela 7. Valores de carreira	63
Tabela 8. Objetivos de carreira	67
Tabela 9. Planeamento de carreira	69
Tabela 10. Responsabilidade da gestão de carreira	70
Tabela 11. Estratégia de gestão de carreira	72
Tabela 12. Importância das redes de contactos para a gestão de carreira	73
Tabela 13. Abertura à mudança e mobilidade	74
Tabela 14. Constrangimentos à gestão de carreira	75
Tabela 15. Aspetos facilitadores da gestão de carreira	77

## | ÍNDICE DE FIGURAS |

Figura 1. Modelo de ajustamento à carreira.	11
Figura 2. Modelo de Adaptabilidade à carreira.	21

## | INTRODUÇÃO |

Apesar de a carreira ser já um tema amplamente abordado e tocado por diversas áreas, existe ainda muito pouco de definitivo e globalmente aceite sobre a temática. Este fator constitui o principal propósito e interesse deste trabalho, uma vez que a carreira, a gestão da carreira, pessoal ou organizacional é um tema que, ainda hoje, suscita interesse. Esse interesse vem já de longe e conta com mais de um século de existência, uma vez que os primórdios dos estudos da gestão de carreira remontam aos inícios do século XX.

Como refere Martins (2001), o termo “carreira” provém, em termos etimológicos, do latim *via carraria* – estrada para carros – e apenas começou a ser utilizado para definir um trajeto de vida profissional a partir do século XIX. Só recentemente o conceito se conseguiu “libertar” desta analogia, em que o indivíduo é o carro que percorre os caminhos da organização. Inicialmente o conceito de carreira surgia circunscrito a uma organização, uma vez que era nesse contexto que ela se desenvolvia e só mais tarde se começou a considerar a carreira como construto individual, definitivamente despegado das rédeas organizacionais. O conceito precisou ainda de algum tempo de maturação visto que, apesar de ter surgido com a sociedade industrial, apenas no século XX o termo encontrou o seu pleno desenvolvimento. E, como clarificam Khapova e Arthur (2010), o termo é de tal forma rico que suscitou interesse em diversas áreas, o que, segundo os autores, só veio enriquecer ainda mais a temática, uma vez que é através dos diversos contributos interdisciplinares, que se consegue facultar um contributo mais consistente no avanço de conhecimento sobre a carreira.

Como referem Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso e Alves Marques (2008), responder à questão “o que é uma carreira?” não é fácil. Importa lembrar que atingir um nível de desenvolvimento pessoal satisfatório constitui um objetivo base de vida de qualquer indivíduo. De referir ainda que o alcance desse desenvolvimento pessoal abrange, normalmente, a obtenção paralela de um desenvolvimento profissional. É aqui que chegamos à carreira, ao seu conceito e à sua inexorável importância na vida dos indivíduos. É também neste ponto que nos apercebemos da importância global que a carreira tem na vida e no desenvolvimento das pessoas, daí toda a curiosidade e interesse que tem gerado a criação e desenvolvimento de inúmeras teorias e paradigmas, assim como a explicação pelo conjunto tão vasto de áreas que procu-

ram responder às diversas incógnitas que a carreira e a sua gestão ainda representam. Arthur (2008) reforça esta ideia afirmando que a carreira é um conceito interdisciplinar e que, apesar de dispor já de alguma tradição na investigação, necessita ainda de desenvolvimento nesta área, muito devido à profundidade e complexidade da matéria. Também as recentes mudanças globais justificam a pertinência do tema, já que o contexto macro organizacional, que se caracteriza atualmente pela globalização, por contínuos avanços tecnológicos e pela agilização das comunicações influencia e é influenciado pela carreira, catalisando os seus efeitos sobre a sociedade e as organizações (Kilimnik, Castilho & Sant'Anna, 2006). Como referem Savickas, Nota, Rossier, Dauwalder, Duarte, Guichard, Soresi, Van Esbroeck e Van Vianen e (2009, p.239) “no início do século XXI, um novo arranjo social do trabalho apresenta uma série de questões e desafios para os estudiosos que visam ajudar as pessoas a desenvolver as suas vidas de trabalho”.

Este trabalho, que pretende ser mais um contributo para a temática da carreira, encontra-se segmentado em três partes: a PARTE UM consiste numa clarificação do conceito de carreira, com base nos diversos contributos teóricos para a matéria. No Capítulo 1 são expostas diferentes concepções de carreira e apresentadas as primeiras teorias que surgiram nesta temática – as que constituem a abordagem clássica da carreira, como é exemplo a Teoria de Ajustamento à Carreira de Crites (1969), o Modelo das Âncoras de Carreira de Schein (1978, 2007), as Orientações de Carreira de Derr (1986) e o Modelo de Adaptabilidade à Carreira de Savickas (2002, 2005). No Capítulo 2 encontram-se os contributos teóricos posteriores – considerados por isso como abordagem emergente da carreira – como é o caso da Carreira Inteligente (Arthur, Claman & DeFillippi, 1995; DeFillippi & Arthur, 1994; Jones & DeFillippi, 1996), da Carreira Proteana (Hall, 1996 e 2004) e da Carreira Sem Fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan & Arthur, 2006) e termina com uma apreciação crítica resultante da análise destas duas abordagens – clássica e emergente.

A PARTE DOIS versa sobre o estudo empírico realizado. No Capítulo 3 são abordados os aspetos metodológicos empregues, como o recurso à metodologia qualitativa como tipo de investigação, a entrevista como instrumento de recolha de dados e a codificação dos dados como processo de análise dos resultados e é apresentada uma caracterização dos participantes no estudo. No Capítulo 4 apresentam-se os resultados extraídos do estudo empírico, clarificando por um lado a noção de carreira que os sujeitos apresentam, a caracterização dos seus percursos profissionais, os motivos das suas escolhas profissionais assim como os principais valores de carreira que

apresentam e, por outro lado, as práticas de gestão de carreira que desenvolvem, analisando os seus objetivos de carreira, as principais estratégias adotadas assim como os constrangimentos e facilidades que os sujeitos encontram no exercício de gestão da carreira.

Na última parte deste trabalho – PARTE TRÊS – são discutidos os resultados do estudo e apresentadas as conclusões emergentes. No Capítulo 5 é discutida a questão da noção de carreira, dos percursos de carreira encontrados na população do estudo e no conceito de carreira que a população refere. É também analisada a questão da gestão da carreira praticada pelos sujeitos alvo do estudo, dissecando as principais iniciativas levadas a cabo no sentido da gestão de carreira e decompondo os fatores que mais dificultam ou facilitam essa gestão. Finalmente, no capítulo 6 são apresentadas as conclusões do estudo, onde se resume o contributo deste trabalho para a temática, já que este foi, como referido anteriormente, um dos seus propósitos, apresentam-se algumas limitações adjacentes ao estudo e propõem-se pistas para investigações futuras.

## **PARTE UM: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1. CARREIRA: ABORDAGEM CLÁSSICA**

A carreira é descrita por Derr (1986) como uma história de trabalho caracterizada por um sentido intencional que permite e homenageia os aspetos da vida de uma pessoa. Sem ter a pretensão de elaborar uma análise exaustiva, procura-se apresentar os modelos que mais enriqueceram esta temática, de modo a esclarecer e entender o conceito de carreira. Será abordada a Teoria de Ajustamento à Carreira desenvolvida por Crites (1969), que consiste no ajustamento à carreira com aplicabilidade na vida adulta e em que o ajustamento surge como a condição em que o indivíduo vive numa determinada fase da sua vida profissional. Posteriormente serão apresentadas as contribuições teóricas que centram o estudo nas Orientações de Carreira, que se desprendem da lógica dos estádios de carreira, e passam a assumir como base para a explicação da carreira o conteúdo da carreira e a escolha por parte dos indivíduos de estilos de vida distintos que influenciam desta forma a sua carreira. Estas contribuições serão apresentadas recorrendo a diversos contributos, como o de Schein (1978 e 2007), que propõe a compreensão da temática através de Âncoras de Carreira e o de Derr (1986), que apresenta as Orientações de Carreira como centro do seu modelo. Tanto Schein (1978 e 2007) como Derr (1986) apresentam uma novidade na abordagem à carreira que vem trazer novos tópicos de discussão: consideram a carreira como subjetiva, ou seja, preocupam-se em analisar as diferentes concepções que os indivíduos manifestam em relação às suas carreiras. O contributo de Savickas (2002 e 2005) também vai ser abordado, de forma a entender a carreira como o resultado de uma construção pessoal pela qual os indivíduos devem assumir a responsabilidade.

## 1.1 Conceito de Carreira

Se existem pontos assentes sobre a temática são os seguintes: a carreira abunda em definições, noções e conceitos e existe uma multiplicidade de contributos para a tentativa de a explicar.

Como refere Ribeiro (2009) no artigo onde pretende sintetizar o que tem sido definido como carreira, desde cedo se conclui que a carreira poderia ser entendida como subjetiva quando referente à trajetórias profissionais na vida de uma pessoa e como objetiva quando alusiva à organização social dessas trajetórias de vida pelas empresas. No entanto, elucida que esta dupla dimensão nem sempre foi bem aceite, uma vez que se preconizava a divisão entre: as ciências da gestão, que se focavam em intervenções do e no trabalho, da e na gestão da organização do trabalho como um todo, e ainda com interesse na carreira como artefacto administrativo (administração e psicologia organizacional); e as ciências do trabalho, que, por sua vez, focavam a sua análise no trabalho e nas relações pessoais - organizações de trabalho, voltando o interesse na carreira para aspetos ligados ao processo social (psicologia vocacional, sociologia, orientação profissional).

O autor (Ribeiro, 2009) refere ainda que inicialmente a carreira só existia dentro das fronteiras organizacionais (públicas ou privadas) e apenas se referia a indivíduos que se enquadrassem nessas fronteiras, deixando de parte todos os restantes e não lhes reconhecendo as suas trajetórias profissionais como carreira, como era o caso, por exemplo, dos profissionais liberais, autónomos, prestadores de serviço, ou simplesmente das pessoas que manifestavam uma trajetória descontínua de trabalho. Assim, podemos dividir as construções da trajetória no mundo do trabalho em dois grupos. O primeiro, designado de “carreira”, caracteriza-se por uma estrutura predefinida, à qual as pessoas se adaptam para cimentar o seu percurso de trabalho, como uma antecipação do futuro e sempre associada a organizações e instituições (lugares onde foi criada e onde detinha legitimidade social). O segundo, designado “não-carreira”, significado *post factum* da trajetória de trabalho (construção do presente em direção ao futuro), associado ao mundo laboral como um todo e, geralmente, não definido como carreira, portanto, sem legitimidade social para tal. Ribeiro (2009, p.205) fornece-nos ainda uma sistematização, assumindo o risco de reducionismos, discordância e imperfeições, visto que os critérios de uma classificação científica não se aplicam por completo e não podem ser satisfeitos na sua totalidade. No entanto, e cientes dessas limitações, julga ser possível traçar uma clarificação dos estudos da carreira,



socorrendo-se de uma tipologia (níveis de análise da carreira) e uma taxonomia (sub-campos de estudos da carreira), conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1. Tipologia e taxonomias dos estudos da carreira. Retirado de Ribeiro: 2009, p. 205.

<b>Tipologia</b>	<b>Taxonomias</b>
Individual	Personalidade, interesses, valores, sucesso, escolha profissional, perfil, carreira interna, ajustamento vocacional.
Institucional	Sistemas de carreiras, padrões de carreira, contrato psicológico, planejamento e gestão da carreira
Contextual	Identidade, estádios de desenvolvimento da carreira, ciclo de vida.

Os três modelos tradicionais de análise da carreira (Ribeiro, 2009, p. 205) que apresentamos de seguida justificam a pertinência da sistematização elaborada.

- a) Modelo de Perfil (individual) – a carreira é vista através do ajustamento vocacional, operacionaliza-se através da inserção no mercado de trabalho e da construção de carreira e tem por base a psicologia vocacional.
- b) Modelo estrutural (institucional) – a carreira é vista a partir da estrutura constituída pelas empresas (planeamento de carreira) e tem por objetivo central a contribuição na gestão de pessoas.
- c) Modelo desenvolvimentista (contextual) a carreira é vista como o desempenho de uma série de papéis, através do comportamento vocacional (desenvolvimento vocacional), sendo a base para construção do autoconceito profissional e para atualização do compromisso entre fatores pessoais e sociais.

Um contributo importante para o estudo da carreira foi dado em 1982, por Sonnenfeld e Kotter, ao desenharem um enquadramento conceptual para os diversos contributos significativos até então. Distinguiram então a existências de quatro fases distintas no desenvolvimento das teorias da carreira:

- a) Abordagem da estratificação social. Surge a partir de 1890 e enquadra-se historicamente na emergência da sociologia como ciência comportamental moderna. Inicialmente a sociologia focou o seu estudo na queda das estruturas sociais tradicionais e na emergência de uma sociedade moderna. Os primeiros estudos apontavam a influência dos papéis ocupacionais como a principal responsável por esta mudança. Estes, tradicionalmente circunscritos aos direitos territoriais, género ou influências familiares, passaram a ser escolhidos de uma forma mais livre e desimpedida nas sociedades modernas. Desta forma, a mobilidade ocupacional, usualmente designada de mobilidade vertical, surge como uma medida de ajuste à modernização. Todos estes estudos levaram a diversas conclusões, tais como a inexistência de papéis ocupacionais rigidamente prescritos, a importância determinante da classe social como preditivo da ocupação, e o facto de as crianças geralmente escolherem profissões que se assemelham às dos pais. Este novo contributo, que visava descobrir as determinantes externas da mobilidade social, veio consagrar a classe social como um fator determinante para a prossecução de uma determinada profissão, demonstrando que existe uma relação entre a ocupação dos pais de um indivíduo, a educação e o estatuto ocupacional atingido por ele. Esta corrente entendia que os indivíduos, quer o ambiente em que estes se encontravam como fatores relativamente imutáveis e estáticos. Este primeiro momento investigativo não se encontrava livre de lacunas, nomeadamente no que concerne à inaplicabilidade de algumas escalas utilizadas, que não representavam a realidade do momento; ao desprezo pelas mobilidades ao longo da vida dos indivíduos (uma vez que comparavam a ocupação de um pai num estágio diferente da do filhos) e à distribuição variável dos indivíduos pelas profissões, ao longo do tempo; e ainda ao facto de ignorarem a possibilidade de um indivíduo poder vir a mudar de ocupação ao longo da vida, apresentando, como já referimos, uma perspetiva bastante estática da realidade.
- b) A abordagem dos traços de personalidade. Começou a ser levada a cabo a partir de 1920 por psicólogos pouco tempo depois da perspetiva da estrutura social, começando a desenvolver uma teoria dos traços e tentando explorar a sua relevância para entender melhor as escolhas ocupacionais. É no início do século passado que surgem as primeiras tentativas científicas para medir os traços individuais e é neste contexto que esta abordagem tenta compreender a relação entre fatores ou disposições internas do indivíduo, tais como personalidade ou opções vocacionais. Desta forma, pretendia-se desco-

brir que influência teriam fatores como os traços e personalidade nas escolhas dos indivíduos, em termos profissionais ou ocupacionais. Um dos maiores contributos para esta questão foi dado por Holland (1973, citado por Santos, 2007, p. 8), que defende que diferentes tipos de personalidade dos indivíduos são preditivos de diferentes tipos de ambientes ocupacionais, sendo definidos seis ambientes distintos: realístico, investigador, social, convencional, empreendedor e artístico. Se um destes ambientes ou orientações dominasse claramente os restantes, o indivíduo iria procurar constantemente um ambiente que se aproximasse dessa orientação, gravitando à volta dessa orientação manifesta. Esta segunda abordagem da teoria da carreira teve mais sucesso que a primeira, uma vez que procurou entender as relações existentes entre traços personalísticos estáticos e as profissões em que as pessoas se encontravam, embora ainda não existisse consenso no que concerne à estipulação dos traços mais importantes, que deveriam ser considerados, ou ainda como estes se relacionavam exatamente com as profissões desempenhadas.

- c) A abordagem dos estádios da carreira. Surge por volta de 1950 e foca-se no processo e nos estádios, nas escolhas e no desenvolvimento ocupacional. Esforços foram desenvolvidos no sentido de sintetizar contribuições vindas de quatro disciplinas distintas (economia, psiquiatria, sociologia e psicologia), tentando obter um modelo mais dinâmico e completo que os elaborados em investigações anteriores. Desta parceria, resulta a crença na existência de pelo menos quatro variáveis significativas nas escolhas vocacionais: o fator realístico (resultante da pressão do meio para que o indivíduo proceda a uma escolha vocacional significativa), o processo educacional, fatores emocionais e os valores do indivíduo. O principal contributo desta terceira vaga de investigações prende-se essencialmente na chamada de atenção para a adoção da carreira como algo que se desenvolve em diferentes estádios. A partir daqui, o estudo da carreira ganha então um carácter mais dinâmico, que abarca estádios de desenvolvimento ao longo da vida, e que procura entender fatores influenciadores como interesses, necessidades, preocupações ou aspirações. Como exemplo de uma abordagem clássica centrada nos estádios de carreira podemos considerar o contributo de Super (1957) que considera o desenvolvimento de carreira como um processo de evolução, crescimento e aprendizagem que resulta no amadurecimento e modificação do repertório de comportamentos ligados à carreira. A carreira surge como uma síntese do autoconceito do indivíduo e do contexto.

Este processo de síntese tem por base a tomada de consciência por parte do indivíduo do seu autoconceito, isto é, da representação que tem de si próprio, das suas aspirações, capacidades, valores e interesses; dos requisitos e oportunidades de determinada função; e de experiências pessoais resultantes da conjugação do seu autoconceito com determinada função. Os comportamentos de carreira são entendidos como processos que ocorrem ao longo da vida, assumindo assim um caráter dinâmico, fruto de um conjunto de decisões, e não como resultado de uma decisão estática e única. O processo de desenvolvimento de carreira baseia-se então numa sequência de estádios (exploração, estabelecimento, manutenção e separação) que resultam da síntese entre indivíduo e contexto.

- d) A abordagem do ciclo de vida. Surge por volta de 1970 como resultado de uma análise psicológica do desenvolvimento adulto. Esta nova abordagem surge ainda mais dinâmica que as anteriores e tenta englobar no seu estudo todas as fases de vida do indivíduo, e não apenas as fases iniciais do princípio da carreira. Procura ainda analisar fatores associados aos três principais aspetos da vida dos indivíduos: trabalho, família e o próprio indivíduo. Ao considerar a evolução dinâmica que passa pelos sujeitos, pelas suas famílias e pelas suas carreiras ao longo da vida, vem reforçar o dinamismo deste novo contributo, reconhecendo que os diferentes estádios ao longo da vida de uma pessoa interagem com a totalidade da sua vida, incluindo o trabalho, aspetos individuais e a própria carreira. Nesta abordagem a tónica é colocada no desenvolvimento dinâmico do indivíduo, do seu trabalho e da sua família. O Modelo do Desenvolvimento Adulto proposto por Levinson e colaboradores (Levinson, Darrow, Klein, Levinson e McKee, 1978) é um exemplo relevante desta abordagem do ciclo de vida que encara o desenvolvimento humano de uma forma holística, uma vez que atende a aspetos individuais, familiares e profissionais. A estrutura de vida dos indivíduos é um dos conceitos centrais do modelo e é composto por diversos elementos como a ocupação profissional, as relações familiares e de amizade e o desenvolvimento profissional, assim como as interações decorrentes entre estes diversos contextos. As escolhas efetuadas pelos indivíduos nestes domínios e a forma como lidam com as consequências ou resultados destas escolhas esclarece sobre a predominância que cada componente tem para o indivíduo, sendo as componentes principais (as escolhas que se prendem com o trabalho, a família, as relações de amizade e as atividades de lazer ou de relacionamento) as que assumem um

papel preponderante na definição do autoconceito e recebem um maior grau de investimento e as componentes periféricas aquelas que são de mais fácil modificação. Os autores (Levinson et al., 1978) apresentam um modelo constituído por 10 períodos (transição para o início da vida adulta, entrada na vida adulta, transição dos trinta, consolidação da vida adulta, transição para a meia-idade, entrada na meia-idade, transição dos cinquenta, culminar da meia-idade, transição para a idade avançada e idade avançada) e defendem que as estruturas de vida vão evoluindo, transitando de fases estáveis de desenvolvimento e de construção de uma para fases de transição.

Resumidamente, a primeira vaga de investigação da carreira foca-se na relação entre a classe social dos pais do indivíduo e o seu alcance profissional, justificando que importantes fatores da escolha profissional vêm de uma questão de berço. Embora esta primeira abordagem tenha sido um avanço importante para a temática, viu o seu carácter demasiado estático limitar as suas contribuições. O segundo bloco de abordagem da carreira foca-se na relação entre traços individuais e escolhas vocacionais. Como reação às limitações da primeira abordagem, procura fornecer um carácter mais dinâmico ao tema. Defende que existem fatores complexos como a personalidade que influenciam as escolhas vocacionais. Esta abordagem, embora mais dinâmica, continua no entanto a fornecer contributos bastante estáticos para a temática. A terceira abordagem procura identificar estádios distintos de carreira e explicar como estes afetam o desenvolvimento da carreira e a respetiva satisfação do indivíduo. Este contributo, já mais dinâmico, entende o indivíduo dentro do seu meio, facultando um contributo significativo para os estudos da carreira. Por fim, a última vaga de investigação coloca uma tónica maior na vida adulta do indivíduo e procura explicar como o desenvolvimento da mesma influencia o desenvolvimento da carreira. As abordagens do ciclo de vida são ainda mais dinâmicas que as teorias dos estádios de carreira, especialmente na análise do próprio indivíduo. O crescente dinamismo de que os estudos da carreira foram sendo alvo, foram enriquecendo cada vez mais as abordagens, complementando os contributos e fornecendo explicações mais holísticas para a questão.

De seguida exploram-se em maior detalhe a teoria do Ajustamento à Carreira de Crites (1969), os modelos centrados na noção de carreira subjetiva de Schein (1978) e de Derr (1986) e o Modelo de Adaptabilidade à Carreira de Savickas (2002) por se considerarem os modelos conceptuais mais interessantes e relevantes na área do desenvolvimento da carreira individual.

## 1.2 A Teoria do Ajustamento à Carreira

A teoria proposta por Crites (1969), que consiste no ajustamento à carreira com aplicabilidade na vida adulta, considera o ajustamento como a condição ou estado em que um indivíduo se encontra num determinado momento da sua vida, após o iniciar de uma função profissional. O modelo é constituído por seis dimensões:

- 1) Motivações;
- 2) Barreiras;
- 3) Comportamentos de adaptação;
- 4) Resposta;
- 5) Ajustamento vocacional;
- 6) Frustração e conflito.

As dimensões do modelo de Crites encontram-se representadas na Figura 1.

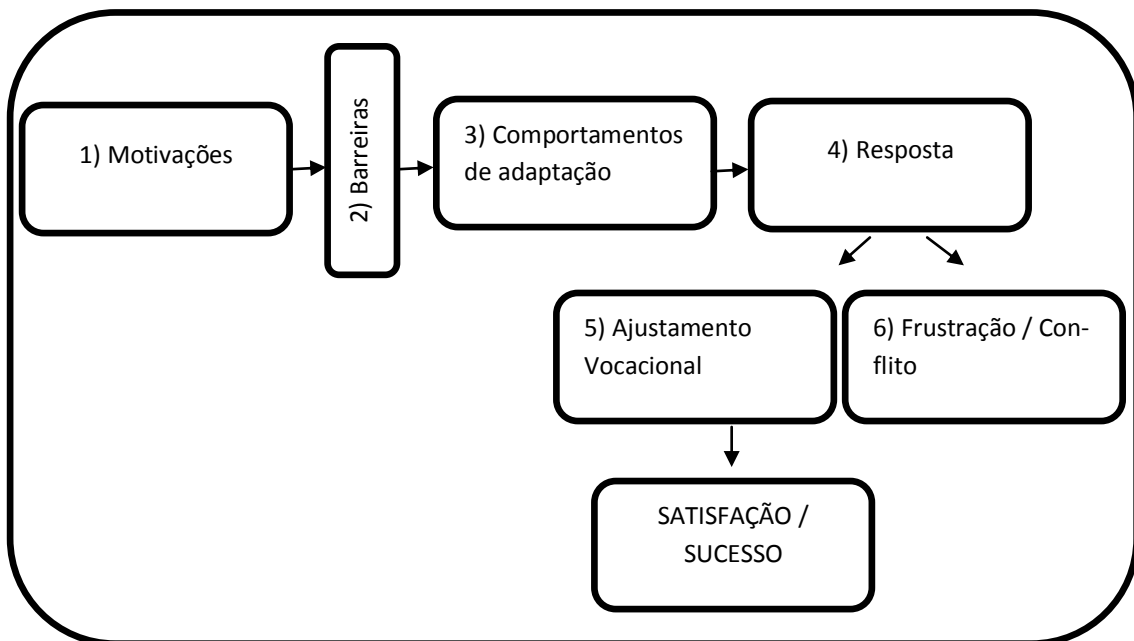


Figura 1. Modelo de ajustamento à carreira. Retirado de Crites: 1969, p. 355.

Quando inseridos numa determinada organização, os indivíduos têm de se sentir motivados para direcionarem as suas atuações no sentido de garantir o cumprimento mínimo do seu objetivo de carreira, isto é, alcançar a satisfação e a perceção de sucesso. A génese da palavra motivação remete-nos para a explicação deste fenómeno: a motivação significa um motivo que nos leva à ação. Assim, os estímulos sentidos pelos indivíduos propiciam que estes tenham atuações no

sentido de alcançarem os seus objetivos de carreira. Estes estímulos passam, por exemplo, pela necessidade de segurança económica, de prestígio, de estatuto ou de reconhecimento. Quando o sujeito consegue pôr em prática todos os comportamentos e atuações que o aproximam do cumprimento dos seus objetivos, então não é necessário qualquer ajustamento. No entanto, são muitas vezes levantadas barreiras à livre atuação que impedem o indivíduo de levar a cabo as estratégias que tinha delineado e de cumprir rigorosamente com o planeado para atingir os seus objetivos de carreira. É aqui que podem surgir as barreiras e os obstáculos, que fazem os indivíduos sentirem-se ameaçados e verem vedadas, ou postas em causa, as oportunidades até então idealizadas para cumprir determinado objetivo de carreira. Estas ameaças podem ser obstáculos internos (conflito) ou externos (frustração). Estes obstáculos geram sentimentos de tensão emocional, de ansiedade e de desconforto uma vez que põem em causa a concretização dos objetivos de carreira. No entanto, apenas o indivíduo dispõe dos mecanismos que permitem fazer face a estas barreiras através do desenvolvimento de comportamentos de adaptação o mais adequados possível à nova realidade (Crites, 1969). Este aspeto remete-nos para a terceira dimensão do modelo – os comportamentos de adaptação, que correspondem a atuações desenvolvidas no sentido de conseguir diminuir as circunstâncias geradoras de stress e ameaçadoras e, conseqüentemente, levar a que haja um reajustamento pessoal. Crites (1969) propõe quatro mecanismos de ajuste à carreira:

- a) Aquiescência – atuação caracterizada por um baixo nível de esforço no sentido da resolução do problema. Assim, independentemente de o obstáculo ser interno ou externo a pessoa acomoda-se e desiste de realizar qualquer ação construtiva para se reajustar;
- b) Controlo ou manipulação – atuação que visa ultrapassar o obstáculo através da modificação, manipulação ou eliminação do fator gerador de conflito de modo a que este perca efeito e deixe de ser um problema;
- c) Compromisso – atuação que passa pelo selar de um compromisso consigo mesmo ou com uma organização, através de uma estratégia erigida para ultrapassar o obstáculo;
- d) Integração – atuação que não passa pela mudança mas pelo esforço em conciliar todos os fatores conflituosos e ultrapassar as situações frustrantes, conseguindo assim resolver os antagonismos.

Crites (1969) considera que este último mecanismo, apesar de ser o de mais difícil operacionalização, é o que melhor favorece um ajustamento à carreira. Uma vez selecionado e

posto em prática o mecanismo que o indivíduo considera ser o mais adequado em resposta à barreira, dá-se o desenvolvimento da resposta à situação ameaçadora. No entanto, esta resposta encontrada e posta em prática pode ser eficaz ou ineficaz. Quando é eficaz, o problema é resolvido, a barreira é ultrapassada e entra-se na quinta dimensão do modelo – o ajustamento vocacional. Nesta dimensão são experimentadas sensações de sucesso e satisfação com a carreira, esta deriva de uma reação positiva à situação profissional e o sucesso da probabilidade do indivíduo alcançar os seus objetivos de carreira. Quando a resposta arquitetada é ineficaz, entramos na sexta dimensão do modelo – em que se experimenta um conjunto de sentimentos de frustração e de conflito não existir ajustamento vocacional.

### **1.3 O Modelo das Âncoras de Carreira**

Schein (1978, 2007) abordou a temática da carreira enriquecendo-a com um novo conceito – âncoras de carreira. Segundo o autor, o conceito não se restringe à análise das motivações e dos valores pessoais, mas engloba também a perceção individual dos talentos e capacidades que resultam da experiência no trabalho. Neste sentido, as âncoras de carreira são entendidas como um elemento intrínseco, uma vez que têm por base a descoberta e o desenvolvimento do autoconceito do sujeito, que resulta da interação dos seus talentos, motivações e valores. São as âncoras de carreira que influenciam decisões, que traçam cenários e que orientam escolhas na sua vida. No entanto, o indivíduo só toma noção da existência das mesmas depois de vivenciar diversos tipos de experiências e de apreciar uma pluralidade de situações em que percebe de que forma as suas motivações e os seus valores se enquadram com as possibilidades existentes. Este facto leva-nos a perceber que o autor defende que as âncoras de carreira só são identificadas alguns anos após o início da atividade profissional, dando assim espaço para passar pelas diversas vivências necessárias ao esclarecimento do seu autoconceito. O estudo que tem por base este modelo foi desenvolvido por Schein (1978) com um grupo de estudantes (do sexo masculino) de gestão, em que o autor procurou entender as histórias individuais de carreira e os motivos que levaram a tomar determinadas decisões profissionais em detrimento de outras. Considerando os resultados obtidos com este estudo, o autor apresentou oito âncoras de carreira:



### 1. Competência técnica ou funcional

Âncora relacionada com o conteúdo técnico e funcional do trabalho. O sujeito sabe que tem de dominar um conjunto de conhecimentos técnicos e funcionais para que lhe seja reconhecida competência e para conseguir projetos estimulantes. Deseja ser reconhecido pelos seus pares e valoriza as recompensas baseadas na sua competência.

### 2. Competência geral de gestão

Âncora relacionada com o desejo de alcançar uma posição-chave na organização. A gestão geral é ambicionada e o gosto por esta leva o sujeito a desejar assumir responsabilidade de gestão na organização. As funções técnicas são percecionadas como um estádio pelo qual deverá passar para atingir um nível superior de gestão, tarefas e responsabilidades.

### 3. Segurança e estabilidade

Âncora relacionada com o desejo de alcançar segurança, estabilidade, um emprego seguro, de longo prazo e bons benefícios sociais. São indivíduos que, por sentirem uma manifesta entrega à empresa, procuram responder às exigências dos empregadores como forma de justificar o retorno de estabilidade que desejam receber.

### 4. Criatividade empreendedora

Âncora relacionada com o desejo de criar algo à sua imagem. Caracterizada pela inovação, criatividade, esta âncora reflete-se muitas vezes num sentido de empreendedorismo, na criação de uma empresa, de um nome, de uma marca, de algo em que os indivíduos se revejam e que os motive.

### 5. Autonomia e independência

Âncora relacionada com o sentimento de liberdade, de independência e de autonomia. São indivíduos que pretendem ter liberdade para decidirem horários, métodos e formas de trabalho por si, que resistem a ter de se enquadrar nos constrangimentos organizacionais comuns, apreciando trabalhar de uma forma autónoma e acreditando que a sua competência técnica compensa o desvio das normas mais usuais de trabalho.

#### 6. Serviço e dedicação a uma causa

Âncora relacionada com o sentido de influência nas políticas sociais e relações laborais dentro da organização. Caracterizam os indivíduos que sentem que os seus valores e as suas crenças devem estar presentes no desempenho profissional e que se empenham na defesa de determinados valores no meio profissional.

#### 7. Desafio puro

Âncora relacionada com o sentido de desafio. Mais importante do que o grau concreto das exigências, estes sujeitos gostam de se sentir desafiados, postos à prova. Sentem motivação por ultrapassar barreiras, resolver conflitos ou situações difíceis, enfrentar forças poderosas e resolver problemas complicados.

#### 8. Estilo de vida

Âncora que caracteriza a necessidade de vivenciar um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Para tal, estes indivíduos recorrem a uma certa flexibilidade (de horários, de organização do tempo) que lhes permite tentar lidar com o mundo pessoal e o mundo do trabalho de uma forma mais harmoniosa.

O Quadro 2 permite entender melhor a preocupação central e o padrão de comportamento associados a cada uma das âncoras de carreira.

Quadro 2. As âncoras de carreira de Schein. Adaptado de Gomes et al.: 2008.

<b>Âncora</b>	<b>Preocupação Principal</b>	<b>Padrão de Comportamento</b>
Competência Técnica e Funcional	Desenvolvimento do conteúdo do trabalho.	Prossecução de carreira na sua área de competência.
Competência Geral de Gestão	Integração da globalidade dos esforços dos colaboradores e responsabilização pelos resultados.	Desenvolvimento de atividades de gestão geral.
Segurança e Estabilidade	Alcance de estabilidade e de um trabalho previsível a longo prazo.	Permanência na mesma organização e/ou setor e/ou localidade.
Criatividade Empreendedora	Criação de algo novo, assunção de riscos.	Envolvimento num trabalho que possibilite a liberdade de condição de um projeto.
Autonomia e Independência	Desenvolvimento de uma carreira com poder de decisão sobre quando, como e onde trabalhar.	Preservação da autonomia como algo mais importante do que qualquer promoção.
Serviço e Dedicção a uma Causa	Contribuição para o auxílio a terceiros.	Ligação a organizações de solidariedade / economia social / IPSS.
Desafio Puro	Busca por grandes desafios, pela novidade e pela variedade.	Procura de um trabalho / organização que satisfaça estes objetivos.
Estilo de Vida	Equilíbrio harmonioso das diferentes vertentes da vida.	Atração por organizações / trabalhos que possibilitem a consecução deste objetivo.

#### **1.4 As Orientações de Carreira**

Derr (1986) define a carreira externa ou objetiva como a combinação de oportunidades e constrangimentos referentes a uma determinada profissão, ou seja, a soma das expectativas de carreira que mais não são do que as necessidades organizacionais e os requisitos do mercado de trabalho; e define carreira subjetiva como visão única que o sujeito tem da noção, dos planos e

das aspirações de carreira, o que engloba os seus motivos, talentos, valores e constrangimentos pessoais.

Assim, e decompondo o conceito, os motivos dizem respeito àquilo que um indivíduo gosta de fazer, em oposição ao que não gosta. São então os aspetos que o fazem sentir realizado e motivado no trabalho. Por sua vez, os valores estão relacionados com os aspetos de vida do sujeito, com aquilo que considera primordial, as crenças e orientações que segue na sua vida, em geral e no trabalho, em particular. Por fim, os talentos são os fatores positivos que diferenciam o indivíduo dos demais, que resultam num conjunto de competências, de conhecimentos e qualificações específicas e consistem numa vantagem competitiva, quando comparada com os seus colegas.

Derr (1986) chama a atenção para as experiências individuais pois, apesar da carreira interna estar diretamente relacionada com as experiências e a formação profissional adquiridas ao longo do tempo, os aspetos relacionados com a vida pessoal e familiar podem interferir negativamente, podendo modificar o percurso da carreira profissional.

Assim, o autor propõe cinco orientações de carreira distintas, e ressalva que estas podem sofrer mutações ao longo do tempo, devido à idade do sujeito ou a condicionantes e influências externas.

#### 1. Alcançar o topo

Resume-se essencialmente a conseguir chegar ao topo da hierarquia e caracteriza-se por sujeitos que conhecem bem as suas organizações, interpretam e interiorizam facilmente as suas culturas e obedecem às suas regras; que por norma colocam o trabalho num lugar prioritário, não permitindo que outras áreas das suas vidas ganhem protagonismo em detrimento deste; seguem um plano de carreira e conseguem progredir rapidamente, muitas vezes sacrificando a sua vida social de modo a garantir a evolução de carreira que desejam; têm um patrono, alguém com influência com quem desenvolvem uma relação recíproca de troca, mais do que uma relação de aprendiz/mestre; fazem escolhas acertadas e aceitam desafios, tendo para isso que enfrentar grandes doses de stress e longas jornadas de trabalho. São sujeitos que, devido à sua dedicação extrema ao trabalho, admitem muitas vezes não estarem disponíveis para as suas famílias ou amigos, mas preferem vislumbrar a questão de uma perspetiva positiva, referindo os benefícios que conseguem retirar do trabalho, quer em termos de satisfação pessoal quer em termos mais

materiais, pelas vantagens que conseguem oferecer aos seus familiares, fruto do seu trabalho. Assim, apresentam-se como sujeitos muito orientados para a carreira, fiáveis e responsáveis, que constroem uma boa imagem profissional por onde passam, com altos níveis de satisfação no trabalho, altos níveis de satisfação com as suas habilidades relacionais, uma autoavaliação positiva das suas competências, forte propensão para a resolução de problemas e uma criatividade considerável, sendo confessa a grande felicidade e realização que encontram no trabalho.

## 2. Alcançar segurança

Resume-se essencialmente em conseguir reconhecimento, segurança no emprego, respeito e um estatuto interno. São pessoas que consideram as relações como trocas abertas em que há lugar para dar e receber, ou seja, cada parte tem deveres e responsabilidades que deve assumir. Quem tem como orientação de carreira alcançar segurança garante uma total lealdade à entidade empregadora, assim como um trabalho árduo e dedicado; e em troca espera receber uma carreira de longo termo, a persecução de uma identidade profissional, assim como uma progressão previsível na sua carreira. Espera ainda que a sua carreira, para além de longa, lhe proporcione estabilidade, respeito e reconhecimento, assim como uma oportunidade de dar algum contributo à organização para a qual trabalha. Estes trabalhadores tendem a aglomerar-se em posições confortáveis e sólidas do meio da hierarquia organizacional, onde a sua estabilidade está assegurada e a sua presença é reconhecida. São sujeitos que procuram encontrar a organização certa para assentarem as suas carreiras, estudam cuidadosamente a cultura organizacional e ambientam-se a ela chegando a um ponto de lealdade em que colocam as necessidades organizacionais em primeiro lugar, mesmo que isso implique protelar interesses ou necessidades pessoais, conseguindo desta forma tornar-se num membro interno do círculo organizacional e cimentar o seu lugar.

## 3. Alcançar liberdade

Resume-se essencialmente em obter o máximo controlo sobre os processos de trabalho. São sujeitos competentes, que trabalham arduamente para se tornarem especialistas, e medem o sucesso dos seus mapas de carreira pela correspondência que encontram entre este e os seus valores pessoais. Consideram que o trabalho deve ser desafiante e interessante mas não estão dispostos para sacrificar a sua liberdade pessoal em prol de um trabalho excitante. Os sujeitos que têm o alcance de liberdade como orientação de carreira optam por um cenário de trabalho

onde consigam vislumbrar as características de liberdade que anseiam. Procuram estar sempre um passo à frente, pois acreditam que, desta forma, controlam melhor o meio, já que consideram que conhecimento é poder e que especialidade é liberdade. Por atribuírem um valor tão significativo à autonomia, liberdade e independência, apresentam frequentemente alguma dificuldade no relacionamento interpessoal, o que nos leva a entender que esta opção de carreira possa ser custosa, já que estes sujeitos se deparam frequentemente com problemas de solidão e isolamento e correm o risco de ficar presos à própria necessidade de liberdade, o que constitui uma antítese.

#### 4. Alcançar desafios.

Resume-se essencialmente em conseguir excitação, aventura, provocação e oportunidades vanguardistas. São pessoas insaciáveis em relação à aprendizagem de novos conceitos e à aquisição de novas competências, que visam prosperar num trabalho interessante e que vislumbram o emprego como algo que lhes causa adição e grande excitação. Procuram estar preparados para responder ao trabalho desafiante que pretendem, sendo que para isso precisam ser profissionais competentes, que dominem bem as suas áreas e que garantem o seu lugar no mercado de trabalho. Buscam também tarefas estimulantes, que de alguma forma os seduza pelo desafio e desenvolvem grandes aptidões de persuasão a que recorrem frequentemente como forma de fazer valer as suas “ideias malucas” que não passam de formas arrojadas que encontram de aceitar os desafios e de se proporem a vencê-los, estando sempre muito atentos às oportunidades que possam surgir de forma a extrair do meio o melhor cenário possível.

#### 5. Alcançar equilíbrio.

Resume-se essencialmente em conseguir um balanço significativo entre trabalho, relações pessoais e familiares e autoconceito de modo a que o trabalho não se torne num aspeto demasiado absorvente ou desinteressante. Assim, estes sujeitos atribuem uma importância análoga ao trabalho e às relações interpessoais e mesmo encarando trabalho como algo muito importante, não consideram que este se deva sobrepor às relações interpessoais. Por sua vez, as relações interpessoais também não merecem ser priorizadas em relação trabalho, o que nos remete para um fenómeno relativamente recente da força de trabalho, em que o trabalho assume importância na vida dos indivíduos, mas em que as relações interpessoais e o autoconceito do indivíduo também surgem como fatores fulcrais. São profissionais que procuram empresas ondem sintam que

conseguem balançar todos estes aspetos valorizados e que vivenciam algumas dificuldades de gestão de tempo, fruto destes malabarismos entre as diversas áreas da sua vida, a que atribuem uma importância equitativa. Quando este equilíbrio se consegue, leva o sujeito a sentir consideráveis níveis de satisfação e felicidade, assim como o sentimento de dever cumprido, embora o cenário se possa inverter e vivenciar sentimentos de frustração quando o equilíbrio não é fácil de alcançar. O Quadro 3 apresenta uma sistematização do contributo de Derr (1986) com as suas cinco orientações de carreira.

Quadro 3. As orientações de carreira de Derr. Adaptado de Derr: 1986.

<b>Força Motivadora</b>	<b>Foco / Desejo de atuação</b>
Alcançar o Topo	Influência, impacto, visibilidade
Alcançar Segurança	Lealdade à empresa, símbolos de reconhecimento
Alcançar Desafio	Excitação, aventura trabalho inovador
Alcançar Liberdade	Máximo de autonomia e controle sobre seu próprio trabalho
Alcançar Equilíbrio	Equilíbrio entre trabalho, relacionamentos e autodesenvolvimento

### **1.5 O Modelo de Adaptabilidade à Carreira**

Savickas (2002) veio reforçar a ideia de carreira como uma construção tendo por base os estudos desenvolvidos por Super que determinavam que o desenvolvimento da carreira decorria ao longo de uma sequência de fases de desenvolvimento, verificando-se mecanismos de adaptação a uma variedade de papéis e contextos de vida. É nesta continuidade que Savickas (2002) apresenta a sua teoria de construção da carreira. Neste contributo, deixa de apoiar a ideia de carreira como uma sequência de papéis e tarefas que cada indivíduo vai desempenhando ao longo da vida, em função do grau de maturação das suas estruturas internas, e passa a entender a carreira como o resultado, o produto de uma construção pela qual estes devem assumir total responsabilidade. Esta construção baseia-se essencialmente no significado pessoal que cada indivíduo atribui às suas vivências pessoais, académicas, profissionais, educativas e sociais (Savickas, 2005). Um dos grandes contributos passa então pelo fim da conceção da carreira como algo associado a fatores externos que o indivíduo não consegue controlar e a carreira passa a estar

relacionada com um conjunto de fatores pessoais, que o sujeito controla e que devem ser devidamente trabalhados e modificados de modo a favorecer a constante adaptabilidade a um mundo permanentemente em mutação. Daí a denominação de modelo da adaptabilidade, visto que pressupõe a adaptabilidade à carreira como um papel central na gestão e construção da mesma. Savickas (2002, 2005) propõe então um modelo constituído por três níveis distintos, em que cada um tem associado um conjunto de dimensões. Estas dimensões correspondem a estratégias, recursos e mecanismos de *coping* que os indivíduos usam como resposta às exigências de desenvolvimento vocacional e como veículo de construção e gestão das suas carreiras. Os níveis e as respetivas dimensões são apresentados na Figura 2.



Figura 2. Modelo de Adaptabilidade à carreira. Adaptado de Savickas: 2005, p. 43-70.

O primeiro nível do modelo corresponde aos recursos usados pelos indivíduos nas tarefas de construção e adaptação constantes à sua carreira. Este nível é constituído pelas dimensões de preocupação, controlo, curiosidade e confiança. O segundo nível diz respeito às atitudes e crenças que os indivíduos associam às suas carreiras, ou seja, os mecanismos de índole afetiva que estes usam como condutores das suas atuações na carreira, tais como os comportamentos de planeamento, decisão, questionamento e eficácia. O terceiro nível associa-se à competência, ou seja, aos mecanismos de índole cognitiva a que os sujeitos recorrem para interpretar e resolver



problemas e para tomar decisões em relação à carreira. Estes mecanismos podem ser descritos como competência na exploração, no planeamento, na tomada de decisão e na resolução de problemas relacionados com a carreira. Posteriormente, Savickas (2005) considerou mais duas etapas: uma referente aos problemas de carreira e outra às intervenções de carreira. Assim, a ausência de determinada dimensão de adaptabilidade à carreira propicia o aparecimento de problemas de carreira. Deste modo, podem surgir problemas de indiferença, indecisão, irrealismo ou inibição. Por seu lado, as possíveis soluções para a resolução dos problemas de carreira passam por exercícios de orientação, pelo ensaio, em contexto seguro da tomada de decisão, por atividade de procura e interpretação de informação útil e relevante e pela construção da autoestima através do desenvolvimento de uma visão positiva fase à concretização dos seus objetivos. Dada a primazia que Savickas atribuiu ao primeiro nível do modelo de adaptabilidade, este vai ser alvo de uma análise mais exaustiva no sentido de uma compreensão mais profunda. Segundo o autor (Savickas, 2005) a preocupação de carreira consiste no reconhecimento por parte do indivíduo de dois aspetos essenciais: primeiro, a carreira desenvolve-se ao longo de um contínuo o que faz com que a situação presente de carreira seja, por um lado, fruto da situação de carreira anterior e, por outro, vá influenciar a situação de carreira seguinte; segundo, se o indivíduo deseja que a sua carreira futura espelhe o seu autoconceito vocacional, deverá manifestar uma preocupação no sentido de antecipar as tarefas de carreira mais próximas e envolver-se em atividades que garantam o desenvolvimento antecipado num plano integrado e arquitetado de ação. É assim bem notória a importância de níveis de preocupação adequados para uma gestão de carreira eficaz uma vez que níveis de preocupação elevados levam a sentimentos de ansiedade, stress e pessimismo face a acontecimentos futuros, ao passo que níveis demasiado baixos contribuem para sentimentos de apatia e indiferença (Savickas, 2005). O próximo nível é o do controlo, e consiste na crença em ser capaz de construir e gerir eficazmente a carreira. Se este nível estiver num ponto de desenvolvimento aceitável levará o indivíduo a interessar-se e envolver-se em atividades de desenvolvimento que irão fomentar uma correta resolução de problemas ou uma tomada de decisão acertada. Se, por outro lado, o nível de controlo for baixo vai levar o indivíduo a acreditar que não possui qualquer controlo sobre a sua carreira e que qualquer investimento que seja feito no sentido do seu desenvolvimento será uma atuação em vão. A terceira dimensão – curiosidade de carreira – está diretamente relacionada com os comportamentos de exploração. Estes comportamentos de exploração deverão ser um mecanismo de resposta individual a problemas de tomada de decisão ou resolução de problemas. Assim,

perante um destes cenários, o sujeito deverá ativar os seus comportamentos de exploração a dois níveis como forma de obter as informações essenciais a uma resolução consciente. Deverá então procurar explorar-se a si próprio e ao mundo. A si próprio no sentido de tentar compreender e conhecer aspetos como aptidões, competências, interesses, valores e estilos de vida, e explorar o mundo que o rodeia no sentido de obter informações sobre oportunidade de emprego e de formação existentes e estado do mercado de trabalho. Quando este mecanismo se encontra devidamente ativo leva a que a adaptabilidade do perfil pessoal ao perfil de emprego seja o mais fiel possível; quando, contudo, não se regista, leva a tomadas de decisão irrealistas, que originam problemas futuros no sentido de uma falta de harmonia entre si e o mundo. Por fim, o último nível é o da confiança e corresponde à crença do indivíduo na posse das competências necessárias para resolver com sucesso tarefas, desafios e obstáculos com os quais terá de se confrontar ao longo do desenvolvimento da sua carreira. Quando esta dimensão se encontra em défice gera frequentemente sentimentos de desânimo, de receio da situação futura e do consequente evitamento por acreditar não ser capaz de resolver eficazmente determinada situação.

## **2. CARREIRA: ABORDAGEM EMERGENTE**

A consolidação da gestão de carreira como um tema pertinente para a gestão, aliada às constantes preocupações de desenvolvimento da temática levou a uma mudança de paradigma nesta abordagem, criando assim uma nova vaga de teorias e modelos explicativos da gestão de carreira. Assim, e uma vez apresentados os primeiros modelos e teorias que procuravam entender e explicar a temática, importa agora expor os contributos posteriores que resultaram de um amadurecimento do tema ao longo dos anos, assim como das diferentes mudanças operadas nos domínios social, económico e laboral e que originaram uma alteração de paradigma na forma como o indivíduo se relaciona com as organizações e como encara o desenvolvimento da sua própria carreira.

De seguida são apresentadas três das novas abordagens à carreira: a carreira inteligente, a carreira proteana e a carreira sem limites.

### **2.1 Carreira Inteligente**

O conceito de carreira inteligente surgiu em 1994 (DeFillippi & Arthur, 1994) em reação a um novo paradigma organizacional conhecido como a “empresa inteligente” – “*intelligent enterprise*” – que defendia que as organizações mais do que fornecer aos seus colaboradores todos os recursos necessários ao correto e eficaz desempenho das suas funções, deviam estimular igualmente o desenvolvimento de um conjunto de competências cuja principal característica era a transferabilidade (passíveis de serem transferíveis entre tarefas, funções ou organizações). Neste sentido, os autores (DeFillippi & Arthur, 1994) defendem que a adjetivação de “inteligente” prende-se com a responsabilidade assumida pelos indivíduos em favorecer o desenvolvimento de um conjunto de competências, denominadas de “competências centrais” (Arthur, Claman, & DeFillippi, 1995) que aumentassem o valor de mercado e, conseqüentemente, as suas possibilidades de empregabilidade. Assim, cabe ao indivíduo a responsabilidade de um desenvolvimento sustentável em termos de empregabilidade e de garantir, através do investimento num conjunto de atividades de âmbito pessoal, formativo, educativo e profissional, que são constantemente apetecíveis para o mercado de emprego.

Segundo os autores (Arthur *et al.*, 1995), as competências inicialmente associadas ao conceito de carreira inteligente são:

- a) Saber porquê (*know why*) – capacidade de análise entre a cultura empresarial e a sua identidade pessoal, ou seja, examinar até que ponto os valores do indivíduo, as suas crenças, as formas de atuação que privilegia e a sua identidade se encontram reapresentados e respeitados dentro da organização onde se encontra;
- b) Saber como (*know how*) – capacidade de avaliação da influência que o indivíduo tem para a organização, isto é, analisar até que ponto as competências, os conhecimentos e as capacidades específicas e especiais do indivíduo atuam de forma benéfica para a organização;
- c) Saber quem (*know whom*) – capacidade de identificação dos atores chave nos processos de tomada de decisão e desenvolvimento de relações favoráveis que garantam suporte.

Dois anos volvidos, Jones e DeFillippi (1996) decidiram que seria pertinente alargar a noção de carreira inteligente e enriqueceram a teoria com a definição de mais três competências:

- d) Saber o quê (*know what*) – capacidade de identificação das oportunidades e ameaças, assim como dos recursos e exigências endereçados à organização;
- e) Saber onde (*know where*) – capacidade de mapear as oportunidades de desenvolvimento profissional seja através de promoção, entrada numa nova organização ou de formação;
- f) Saber quando (*know when*) – capacidade de perceção do momento mais indicado para efetuar mudanças na carreira, ou seja, conseguir identificar o momento mais favorável para assumir novas responsabilidades, novas tarefas ou um novo emprego.

As seis competências associadas ao conceito de carreira são sistematizadas no Quadro 4.

Quadro 4. Competências associadas ao conceito de carreira segundo a Carreira Inteligente. Adaptado de Arthur *et al.*: 1995 e Jones e DeFillippi: 1996.

<b>Competência</b>	<b>Capacidade</b>
“know why”	Comparação entre cultura empresarial e identidade pessoal.
“know how”	Avaliação da influência que o sujeito tem na organização
“know whom”	Identificação dos atores chave no processo de tomada de decisão.
“know what”	Identificação de oportunidades, ameaças e recursos.
“know where”	Mapeamento das possibilidades de desenvolvimento profissional.
“know when”	Identificação do momento mais favorável para mudança de carreira.

Como é compreensível, quando maior o nível de domínio sobre este tipo de competências, maior será o capital de carreira do indivíduo.

## **2.2 Carreira Proteana**

Como refere Hall (1996, 2004), o conceito de carreira proteana pressupõe a existência de uma carreira multiforme e adaptável. A terminologia foi usada pela primeira vez na língua inglesa através da expressão *protean career*, fazendo referência ao Deus grego do mar, Proteu, que tinha um poder que o distinguiu de todos os restantes deuses. Proteu possuía a capacidade de se metamorfosear, de mudar de forma e de aparência de acordo com os seus desejos. Desta forma escapava de todos os inimigos usando a mutabilidade, a versatilidade e a polifonia como armas. A expressão carreira proteana remete-nos então para a adaptabilidade, fazendo alusão a uma carreira que se vai modificando, moldando e adaptando em consonância com as alterações de vida do indivíduo, podendo, por isso, assumir diversas e distintas formas. As características do mercado de emprego atual, pautado pela instabilidade, pela incerteza e por rápidas mutações exigem que se tenha uma capacidade de adaptação que acompanhe as tendências do mercado, cobrindo os desafios e fazendo da adaptabilidade, da flexibilidade e da versatilidade competências necessárias e valorizadas neste cenário.

Na carreira proteana o foco de decisão é posto no indivíduo e não na organização como acontecia na carreira tradicional. Assim, já não é a organização mas sim o próprio indivíduo quem

decide, planeia e dirige a sua carreira, ficando esta pautada por valores como a adaptabilidade, a liberdade, a autonomia e as oportunidades de crescimento. Outro contributo de Hall (1996 e 2004) prende-se com os principais critérios de sucesso que deixam de ser objetivos (posição hierárquica ocupada, salário auferido) e passam a ser subjetivos (sucesso psicológico). Além disso, o fator idade deixa de ser orientador dos estádios que se atravessa, colocando a tónica no tempo que se dedica a cada experiência profissional distinta e a satisfação das expectativas organizacionais perdem peso ao passo que o desenvolvimento racional de uma carreira, feito pelo próprio indivíduo, e fruto de uma aprendizagem contínua começa a ser uma realidade. Nesta nova noção de carreira é o indivíduo quem comanda e gere todas as decisões estratégicas da sua carreira. E estas decisões não só deixam de ser tomadas pela organização, como acontecia na carreira tradicional, como também deixam de ter por base a expectativa de recompensas organizacionais, uma vez que o que mais interessa na carreira proteana é a convicção de que a carreira que o indivíduo desenvolve se encontra em conformidade com os seus valores pessoais. Este novo contributo aparece sistematizado no Quadro 5.

Quadro 5. Os traços fundamentais das carreiras proteanas. Adaptado de Gomes et al.: 2008.

<b>Carreira Proteana – traços fundamentais</b>	
Objetivo de carreira	Bem-estar psicológico, em vez de evolução hierárquica.
Responsabilidade pela carreira	Do indivíduo, em vez da organização.
Percurso de carreira	Sucessão de mudanças de identidade e aprendizagem contínua, em vez de progressão hierárquica.
Senioridade	Em função da carreira, em vez da idade.
O que espera da organização	Novos desafios e oportunidades para novos relacionamentos, em vez de emprego para toda a vida.
O que não valoriza	Programas formais de formação, promoções hierárquicas.
Elementos chave do sucesso	Saber-aprender, em vez de saber-saber.
	Empregabilidade, em vez de segurança no emprego. A vida como um todo, em vez de apenas o trabalho.

Como forma de sistematizar esta análise comparativa entre carreira proteana e carreira tradicional, segue-se o Quadro 6.

Quadro 6. Características da carreira proteana, em comparação com a carreira tradicional. Hall, 2004. Retirado de Santos: 2007, p.35.

<b>Temática em análise</b>	<b>Carreira Proteana</b>	<b>Carreira Tradicional</b>
Quem comanda a carreira	O indivíduo	A organização
Valores nucleares	Liberdade, crescimento e aprendizagem	Progressão hierárquica
Grau de mobilidade	Elevado	Reduzido
Crítérios de sucesso	Sucesso psicológico, satisfação no trabalho	Posição organizacional, salário
Atitudes-chaves	Empenhamento profissional	Empenhamento organizacional

### **2.3 Carreira Sem Fronteiras**

O conceito de carreira sem fronteiras (*boundaryless career*) surge, segundo diversos autores (Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan & Arthur, 2006), em oposição ao de carreira organizacional, uma vez que esta decorria no interior das fronteiras organizacionais. O conceito aparece então com o intuito de melhor explicar as reais mudanças que a carreira tem sofrido à luz das transformações organizacionais que marcaram o século XX. Assim, a carreira sem fronteiras pressupõe que o desenvolvimento da carreira de um indivíduo não está restrito a uma só organização, uma vez que este vai desenvolvendo um conjunto de competências e características que o tornam apetecível no mercado de trabalho e que acabam por facilitar a sua transição organizacional, fomentando hipóteses de mobilidade profissional. Deste modo, facilmente se compreende que a adjectivação de “sem fronteiras” nos remeta para uma carreira que se desenvolve fora dos limites organizacionais e que é, por isso, qualificada como dinâmica, autónoma, adaptável, permeável e associada a várias organizações e não uma só. O conceito engloba ainda seis situações distintas de carreira propostas por Arthur e Rousseau (1996, citados em Sullivan & Arthur, 2006), que constituem significados diferentes que a carreira pode assumir. A saber:

- a) Uma carreira que transpõe as fronteiras de um único empregador;
- b) Uma carreira que é valorizada *per se*, que tem competências específicas reconhecidas pelo mercado de emprego e não apenas pelo atual empregador;
- c) Uma carreira alicerçada em redes de contactos, redes de relacionamento e de informação;
- d) Uma carreira que se distancia das concepções tradicionais pautadas pela rigidez, pela permanência, pela verticalidade e que passa a encarar o progresso de uma forma distinta e inovadora;
- e) Uma carreira que valoriza os aspetos pessoais da vida dos indivíduos, que eleva as vivências familiares em oposição às profissionais até então sempre enfatizadas;
- f) Uma carreira onde é o próprio indivíduo quem toma as rédeas do seu futuro e traça o desenvolvimento desejado em termos de carreira, sem permitir que eventuais obstáculos o impeçam de atingir os seus fins.

Assim, o indivíduo passa a ser o responsável pela sua própria carreira, deixando esta tarefa de estar a cargo da organização. Esta mudança faz com que a perspectiva de mudar de organização seja considerada, uma vez que é aberta a possibilidade de progredir profissionalmente sem ter necessariamente de permanecer na mesma organização toda a vida. Isto faz igualmente com que o sujeito assuma uma identidade profissional própria e não fique à sombra da entidade organizacional. Adjacente a esta nova hipótese de mudança profissional encontra-se a capacidade que o indivíduo começa a cimentar de se ir desenvolvendo, de ir aprendendo a aprender, de ir treinando as suas valências de empregabilidade, fazendo também com que a satisfação e realização profissionais passem a orientar a sua vida, em detrimento de um salário elevado e de uma preocupação latente em agradar ao empregador atual, como meio para atingir a progressão hierárquica.

As principais dicotomias entre a carreira tradicional e a carreira sem fronteiras são evidenciadas no Quadro 7.



Quadro 7. Carreiras com e sem fronteira. Retirado de Gomes et al.: 2008, p. 603.

<b>Carreira Com Fronteiras</b>	<b>Carreira Sem Fronteiras</b>
Identidade derivada do empregador	Identidade derivada do próprio indivíduo e/ou da profissão
Carreira percorrida numa única organização	Carreira percorrida em várias organizações
Gestão da carreira da responsabilidade da organização	Gestão da carreira da responsabilidade do próprio indivíduo
Indivíduo pouco preocupado em adquirir novas competências	Indivíduo valoriza a aprendizagem constante e procura aprender a aprender
Lealdade ao empregador	Sem lealdade a qualquer empregador
Aversão ao risco	Disponível para assumir riscos
Ganhar dinheiro como primeira prioridade	Realização pessoal e satisfação como maiores prioridades
Gosto pelo sentimento de estabilidade	Sentimento de abertura à mobilidade
Preocupação em alcançar o sucesso na organização empregadora	O sucesso na atual organização empregadora não é o mais importante

Sullivan e Emerson (2000) esclarecem que a emergência da carreira sem fronteiras se deve essencialmente ao facto de ter havido uma mudança significativa na forma de ver e aprovar a carreira. Como já vimos, tradicionalmente as carreiras foram pensadas para evoluir dentro do contexto de uma ou duas empresas e o conceito ficou ligado a um progresso que decorria entre estádios de carreira lineares. Nessa lógica, o sucesso era definido pela organização e medido através de promoções e aumentos salariais por mérito. No entanto, as diversas mudanças laborais e económicas levaram as empresas a reduzir as suas estruturas como forma de se tornarem mais flexíveis em resposta a fatores ambientais, como rápidos avanços tecnológicos e aumento da competição global. Nesta lógica, os trabalhadores que já não se pautam pelo modelo tradicional de carreira, que têm "carreira sem fronteiras", tornaram-se na regra e não na exceção. Tendo em conta estas mudanças estruturais, a globalização, e o facto das estruturas organizacionais se terem tornado mais lisas e fluidas com conseqüente mutação dos trabalhadores que se mostram menos comprometidos com uma única organização e ocupação profissional, os

autores Sullivan e Emerson (2000) sistematizaram as três mudanças fundamentais na passagem de uma carreira tradicional para uma carreira sem fronteiras:

1. Mudança de lealdade à organização para lealdade profissional

O contrato psicológico entre empresa e trabalhador foi alterado. Perante esse velho contrato, os trabalhadores forneciam lealdade em troca de segurança. Perante o novo contrato os trabalhadores fornecem desempenho em troca de aprendizagem contínua. Tradicionalmente os indivíduos eram mais ligados às suas organizações, trabalhando na mesma empresa por um longo período de tempo e por vezes durante toda a vida ativa, atualmente circulam muito mais livremente entre diversas organizações. Diminuído este apego à organização, os indivíduos ficam mais focados no desenvolvimento de competências transferíveis para outras realidades profissionais, mantendo-se assim continuamente em aprendizagem e fomentando a sua empregabilidade.

2. Mudança de foco de recompensas extrínsecas para intrínsecas

Tradicionalmente o sucesso profissional era medido através do estatuto salarial alcançado. Atualmente os indivíduos buscam um trabalho gratificante. Os critérios de sucesso passam a ser internos (sucesso psicológico) e não externos, logo o contrato de trabalho não é com a organização mas com o próprio indivíduo, o que por vezes pode significar optar por um cargo com um nível salarial menor ou associado a um estatuto menos considerável.

3. Mudança de confiança na empresa para autoconfiança

Na carreira tradicional era a organização quem tomava a responsabilidade de gerir o desenvolvimento profissional do indivíduo. Oferecia um emprego a longo prazo e segurança e em troca esperava lealdade do trabalhador. Atualmente os indivíduos mudam frequentemente de emprego, o que não permite o estabelecimento das dinâmicas anteriores, com vista a vantagens mútuas a longo prazo. Assim, sem essa confiança depositada na empresa (e consequente responsabilização da mesma) os trabalhadores assumem a responsabilidade de procurar desenvolver a sua carreira e as suas competências. Aqueles que não se adaptam a esta nova forma de estar no mercado de trabalho acabam por não se tornar competitivos perante as rápidas mutações do mesmo.

Sullivan e Emerson (2000) alertam ainda que o sucesso numa carreira sem fronteiras exige uma grande atenção com a gestão pessoal de carreira. Desta forma, não é apenas suficiente uma adaptação ao ambiente de mudança de carreira - é preciso aproveitar a mudança. Para o efeito, apresenta três grandes recomendações para gerir uma carreira sem fronteiras, como observamos no quadro que se segue.

Quadro 8. Sugestões específicas para a gestão de uma carreira sem fronteiras. Adaptado de Sullivan: 2000, pp. 6,7.

<b>Sugestões específicas para a gestão de uma carreira sem fronteiras</b>	
Desenvolver competências transferíveis	Manter um inventário das competências individuais
	Manter-se a par das necessidades do mercado
	Desenvolver permanentemente as competências de empregabilidade
	Desenvolver relações de aprendizagem
Obter um trabalho psicologicamente significativo	Priorizar
	Equilibrar
Gerir a sua própria carreira	Desenvolver um portefólio pessoal
	Melhorar competências pessoais
	Investir em si mesmo

Jones (2010) ressalva que a carreira sem fronteiras ainda carece de contributos, já que estas carreiras são difusas e ainda temos pouca compreensão dos limites impostos pelos processos de categorização sobre as pessoas envolvidas em carreiras sem fronteiras.

Por fim, convém ressaltar que os conceitos de carreira sem fronteiras e de carreira proteana são muitas vezes usados como se fossem sinónimos, não sendo respeitadas as particularidades que os diferenciam. Assim, importa distinguir o conceito de carreira sem fronteiras, que pressupõe o desenvolvimento de uma carreira não confinada aos limites de uma organização, do de carreira proteana, que tem uma relação mais acentuada com a mudança de valores centrais considerados para efeito de medição do sucesso psicológico.

## **2.4 Abordagem Clássica *versus* Abordagem Emergente da Carreira: apreciação crítica.**

Como reforça Santos (2011) o fulcro do interesse desta comparação entre os modelos tradicional e emergente de carreira passa essencialmente pela análise da perspectiva que os indivíduos têm das suas carreiras em termos de significados subjetivos. Assim, ao tomarem as rédeas da própria carreira e ao não encararem o desenvolvimento profissional como apenas possível dentro das fronteiras organizacionais o indivíduo desenvolve e acumula um conjunto de competências que são benéficas para a organização, uma vez que resultam na disseminação de novos conhecimentos, teorias, técnicas e procedimentos para dentro da organização. Desta forma, a organização desenvolve-se e atualiza-se recorrendo a competências individuais dos sujeitos. Por outro lado, também o próprio desenvolvimento organizacional acaba por ser permeável a este desenvolvimento individual, uma vez que as estratégias, as relações com os clientes – internos e externos -, o trabalho em equipa e até os lucros são um resultado desta capacidade individual de experimentar o processo de mudança e de desenvolvimento. Não obstante, também o indivíduo sai triunfante desta nova forma de encarar a gestão de carreira visto que a aquisição de novas competências e conhecimentos, o domínio de saberes específicos torna-o num alvo constantemente apelativo para o mercado de trabalho, sabendo que está permanentemente a desenvolver as competências de empregabilidade exigíveis. Por outro lado, toda esta atuação que pressupõe um carácter dinâmico acaba por dotar o indivíduo de uma rede de contactos considerável, o que se torna benéfico e influencia positivamente a sua reputação profissional. Se a estes fatores acrescentarmos o facto de, ao longo de todo este processo, o sujeito ir ainda adquirindo um conjunto de competências técnicas e relacionais, ir aumentando a sua autoestima e a crença no valor do seu trabalho, ir passando por um conjunto de experiências que o enriquecem, facilmente se compreende as vantagens individuais que se podem retirar deste tipo de atuação e auto-domínio sobre a carreira. É ainda de notar que todas estas competências, por serem um produto individual, são totalmente transferíveis e acompanham o indivíduo nas mudanças organizacionais que este decidir encetar, não se desvalorizando aquando de uma mudança organizacional e não se restringindo a um tipo específico de estrutura ou de organização do trabalho.

Inkson (2004, pp. 99-106) apresenta mais um contributo para a temática da carreira propondo-se a desenhar nove abordagens diferentes da carreira, recorrendo a representações metafóricas.

Defende que as metáforas potenciam o pensamento sobre as carreiras e fornecem uma compreensão mais ampla e inclusiva dos fenómenos de carreira.

### 1. Metáfora do legado: Carreira como uma herança

As carreiras como legados são passadas de geração em geração., podendo, de um certo modo, serem encaradas como uma herança familiar. Para o desenvolvimento deste legado os sociólogos enfatizam o papel da classe social, do género e da categoria étnica na delimitação dos valores e aspirações que as crianças desenvolvem, a modelagem de carreira que experienciam, e a educação e oportunidades financeiras que recebem. Desta forma, a mobilidade ocupacional inter-geracional, particularmente entre diferentes níveis ocupacionais e socioeconómicos está limitada em boa medida pelas estruturas sociais, fornecendo assim uma herança, para bem ou mal, da qual pode ser difícil de escapar.

### 2. Metáfora do ofício: Carreira como uma construção

Esta metáfora enquadra as teorias de carreira que sublinham o papel do indivíduo na criação da sua própria carreira e os processos psicológicos envolvidos nesta dinâmica. O termo “ofício” remete-nos para o equilíbrio entre funcionalidade e criatividade. Desta forma, leva-nos a considerar a carreira como uma obra-prima, construída pelo próprio, em que este aprende com o trabalho e integra o processo e o produto do mesmo na sua estrutura de vida. O produto (a carreira) permite simultaneamente ao indivíduo resolver diversas situações do seu dia-a-dia (como a necessidade de auferir um salário) de uma forma prática e implementar o seu autoconceito.

### 3. Metáfora da estação: Carreira como um ciclo

Desde sempre se sentiu a necessidade de analisar a vida humana, em geral, e as carreiras, em particular, através do recurso a ciclos e estações. Tal como na natureza, também o homem sente as suas energias enfraquecerem ou engrandecerem em fases diferentes das suas carreiras. Assim, esta metáfora, amplamente usada em diferentes teorias da carreira, remete-nos para a ideia da existência de ciclos, com fases distintas em que cada um surge com um papel específico e atuações distintas das restantes.

#### 4. Metáfora da correspondência: carreira como um ajuste

Esta metáfora tem uma importância especial para os estudos da carreira demonstrada através da conhecida frase “não se pode colocar um pino quadrado num buraco redondo”. Para muitos, a questão central no estudo da carreira passa pelo ajuste ao trabalho. A metáfora do ajuste tem resultados diretos na gestão de carreira, e é claramente expressa nos modelos mentais subjacentes e nas tecnologias que são a moeda de troca de muitos conselheiros de carreira, uma vez que é neste ajuste que a maioria do trabalho é feito e se desenvolve. Os protagonistas de carreira também são incentivados a identificar-se com esta, no sentido de se avaliarem a si mesmos e às oportunidades do mercado de emprego.

#### 5. Metáfora do caminho: carreira como uma viagem

Nesta metáfora a carreira surge como um movimento, realizado entre trabalhos, ocupações, ou organizações. A metáfora da viagem é interessante devido à sua capacidade de incorporar duas principais facetas da carreira: o movimento entre os lugares e ao longo do tempo. As teorias de carreira ocupacional, carreira organizacional e tipologias de carreira falam em diversas formas de movimento, remetendo-nos para trilhos mais lineares ou mais sinuosos, mas focando-se sempre na ideia de carreira como uma atividade ao longo de um determinado caminho, adotando assim a metáfora de caminho. Este caminho pode ser vertical, nas carreiras mais pautadas pelo desejo de chegar ao topo, em que o objetivo final está previamente bem definido, e as carreiras mais alternativas, em que mais do que o que se alcança importa o vivenciar das experiências ao longo do caminho.

#### 6. Metáfora da rede: carreira como encontros e relacionamentos

É inequívoca a relação que existe entre o desenvolvimento de carreira e um conjunto de relações que se estabelecem derivado da mesma. À medida que as carreiras se desenvolvem surgem vários episódios sociais e políticos. São sociais no sentido de que envolvem encontros constantes com os outros, e muitas vezes o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo essenciais para a manutenção e o comando da carreira. São políticos no sentido da tentativa de utilização desses relacionamentos para obter vantagens na persecução da nossa gestão pessoal de carreira.

## 7. Metáfora do teatro: carreira como um papel

A carreira pode ainda ser metaforizada como teatro considerando o comportamento vocacional através dos papéis sociais. Esta metaforização tem sido usada para a organização pois presta-se ao uso de dispositivos como enredo, tema, figurino, adereços, oratória, símbolos tão evidentes na vida organizacional. A carreira pode ser entendida como um desempenho e a gestão pessoal de carreira como arte de desempenhar. O trabalho de 'representação' é estabelecido como resposta às expectativas de representação de diferentes atores-chave na vida dos indivíduos, como empregadores, supervisores, colegas de trabalho, e associações profissionais, que definem as suas expectativas através de descrições de função e mensagens formais e informais.

## 8. Metáfora económica: carreira como um recurso

Esta metáfora centra-se no potencial de carreira, em combinação com outros recursos, para criar riqueza. Do ponto de vista tradicional da gestão o trabalho é um custo: se assim for, então carreira representa a longo prazo uma despesa, em vez de ser um custo transaccional a curto prazo. Este tipo de pensamento tem conduzido a fenómenos como os da reestruturação e downsizing e resultado na rutura de muitas carreiras. A noção de 'gestão de recursos humanos' pode potencialmente transformar as carreiras em função dos interesses organizacionais, reduzir as pessoas a *inputs* maleáveis para o processo produtivo e confiar a questão do desenvolvimento de carreira dos colaboradores apenas aos níveis superiores da organização.

## 9. Metáfora narrativa: carreira como uma história

Grande parte do nosso imaginário de carreira é derivado das histórias de carreiras que ouvimos. A metáfora narrativa considera o discurso sobre as carreiras, pelos protagonistas destas, por educadores, empregadores e gestores, por conselheiros, por biógrafos e por outras instituições sociais. São diversas as histórias de carreira de que temos conhecimento, que ficam no nosso pensamento, que contamos a terceiros e que organizamos ordenadamente em currículos. Essas histórias são muitas vezes incompletas e vão mudando, sendo, por isso mesmo, que muito nos dizem sobre a natureza complexa das carreiras.

Como refere Santos (2007), apesar do contributo significativo para a temática, é o próprio autor quem chama a atenção para as suas limitações: ao analisarmos a carreira tendo por base estas metáforas corremos o risco de perdermos a visão holística da carreira, uma vez que nos centra-

mos em apenas uma das metáforas, aquela com que mais nos identificamos. Assim, recomenda que se tenha sempre em consideração a natureza multifacetada da carreira e que se procure sempre integrar os diversos contributos que já existem para a temática, sob pena de ficarmos com uma perspetiva enviesada e limitada da realidade.

Para terminar, importa analisar o contributo de Duarte, Lassance, Savickas, Nota, Rossier, Dawalder, Guichard, Soresi, Van Esbroeck e Van Vianen (2009) que passa pela proposta de um novo paradigma para entender a carreira do século XXI. Relembrem que a industrialização que teve início nos primórdios do século XX levou à proliferação de profissões e à diversificação do trabalho assalariado, o que originou o surgimento de uma nova ordem social do trabalho, onde novas questões e desafios são levantados no mundo laboral em geral e na carreira em particular. O novo contrato social entre empregados e empregadores decorrente de todas as evoluções referidas, assim como do processo de globalização agora instituído, aliados ao rápido desenvolvimento tecnológico a que temos assistido nas décadas recentes resultaram na noção da falta de definição e previsibilidade das perspetivas profissionais, uma vez que estas são agora constituídas por transições, mudanças e evoluções mais frequentes e difíceis. Estas mudanças induzem ao desenvolvimento de novas competências e capacidades que pouco se refletem nas anteriormente exigidas. Assim, os trabalhadores precários da era da informação deverão tornar-se aprendizes permanentes, capazes de utilizar tecnologias sofisticadas, assumir a flexibilidade ao invés da estabilidade, manter a sua empregabilidade e criar as suas próprias oportunidades (Duarte et al., 2009). Em relação aos modelos de carreira Duarte et al. (2009) defendem a necessidade de uma mudança de paradigma, uma vez que consideram as abordagens atuais insuficientes. Os conceitos nucleares devem ser reformulados para se adaptarem à nova realidade e os novos contributos não podem ter mais em consideração a previsibilidade baseada na estabilidade e na sequência de estádios, uma vez que todos esses pressupostos já foram postos em causa e considerados desatualizados. A crise que as atuais teorias de carreira enfrentam deve ser ultrapassada analisando não só o comportamento humano como também o contexto e os novos contributos deverão passar necessariamente pelo enfoque na flexibilidade humana, na adaptabilidade e na aprendizagem ao longo da vida, uma vez que não importa o quão estável podem ser as características humanas se o contexto muda tão rapidamente.

Uma mudança de paradigma urge então num cenário em que os indivíduos devem estar cientes de que as questões relacionadas com os seus percursos profissionais são apenas uma parte de



um conjunto muito mais vasto de preocupações que terão de enfrentar. Os autores (Duarte et al., 2009) dão ainda o exemplo da questão do equilíbrio entre as interações e atividades de trabalho e as interações e as atividades relativas à família que se torna fundamental nas reflexões pessoais acerca de competências e aspirações. Uma gestão eficaz e harmoniosa entre os diversos domínios da vida das pessoas tornou-se uma das preocupações centrais para muitos trabalhadores, o que leva à crença de que não podemos mais falar convictamente na gestão de carreira mas devemos antes considerar trajetos de vida, uma vez que os indivíduos progressivamente projetam e arquitetam as suas vidas tendo em conta uma multiplicidade de fatores que em muito ultrapassa a mera questão da progressão de carreira e do desejo de chegar ao topo, tão característicos dos modelos de carreira tradicionais.

## **PARTE DOIS: ESTUDO EMPÍRICO**

### **3. OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO**

Neste capítulo serão abordados os aspetos relativos às questões metodológicas presentes no estudo. Assim, procede-se a uma breve apresentação dos principais aspetos da metodologia escolhida para esta investigação – a metodologia qualitativa, referindo as suas principais vantagens e os benefícios que concede a este estudo. Aqui, aborda-se igualmente a entrevista como técnica de recolha dos dados empíricos, assim como os procedimentos usados para a categorização e análise dos dados provenientes das entrevistas. Finalmente procede-se a uma breve caracterização da população alvo das entrevistas.

#### **3.1 A metodologia qualitativa e a técnica da entrevista**

A opção metodológica deste estudo recaiu sobre a metodologia qualitativa, por considerar ser o tipo de investigação que melhor se adequa a um estudo de natureza exploratória. A investigação qualitativa enquadra-se nesta intenção investigativa no sentido em que tem como principal premissa a compreensão da ação humana, sendo este um dos grandes objetivos do presente trabalho. Importa antes de mais não menosprezar o contributo de outro tipo de metodologia, sendo o recurso à metáfora usada por Strauss e Corbin (1998), uma boa forma de justificar esta escolha pela metodologia qualitativa, não alienando os contributos da metodologia quantitativa, uma vez que os autores (Strauss & Corbin, 1998) fazem uma analogia da questão metodológica aos contributos de dois grandes pintores dos séculos XIX e XX – Cézanne e Monet, referindo que ambos ofereceram aos seus contemporâneos e às gerações vindouras não só um arsenal de técnicas valiosas, como também novas formas de olhar o mundo. A forma como Monet olhava o mundo, divergia da de Cézanne, no entanto ambas eram de facto similarmente criteriosas e valiosas. Assim, tanto a metodologia qualitativa como a quantitativa têm propriedades únicas no sentido da interpretação de determinada realidade, sendo que a opção pela metodologia qualitativa recai então na crença de que é este tipo de metodologia que melhor serve os propósitos deste estudo.

Bauer e Gaskell (2000) são perentórios ao afirmar que o real propósito da investigação qualitativa não passa pela contagem de opiniões ou de pessoas, mas antes por explorar o leque de opiniões e as diferentes representações das questões. Fraser e Gondim (2004) sustentam esta opinião, argumentando que a ação humana é intencional e reflexiva e que os significados subjacentes e esta ação são apreendidos a partir de razões e motivos dos sujeitos, que se encontram inseridos no contexto onde decorrem os fenómenos. Assim, conhecer os motivos e as razões que dão sentido às aspirações, às crenças, aos valores e às atitudes dos homens nas suas interações sociais é o mais importante nesta metodologia. Importa então referir que a abordagem qualitativa parte da premissa de que ação humana tem sempre um significado, que não pode ser apreendido somente do ponto de vista quantitativo e objetivo. O significado subjetivo diz respeito ao que se passa na mente dos indivíduos. Aqui encontramos a principal razão da opção metodológica deste estudo, uma vez que é intenção deste estudo compreender os motivos, as razões e as crenças individuais que levam à assunção de determinado significado de carreira e à adoção de práticas específicas de gestão da mesma. A tradição qualitativa remete-nos para a compreensão da realidade humana vivida socialmente, como principal objetivo. Aqui, o essencial não é quantificar nem mensurar, mas sim captar significados. O fulcro da questão reside então em compreender uma realidade particular na sua complexidade, entendendo a influência de vários fatores significativos na construção da mesma. Ao longo deste estudo, está sempre latente a tentativa de compreensão de determinado fenómeno de carreira, pelo que a metodologia qualitativa se enquadra harmoniosamente nesta lógica, ao procurar, mais do que conhecer as opiniões dos indivíduos sobre determinado fenómeno, entender as motivações, os significados e os valores que sustentam essas opiniões e essas visões da realidade. Por outras palavras, importa dar voz ao outro e compreender de que perspectiva ele fala (Fraser & Gondim, 2004).

Os contributos de Snape e Spencer (2003, pp.4, 5) sustentam esta opção metodológica ao referirem que este posicionamento metodológico se adequa aos estudos que procuram (a) entender as perspetivas individuais penetrando nos quadros de referências dos sujeitos; (b) analisar as questões do ponto de vista dos processos e não em termos estatísticos; (c) providenciar uma perspetiva holística, valorizando a compreensão do contexto em que decorre; (d) manter uma neutralidade empática em que o investigador apresenta uma postura de não-julgamento; (e) realizar de uma investigação naturalista no contexto real em que o fenómeno ocorre, ao invés de ambientes manipulados ou experimentais; (f) recorrer a métodos que geralmente envolvem um contato estreito entre o investigador e a população alvo do estudo, tendo o investigador um papel

preponderante; (g) optar por instrumentos de recolha de dados de cariz qualitativo, como é o caso da entrevista, tendo por base métodos de análise que reflitam a complexidade, o detalhe e o contexto de obtenção da informação; (h) versar a compreensão mais sobre o significado do que sobre a causa; (i) responder às perguntas ‘o quê?’, ‘como?’, ‘porquê?’; (j) recorrer a amostras de pequena escala e intencionalmente selecionadas com base nos critérios relevantes para o estudo; (k) optar por métodos de recolha de informação que normalmente envolvam um contacto estreito, interativo e de desenvolvimento, entre o investigador e os participantes, que permita a emergência de questões a serem exploradas; (l) garantir que os dados provenientes da recolha de informação são informações detalhadas, ricas e extensas.

Pelo conceito de metodologia qualitativa entende-se então todo o tipo de investigação que produz resultados que não chegam por via de procedimentos estatísticos ou outros tipos de quantificação. Reporta-se antes à pesquisa sobre as vivências pessoais, comportamentos, emoções e sentimentos, assim como sobre o funcionamento organizacional, movimentações sociais ou fenómenos culturais (Strauss & Corbin, 1998). Os autores referem que alguma informação pode ser quantificada, mas que o grosso do trabalho de análise é interpretativo. Assim, a análise qualitativa refere-se a processos não matemáticos de interpretação da informação, tendo por principal propósito a descoberta de conceitos e de relações provenientes da informação crua e na organização da mesma num esquema teórico explanatório.

Para findar podemos referir que a investigação qualitativa, que foi alcançando popularidade ao longo dos anos (Strauss & Corbin, 1998), pode ser escolhida em detrimento da quantitativa por variadas razões. Primeiro, devido às preferências ou experiências dos investigadores, que por questão de temperamento ou de tradição disciplinar se revêm mais no uso deste tipo de metodologia. Outro motivo para esta escolha – que apresenta maior validade – prende-se com a natureza do fenómeno em investigação, uma vez que a metodologia do tipo qualitativo providencia detalhes complexos sobre fenómenos como os sentimentos, os processos de raciocínio, a construção de significados ou ainda as emoções, que são de difícil acesso e análise pelos métodos de pesquisa mais convencionais.

Assim como escolha do tipo de investigação recaiu sobre a metodologia qualitativa, a técnica da entrevista foi o instrumento de recolha de dados eleito para este estudo. Como referem diversos autores, a entrevista constitui um dos principais métodos de recolha de informação na metodologia qualitativa (Fraser & Gondim, 2004; Legard, Keegan & Ward, 2003; Lewis, 2003). Bauer e

Gaskell (2000) reconhecem a pertinência do recurso a este instrumento de recolha de informação quando temos por objetivo de investigação a exploração em profundidade das histórias de vida das pessoas, ou quando os tópicos em análise concernem experiências, opções ou biografias individuais que se pretende analisar detalhadamente, como é o caso deste estudo. Neste contexto, a compreensão das vivências pessoais e dos respetivos valores e significados dos sujeitos, assim como o enquadramento social específico, surgem como uma condição *sine qua non* da entrevista qualitativa. Outros motivos que levaram a esta opção instrumental encontram-se espelhados no contributo de Lewis (2003) que legitima o recurso à técnica de entrevista quando se procura lidar em profundidade com relatos pessoais, compreender os contextos pessoais ou ainda explorar questões em profundidade e detalhe, ou quando o assunto em estudo passa pela compreensão de matérias e processos complexos (como é o caso das motivações e dos valores) ou de significados pessoais, o que justifica, uma vez mais, esta opção instrumental. Assim, como referem Fraser e Gondim (2004), a entrevista na pesquisa qualitativa, ao privilegiar o diálogo entre as duas partes - entrevistado e entrevistador - permite atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio do discurso, sendo então apropriada para as investigações cujo objetivo é compreender as perceções pessoais. Dito de outra forma, a entrevista favorece o acesso direto ou indireto a opiniões, crenças, valores e significados que as pessoas atribuem a si, aos outros e ao mundo circundante.

A primeira característica essencial da entrevista em profundidade prende-se com o facto de esta combinar estrutura com flexibilidade (Legard et al., 2003). A estrutura é suficientemente flexível para permitir a abordagem dos temas na ordem mais adequada para o entrevistado, permite que as respostas sejam totalmente sondadas e exploradas e possibilita ainda que o investigador possa responder às questões pertinentes levantadas espontaneamente pelo entrevistado. A natureza interativa constitui a segunda característica fundamental da entrevista, uma vez que a informação brota da interação entre entrevistado e entrevistador, dado que o investigador coloca uma questão inicial, de forma a encorajar o entrevistado a falar livremente para responder à pergunta. Em terceiro lugar, o investigador utiliza uma gama de técnicas para obter a profundidade de resposta desejada, em termos de exploração, de penetração e explicação. Acontece frequentemente que uma primeira resposta tenha um nível bastante superficial. É aí que o investigador se socorre de perguntas de seguimento para obter uma compreensão mais profunda e mais completa do significado que o entrevistado deseja transmitir. O formato em profundidade também permite que o investigador explore plenamente todos os fatores como

razões, sentimentos, opiniões e crenças, que sustentam as respostas dos participantes. Por último, a quarta característica essencial prende-se com o facto de a entrevista ser generativa, no sentido de que novos conhecimentos e pensamentos são, provavelmente, criados em algum momento.

As entrevistas realizadas neste estudo assumiram a forma de entrevista semiestruturada<sup>1</sup>, em que o investigador dispõe de um role de questões ou de assuntos que deseja ver abordados, mas que não é fielmente seguido, mas sim ajustado consoante o desenrolar das entrevistas, as respostas do entrevistado e o raciocínio que este vai construindo (Boni & Quaresma, 2005; Ghiglione & Matalon, 1997). No sentido de agrupar as questões a apresentar, o guião de entrevista foi dividido em três partes: uma primeira onde se tratam as questões ligadas à noção de carreira, uma segunda que versa sobre a gestão de carreira e um último grupo que respeita aos aspectos demográficos dos participantes. Apesar desta estratificação dos assuntos, foi dada liberdade de raciocínio e flexibilidade de resposta aos participantes, uma vez que o guião não foi seguido rigorosamente, sendo antes dada primazia à espontaneidade dos discursos dos entrevistados. É essencial que o entrevistador esteja atento ao discurso proferido pelo entrevistado, de modo a dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para os assuntos de interesse, colocando questões adicionais para elucidar ou desenvolver aspetos pouco desenvolvidos. Ghiglione e Matalon (1997) esclarecem que a ordem de elaboração das questões é livre, e caso o entrevistado não aborde espontaneamente um tema de relevo, deverá ser o entrevistador a introduzi-lo. Boni e Quaresma (2005) esclarecem ainda que a principal vantagem deste tipo de entrevista reside no facto destas: (a) produzirem uma melhor amostra da população de interesse; (b) garantirem um índice de respostas muito satisfatório (quando comparado com o dos questionários); c) e colmatarem hipotéticas dificuldades em responder por escrito. Além disso, as entrevistas semiestruturadas têm a vantagem de possuírem alguma elasticidade relativamente à duração, favorecendo respostas mais profundas e espontâneas e possibilitando a abordagem de assuntos mais complexos e delicados. Em contrapartida, as principais desvantagens dizem essencialmente respeito a limitações do próprio entrevistador, como é o caso de escassez de recurso financeiros e temporais ou ainda dificuldades na garantia de anonimato.

Existe um conjunto de atuações por parte do entrevistador que visam minimizar alguma desvantagem ou limitação, como é o caso de uma boa preparação e planeamento da entrevista, como garantas de uma maior qualidade e ainda da capacidade de transmitir confiança ao entrevistado.

---

<sup>1</sup> Ver nos anexos, páginas 114 a 116, a versão detalhada do guião de entrevista

O sucesso de uma entrevista depende em larga escala das capacidades pessoais e profissionais do entrevistador, fazendo um conjunto de exigências às habilidades mentais e intelectuais daquele (Legard et al, 2003). Primeiro, a capacidade do entrevistador ouvir é fundamental para a arte de entrevistar. Segundo, uma boa entrevista requer uma mente clara e lógica, uma vez que o entrevistador deve ser capaz de pensar rapidamente para captar os pontos essenciais do discurso do entrevistado, distinguindo a informação relevante da acessória e favorecendo uma continuação da informação pertinente no discurso do entrevistado. Em terceiro lugar, é fulcral ter boas capacidades mnésicas, uma vez que é frequentemente necessário fazer uma nota mental de uma informação referida anteriormente pelo entrevistado e voltar a ela para extrair esclarecimentos, sendo que para este exercício possuir uma boa memória é um atributo importante. É ainda essencial revelar uma curiosidade intelectual, uma vez que uma mente inquisitiva é um recurso capital no ato da entrevista, visto que o instinto do investigador em querer saber mais sobre o que lhe foi dito ajuda largamente na obtenção de informação rica e pertinente por parte do entrevistado. Independentemente do papel ativo ou passivo do entrevistador é fulcral que este consiga estabelecer uma relação de empatia com o entrevistado (Legard et al, 2003). Um bom relacionamento neste sentido é alcançado quando o entrevistador consegue fazer com que o entrevistado se sinta à vontade e crie um clima de confiança. Isto envolve a manifestação de uma vontade genuína em compreender a perspetiva do entrevistado, a demonstração de uma postura profissional, de quem sabe o trabalho que tem de fazer e sabe como fazê-lo. Uma vez conseguido este clima, a confiança é reforçada e legitimada quando o entrevistador aparenta conforto com a situação de entrevista e com tudo o que o entrevistado tem para dizer. Os entrevistados tendem a reagir muito positivamente à sensação de tranquilidade transmitida pelo entrevistador, evidenciando interesse e atenção pelo que o entrevistado está a proferir, juntamente com a demonstração de à vontade com o entrevistado e com a situação em si. Foi assim intenção da investigadora criar um clima favorável ao decorrer da entrevista. Este clima deve ainda estimulado ao longo da entrevista com o envio, por parte do entrevistador, de sinais subtis de entendimento do discurso proferido e de estímulo a persecução de determinado raciocínio. Este tipo de iniciativas teve repercussões claras no empenho dos entrevistados nas suas narrativas. O facto de a investigadora ser da mesma faixa etária dos entrevistados e de estar numa situação social e profissional semelhante ajudou neste processo, uma vez que, como referem Boni e Quaresma (2005) quando existe uma certa familiaridade ou proximidade social entre entrevistador e entrevistados, estes últimos sentem-se mais à vontade e mais seguros em cola-

borar. Outro aspeto também referido pelas autoras prende-se com a importância em “descer” ao pedestal cultural do entrevistado, de modo a que a empatia esteja presente ao longo da entrevista. Este aspeto foi tido em consideração ao longo de todo o processo, atendendo à não utilização de determinados vocábulos específicos ou através da cuidada elaboração das questões, de modo a que fossem acessíveis a todos os entrevistados, independentemente dos seus conhecimentos de *background*. Segundo os autores Legard et al. (2003) o recurso ao humor também poderá ser uma arma frutífera nestas situações, uma vez que promove um ambiente de amabilidade e simpatia durante a entrevista, podendo ainda funcionar como mecanismo de alívio ou de desbloqueio no processo de entrevista. A credibilidade do investigador constrói-se colocando perguntas pertinentes e significativas para o participante e relevando domínio do assunto em análise. Uma preparação cuidadosa e eficiente é também fulcral, garantindo um total conhecimento dos assuntos de ordem e dos objetivos da pesquisa, assim como o domínio de todas as questões acessórias, como é o caso, por exemplo, da gravação da entrevista. A encenação de uma entrevista é outro aspeto que não poderá ser descurado uma vez que, embora o objetivo da entrevista seja compreender a perspetiva do entrevistado, o pesquisador tem, no entanto, de ter uma clara noção das questões que quer ver debatidas ao longo da entrevista. Assim, assume um papel preponderante na direção do processo de entrevista de forma a garantir o cumprimento dos objetivos da entrevista e da investigação.

Legard et al. (2003) esclarecem ainda sobre as fases de uma entrevista: (a) chegada – esta fase inicial é importante no sentido em que é nos primeiros momentos que se traçam opiniões e que se começa a formar o clima de empatia que é, como vimos, essencial neste processo; (b) introdução da pesquisa – aqui o investigador deve reiterar informações sobre a natureza e o propósito do estudo, garantir novamente total confidencialidade, mapear as condições gerais para realização da entrevista e pedir permissão para o início da gravação; (c) início da entrevista – é aqui que o entrevistador começa a “ler” o entrevistado e começa a ajustar o seu discurso e comportamento ao do entrevistado, garantido um clima de amabilidade e prestabilidade; (d) durante a entrevista – aqui o investigador explora em profundidade os temas da entrevista, deixando emergir tanto quanto possível os contributos do entrevistado e favorecendo o surgimento de maior profundidade do depoimento quando necessário, para isso o investigador deverá trabalhar a um nível mais profundo, mais focado, tentando descobrir ideias, pensamentos e sentimentos que podem estar latentes no discurso; (e) no final da entrevista – nesta fase o entrevistador deverá esclarecer que a entrevista se encontra num ponto final, de modo a que o entrevistado se situe



em todo o processo e possa reforçar ou reformular alguma questão, se achar pertinente; (g) depois da entrevista – finalmente, o que acontece depois do gravador estar desligado também é importante: o entrevistador deverá reiterar toda a confidencialidade do depoimento, agradecer novamente o contributo, aproveitando para responder a hipotéticas questões levantadas pelo mesmo durante a entrevista e que foram remetidas para depois, garantindo desta forma a continuidade do clima de empatia e não forçando uma quebra no ambiente criado para a entrevista.

A questão da diferenciação de papéis é essencial na entrevista. Assim, é fundamental que o entrevistador tenha clara noção do seu papel no processo e ajude o entrevistado a encontrar o seu posicionamento no mesmo (Legard et al, 2003). Apesar do entrevistador ter um papel de facilitador do processo de entrevista, este papel não deve ser confundido com uma postura de passividade e não pode cingir-se a uma atitude de limitar-se a ouvir o que é dito, é, sim importante que gira todo o processo de entrevista, de modo a garantir o cumprimento dos objetivos e assegurar a profundidade desejada do depoimento. Outra função importante do entrevistador é a de auxiliar o entrevistado a encontrar o seu lugar no processo de entrevista: para isso deverá reformular perguntas, colocar novas questões, de modo a decompor determinado assunto, desenvolver ideias relevantes que não tenham sido claramente abordadas e garantir uma compreensão clara e sem equívocos da opinião do entrevistado. A assunção do entrevistador como um ator facilitador no processo de entrevista pode ser conseguida, segundo Legard et al. (2003) através dos seguintes cuidados: (a) expressar interesse e atenção; (b) esclarecer que não há respostas certas e erradas; (c) ser sensível ao tom de voz e à linguagem corporal; (d) dar tempo ao participante para responder; (e) garantir o tempo necessário para a entrevista; (f) lidar com informação extraordinária.

Algumas considerações práticas foram igualmente tidas em conta durante todo o processo de entrevista. Assim, a preocupação em garantir as melhores condições para a realização da entrevista principiam com o agendamento da mesma. Desta forma, depois de um contacto inicial em que se expõe o motivo do pedido de colaboração com a entrevista, se enquadra esse momento em todo o processo do estudo, e se solicita a colaboração do sujeito, pede-se que o entrevistado refira qual o momento de maior conveniência para realizar a entrevista e procura-se garantir que este tenha tempo suficiente para realizar a mesma, evitando, por exemplo, a marcação da entrevista para um momento próximo de algum compromisso, o que poderia obrigar à sua suspensão e retoma mais tarde, perdendo-se desta forma a linha de raciocínio criada e podendo compro-

meter a qualidade da mesma. A ordem com que as questões são colocadas também foi pensada embora, por se tratar de uma entrevista semidiretiva, tenha sido alvo de alguma flexibilidade. Contudo, existiu a preocupação por parte da investigadora em iniciar a entrevista por uma questão mais aberta, que estimulasse a espontaneidade dos entrevistados e deixar as questões fechadas (como o caso da idade e da profissão) para o final da entrevista, como aconselha Lesard-Herbert (1994).

Outro aspeto alvo de atenção foi o local de entrevista. Segundo Legard et al. (2003) essa escolha é normalmente feita pelo entrevistado e recai normalmente para a sua casa ou local de trabalho. Neste estudo as entrevistas foram realizadas, sempre por opção do entrevistado, em três locais diferentes: na residência do entrevistado, na residência do entrevistador ou no local de trabalho do entrevistado. Em todas as situações houve a preocupação que o ambiente fosse o mais adequado à realização da entrevista, tentando garantir silêncio, de modo a facilitar a concentração dos participantes, assim como a qualidade da gravação e minimizar as possibilidades de interrupção por fatores ou pessoas externas ao processo. Devido a esses cuidados, nenhum destes problemas se levantou nas entrevistas. As únicas distrações que surgiram foram devidas aos entrevistados serem contactados telefonicamente. Nestas situações, a entrevistadora deu liberdade ao entrevistado para que atendesse a chamada, caso desejasse, e foi retomada a entrevista no final da mesma. Foram situações pontuais, de curta duração, que não interferiram negativamente no decorrer das entrevistas.

Outra preocupação da investigadora foi a gravação da entrevista. Na primeira entrevista, que foi experimental e que serviu para testar diversas técnicas e procedimentos, nomeadamente o da gravação, foi usado um gravador. A entrevistadora percebeu que a presença do gravador originava uma certa estranheza no entrevistado e receou que, por ser um elemento externo e novo para a realidade do entrevistado, de alguma forma pudesse interferir na realização da entrevista, uma vez que, como referem Boni e Quaresma (2005) a presença do gravador, como instrumento de pesquisa, em alguns casos pode causar inibição e constrangimento aos entrevistados. A partir da segunda entrevista, e depois de devidamente testada a qualidade da gravação obtida, foi usado o telemóvel como gravador. Por ser um instrumento habitual no quotidiano das pessoas, teve efeitos benéficos quando comparado com o gravador pois, apesar das pessoas saberem que estavam a ser gravadas, não atribuíam qualquer reparo ou relevo ao telemóvel colocado em cima da mesa, tendo mesmo sido referido por alguns entrevistados que a dada altura da entre-

vista se tinham completamente esquecido do fato desta estar a ser gravada. Alguns entrevistados manifestaram inicialmente um certo desconforto pela ideia de serem alvo de gravação, em resposta o entrevistador voltou a garantir total confidencialidade, tentando paralelamente não atribuir grande relevância a esse fator, posicionando a gravação como um processo perfeitamente habitual na prática de investigação qualitativa e disponibilizando-se para facultar o acesso do entrevistado à própria gravação, assim como à sua futura transcrição, se assim o desejasse. Esse fator, aliado ao facto do telemóvel passar despercebido por ser um objeto de uso quotidiano, favoreceram o desaparecimento rápido deste tipo de sensação menos agradável por partes dos entrevistados. Houve ainda um entrevistado que referiu que tinha indicações para não fornecer quaisquer declarações sobre a sua vida profissional, sem antes fazer um pedido formal à sua organização nesse sentido, explicando os motivos e a natureza da entrevista. Neste caso foi feito o pedido e só depois da aprovação por parte da organização se realizou a entrevista.

Finalmente, a investigadora teve em consideração o tamanho da população, ou seja, o número de entrevistas realizadas. Esta preocupação é, segundo Strauss e Corbin (1998), uma das principais questões que se colocam aos investigadores – saber até onde ir para obter os dados necessários à promoção do desenvolvimento da teoria. Lewis (2003) refere que as amostras na investigação qualitativa são geralmente de pequeno tamanho, apresentando para isso três motivos. Em primeiro lugar, se a informação for corretamente analisada, chegará um ponto em que serão escassas as novas evidências obtidas de novas entrevistas. Ou seja, a informação começa a ficar saturada e, a partir de determinado número de entrevistas, o material de recolha deixa de ser significativo e começa a tornar-se repetitivo, deixando de haver acrescendo de informação nova já que as respostas dadas por novos entrevistados começam a coincidir com respostas já mencionadas por entrevistados anteriores. Em segundo lugar, questões como a incidência ou a prevalência não são preocupação de pesquisa qualitativa. Não há, portanto, nenhum requisito para assegurar que a amostra é de tamanho suficiente para fornecer estimativas ou para determinar dados estatisticamente significativos. Em último lugar, o tipo de informação proveniente dos estudos qualitativos é muito rico em detalhes. Assim, há um conjunto de pequenas informações em cada discurso a que pretende atender, de forma a assegurar a profundidade devida de cada entrevista. É para legitimar este trabalho de exaustão de cada entrevista que o tamanho da amostra deve ser mantido relativamente reduzido. Este fator também nos leva à evidência de que a investigação qualitativa é muito intensa e desgastante, pelo que seria simplesmente incomportável analisar um grande número de casos. Contudo, Lewis (2003) alerta para um con-

junto de fatores a ter em conta na determinação do tamanho da amostra: (a) a heterogeneidade da população; (b) o número de critérios de seleção; (c) a extensão de que cada critério necessita; (d) grupos de especial interesse que requerem um estudo intensivo; (e) várias amostras dentro de um estudo; (f) tipos de métodos de recolha de informação e (g) orçamento e recursos disponíveis.

Segundo Strauss e Corbin (1998) a chave para a pesquisa qualitativa está em gerar informação suficiente para poder iluminar os conceitos, as categorias e as dimensões que podem emergir de determinado fenómeno. Assim, para responder à questão do tamanho apropriado da amostra remetem para o conceito de saturação. Segundo os mesmos, a amostra está saturada quando: (a) não surgem dados novos ou relevantes a respeito de uma categoria; (b) a categoria está bem desenvolvida em termos de propriedade, dimensão e variações demonstradas; (c) as relações entre as categorias estão bem estabelecidas e validadas. Assim, como referem os autores não há um número definido onde ocorra a saturação da amostra, estando antes este totalmente relacionado com os fatores referidos anteriormente. Desta forma, reconhecemos que o processo de amostragem por saturação é uma ferramenta frequentemente usada na investigação qualitativa, que procura estabelecer ou fechar o tamanho final da amostra, interrompendo a captação de novos contributos (Fontanella, Ricas & Turaco, 2008). Nestes casos, as informações obtidas por novos participantes pouco acrescentam ao material já recolhido, não contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados recolhidos.

No próximo subcapítulo aborda-se o tratamento da informação proveniente das entrevistas.

### **3.2 A codificação dos dados**

Como refere Gil (1987), a fase seguinte à da recolha de dados é a da análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente racionados. A análise da informação proveniente da recolha de dados tem como objetivo organizar os dados e sumariá-los de forma a possibilitarem o fornecimento de respostas aos problemas propostos para investigação. A análise dos resultados é, segundo Spencer, Ritchie e O'Connor (2003), uma etapa desafiante do processo de pesquisa qualitativa que requer uma combinação de criatividade, pesquisa sistemática, inspiração e deteção diligente.

Muitas análises de dados qualitativos começam com a identificação de temas-chave e padrões. Esta, por sua vez, depende de processos de codificação de dados. A segmentação e a codificação de dados são muitas vezes tidas como partes garantidas do processo de investigação qualitativa. Todos os investigadores devem ser capazes de organizar, gerir, e recobrar os pedaços mais significativos dos dados (Coffey e Atkinson, 1996). A forma usual de encontrar este caminho passa pela atribuição, baseada nos conceitos, de etiquetas ou rótulos aos dados. Neste caso, a maior parte dos conjuntos de dados são condensados em unidades analisáveis através da criação de categorias. Este processo é geralmente designado de codificação, não consistindo num processo mecanicista mas sim num processo gerador de significado dos e com os dados, usando a codificação como caminho para lá chegar. Os procedimentos analíticos que sustentam os processos de codificação estabelecem vínculos de vários tipos, e a codificação estabelece ligação com diferentes segmentos ou instâncias dos dados. Estes segmentos de dados são unidos no sentido da criação de categorias de informação que definimos como tendo algum elemento ou propriedade comum. A codificação vincula, assim, todos os fragmentos de dados a um determinado conceito ou ideia e tais conceitos estão, por sua vez, relacionados com outros. Um trabalho analítico importante reside na identificação de conceitos relevantes. É necessário ter a capacidade de usar os dados no sentido da geração de ideias que estejam total e precisamente relacionadas com os dados. Assim, a codificação pode ser entendida como uma forma de relacionarmos os nossos dados com as ideias sobre esses dados. (Coffey e Atkinson, 1996).

Na prática, a codificação pode ser entendida como uma variedade de abordagens que ajuda a organizar, a recuperar e a interpretar os dados. Deste modo, a codificação aparece como um processo que permite ao investigador identificar dados significativos e preparar caminho para interpretar e tirar conclusões. Por um lado o processo de codificação pode ser entendido em termos de simplificação e redução dos dados, uma vez que mantidos num nível geral e num número relativamente reduzido, os códigos são reduzidos aos seus esqueletos e despojados para apresentarem uma forma simples. Por outro lado, o processo de codificação também pode ser entendido em termos de compilação de informação. A codificação não tem de ser analisada apenas como uma forma de reduzir a informação aos seus aspetos gerais, pode também ser utilizada para expandir, transformar e concetualizar os dados no sentido da abertura de possibilidades analíticas. O que acontece na prática é uma junção da redução e da compilação de dados, em que a codificação é usada para separar e segmentar os dados em categorias mais simples e gerais, assim como para expandir e apurar os dados, no sentido da formulação de

novas questões e níveis de interpretação. O jogo de equilíbrio entre ambos deve permitir que a codificação não retire mais do que o que providencia. Neste sentido, a codificação surge como um processo analítico essencial que os investigadores qualitativos devem dominar. A codificação é então muito mais do que a simples atribuição de categorias aos dados, mas constitui antes um processo complexo de concetualização dos dados, filtro de questões, construção de respostas provisórias sobre a relação entre os dados e descoberta desses dados. Desta forma, a codificação deve ser usada como forma de abertura aos dados e de busca de uma interpretação.

A codificação constitui o primeiro passo para organização dos dados em categorias significativas. Depois, subcategorias mais detalhadas podem ser representadas por um código único ligado a um segmento de dados. As subcategorias que surgem podem sobrepor-se umas às outras, uma vez que os códigos e os seus segmentos podem ser incorporados, sobrepostos ou cruzados. Uma mesma subcategoria pode ser aplicada várias vezes numa única unidade de dados e o mesmo segmento pode ter mais de um código ligado a ele. Estas densas modelagens são bastante características dos mapas de código de dados qualitativos. Esta situação é natural, se tivermos em consideração que toda a ação social, nomeadamente os relatos nas entrevistas não se apresentam em pacotes perfeitamente delimitados. Assim, quando segmentamos dados através da codificação, refletimos muitas vezes o modo como uns tópicos se relacionam com outros e como pode haver várias questões com que nos devemos preocupar em simultâneo. A codificação nunca é uma atividade mecânica (Coffey & Atkinson, 1996), uma vez que precisamos de decidir não só quais os aspetos dos dados que devemos marcar com os códigos, mas também o nível de generalidade ou detalhe com que os queremos aprofundar. A codificação dos dados possibilita ao investigador reconhecer e contextualizar os dados, permitindo uma visão revigorada do que os dados nos fornecem. A codificação, ao exigir sucessivas leituras dos dados, e respetivo trabalho de seleção, obriga à interpretação de um conjunto de dados.

Neste ponto, uma questão-chave que se coloca é o que fazer com os dados, depois destes terem sido selecionados, fragmentados, codificados e categorizados. A pertinência desta questão reside na importância da interpretação, que consiste na análise cuidada que deve ser feita dos dados factuais recolhidos. Uma vez terminada a codificação, os dados devem ser interrogados e sistematicamente explorados para gerarem significados. Coffey e Atkinson (1996) sistematizam as etapas da passagem da codificação à interpretação: (a) os dados codificados precisam ser “reparados”, ou seja, os dados devem ser apresentados de uma forma que possibilite a sua fácil

leitura; (b) os códigos e as categorias criados devem ser manuseados e explorados no sentido de ser possível traçar um caminho entre os diversos dados selecionados; (c) os dados codificados são transformados em dados providos de significado, em que a ênfase é colocada naquilo que se procura nos códigos e categorias, ou seja, na procura de padrões, temas e regularidades, bem como contrastes, paradoxos e irregularidades.

Neste processo de investigação, procurou-se identificar os principais conceitos e categorias temáticas provenientes dos dados empíricos recolhidos e derivados da literatura, como aconselham Spencer e os seus colaboradores (2003) e Strauss e Corbin, (1998). Os quadros 9 e 10 apresentam os dois conceitos delineados - noção de carreira e gestão de carreira, as respetivas categorias temáticas, decompostas por sua vez em diferentes dimensões de análise.

Quadro 9. Noção de carreira, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise.

<b>NOÇÃO DE CARREIRA</b>	
<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Dimensões de Análise</b>
Percurso profissional	Percurso profissional linear ou não relacionado com a função atual
	Carreira planeada ou não planeada
	Trabalho atual na área de formação ou não coincidência da função atual com a área de estudos
Escolha profissional	Relação entre a ocupação profissional do sujeito e ocupação profissional dos pais ou influências familiares na escolha vocacional
	Escolha profissional feita com base no gosto pessoal, no contexto, ou na síntese entre autoconceito e contexto
Conceção de carreira	Definição de carreira do tipo tradicional ou do tipo emergente
	Identificação de várias fases ou estádios na definição de carreira
	Importância da área de trabalho para definição de carreira
Valores de carreira	Valores tradicionais de carreira – critérios de sucesso objetivos <i>versus</i> valores não tradicionais de carreira – critérios de sucesso subjetivos

Quadro 9. Noção de carreira, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise (continuação).

Objetivos de carreira	Orientações de carreira (chegar ao topo, segurança, liberdade, desafio, equilíbrio) e âncoras de carreira (competência técnica, competência de gestão, segurança e estabilidade, criatividade, autonomia e independência, dedicação a uma causa, desafio profissional e estilo de vida)
-----------------------	---

Quadro 10. Gestão de carreira, respetivas categorias temáticas e dimensões de análise.

## GESTÃO DE CARREIRA

<b>Categorias</b>	<b>Dimensões de Análise</b>
<b>Temáticas</b>	
	Planeamento da carreira ou ausência de planeamento de carreira
Estratégias de gestão de carreira	Responsabilidade do desenvolvimento da carreira: responsabilidade organizacional <i>versus</i> responsabilidade individual
	Competências de empregabilidade <i>versus</i> desenvolvimento dentro dos limites organizacionais
	Importância das redes de contatos
	Disponibilidade em assumir riscos e abertura à mobilidade
Constrangimentos e facilidades na gestão de carreira	Aspetos que influenciam positivamente o desenvolvimento de carreira <i>versus</i> aspetos que dificultam esse desenvolvimento



### **3.3 Caracterização dos participantes**

Foi intenção da investigadora que os participantes neste estudo correspondessem a um padrão inicialmente definido. Assim, a população em análise, alvo das entrevistas, deveria ter nível de habilitações superior (licenciatura ou superior), estar numa fase inicial de carreira (até 5 anos após o início da mesma), e portanto, ter já tido pelo menos uma experiência profissional desde a conclusão dos estudos.

A técnica de amostragem usada foi o recurso a uma amostra de conveniência que, segundo Gil (1987), apesar de não ser o mais rigoroso de todos os tipos de amostragem, aplica-se perfeitamente em estudos qualitativos, onde não é requerido um grande nível de precisão, a técnica de amostragem de conveniência foi complementada pelo método de amostragem por bola de neve que constitui uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos membros da população de interesse para a pesquisa. Esta técnica tem o potencial de dar visibilidade a participantes específicos e relevantes dentro de grupo em análise, o que justifica ser considerada por pesquisadores qualitativos (Albuquerque, 2009).

Para este estudo foram entrevistadas 20 pessoas. Procurou-se ter uma percentagem equitativa relativamente ao sexo e dos 20 entrevistados, 11 são do sexo masculino e 9 do sexo feminino.

Estando todos os entrevistados uma fase inicial de carreira, a idade média dos entrevistados é de 26.8 anos. Dois sujeitos tinham 23 anos quando realizaram a entrevista, três tinham 25 anos, cinco tinham 26 anos, três tinham 27 anos, dois tinham 28 anos, outros dois tinham 29 anos e três tinham 30 anos.

Relativamente ao nível de escolaridade, 50% da população em análise (10 entrevistados) tinha o grau de licenciado, 35% tinha o grau de licenciado, complementado posteriormente por uma pós-graduação (7 indivíduos) e 15% tinha o grau de mestre (3 indivíduos). Em média, os participantes concluíram os seus estudos há 2.8 anos. Assim, um terminou a licenciatura há menos de um ano, dois há 1 ano, sete há 2 anos, quatro há 3 anos, dois há 4 anos e 4 há 5 anos. Em média, os entrevistados iniciaram as suas carreiras há 2.75 anos. A discrepância entre a média de tempo decorrido desde o término da licenciatura e o início da carreira deve-se ao intervalo de tempo entre o qual os sujeitos terminaram os seus estudos e principiaram a sua atividade laboral.

Foi igualmente preocupação da entrevistadora aceder a experiências profissionais distintas, pelo que houve o cuidado de entrevistar sujeitos provenientes de formações diversificadas e que desempenhassem funções ou profissões distintas entre eles. Assim, foram entrevistados os seguintes profissionais:

- ✧ Técnico(a) de recursos humanos
- ✧ Gestor(a) de produção
- ✧ Assistente a clientes
- ✧ Bibliotecário(a)
- ✧ Rececionista
- ✧ Engenheiro(a) de qualidade
- ✧ Gestor(a) financeiro
- ✧ Assistente administrativo(a)
- ✧ Técnico(a) comercial
- ✧ Observador(a) do ramo futebolístico
- ✧ Psicólogo(a)
- ✧ Consultor(a) técnico(a) de software de gestão
- ✧ Consultor(a) financeiro
- ✧ Programador(a) informático
- ✧ Engenheiro(a) de gestão industrial
- ✧ Assistente de recrutamento e seleção
- ✧ Assistente administrativo(a)
- ✧ Gestor(a)
- ✧ Enfermeiro (a)
- ✧ Assistente de gestão.

Do total de 20 entrevistados 35% (7 indivíduos) tiveram já mais de uma função ou emprego distintos depois da conclusão da licenciatura e a maioria, 65% (13 sujeitos) desempenham a mesma profissão desde a finalização da sua formação académica.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados das entrevistas realizadas divide-se – fruto da prévia categorização – essencialmente em dois campos: a noção que os indivíduos têm de carreira e a gestão que fazem dela. Assim, na explicação da noção de carreira serão abordados os percursos profissionais dos entrevistados, os motivos que levaram à sua escolha profissional, a conceção de carreira que assumem, os valores que manifestam inerentes à mesma, assim como os objetivos que norteiam a carreira de cada sujeito. Por seu lado, a análise da gestão de carreira procurará estudar as estratégias que estes levam a cabo para gerir a suas carreiras e os constrangimento ou facilidades apontados para esta gestão.

### 4.1 Noção de carreira

A carreira e a noção que os indivíduos dela têm reflete bem a riqueza de informações que provem da literatura. Assim, se os contributos empíricos deixam clara a dificuldade de consenso e de uniformidade de opiniões, também a análise dos resultados espelha a variedade de pareceres que os sujeitos manifestam. A maioria – 14 dos 20 entrevistados – revela um percurso de carreira linear, de continuidade na área em que iniciaram o seu percurso profissional. Ou seja, apenas 6 indivíduos mudaram de área de trabalho desde que iniciaram a sua atividade laboral. Esta realidade justifica-se, segundo os mesmos, pelo facto dos sujeitos entrevistados se encontrarem todos ainda numa fase inicial da carreira, onde as oportunidades de mudança ou transição não são tão evidentes como numa carreira mais duradoura ou prolongada.

---

#### **Tabela 1. Percurso de carreira linear ou não linear**

---

Percurso linear | 14

Percurso não linear | 6

---

Relativamente à existência ou não de planeamento, dos 20 entrevistados, 10 revelam que a carreira que têm foi devidamente planeada e é fruto desse planeamento, ao passo que a outra metade confessa que a evolução que a carreira sofreu não careceu de nenhum planeamento, tendo sido mais fruto do acaso e da aleatoriedade das oportunidades que foram surgindo.

*“Ao longo destes anos acho que as coisas se foram desenvolvendo mais de uma forma natural. Acho que o resultado de carreira que tenho neste momento teve mais a ver com acontecimentos e oportunidades que foram surgindo e sobre os quais eu não tive influência mais do que propriamente devido a um plano meu ou a uma gestão meticulosamente articulada por mim. Acho que hoje em dia há que dar lugar ao acaso, porque é muito difícil planejar. O futuro, até a curto prazo, é muito imprevisível e instável por isso acho que é muito difícil fazer um bom planeamento. E ser calhar também não está muito na minha natureza pessoal fazer planos”. [Engenheiro de Qualidade, M., 30 anos, com carreira há 4 anos.]*

*“Eu creio que consigo de certa forma planejar a minha carreira. [De que forma, o faz?] Eu olho para o meu ponto de situação atual, olho para onde penso que gostaria de estar daqui por 2 anos, daqui por 5 anos, daqui a 10 anos e vejo e esquematizo de certa forma mentalmente, esquematizo a evolução que eu gostaria de ter dentro de 10 anos”. [Engenheiro de Gestão Industrial, M, 27 anos, com carreira há 2 anos e meio.]*

---

**Tabela 2. Percurso de carreira planeado ou não planeado**

---

Percurso planeado | 10

Percurso não planeado | 10

---

No que concerne à área de trabalho, e ao facto desta ser ou não coincidente com a área de formação, dos 20 entrevistados, 13 estão a trabalhar na área de formação e 7 estão a exercer funções que não têm relação direta com a área de estudos. Dos 8 indivíduos que dizem fazer uma gestão de carreira, 6 estão a trabalhar na área de estudo, o que sustenta, de alguma forma, a ideia de planeamento. Os restantes 2 que planeiam a carreira, mas que não têm funções condizentes com os estudos realizados, justificam essa discrepância por não verem o facto de trabalharem na área como um critério essencial na carreira, havendo em contrapartida motivos mais preponderantes na altura de estabelecer decisões de carreira, como é o caso do surgimento de uma oportunidade aliciante, nomeadamente em termos remuneratórios, mas que não correspondia a funções clássicas da área de estudos.

---

**Tabela 3. Trabalhar na área de formação**

---

Trabalha na área | 13

Não trabalha na área | 7

---

A abordagem da estratificação social (Sonnenfeld e Kotter, 1982) defende a existência de uma relação entre a ocupação dos pais e a educação e estatuto ocupacional atingido pelo indivíduo. Atualmente, esta influência já não será tão notória, uma vez que apenas 6 dos 20 entrevistados têm uma posição idêntica à dos pais, ou confessam que os pais tiveram um papel preponderante na escolha da atividade profissional (e da escolha da área de licenciatura, previamente).

*“Bem acho que, tendo crescido no meio comercial, com os diferentes negócios dos meus pais, ganhei-lhe o gosto desde cedo. Digamos que não posso dizer se teria esta apetência ou não, caso não tivesse o exemplo deles. Mas noto que o facto de desde sempre me lembrar do ambiente comercial, das várias atividades comerciais, tanto do meu pai como da minha mãe, me começou a fomentar o bichinho das vendas e da parte comercial. Comecei a perceber do negócio e acho que eles talvez tenham sido uma espécie de modelos para mim, sim. Talvez tivesse feito as mesmas escolhas sem eles, não sei, mas acredito que houve ali influência, nunca intencional da parte deles, mas que me fez ganhar o gosto por esta área”. [Técnico Comercial, M., 30 anos, com carreira há 1 ano e meio.]*

*“Os meus pais seguramente não tiveram influência nessa minha escolha, até porque por eles não teria optado pelo curso superior que optei, por exemplo. Aliás, lembro-me que na altura de eu fazer a minha escolha vocacional me perguntaram se eu não gostava de tirar enfermagem e eu disse que não, nada a ver! Não, penso que os meus pais não foram de todo um fator que tivesse uma influência determinante nas minhas escolhas”. [Técnica de Recursos Humanos, F., 25 anos, com carreira há 3 anos.]*

Os restantes 14 entrevistados dizem não ter sentido qualquer influência familiar na escolha da profissão nem da área de estudo, justificando que essa escolha teve por base um dos quatro seguintes fatores: o gosto pessoal pela área; o contexto; a síntese entre o autoconceito e o contexto; e a aleatoriedade ou o acaso. Assim, 9 entrevistados manifestam que a escolha pela área profissional se prendeu essencialmente com fatores de gosto pessoal pela área, com as suas preferências individuais e os seus traços de personalidade.

*“A minha escolha pela psicologia partiu muito pelo facto de no 11º e no 12º ano ter tido aquela disciplina e então o meu interesse pela disciplina era muito, muito elevado. Gostava imenso, dedicava-me imenso e sempre fui um bocadinho observadora, sempre gostei de caracterizar os outros, penso que isso talvez tenha sido um bocadinho o que faz parte de mim e que me levou a enveredar por esta área, mas aí até os meus 15, 16 anos não tinha uma área definida e a psicologia acabou por ser algo que surgiu de uma forma um bocadinho não esperada, espontânea e para a qual principalmente eu não tinha a influência de ninguém, naquela etapa da minha vida não conhecia psicólogos, não tinha contacto com nenhum psicólogo em concreto, gostava apenas de ler alguns livros, já me interessava por alguns autores nessa área, mas nada de muito mais, muito mais um gosto pessoal”. [Psicóloga, F., 29 anos, com carreira há 5 anos.]*

Por outro lado, 8 revelam que o motivo da escolha profissional se deveu a uma síntese entre o seu autoconceito e o contexto atual. Nestes casos, a escolha da atividade profissional prende-se com questões como o gosto pessoal pela área ou os traços de personalidade, aliadas a questões de contexto como a existência de saídas profissionais na área e a respetiva maior probabilidade de arranjar emprego ou a consciência de que a área em questão poderá proporcionar bons rendimentos e dar acesso a uma adjacente liberdade financeira.

*“É assim eu sempre tive uma certa atração pela minha área. Remonta aos tempos de brincadeiras de miúdas, penso eu (risos), mas de facto lembro-me de ser criança e de me perguntarem o que eu gostaria de fazer quando fosse crescida e de eu já responder ‘enfermeira’ nessa altura. Agora, também admito que na altura em que entrei para o curso não tinha a noção do mercado de trabalho que tenho agora, pensava até que seria uma área onde muito facilmente arranjaría emprego e isso foi um dos motivos que cristalizou a minha decisão. Penso muitas vezes que se tivesse de voltar a fazer a escolha hoje, certamente pensaria duas vezes, devido às grandes dificuldades de emprego mas na altura escolhi porque gostava e porque pensava que seria um emprego com muita saída, confesso.”. [Enfermeira, F., 28 anos, com carreira há 4 anos.]*

Três indivíduos declaram ainda que a escolha pela área profissional se deveu a uma questão de acaso, tendo-se tratado de uma escolha fortuita, que ocorreu de forma inopinada e casual, pelo surgimento de uma oportunidade ou pelo simples impulso de momento.

*“Para ser sincero foi um bocado por impulso. A escolha do curso foi feita minutos antes da candidatura. O início da carreira, depois de acabar o curso, eu sabia o que queria, sabia que o que mais queria era trabalhar na banca, mas surgiu esta oportunidade, que até era bem remunerada e eu não recusei. Considerei e até achei que podia ter carreira indo por este caminho. Foi assim que escolhi,*

*não foi propositado, pensado nem influenciado por ninguém, foi muito por impulso, pelo momento, pela oportunidade do momento”. [Consultor técnico de software de gestão, M., 23 anos, com carreira há 2 anos.]*

---

**Tabela 4. Escolha Vocacional**

---

Influência parental | 14

Sem influência parental | 6

---

Gosto pessoal | 9

Contexto | 8

Sínteses entre gosto pessoal e contexto | 3

---

Relativamente à definição de carreira apresentada pelos indivíduos, todos foram consensuais na ideia de vislumbrarem a carreira como um percurso ao longo da vida, um caminho para se atingir os seus objetivos (sejam eles profissionais ou pessoais), como um desenvolvimento que ocorre ao longo da vida, uma compilação de esforços no sentido de uma evolução. A grande maioria (18 em 20) acredita que a carreira se desenvolve em diferentes momentos ou estádios e são também consensuais na descrição de uma fase inicial de carreira, de uma fase intermédia e de uma fase final. Os dois entrevistados que encaram a carreira como um único momento, defendem contudo que, apesar de encararem a carreira como um momento uno, consideram que esse momento é constituído por diversos momentos ou diferentes ou períodos, reportando-se desta forma ao carácter contínuo e unívoco da carreira, por considerarem que a carreira, por ser sempre a mesma carreira, referente ao mesmo sujeito, consiste num percurso contínuo, embora subdividido em variadas etapas.

Do total dos entrevistados, 6 relatam ainda que a questão da área de trabalho é essencial na definição de carreira, ou seja, só consideram ter uma carreira quando a atividade desta corresponde à área de estudo, fruto de um investimento feito ao longo dos vários anos de formação. Paralelamente, 4 dos entrevistados consideram que a área em que estão a exercer as suas profissões não determina de forma alguma a existência ou não de uma carreira, sendo as duas independentes e vendo como natural trabalhar numa área diferente daquela em que se licenciaram. Destes 4, todos estão a trabalhar em áreas diferentes da sua formação académica. Os restantes 10 sujeitos não se pronunciaram sobre esta questão específica, não estipulando uma

relação nem preponderante nem acessória entre a questão da área de trabalho e da de estudo para a definição de carreira.

---

**Tabela 5. Importância de trabalhar na área de formação para definir carreira**

---

Trabalha na área na área é importante | 6

Não trabalha na área não é relevante | 4

---

A maioria dos entrevistados (17 em 20) entende a carreira segundo o conceito emergente de carreira – manifestando crença na ideia de que a carreira está em constante mudança e evolução, é protagonizada pelo indivíduo, na ideia de que o mercado e a conjuntura econômico-social presente condicionam essa necessidade de mudança e de adaptação do sujeito às constantes oscilações e requisições do mercado de trabalho, na ideia de que este é ou está instável e obriga por isso a uma maior preocupação individual, não se podendo cingir a uma única organização e considerando a ideia do emprego para toda a vida como uma coisa do passado, que já não tem lugar no panorama do mercado de trabalho atual.

*“A carreira hoje em dia é uma coisa instável, volátil. Até porque hoje em dia é tudo muito instável. Hoje estamos aqui, amanhã podemos estrar noutra sítio qualquer, as oportunidades é que ditam isso e nós temos de as acompanhar, temos de apanhar sempre o comboio senão ficamos para trás e aí já não há nada a fazer. Hoje em dia quem é que pensa que vai entrar para uma empresa e ficar lá até à idade da reforma? Ninguém! Ninguém com a minha idade pelo menos, não faz sentido, já não é esse o filme a que assistimos diariamente, o cenário agora é outro, mudou, agora é o cenário da mudança, da constante mudança e nós só temos de nos adaptar a isso e dançar ao ritmo que tiver de ser, que o mercado mandar”. [Gestora financeira, F., 29 anos, com carreira 5 anos.]*

Por oposição, 3 sujeitos afirmam que essa lógica de estabilidade profissional e de desenvolvimento de carreira é ainda possível – embora reconheçam todos que se trata de uma situação cada vez menos constante na atualidade mas que, caso a organização em que se inserem lhes dê motivos de satisfação e possibilidades de crescimento, não veem razão para quererem sair e desenvolverem as suas carreira noutra local. Destes 3, todos manifestam ainda que a persecução e o desenvolvimento da sua carreira na mesma organização não é encarada como um comportamento caracterizado por falta de empenho e motivação, mas, sim, uma possibilidade, que,



apesar de cada vez mais rara, ainda tem lugar em determinadas organizações e que ainda acontece com algumas carreiras, sendo uma situação proveitosa, tanto para organização como para o trabalhador.

*“É assim, de forma abrangente, as coisas, o panorama atual é bastante diferente da situação que se verificava pelo menos até há 10 anos atrás. Agora, não considero uma coisa ultrapassada a questão do emprego para toda a vida, acho que ainda há lugar para o emprego para toda a vida, na mesma organização. É verdade que serão casos mais esporádicos, eventualmente, agora não considero que seja falta de ambição alguém dizer que se vê num emprego para toda a vida, porque, dependendo do projeto em que se está, pode ser de facto um emprego para toda a vida. Agora, o que verifico é que hoje em dia o panorama atual não proporciona tanto esse tipo de situações, porque o mundo está em desenvolvimento de uma forma muito mais rápida que acontecia até há alguns anos atrás, e o mercado também está mais oscilante e as próprias pessoas também oscilam mais entre aquilo que querem para a sua vida, e isso tudo acaba por criar uma instabilidade que depois se verifica também em termos de números de emprego.” [Engenheiro de Gestão Industrial, M., 27 anos, com carreira 2 anos e meio.]*

---

### **Tabela 6. Conceção de carreira**

---

Definição clássica de carreira | 3

Definição emergente de carreira | 17

---

A questão dos valores de carreira, da predominância de valores tradicionais ou de valores não-tradicionais de carreira não reúne consenso entre os entrevistados. Assim, 12 dos 20 entrevistados possuem valores tradicionais de carreira, que se coadunam com critérios objetivos de carreira, como é o caso do reconhecimento e consequentes reflexos em aspetos como o salário ou a posição hierárquica. Para este grupo, os maiores critérios de sucesso na carreira, e os valores que balizam a mesma, são os que caracterizam as carreiras mais clássicas. Referem que ter sucesso na carreira é sinónimo de ser reconhecido como competente, de ocupar uma posição hierárquica importante na organização, de ter uma remuneração considerada aliciante. São, também, estes os motivos que justificam uma hipotética mudança de carreira, em detrimento de quaisquer outros fatores.

*“Sejamos sinceros, o mais importante é a remuneração e o nível que ocupamos na organização, certo? Há pessoas que dizem que não mas acho que não são sinceras. Toda a gente quer o mesmo – ter um bom salário e ser alguém importante na empresa. Bem pelo menos penso assim e tenho a frontalidade de o dizer – é isso o mais preponderante para mim”. [Bibliotecária, F., 27 anos, com carreira há 4 anos.]*

Em oposição, 8 dos 20 entrevistados, manifestam uma orientação para critérios de sucesso mais subjetivos, como é o caso do sentimento de realização pessoal com a atividade desenvolvida, a satisfação, a importância de vivenciar sensações de sucesso psicológico, o peso atribuído à esfera pessoal e a necessidade de alcançar equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

*“Eu penso que o bem-estar deverá nortear sempre a nossa carreira. Parto sempre desse princípio base para tentar que a minha atividade me dê sempre esse gosto. Se nós não nos sentirmos bem naquilo que fazemos de certeza absoluta que não seremos profissionais a 100%. E eu acho que a melhor forma de fazer com que alguém faça determinada situação é quando essa pessoa acredita naquilo que faz. Portanto se eu gosto daquilo que faço, vou acreditar naquilo que faço, vou sentir-me bem com aquilo que faço e acho que isso é realização pessoal.”. [Observador do ramo futebolístico, M., 26 anos, com carreira há 2 anos.]*

Do conjunto de entrevistados, 5 revelam ainda não ter uma orientação em termos de valores e de critérios de carreira muito vincada, pois apesar de referirem preferência ou predominância por um tipo de critérios, afirmam que o outro polo de valores também é importante. Deste 5, 3 manifestam valores predominantemente objetivos, mas esclarecem que questões como o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é também um fator a ter em consideração, a par do sucesso, do salário e do lugar que se ocupa na organização. Os restantes 2 deste grupo de 5 referem que o essencial é a satisfação e a realização pessoal, mas confessam que a remuneração também é um aspeto relevante quando definimos sucesso de carreira.

---

### **Tabela 7. Valores de carreira**

---

Valores tradicionais de carreira – critérios de sucesso objetivos | 12

Valores não tradicionais de carreira – critérios de sucesso subjetivos | 8

---

## 4.2 Gestão de Carreira

No que concerne aos aspetos da carreira subjetiva, como é o caso dos objetivos de carreira, as orientações e âncoras das mesmas, os participantes manifestaram opiniões também elas diversificadas entre si. Serão abordados aspetos que englobam não só as motivações e os valores dos indivíduos, como também a perceção que estes têm das suas capacidades e talentos individuais, que resultam da experiência de trabalho. São estes objetivos que sustentam determinadas tomadas de decisão de carreira em detrimento de outras. Na análise deste aspeto importa referir que a maioria dos entrevistados não conseguiu manifestar um objetivo ou orientação únicos, por considerar que se trataria de uma análise muito restritiva do seu percurso. Assim, a maioria optou por apontar duas orientações que de alguma forma se complementam e enriquecem a ideia de objetivos e orientações que os indivíduos dizem sentir. Do conjunto dos 20 entrevistados, 12 revelaram ter por principal objetivo de carreira conseguir chegar ao topo. São sujeitos que lutam por tentar obter um lugar de prestígio e destaque dentro da organização e anseiam ter acesso a todas as prerrogativas adjacentes, como é um caso de um bom salário, um trabalho importante e boas condições organizacionais.

*“Gostava que a minha carreira fosse sempre em crescendo. Crescendo em termos de responsabilidades, em termos financeiros e ir crescendo hierarquicamente, até porque acho que as coisas estão associadas, quanto mais responsabilidade, mais compensações financeiras terás, mais no topo da hierarquia estarás”.*  
[Gestor, M., 25 anos, com carreira há 2 anos.]

Destes 12 sujeitos, 5 manifestaram paralelamente o realce da importância de serem reconhecidos como competentes, de terem um trabalho estimulante e serem tidos como valiosos no seio organizacional e 4 anseiam por assumirem responsabilidades de gestão, por atingirem um nível superior da organização, terem responsabilidades e tarefas importantes. Por outro lado, destes 10, 3 revelaram uma segunda orientação que de alguma forma não compactua com a primeira. Um entrevistado demonstrou a importância atribuída à questão do estilo de vida e o valor que atribui ao facto de conseguir vivenciar sentimentos de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, reconhecendo contudo que estas duas orientações são de custosa conjugação e demonstrando alguma dificuldade em conciliá-las. Outro manifestou a relevância que atribuída ao fator desafio, confessando que o desejo de alcançar o topo teria de ser sempre, idealmente, acompanhado por uma sensação de desafio constante, apreciando situações em que sentia a suas capacidades postas em causa. Estas duas dimensões são contrastantes no sentido em que

a primeira – conseguir chegar ao topo – centra-se essencialmente na importância atribuída ao resultado, ao passo que o desafio foca-se no processo. Por fim, o último elemento deste grupo revelou que este desejo de alcançar um lugar de destaque deveria estar, idealmente, acompanhado do sentimento de estabilidade e segurança, fator sem o qual não sentiria a segurança e tranquilidade necessárias a esta “luta” pelo topo da organização. Estas duas orientações podem ser incompatíveis quando a luta pela escalada organizacional pressupõe a assunção de riscos, que não compactua com o ambiente de estabilidade e segurança, como o próprio manifestou. Um segundo grupo de 4 entrevistados revelou que tinha por principal objetivo de carreira conseguir segurança e estabilidade. Reconhecem que não vivenciam da melhor forma o sentimento de insegurança e ansiedade típica de quem aceita desafios e assume riscos, daí terem como orientação a busca por uma organização onde se possam desenvolver sem terem de passar por diversos momentos de mudança e mobilidade, ansiedade e instabilidade, manifestando, por isso, uma certa lealdade à empresa onde se encontram por encararem-na, de alguma forma, como um porto seguro, onde se podem desenvolver, longe da agitação constante e das oscilações do mercado de emprego. No discurso do entrevistado que se segue verificamos uma orientação no sentido do alcance de segurança e estabilidade.

*“Eu gostava de sentir alguma estabilidade. Aliás, eu já tenho uma certa estabilidade, já estou nos quadros mas de qualquer forma gostava de poder continuar assim... Eu gosto de aprender e gostava de cada vez mais entrar numa especialização, na área de SharePoint, que é onde eu estou e sei que aqui tenho espaço para isso e esse espaço, esse conforto, essa estabilidade agrada-me, é verdade”. [Programador informático, M., 26 anos, com carreira há 2 anos e meio.]*

Destes 4, 3 manifestam como segunda orientação o alcance de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, que em muito se torna possível devido à segurança e estabilidade proporcionada pela carreira estável que têm. O último elemento deste grupo considera que esta estabilidade no seio organizacional se consegue através de competências técnicas vincadas que justificam por isso a manutenção na organização, por esta considerar o indivíduo como competente para as funções que assume, não vendo por isso motivo para a sua saída. Um terceiro grupo, de 2 indivíduos, tem por principal objetivo de carreira alcançar equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, como forma de se sentirem plenamente realizados.

*“Para mim o que é mesmo importante é sentir-me bem. Gostava de ter um bom trabalho e uma boa qualidade de vida proporcionada pelo trabalho. Isso para mim significa equilíbrio entre um bom ordenado, que me permita ter dinheiro*

*para tudo aquilo de que eu gosto e quero fazer e ter e, ao mesmo tempo, não me sentir subjugada pelo trabalho e também ter tempo para essas coisas de que gosto. Por exemplo, o que é que adianta termos um ordenado elevado, se depois não temos tempo para a família ou para ir de férias com eles? Acho que assim não faz sentido. Quero tentar ter sempre esse equilíbrio”. [Técnica de Recursos Humanos, F., 25 anos, com carreira há 3 anos.]*

Um destes sujeitos anseia, paralelamente, chegar ao topo da organização o que, na sua opinião dificulta de alguma forma a primeira orientação, já que quem quer alcançar o topo da pirâmide organizacional deve por vezes ter condutas que não se coadunam com as de quem atribui grande importância ao equilíbrio entre a esfera pessoal e profissional. O sujeito diz vivenciar muitas vezes dificuldades resultantes desta incompatibilidade quando, por exemplo, lhe é exigido o investimento de tempo e dedicação à vida profissional que o sujeito gostaria de dedicar à vida pessoal. Um outro sujeito manifesta que, paralelamente ao equilíbrio, tem por objetivo ser considerado como competente pelos demais parceiros organizacionais e pensa que esta competência, esta posição de “especialista”, lhe confere de alguma forma legitimidade para se poder dedicar mais à vida pessoal, uma vez que já tem como garantido o seu valor profissional. Um quarto grupo, constituído por um indivíduo, tem por principal orientação o desafio.

*“Neste momento o que é mais importante para mim é sentir-me envolvido num projeto que eu veja que é um projeto aliciante, ambicioso, com futuro. Neste momento é isso que eu mais valorizo, é olhar e sentir um desafio profissional”. [Engenheiro de Gestão Industrial, M., 27 anos, com carreira 2 anos e meio.]*

Diz sentir que o projeto em está inserido é um desafio, que requer dele uma motivação constante e um estímulo permanente, um trabalho árduo para corresponder às expectativas, e ser reconhecido como competente nas suas funções é o que de mais aliciante pode ter uma carreira. Este sujeito manifesta, complementarmente, um desejo em conseguir um estilo de vida agradável e equilibrado, embora reconheça que os seus dois objetivos de carreira se “atropelam” mutuamente muitas vezes já que a calma que pretende ter como resultado do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional é muitas vezes posta em causa pelas exigências de uma carreira desafiante, no entanto confessa que esta dualidade de sensações lhe confere um nível de empenhamento ótimo e que, apesar de ser difícil, lhe fornece um elevado grau de realização quando consegue gerir habilmente as duas demandas. O quinto e último grupo, também ele só constituído por um único indivíduo, revela que é a liberdade o que norteia sua carreira.

*“É assim: eu gostava de ter muito mais tempo disponível para me dedicar a algo diferente daquilo que faço atualmente. Que é, atualmente tenho um horário de trabalho um bocadinho excessivo no meu entendimento, excessivo na medida em que não me permite ter muita disponibilidade de tempo para enveredar por formações e até por me dedicar a fazer o mestrado, o doutoramento, ou outros objetivos que tenho ao nível da formação [...]. E para isso preciso de uma maior liberdade, para me poder dedicar, para ter disponibilidade intelectual para isso e tempo, também. Também gostava de sentir liberdade no sentido de poder desempenhar as minhas tarefas de uma outra forma, mais autónoma e de poder gerir melhor o meu tempo, o tempo que dedico às visitas e ao escritório, por exemplo. Isso também seria importante para mim. Já tenho mais liberdade do que tinha inicialmente, mais sinto falta de mais liberdade e autonomia ainda, para desempenhar melhor o meu papel e sentir-me melhor também.” [Psicóloga, F., 29 anos, com carreira há 5 anos.]*

A entrevistada anterior considera-se uma profissional competente que deseja aumentar as suas capacidades técnicas específicas e especializar-se num domínio concreto. Acredita que essa especialização só é possível mediante um investimento pessoal que só tem lugar quando a carreira lhe proporciona um certa liberdade e autonomia para crescer e aprender como pretende. Aqui, a segunda orientação mais vincada é obviamente a da competência técnica, que fortalece a importância atribuída ao reconhecimento como profissional altamente competente dentro do domínio específico que pretende aprofundar.

---

**Tabela 8. Objetivos de carreira**

---

1ª Orientação | Chegar ao topo | 12

2ª Orientação | Competência técnica, Competência de gestão, Equilíbrio, Desafio, Segurança

---

1ª Orientação | Segurança / Estabilidade | 4

2ª Orientação | Equilíbrio, Competência técnica

---

1ª Orientação | Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional / Estilo de Vida | 2

2ª Orientação | Chegar ao topo, Competência técnica

---

1ª Orientação | Desafio | 1

2ª Orientação | Equilíbrio

---

1ª Orientação | Liberdade / Autonomia | 1

2ª Orientação | Competência técnica

---

Na análise das estratégias de carreira procurou-se entender se existe ou não uma preocupação efetiva em gerir a carreira e, quer no caso afirmativo quer no negativo, perceber que razões sustentam essa visão. Pretendeu-se também entender, na opinião de cada um, a quem compete a gestão da carreira e que estratégias são usadas pelos entrevistados como forma de gerir as suas carreiras, e quais são as que consideram mais frutíferas e porquê.

Relativamente ao facto de haver ou não a preocupação concreta em fazer uma gestão de carreira, os entrevistados dividem-se em dois grupos iguais. Metade diz fazer um planeamento de carreira e acredita na sua globalidade que é essencial termos objetivos fixados, para desenhar o caminho mais adequado para lá chegar e nortear as nossas atuações e investidas. A maioria reconhece contudo de o ato de planear não é tarefa fácil dada a conjuntura económica e social que se atravessa atualmente e que faz que por vezes seja muito difícil prever o futuro, assim como possíveis acontecimentos, ou tomar determinadas opções quando o mercado é tão vinicamente pautado pela incerteza.

*“Sim, de alguma forma, tento planear a minha carreira. Embora tenha noção que isso atualmente não é fácil. Como se costuma dizer, o futuro a Deus pertence não é? (risos) Mas gostava de me desenvolver agora nesta área, neste tipo de negócio e depois digamos que há dois cenários em aberto. Ou manter esta minha atividade, ou apostar numa coisa minha, seja através de uma iniciativa inovadora, seja dando seguimento a projetos familiares que até gostava de abraçar daqui por uns anos, não sei. Mas acho que nunca irei sair da área comercial, isso não.” [Técnico Comercial, M., 30 anos, com carreira há 1 ano e meio.]*

A outra metade, que confessa não fazer um planeamento de carreira, assume maioritariamente que não o faz porque acredita que as coisas vão acontecendo de uma forma espontânea e natural e que o momento de “crise” que atravessamos impossibilita qualquer possibilidade de planeamento. Por acreditarem que qualquer planeamento seria em vão, uma vez que o mercado não fornece possibilidades de concretização de objetivos ou de percorrer determinados caminhos, defendem que este não é, por isso, o momento indicado para planear a carreira e remetem para o acaso, ou para o surgimento de determinadas oportunidades qualquer decisão de carreira que tomam, não demonstrando uma preocupação efetiva no planeamento, nem a crença de que esse comportamento pode ter efeitos benéficos na gestão de carreira.

*“Não. Deveria fazer, mas não faço [planeamento de carreira], porque hoje em dia é muito difícil nós fazermos um planeamento então vai muito em termos inconscientes, em termos psicológicos, temos medos medo de falhar, então vamos*

*muito aproveitando as oportunidades que temos para evitar termos de arriscar, sobretudo com o panorama atual". [Gestora financeira, F., 29 anos, com carreira 5 anos.]*

---

**Tabela 9. Planeamento de carreira**

---

Faz planeamento de carreira | 10

Não faz planeamento de carreira | 10

---

No que concerne à atribuição de responsabilidade pela gestão de carreira, dos 20 entrevistados, 14 defendem que a gestão da carreira é da responsabilidade do indivíduo, por ser ele o principal interessado nessa gestão e nos seus resultados. Assim, se é a carreira do indivíduo, deverá ser sua preocupação o ato de a gerir e deverá ser ele a elaborar as ações e investimentos necessários para a levar a cabo.

*"Eu acho que é uma questão individual, da responsabilidade do indivíduo. Não posso estar à espera nem de ninguém, nem da empresa. Tenho de me desenvolver pessoalmente e de desenvolver o meu currículo. Porque cada vez há mais competição no mercado de trabalho, os lugares são menos e a procura é maior e temos de ser melhores que os outros em alguma coisa, nem que seja no facto de termos uma formação a mais do que o outro, para conseguirmos marcar a diferença e, claro, quem tem de apostar nisso, somos nós". [Consultor técnico de software de gestão, M., 23 anos, com carreira há 2 anos.]*

Contrariamente, 2 indivíduos defendem que a gestão da carreira é uma tarefa que compete à organização, argumentam que as organizações são as pessoas que a constituem e que se uma empresa pretende evoluir e crescer essa evolução e crescimento passam obrigatoriamente pela evolução e crescimento dos seus recursos humanos. Assim, a aposta na carreira das pessoas e no incremento das suas capacidades é comparada ao investimento que a organização deverá fazer em maquinarias e equipamentos, pois são ambos recursos que a organização tem de assegurar para sustentar o seu crescimento.

*"Penso que [a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira] é da organização. Se há organizações que apostam em máquinas, não deverão também investir em pessoas? Eu acho que sim, pois somos um recurso, como outro qualquer, no qual deve haver investimento para bem do próprio desenvolvimento organizacional." [Bibliotecária, F., 27 anos, com carreira há 4 anos.]*



Por fim, 4 entrevistados acreditam que se trata de uma responsabilidade conjunta, que só resulta se houver um desejo de desenvolvimento de ambas as partes e se ambos se articularem no sentido de possibilitarem o respetivo crescimento. Ou seja, acreditam que se não houver vontade individual, acompanhada de apoio organizacional essa gestão não se faz, encarando então a gestão de carreira como uma responsabilidade partilhada entre indivíduo e organização.

*“Os dois, indivíduo e organização, devem-se preocupar com esta questão porque o indivíduo deve interessar-se pela sua carreira e porque a organização deve interessar-se pelos seus trabalhadores. Acho que deve ser uma preocupação e um interesse partilhado, porque, no fundo, interessa a todos.”. [Engenheiro da Qualidade, M., 30 anos, com carreira há 4 anos.]*

---

**Tabela 10. Responsabilidade da gestão de carreira**

---

Responsabilidade individual | 14

Responsabilidade organizacional | 2

Responsabilidade conjunta | 4

---

A divisão aqui analisada anteriormente, que apontava para 17 dos 20 entrevistados a manifestarem um conceito de carreira emergente, como é o caso da carreira sem fronteiras, da carreira inteligente e da carreira proteana, em oposição a 3 que vislumbravam a mesma segundo uma conceção mais clássica mantém-se quando se analisa a temática à luz das estratégias de carreira. Ou seja, 17 entrevistados confessam ter plena noção de que é essencial desenvolver um conjunto de competências que os tornem apetecíveis para o mercado de trabalho e que garantam, tanto quanto possível, que, através de uma aprendizagem constante, de uma preocupação em manter as suas competências atualizadas por um lado, e uma atenção ao mercado por outro (de modo a dominar as áreas que estão em desenvolvimento e colmar hipotéticas falhas pessoais) consigam garantir um valor acrescido enquanto recursos humanos. É notória nestes indivíduos a atenção com que tentam acompanhar o mercado e as suas evoluções e, paralelamente, a aposta que vai sendo feita, ou pelo menos a consciência dessa necessidade, na sua formação, quer através de formações pontuais que colmatem pequenas lacunas de competências quer através da aposta no aumento da suas habilitações, como é o caso exemplificativo da frequência de cursos de mestrado. É manifesta a preocupação em se manter constantemente competente e

atualizado, conseguida através de uma aprendizagem constante, de modo a garantir o seu valor no mercado de trabalho, uma vez que acreditam que são as competências – que se tem e que se desenvolvem constantemente - que guiam a carreira e a gestão da mesma.

*“Então, porque lá esta, se eu não me preocupar com isso, quem se vai preocupar? Não tenho legitimidade para pedir a alguém que desenvolva competências por mim. Eu é que me preocupo e tiro cursos, sugiro outros à empresa, ou aceito sugestões. Mas a preocupação acho que é sempre do trabalhador. A responsabilidade é minha pelas razões que já falei aqui. Acho que se o interesse é meu, é minha responsabilidade. E eu tento fazê-lo. Lendo coisas, tentando-me manter atualizada sobre o estado da arte e fazendo formações. E trabalhando. Acho que trabalhar também é uma forma de nos mantermos atualizados e de aprendermos coisas novas.”. [Técnica de Recursos Humanos, F., 25 anos, com carreira há 3 anos.]*

Assim, o acompanhar do mercado de trabalho, que sofre mutações e desenvolvimentos cada vez mais velozes só é possível mediante a adoção de uma postura de excelência na carreira, pautada essencialmente pela manutenção de competências atualizadas, pelo desenvolvimento de potencialidades e por um acompanhamento atento das oscilações do mercado. Por outro lado, 3 entrevistados manifestam que a gestão da carreira pode ser feita na lógica mais tradicional, em que se vai subindo e crescendo sem transpor as fronteiras de uma única organização. Manifestam que, como se sentem satisfeitos com as oportunidades e condições que a organização lhes tem proporcionado, não encontram motivos que sustentem - ainda mais nesta época de incerteza laboral, de elevado desemprego e rotação – a hipótese de não continuarem a encarar o desenvolvimento das suas carreiras dentro da mesma empresa, desde que esta continue a contribuir, permitir e apoiar o seu desenvolvimento e manifeste a crença de que o crescimento e a aposta na formação e no desenvolvimento dos colaboradores também é uma forma de investimento organizacional.

*“Não considero [a persecução dos objetivos de carreira dentro de uma mesma organização] uma coisa ultrapassada. Até acho que as vezes desconsideramos esse cenário ou essa hipótese pelo simples facto de ouvirmos toda a gente a dizer que já não faz sentido, que isso de ficar sempre na mesma empresa já era. Eu não concordo. Aliás, se me sinto realizado, enquadrado e vislumbro boas perspectivas de crescimento e desenvolvimento profissionais na empresa onde me encontro, por que motivo hei de sair, só porque dizem que agora é assim? Não faz sentido, enquanto estiver bem e achar que sim, fico.”. [Engenheiro de Gestão Industrial, M., 27 anos, com carreira há 2 anos.]*

---

**Tabela 11. Estratégia de gestão de carreira**

---

Desenvolvimento de competências de empregabilidade | 17

Desenvolvimento dentro das fronteiras organizacionais | 3

---

Relativamente à questão das redes de contatos, a grande maioria – 18 em 20 – acredita ser um fator essencial para o desenvolvimento da carreira. Esta importância encontra-se, segundo os entrevistados, associada essencialmente a dois motivos: por um lado, conhecer pessoas do meio possibilita-nos ter acesso a informações úteis sobre o mercado de trabalho e sobre a função em si. Conhecer pessoas da área, com quem se pode trocar experiências, tirar ideias ou até pedir sugestões é considerado benéfico pois são opiniões valiosas, uma vez que são dadas por pessoas que percebem os anseios, que já passaram por dificuldades idênticas e que estão por isso numa posição privilegiada para dar uma opinião válida.

*“Ah sim, as redes de contactos são muito importantes porque, repare, se já tivermos contactos com pessoas que já trabalham na área, também podemos adquirir novos conhecimentos, que essas pessoas têm e essas experiências, partilhar experiências é um dos meios também de conseguirmos aprimorar as nossas próprias competências. Além disso, as redes de contactos também nos permitem ter acesso a certas informações, as vezes antes da maioria das pessoas e isso pode ser muito interessante, interessante e bom, benéfico para nós” [Assistente a Clientes, F., 26 anos, com carreira há 3 anos].*

Por outro lado, a rede de contactos é também muito associada às chamadas “cunhas” ou “fator C”, que consiste em conhecer pessoas do meio, que detêm informações privilegiadas sobre necessidades laborais, ou possibilidades de candidaturas e contactos singulares no meio que facilitam o alcance a determinados contactos que não seguem os trâmites normais e que por isso privilegiam quem os detém, por serem paralelos, por exemplo, a um processo de recrutamento e seleção normal.

*“Sim, claro que isso é importante. Fica mal falar em cunhas (risos) mas a verdade é que, mesmo não lhe dando esse nome esses contactos ajudam muito. Não tenho problemas em dizer que foi através desses contactos que arranjei o meu emprego, pro exemplo. E de futuro, caso surja a oportunidade ou a necessidade, acredito que voltará a acontecer.” [Bibliotecária, F., 27 anos, com carreira há 4 anos.]*

Os 2 restantes elementos do grupo de entrevistados que não partilham esta opinião, acreditam que existem fatores mais importantes que as chamadas redes de contactos, como é o caso das capacidades individuais, da personalidade ou próprio perfil individual, que, segundo estes sujeitos, têm tantas possibilidades de abrir portas e de dar acesso a determinadas oportunidades como as redes de contatos.

---

**Tabela 12. Importância das redes de contatos para a gestão de carreira**

---

As redes de contato são essenciais | 18

Há aspetos mais preponderantes | 2

---

Abordando a questão da abertura à mudança e à mobilidade e a disponibilidade para assumir riscos, encontramos 15 entrevistados que manifestam a consciência de que, dadas as circunstâncias atuais do mercado de trabalho, a abertura à mobilidade é essencial e dizem sentir-se preparados a encararem esta realidade e acreditam ter uma abertura à mobilidade, podendo eventualmente assumir algum risco se acreditarem que daí poderá resultar um desenvolvimento interessante da carreira, se confiarem na possibilidade desse investimento vir a ser frutífero para eles e para as suas carreiras.

*“Eu não tenho nem posso ter resistência à mudança e à mobilidade Como eu costumava dizer, o meu emprego está onde houver emprego. Sempre gostei muito de viajar, de conhecer sítios novos, de me deparar com realidades diferentes. Depois, graças, ou devido, ao curso que tirei também trabalhei em diversos sítios, fiz estágios em vários locais e até fui para o estrangeiro ao abrigo do programa ERASMUS e adorei! Por isso, quando tenho de ir para o Algarve, vou e se tiver de ir para o Gerês, vou. Já nem questiono isso. Hoje em dia quem quer ter emprego tem de se mexer. Literalmente.” [Rececionista, F., 27 anos, com carreira há 2 anos.]*

Por outro lado, 5 dos entrevistados confessam não se reverem nessa forma de estar e manifestam preferir uma lógica de estabilidade e de segurança, por não vivenciarem, em muito fruto da própria personalidade, conforto nas situações de incerteza e insegurança que caracterizam as tomadas de decisão que passam pela assunção de riscos e de mudança.

*“Admito que nos devemos tentar moldar aquilo que sabemos que o contexto exige de nós, mas de facto acho que sempre fui uma pessoa muito caseira, passo a expressão, que gosta dos seus hábitos, dos seus rituais, do seu canto, das suas*

*rotinas, do seu espaço e que sobretudo precisa de estabilidade para estar de bem com a vida. Não me revejo muito em cenários de incerteza, em que posso ter de ir trabalhar para um sítio longe de casa, mudar de morada, mudar de vida, mudar de profissão, por assim dizer. Embora tenha noção que se calhar a tendência é por aí, eu não sou assim e não me parece que vá mudar nesse sentido.” [Assistente de Recrutamento e Seleção, F., 26 anos, com carreira há 2 anos.]*

---

**Tabela 13. Abertura à mudança e mobilidade**

---

Disponibilidade para mudança e mobilidade | 15

Preferência por situações de estabilidade | 5

---

Por fim, tentamos perceber quais eram os principais fatores referidos pelos entrevistados como constrangimentos à gestão de carreira e que fatores eram mencionados como facilitadores dessa gestão. No que concerne aos constrangimentos, o fator mais referido – por 8 entrevistados – foi a atual conjuntura económico-social e a instabilidade do mercado de trabalho. Para estes 8 entrevistados, a precaridade de emprego, que se sente com mais ênfase na fase inicial da carreira, aliada a toda a conjuntura social faz com que a gestão de carreira não seja uma tarefa fácil. Isto acontece sobretudo porque, perante tal cenário, as possibilidades e oportunidades escasseiam e os riscos que se correm ao apostar numa mudança tornam-se maiores, uma vez que uma hipotética nova situação poderá não conferir tanta segurança e estabilidade como a atual e que, caso essa investida seja mal sucedida, será mais difícil voltar a ingressar no mercado de trabalho.

*“Gerir, ou tentar gerir uma carreira, nomeadamente nesta fase inicial é difícil. Se atendermos ao contexto atual, é muito difícil! Há um medo generalizado em todos nós, penso eu, devido ao uso e abuso da crise para justificar tudo e mais alguma coisa. Acho que já não somos um povo muito arisco, passo a expressão, e com este travão estrutural que estamos a ter, pior ainda. Mesmo querendo arriscar, quem não tem medo? Quem não se deixa ficar por uma situação de conforto, estabilidade ou suposta segurança, sendo os riscos que corre se arriscar e as coisas correrem mal? O que quero dizer com isto é que por muita que seja a vontade de se investir na carreira e de ter ações congruentes com esse objetivo, acho que o momento é de cautela e, como se costuma dizer, mais vale um pássaro na mão que dois a voar.” [Assistente de Gestão, M., 26 anos, com carreira há 3 anos.]*

A dificuldade em conciliar vida pessoal com vida profissional surge como o segundo constrangimento mais apontado (referido por 5 entrevistados). Estes indivíduos consideram que não é fácil conciliar as exigências profissionais com as necessidades pessoais e confessam que, na grande maioria das vezes, é o lado pessoal que fica a perder a favor do lado profissional que acaba por ser alvo de um maior investimento, nomeadamente em termos de tempo e dedicação. Outro fator referido por 4 entrevistados relaciona-se com a falta de tempo e de dinheiro para frequentar as formações que julgam ser benéficas para o desenvolvimento da carreira. Para estes entrevistados, as formações consomem muito tempo, que já é muitas vezes um fator escasso nas suas vidas e, paralelamente, têm custos muitas vezes proibitivos, que os impedem de avançar com a intenção de formação e aumentarem assim as suas competências ou qualificações. Um conjunto de 3 entrevistados confessa ainda que o maior impedimento para o desenvolvimento das suas carreiras se prende com a falta de abertura por parte da empresa onde se encontram em apoiar os investimentos que estes julgam ser primordiais para o desenvolvimento das suas carreiras. Nestes casos, os discursos coincidem na ideia de que a empresa está mais preocupada com o desenvolvimento da empresa em si e nem tanto com o desenvolvimento das pessoas que a constituem tornando-se, por isso, num fator castrador das iniciativas individuais. Do total de entrevistados, 2 manifestam ainda que o maior obstáculo ao desenvolvimento das suas carreiras se prende com a desmotivação e desânimo vivenciados por estas não estarem a seguir o rumo que expectavam e pelos grandes obstáculos que a conjuntura económico-social levanta, nomeadamente a quem esta em início de carreira.

---

**Tabela 14. Constrangimentos à gestão de carreira**

---

Conjuntura económico-social atual / instabilidade do mercado de trabalho | 8

Dificuldade em conciliar vida pessoa com vida profissional | 5

Falta de tempo e dinheiro para frequentar formações | 4

Falta de abertura da empresa | 3

Desmotivação | Desânimo | 2

---

Em contrapartida, foram partilhadas estratégias que os entrevistados usam e julgam ser benéficas para auxiliar na árdua tarefa de gerir a carreira. Assim, 9 dos 20 entrevistados acreditam que o principal fator que facilita a gestão da carreira passa pela priorização de uma dimensão – pessoal ou profissional - em detrimento da outra. Assim, dependendo dos objetivos de carreira

de cada um e dos aspetos mais valorizados, é importante perceber qual a dimensão que é mais preponderante para se vivenciar situações de bem-estar e depois fazer as investidas com base nessa apreciação. Desta forma, garantem que deverá haver uma conformidade entre aquilo que é mais importante na vida e os investimentos realizados, nomeadamente em termos de tempo e de esforço de modo a que a satisfação esteja garantida e que seja possível o sentimento de realização pessoal.

*“Para mim neste momento preocupa-me mais a vida profissional que a pessoal, até pela fase em que estou, o meu tempo é mais para a área profissional. Eu saio às 18 horas, mas nunca saio às 18, as vezes são 19.30 e eu ainda estou lá por isso dou muito do meu tempo à minha vida profissional, porque também não tenho vida pessoal que me exija muito. E não tenho porque não quero ter, ou melhor, não lhe quero atribuir a importância que acho que neste momento não tem. Neste momento, é para investir tudo – tempo, dinheiro e esforço – na carreira que é para eu conseguir o que quero, depois disso, logo se pensa na vida pessoal. Mas neste momento sei muito bem quais são as minhas prioridades e o que ponho em primeiro lugar. E o que tenho posto sempre em primeiro lugar é, de facto, a minha vida profissional em detrimento da vida pessoal, é verdade.” [Consultora financeira, F., 23 anos, com carreira há 2 anos.]*

O segundo aspeto mais referido prende-se com a capacidade de gerir o seu percurso. Ou seja, se conseguirmos fazer uma avaliação constante das nossas ações de modo a verificarmos se estas correspondem ou não aos objetivos que nos propusemos alcançar, estamos a garantir que a gestão ou o desenvolvimento da nossa carreira se está a cumprir conforme planeado. Podemos identificar facilmente eventuais desvios e reorientar as nossas atuações de modo a não fugir daquilo que estipulamos e acreditamos ser o melhor caminho para nós. Um conjunto de 4 entrevistados foi consensual ao afirmar que o fator mais facilitador da gestão de carreira é o recurso às designadas “cunhas” pois acreditam que esse é o caminho mais seguro e certo para se conseguir chegar onde se quer. Acreditam, por isso, que ter conhecimentos ou contactos privilegiados faz com que facilmente se consiga atingir os objetivos pessoais de carreira e consideram qualquer outra iniciativa ou investida comparativamente muito menos eficaz. Um outro conjunto de 4 indivíduos revelou ainda que o fato de se encontrar numa fase de vida pessoal onde ainda não tem responsabilidades familiares relevantes é um fator que facilita muito a gestão de carreira, por possibilitar uma maior investida na vida profissional, sem a sensação de que a outra dimensão poderia ficar a perder. Dizem acreditar que com o surgimento das responsabilidades familiares (casamento, ter filhos) a gestão de carreira começa a ficar dificultada pois

começa a haver uma outra dimensão da vida que exige tempo e dedicação que até agora eram exclusivamente destinado à dimensão profissional. Por fim, dois entrevistados manifestam que o fator que mais lhes facilita a aposta no desenvolvimento da carreira é o facto de essa iniciativa ser apoiada pela empresa e ser esta quem faz com que o indivíduo frequente determinada formação, por exemplo. Assim, tanto os custos como o tempo despendidos com ele são “fornecidos” pela empresa, não havendo repercussões menos positivas na vida pessoal dos sujeitos.

---

**Tabela 15. Aspetos facilitadores da gestão de carreira**

---

Priorização de uma das dimensões (pessoal/profissional) | 9

Planeamento cuidado e constante seguimento | 5

Redes de contatos | 4

Não ter responsabilidades familiares | 4

Iniciativas organizacionais e não individuais | 2

---

O capítulo seguinte centra-se na discussão e nas conclusões dos dados empíricos apresentados.



## **PARTE TRÊS: DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

### **5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO**

Neste capítulo pretende-se fazer uma apresentação global dos resultados extraídos da análise feita aos dados empíricos recolhidos. Assim, procederemos a uma discussão do conceito de carreira que a população alvo do estudo apresenta, assim como dos valores predominantes que norteiam a carreira dos entrevistados. Desta forma julgamos conseguir compreender melhor a conceção que os indivíduos têm de carreira, assim como os valores mais relevantes que esta adquire para eles, perceber os percursos de carreira destes indivíduos, no sentido do seu planeamento e linearidade, assim como as principais razões que motivam as suas escolhas vocacionais e de carreira. Num segundo momento são apresentadas e discutidas as estratégias de gestão de carreira extraídas da análise dos resultados, assim como os principais fatores que parecem dificultar ou facilitar a gestão de carreira. Procura-se entender os motivos que sustentam essas estratégias, assim como a importância individual atribuída à gestão de carreira e os mecanismos subjacentes, como é o caso das redes de contacto.

#### **5.1 Noção de carreira: percursos de carreira**

O primeiro aspeto que importa perceber quando se analisa os percursos de carreira dos indivíduos prende-se com a linearidade e o planeamento da carreira. Assim, encontramos 4 tipos de percursos: percurso linear planeado, percurso linear não planeado, percurso não linear planeado e percurso não linear não planeado. Os indivíduos que revelam um percurso linear e planeado são aqueles que, tendo planeado a sua carreira num determinado caminho e tendo conseguido alcançar esse objetivo de carreira se mantiveram fieis às suas opções, não tendo mudado de área ou de profissão por convicção. Apesar de alguns sujeitos terem sido aliciados a enveredar por outros caminhos profissionais optaram por não o fazer, seguindo sempre a linha delineada e planeada para as suas carreiras. Os sujeitos que têm um percurso de carreira linear e não planeado, remetem a linearidade para o acaso, ou seja, enveredaram por determinada profissão pelo surgimento dessa oportunidade e não pelo planeamento e busca dessa realidade e mantiveram-se nessa profissão porque não surgiu nenhuma oportunidade que julgassem pertinente

aproveitar, ou seja, a linearidade na profissão não foi um fator planejado mas sim casuístico. Nos entrevistados que apresentam um percurso de carreira não linear planejado o planejamento inicialmente traçado para as suas carreiras foi de certa forma interrompido pelo surgimento de uma nova oportunidade, que pressupunha uma mudança de carreira mas que se enquadrava na concepção geral de carreira, o que nos demonstra que planejar a carreira não significa necessariamente planejar a sua linearidade. Nestes sujeitos, os aspetos alvo de planejamento residiam mais em fatores de desenvolvimento do que em fatores estruturais, pelo que uma mudança de carreira poderia ser uma das etapas ambicionadas ou consideradas no planejamento que fizeram das suas carreiras. Este aspeto revela particular interesse por se enquadrar nos modelos de carreira emergentes, que pressupõem adaptabilidade e mobilidade dos indivíduos ao longo da carreira. Por fim, os indivíduos que revelam um percurso de carreira não linear e não planejado são os que acreditam que são circunstâncias casuísticas que ditam os caminhos da carreira. Estes são sujeitos que apreciam desafios e que não temem mudanças, acreditando que o planejamento de nada serve, uma vez que o caminho da carreira passa pelo aproveitar ou não das oportunidades que vão surgindo e que estas não podem ser planejadas por serem sempre inesperadas. A não linearidade destas carreiras reforça esta crença e este espírito algo aventureiro no que toca à carreira e às suas respetivas decisões.

Relativamente à importância atribuída à concordância entre a área de estudo e a área de trabalho encontramos dois perfis opostos: os sujeitos que consideram esta relação importante e aqueles que a consideram secundária. Para os primeiros, a pertinência de se trabalhar na área de formação académica relaciona-se com o retorno do investimento que foi feito ao longo dos anos nos seus estudos. Acreditam que, por se ter tratado de um percurso longo e muito dispendioso em termos de esforços, dedicação, tempo e dinheiro é legítimo que todo esse investimento seja finalmente compensado através de um emprego que sirva tudo o que foi aprendido e desenvolvido ao longo dos estudos. Manifestam normalmente que os esforços custosos que tiveram ao longo dos anos foram sempre justificados com a ideia futura de vir a trabalhar na área de formação académica e que, caso essa premissa não se verificasse, encarariam todo esse investimento como um desperdício de tempo, dinheiro e esforço. Dos sujeitos que partilham esta opinião, apenas um não se encontra neste momento a trabalhar na área de formação académica. Neste caso, o sujeito já tinha trabalhado na sua área de formação mas viu-se forçado a enveredar por outro caminho, uma vez que ficou desempregado e não conseguiu encontrar uma função coincidente com a sua área de estudo. Contudo refere que voltar a trabalhar na sua área de licenciatura

ra é a sua prioridade de carreira, justamente como forma de compensar todo o investimento que foi feito nos seus estudos ao longo de todo o seu percurso acadêmico.

*“Idealmente, eu gostaria que a minha carreira se desenvolvesse num sentido crescente, mas dentro da minha área de licenciatura. Acho esse fator importante porque ao longo de muitos anos fui investindo muito na minha formação e fiz alguns esforços, eu e os meus pais, sempre acreditando que esse investimento valeria a pena. Por isso, agora, que já terminei o curso acho natural e legítimo que queira ter a oportunidade de pôr em prática e aplicar tudo aquilo para que fui preparada. Mesmo tendo outras funções agora, tenho sempre na cabeça que quero voltar à minha área, isso é uma prioridade e logo que tenha oportunidade, é por aí que vou querer enveredar. Se tiver de fazer qualquer escolha, é esse o caminho que vou tomar, mesmo que tenha de sair do meu atual emprego para ir para outro, desde que esse seja na minha área, tenha a ver com a minha área de estudos. [Assistente a Clientes, F., 26 anos, com carreira há 3 anos].*

Para os segundos, que consideram que trabalhar na área de formação académica é secundário, existem aspetos mais importantes, como é o caso de gostar da função atual ou de considerar que a escolha feita, apesar de não ser coincidente com a área de formação académica, satisfaz os seus objetivos de carreira. Estes sujeitos acreditam que a área de estudo não tem necessariamente de ser preditora da área de trabalho futuro e que o que foi aprendido ao longo dos estudos terá sempre utilidade, uma vez que grande parte dos conhecimentos e competências adquiridas são generalizáveis e podem ser aplicados a diversas funções.

*“É verdade que não atribuo grande importância a esse fator [correspondência entre a área de formação académica e a área de trabalho], porque acho que a licenciatura que tiramos é mesmo uma licença para aprender, como alguém já li algures. Acho que o mais importante na nossa formação académica tem de ver com as competências globais que vamos adquirindo, de pesquisa, de raciocínio, de organização, de planeamento, de estruturação do pensamento, etc. Isso é o mais importante, o contacto que vamos tendo com o conhecimento e com a prática de uma determinada atividade. Acredito que tendo essas competências bem desenvolvidas, podemos aplicá-las a quase todas as áreas, e mudar de profissão ou de função muito facilmente, se isso nos interessar ou se surgir uma oportunidade que nos alicie. Repare, o Carlos Slim, o homem mais rico do mundo, aos 9 anos já tinha o seu próprio caderno de contabilidade e não era TOC [Técnico Oficial de Contas] e depois licenciou-se em engenharia civil. Depois, fez fortuna no ramo das telecomunicações. Assim, de repente, não vê nenhuma relação, pois não? Aí está, eu acho que os estudos académicos são importantes, mas não necessariamente preditores de todo o nosso percurso profissional que vem*

*depois do seu término.” [Assistente de Gestão, M., 26 anos, com carreira há 3 anos].*

Por fim, importa analisar os motivos que levaram à escolha vocacional dos indivíduos para entender melhor os seus percursos de carreira. Foram levantados quatro grupos distintos: os que na base da escolha vocacional assumem uma influência familiar, os que apresentam motivos de gosto pessoal pela área, os que justificam a escolha pelo contexto e os que referem uma síntese entre estes dois aspetos – gosto pessoal e contexto. Como determina a teoria clássica da estratificação social (Sonnenfeld e Kotter, 1982), fatores familiares ainda estão na base de algumas decisões de carreira. Para estes indivíduos, a profissão que os pais têm ou as opiniões ou posições sociais que estes ocupam acabam por condicionar, ainda que por vezes inconscientemente, as escolhas de carreira que fazem, ou seja, ainda se verifica a existência de uma relação entre a ocupação dos pais e o estatuto ocupacional atingido pelos filhos. Um segundo grupo de indivíduos enquadra-se na perspetiva dos traços de personalidade e revela que as escolhas vocacionais relacionam-se não com a ocupação dos pais, como acontecia com a abordagem da estratificação social, mas com os traços individuais. Assim, confirma-se a relação entre traços personalísticos e profissão. Um terceiro grupo de indivíduos revela que os principais fundamentos que estiveram na base da escolha vocacional se prendem com a síntese entre o autoconceito do indivíduo e o contexto, como defende Super (1957) no modelo dos estádios de carreira. Nestes casos, a opção de carreira é feita tendo em consideração dois aspetos essenciais: a noção que os indivíduos têm de si próprios, das suas aspirações, capacidades e interesses e dos requisitos e oportunidades adjacentes a uma determinada função. Por fim, um grupo de sujeitos confessa a não existência de grandes linhas orientadoras nas suas escolhas de carreira, remetendo as opções que foram sendo tomadas para o aproveitar de uma oportunidade que surge ou para o acaso, referindo sempre situações de escolhas não ponderadas e aleatórias, levadas a cabo pelo impulso momentâneo de arriscar ou aproveitar uma oportunidade.

## **5.2 Noção de carreira: conceito de carreira**

O conceito de carreira é um dos temas centrais deste estudo e foram várias as dissecações feitas no sentido de entender melhor este conceito. Assim, foi possível encontrar as três sistematizações propostas por Ribeiro (2009): a) o modelo de perfil, em que a carreira é vista à luz da personalidade, interesse, valores e perfis dos sujeitos e operacionaliza-se através da inserção no

mercado de trabalho; b) o modelo estrutural, em que a carreira é entendida como um sistema de gestão organizacional que constitui essencialmente um instrumento de gestão de pessoas; e c) o modelo desenvolvimentista em que a carreira é associada a um ciclo, composto por um conjunto de papéis e que visa a atualização de compromisso entre fatores pessoais e sociais.

O conjunto dos entrevistados foi consensual ao encarar a carreira como um percurso ao longo da vida. Deste modo, aproximam-se do contributo de Super (1957) concordando que os comportamentos de carreira são entendidos como processos que decorrem ao longo da vida dos indivíduos e que consistem num conjunto de decisões e ações que vão sendo tomadas ao longo desse percurso, manifestando assim uma visão dinâmica da carreira. O modelo de ajustamento à carreira proposto por Crites (1969) é também notório nos discursos dos entrevistados, sendo frequente a partilha de situações de barreira – nomeadamente ao plano de carreira estabelecido, perante as quais os indivíduos assumem uma postura de adaptação no sentido de elaborar uma resposta que leve ao sucesso desse plano de carreira.

*“Temos de estar disponíveis para mudarmos, para nos adaptarmos, senão corremos o risco de poder perder aquilo que construímos até então. Eu quando comecei a trabalhar, tinha um horário muito mais leve, digamos assim, nunca era necessário ficar até depois da hora e até as minhas despesas de deslocação era menores. Entretanto, as coisas foram mudando, e agora as despesas aumentaram, nem sempre recebo ajudas de custo e fico quase sempre até mais tarde para acabar coisas que são precisas. Mas aí está, se quis ficar, se quis marcar posição, tive de dizer sim e mostrar vontade. Sei que é por isso que ainda estou na empresa, sei. Houve quem não estivesse para se chatear, recusasse as condições novas impostas e saiu, hoje já não está lá”. [Consultora Financeira, F., 23 anos, com carreira há 2 anos.]*

Também se registaram relatos de indivíduos que, por não conseguirem fornecer as respostas mais adequadas, vivenciam sentimentos de frustração e desânimo.

A maioria dos entrevistados apresentou ainda uma noção de carreira que se aproxima dos conceitos emergentes, como é o caso da carreira proteana (Hall, 1996, 2004) e da carreira sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan & Arthur, 2006). Para estes sujeitos, a carreira passa pela assunção por parte do indivíduo de um conjunto de responsabilidades que visam a manutenção de um nível de competência que sustenta o valor do indivíduo no mercado de trabalho e, conseqüentemente, as suas possibilidades de empregabilidade. Nestes casos, já não é a organização mas sim o sujeito quem deve zelar pelos interesses da carreira e garantir que esta

se mantenha sempre num nível elevado de qualidade de modo a que o seu desenvolvimento seja possível. Estes indivíduos manifestam um empenhamento profissional e não organizacional, solidificando a crença de que a aposta na carreira deve ser alvo de uma atenção cuidada por parte do sujeito, sob pena de perder a suas capacidades e competências diferenciadoras e de ver o seu lugar no mercado de trabalho comprometido. Estes sujeitos manifestam contudo que esta lógica, apesar de já cristalizada nas suas convicções, ainda é nova e carece de um cuidado diário, por se tratar de uma perspetiva mais recente e mais custosa e trabalhosa que a perspetiva tradicional de carreira. Assim, apesar de manifestarem a crença de que atualmente este é o conceito de carreira que vigora, reconhecem que por vezes ainda há um esforço de adaptação a essa mentalidade. Estudos recentes chegaram a conclusões análogas: Andrade, Kilimnik e Pardini (2011) e Silva, Dias, Silva, Krakauer e Marinhos (2012) concluíram que, de um grupo de jovens em início de carreira, a maioria apresenta atitudes relativas a carreiras emergentes, como a carreira proteana e a carreira sem fronteiras, e as carreiras tradicionais registam uma menor visibilidade.

Em contrapartida, um número mais reduzido de sujeitos apresenta uma noção de carreira que se aproxima do conceito tradicional, em que acredita que a carreira se desenvolve dentro do seio organizacional e considera o empenhamento organizacional um mecanismo de carreira válido para a persecução dos objetivos de carreira, que acabam por passar por uma progressão hierárquica – que reflete o mérito e o crescimento do indivíduo – e em que a organização tem um papel importante no fenómeno de carreira, por ser na organização que a carreira acontece. Este último grupo, que vislumbra a carreira numa ótica tradicional, é composto por indivíduos de ambos os sexos mas todos casados, o que justifica a pertinência da escolha por uma carreira que apresenta maiores níveis de estabilidade e segurança, quando comparada à noção de carreira emergente.

Também na questão dos valores de carreira os entrevistados se agregam em dois grupos distintos: os que referem valores tradicionais de carreira, e respetivos critérios de sucesso objetivos, e os que referem valores não tradicionais de carreira, e respetivos critérios de sucesso subjetivos. O primeiro grupo de entrevistados apresenta valores tradicionais de carreira, reforçando esta atribuição pela importância imputada a fatores como a remuneração auferida, a posição hierárquica ocupada ou o reconhecimento geral alcançado dentro da organização. Estes critérios de sucesso objetivos enquadram-se mais na lógica de carreira tradicional, em que a posição hierár-

quica serve de barómetro face ao desempenho do indivíduo e em que o crescimento é encarado pela perspetiva organizacional. Apesar desta relação entre valores tradicionais de carreira e definição clássica de carreira, nem todos os indivíduos que manifestam estes critérios de sucesso objetivos manifestam paralelamente uma noção clássica de carreira, o que nos leva a refletir sobre a permanência da atribuição de valor a estes critérios objetivos, independentemente da noção de carreira que se tem. Este resultado é de alguma conforma contraditório e muito interessante, uma vez que sendo mais os entrevistados que apresentam uma conceção emergente de carreira, seria de esperar o predomínio dos valores não tradicionais, o que não acontece. Assim, é possível apresentar uma noção híbrida de carreira, caracterizada pela não obrigatoriedade do desenvolvimento da carreira dentro das fronteiras organizacionais, pela consciência da importância do desenvolvimento de um conjunto de competências de empregabilidade e pelo empenhamento profissional, mas verificando-se contudo e, cumulativamente, a continuidade de uma lógica de valorização dos aspetos objetivos, como é o caso da remuneração, da posição hierárquica e do reconhecimento organizacional. Este resultado não se enquadra na perspetiva de Hall (1995 e 2004) em que este defende que na carreira proteana os critérios de sucesso deixam de estar ligados a fatores objetivos e passam a referir-se a aspetos subjetivos. Os resultados empíricos demonstram então que a valorização da adaptabilidade, liberdade, autonomia e oportunidades de crescimento – características da carreira proteana – podem ser acompanhadas pela manutenção de critérios de sucesso objetivos em que se pretende alcançar, paralelamente a isso, uma recompensa remuneratória satisfatória e uma posição hierárquica relevante. Estudos recentes corroboram este resultado, verificando-se que “atitudes voltadas à carreira tradicional, como reconhecimento e *status*, e o desejo por crescer na hierarquia organizacional, foram constatadas também nos respondentes alocados no modelo das novas carreiras” (Silva et al, 2012, p.35) reforçando a crença de que algumas características das carreiras tradicionais ainda influenciam os indivíduos, mesmo quando estes demonstram definições de carreira não tradicional.

Paralelamente, outro grupo de indivíduos, que é minoritário no estudo, tem por principal critério de sucesso o bem-estar psicológico. Para estes indivíduos, os valores subjetivos são os mais valorizados, atribuindo relevância a fatores como o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, a satisfação no trabalho ou o sentimento de realização pessoal associado ao que se faz. Uma questão interessante revelada pela gestão dos valores de carreira prende-se com a dificuldade que alguns entrevistados manifestaram, na identificação dos seus critérios de sucesso,

havendo indivíduos que apontam inicialmente valores de carreira ligados a critérios de sucesso objetivos, mas que não descuram aspectos como o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Paralelamente, outros entrevistados manifestam valores predominantemente subjetivos mas reconhecem igualmente a ponderação atribuída à remuneração na medição do sucesso da carreira. No primeiro caso, são sujeitos que apesar de manifestarem uma orientação objetiva em termos de valores, não deixam de reconhecer que é necessário um desenvolvimento e bem-estar pessoal – paralelo ao profissional – para se alcançar um sentimento de realização geral. Assim, apesar de atribuírem maior relevância a aspectos como a remuneração e a posição hierárquica alcançada, reconhecem que todas essas vitórias profissionais têm pouca ou menor visibilidade geral se não forem acompanhadas de um crescimento pessoal satisfatório, em termos sociais e familiares. Por exemplo, referem que de nada lhes serve serem bem remunerados, se depois não têm tempo nem disponibilidade para irem de férias com a família, demonstrando assim uma certa dificuldade em se cingir apenas a um dos critérios, mas conseguindo contudo manifestar predomínio dos critérios de sucesso objetivos em relação aos subjetivos. No segundo caso, são indivíduos que por questões de ordem personalística valorizam muitos os aspectos subjetivos, mas que não conseguem alienar-se às responsabilidades sociais e financeiras que brotam no início da carreira. Assim, por se tratar de uma fase das suas vidas em que assumem responsabilidades financeiras que até então eram arcadas pelos pais, sentem a necessidade de não desvalorizar totalmente o fator remuneratório, uma vez que ao reconhecer que o seu sentido prático é inquestionável, manifestam que por muito que se goste do emprego que se tem e por muito que se vivencie sentimentos de realização com o desempenho de determinada função, o fator remuneração é sempre inequívoco, uma vez que ao fim do mês se não tiverem um salário, não conseguem viver, confirmando assim a inevitabilidade de atenção a esse aspecto, devido ao poder aquisitivo que o trabalho confere. Relativamente à questão da objetividade ou subjetividade de valores, não surgem dados significativos que sustentem uma categorização em termos de sexo ou de estado civil, uma vez que há distribuição igualitária de homens e mulheres, solteiros e casados nas duas tipologias.

Os dados empíricos permitiram a identificação 5 grandes objetivos de carreira: chegar ao topo, segurança e estabilidade, equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, desafio, e liberdade e autonomia. Esta sistematização, proposta por Derr em 1986, permanece ainda totalmente adaptada à realidade atual, como comprovam os dados transmitidos pelos entrevistados. É contudo possível traçar um paralelismo entre o contributo de Derr (1986) e o de Schein (1978 e



2007) que desenhou um modelo constituído por 8 âncoras de carreira que facilmente se enquadram nas orientações de carreira de Derr (1986). Assim, apesar de Schein ressaltar que a identificação de tais âncoras só faz sentido alguns anos após o início da atividade profissional, uma vez que o indivíduo só toma noção da existência das mesmas depois de vivenciar diversos tipos de experiências e situações em que percebe de que forma as suas motivações e valores se enquadram com os cenários possíveis, foi clara a identificação por parte dos entrevistados de objetivos de carreira que se coadunam com a teoria de Schein (1978, 2007) e de Derr (1986).

Um grupo de indivíduos manifestou então ter como principal objetivo de carreira chegar ao topo, tendo como força motivadora fundamental o alcance de influência, impacto e visibilidade dentro da organização. Para estes sujeitos o trabalho ocupa um lugar de destaque quando comparado com as outras vivências e conseguir atingir o topo da pirâmide organizacional é a força que motiva todas as atuações e investidas de carreira. Naturalmente, estes indivíduos manifestaram o quão compensador é a vivência de situações de reconhecimento do seu valor e também o desejo de crescimento quando pensam no desenvolvimento das suas carreiras. Estes indivíduos relatam contudo necessidades paralelas à de chegar ao topo, como é o caso da valorização das suas competências técnicas, das suas competências de gestão, a importância de conseguir manter um certo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a necessidade de se sentir constantemente desafiado e a importância de vivenciar sentimentos de segurança e estabilidade.

A conclusão anterior cristaliza a não linearidade dos objetivos de carreira e demonstra que a identificação de um único objetivo é demasiado restritiva e não representa fielmente as orientações que os indivíduos têm em termos de carreira. Reconhecendo contudo a existência de uma força matriz orientadora, há aspetos que não perdem totalmente o seu significado e que, apesar de não serem alvo de tanta atenção e de não serem tão desejados como o objetivo principal, representam melhor e mais completamente o quadro de carreira dos indivíduos. Os sujeitos que têm como principal objetivo de carreira chegar ao topo são essencialmente indivíduos que têm um percurso de carreira linear. Esta relação deve-se essencialmente a uma aposta que é feita na posição e função atual, de modo a tornar as suas competências o mais desenvolvidas possível de forma a tornar viável a evolução da carreira e o crescimento organizacional. Estes indivíduos manifestam ainda uma valorização dos aspetos objetivos da carreira, como é o caso da remuneração e da posição hierárquica ocupada, o que nos remete para uma lógica de crescimento e

reconhecimento, uma vez que quem ambiciona chegar ao topo, ambiciona naturalmente o reconhecimento monetário e social correspondente.

Um segundo grupo de indivíduos tem por principal objetivo de carreira vivenciar situações de segurança e estabilidade. Para estes entrevistados, a estabilidade surge como um requisito básico para a persecução de carreira, uma vez que cenários incertos lhes provocam uma ansiedade que não é benéfica para a gestão da carreira. Estes indivíduos são na sua maioria casados, o que demonstra a necessidade de alguma estabilidade em termos monetários, uma vez que o facto de serem casados pressupõe a assunção de responsabilidades nomeadamente em termos financeiros, o que justifica que a segurança e a estabilidade seja uma condição *sine qua non* nas suas vidas. A maioria destes indivíduos tem, contraditoriamente ao que se poderia esperar, percursos de carreira não planeados não lineares, o que, segundo os mesmos, justifica esse objetivo de carreira, uma vez que já vivenciaram cenários incertos, já conhecem a realidade da incerteza e da insegurança, o que os motiva a tentar alcançar agora alguma estabilidade em termos de emprego e de carreira. Todos estes indivíduos demonstram ainda uma orientação para a carreira do tipo emergente, o que, segundo os mesmos não é um antagonismo, já que acreditam que é possível aliar este tipo de carreiras a uma certa estabilidade, pensando e ponderando bem as opções de carreira que se toma e optando sempre por alternativas de menor risco, quando se dá uma mudança de carreira.

A terceira categoria é constituída por indivíduos que têm por principal objetivo de carreira o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e vivenciar situações de harmonia entre o estilo de vida, em que a vertente profissional e pessoal coabitam pacificamente. São indivíduos que acreditam que a satisfação pessoal só se alcança mediante um paralelismo de satisfação entre vida privada e vida profissional e que, não desfazendo a importância que atribuem à profissão, consideram que ter um estilo de vida que possibilite bons momentos pessoais também é importante para o alcance do sentimento de bem-estar. Sant'Anna e Kilimnik (2011) confirmam que a relação harmoniosa entre trabalho e família surge como um dos fatores que mais concorre para o sentimento de realização pessoal e como um dos principais indicadores de qualidade de vida no trabalho. Estudos recentes (Andrade, Kilimnik & Pardini, 2011; Tieppo, Gomes, Sala & Trevisan, 2011) comprovam ainda que o desejo de equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional consiste no principal objetivo de carreira dos jovens profissionais em início de carreira. Não desvalorizando nenhuma das vertentes, estes sujeitos acreditam que o equilíbrio entre as duas é o

melhor caminho para gerirem as suas carreiras, até porque afiançam que se não estiverem bem com o decorrer das suas vidas pessoais, não terão tantos mecanismos de suporte para a vida profissional. Esta não priorização de nenhuma das vertentes está bem visível no discursos dos entrevistados, uma vez que chegam a ter por segunda orientação de carreira o alcance do topo organizacional e valorização das suas competências técnicas, apesar de reconhecerem a dificuldade de conciliação dos dois objetivos, já que muitas vezes a valorização dos aspetos pessoais é entendida como a desvalorização dos aspetos profissionais. No entanto, acreditam que tal equilíbrio é possível mediante uma gestão atenta do tempo e dedicação que se atribui a cada uma das vertentes das suas vidas. Estes indivíduos são do sexo feminino e casados, o que nos remete para a importância atribuída a estas questões pelas mulheres, que manifestam a preocupação com as suas responsabilidades familiares. Sendo que essas responsabilidades familiares lhes incutem uma maior preocupação em conseguir harmonizar as suas vidas e equilibrar da melhor forma aspetos pessoais e profissionais.

O quarto grupo é caracterizado pelos sujeitos que dão principal relevância ao desafio. Assumindo a necessidade de um estímulo constante, que os impele a desenvolver-se cada vez mais e a assumirem riscos nas opções de carreira que tomam, confessam que terem uma profissão aliciante, na qual se sintam constantemente desafiados é essencial para alcançarem a satisfação com os aspetos da carreira. Quem manifestou esta preferência é solteira e confessa que essa é uma condição que torna possível a assunção de certos riscos e o abraçar de certos desafios, uma vez que por não ter responsabilidades familiares associadas, os riscos adjacentes às decisões que tomam são menores, por apenas dizerem respeito ao próprio e não a outros dependentes. No entanto esta orientação vincada para a assunção de riscos, para a resolução de situações difíceis, para o ultrapassar de barreiras profissionais não significa que estes sujeitos não invistam paralelamente nas suas vidas pessoais. Pelo contrário, os discursos apontam para uma valorização dos aspetos da vida pessoal, já que o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional aparece como segundo objetivo, o que, segundo se verificou se deve à necessidade de ver na vida pessoal um “porto de abrigo” à vida profissional. Assim, caso a vertente pessoal não se encontre devidamente sustentada e desenvolvida, não conseguem ter os mecanismos internos que lhes permitem assumir riscos e aceitar desafios na vertente profissional.

Uma quinta categoria é constituída pela orientação para a liberdade, autonomia e independência como objetivo principal do que esperam das suas carreiras. São indivíduos que preferem viven-

ciar situações em que são eles quem decide os horários, os métodos de trabalho e que apenas têm de se responsabilizar pelo cumprimento dos objetivos estipulados, deixando a seu cargo o mapeamento do caminho que julgam mais adequado para os atingirem. Acreditam que, por terem boas competências técnicas, detêm um conhecimento que justifica que lhes seja depositada confiança e deixado a seu cargo as considerações procedimentais do trabalho que tem de ser feito, não se revendo em estruturas organizacionais muito rígidas, com regras pré-estabelecidas que devem ser seguidas de igual modo por todos. Não colocam em causa o cumprimento dos objetivos e o alcance das metas propostas, simplesmente reconhecem que trabalham melhor num cenário que lhes possibilite uma maior liberdade de decisão relativamente aos aspetos que devem ser incrementados para se conseguir alcançar um determinado alvo. Quem manifestou esta preferência é casado e vê nesta liberdade uma possibilidade de lidar mais facilmente com os requisitos da profissão e da vida familiar e de conjugar horários e responsabilidade de ambas as vertentes de uma forma mais harmoniosa, de modo a não sentir os prejuízos decorrentes de alguma rigidez das normas organizacionais impostas. O quadro que se segue sintetiza os contributos para a definição de noção de carreira.

Quadro 11. Síntese dos contributos para definição de noção de carreira.

<b>Percursos de carreira</b>	
Linearidade e planeamento de Carreira	Percurso não linear planeado Percurso não linear não planeado Percurso linear planeado Percurso linear não planeado
Importância da concordância entre área de formação académica e área de trabalho	Concordância considerada importante Concordância considerada secundária
Escolha vocacional	Motivada por influência familiar Motivada por gosto pessoal pela área Motivada pelo contexto Motivada pela síntese entre gosto pessoal e contexto

Quadro 12. Síntese dos contributos para definição de noção de carreira (continuação).

<b>Conceito de carreira</b>	
Conceção de carreira	Carreira como percurso ao longo da vida Conceito tradicional de carreira Conceito emergente de carreira
Valores de carreira	Tradicionais – critérios de sucesso objetivos Não tradicionais – critérios de sucesso subjetivos
Objetivos de carreira	Chegar ao topo Segurança e estabilidade Equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional Desafio Liberdade e autonomia

### **5.3 Gestão de carreira: principais iniciativas de gestão de carreira**

Para entender as iniciativas levadas a cabo pelos indivíduos para gerirem as suas carreiras, importa primeiro entender a quem compete, no entender dos participantes, esta tarefa de gestão. Relativamente à responsabilidade pela gestão de carreira, surgem três grupos de indivíduos: os que consideram que a gestão de carreira cabe ao indivíduo, os que consideram que cabe à organização e os que vislumbram esta questão sob a ótica de uma responsabilidade partilhada entre indivíduo e organização. Os indivíduos que consideram que a gestão da carreira é um aspeto individual justificam esta visão pelo facto de a carreira ser uma característica da vida do indivíduo que, é, por isso, da sua responsabilidade. Sendo da responsabilidade individual que se trata, da sua vida profissional, é a pessoa quem deve arcar com essa responsabilidade e é ele quem deve estar encarregue da gestão e desenvolvimento de todas as iniciativas necessárias à sua persecução. Por acreditarem que se trata de uma necessidade individual, de um fator que traz vantagens pessoais, opinam que deve ser a pessoa a principal responsável pelo desenvolvimento da sua carreira, uma vez que a carreira é “território dela”, deve ser ela quem agiliza os meios de modo a levar a cabo os planos traçados no sentido da gestão e do desenvolvimento desejados. Não deve, por isso, esperar que nenhuma organização manifeste essa preocupação, devendo ser o próprio a cuidar dos aspetos que dizem respeito a essa gestão e devendo assim

atender aos fatores valorizados pelo mercado global de modo a garantir o seu lugar, afiançando sempre a sua posição e assegurando o seu valor. Estes sujeitos que consideram a gestão de carreira uma responsabilidade individual são os que demonstram igualmente uma noção de carreira emergente mais marcada, por acreditarem que são eles quem se deve preocupar com a manutenção das suas competências técnicas atualizadas e com o acompanhar das tendências do mercado de trabalho, de modo a garantir sempre competências de empregabilidade em geral e não apenas na organização que os acolhe atualmente. Por outro lado, um segundo grupo defende a existência de uma responsabilidade organizacional na questão da gestão de carreira. Segundo este ponto de vista, as pessoas são mais um recurso que a organização tem ao seu dispor e, como tal, deve investir de igual forma nos seus recursos humanos como investe em recursos materiais, financeiros ou produtivos. Esta lógica assenta essencialmente na crença de que os sujeitos fazem parte da organização e devem ser tratados como tal, passando a gestão de carreira a ser um aspeto organizacional, como é o caso da gestão de máquinas ou de outros recursos produtivos. Derivado do facto de a carreira acontecer dentro dos limites de uma organização, deverá ser a organização a assumir responsabilidade pela gestão que faz das pessoas, nomeadamente pela gestão que faz das suas carreiras. Assim, a gestão da carreira por parte da organização em que se encontram é tida como uma questão natural, que não deve ser posta em causa e que não cabe ao indivíduo. As iniciativas são organizacionais e os mecanismos de resposta e as apostas poderão ser individuais, no sentido de levarem a cabo as sugestões organizacionais para a gestão de cada um dos seus recursos. Assim, referem, por exemplo, que é a organização quem deve sugerir determinada formação ou especialização e que depois, sim, cabe a cada um empenhar-se nesse projeto de modo a demonstrar à organização que tem capacidade de abraçar os desafios que lhes são propostos mas que as estratégias e o planeamento da carreira são um aspeto da responsabilidade da organização. Acreditam ainda que, por ser uma questão organizacional, as hipotéticas iniciativas individuais tendem a ser desvalorizadas pela organização, por esta considerar que não cabe ao sujeito mas sim à estrutura organizativa ponderar tais questões e tomar tais iniciativas. Estes sujeitos, que defendem que a gestão de carreira é uma responsabilidade organizacional, não são exclusivamente os que manifestam uma noção de carreira tradicional. Esta não correspondência não deixa de ser curiosa já que se pode encarar a carreira nas sua perspetiva não tradicional mas no entanto continuar a considerar que é a organização quem deve tomar as iniciativas de gestão de carreira do indivíduo.

Os sujeitos que defendem estes cenários dizem acreditar que a responsabilidade da gestão de carreira cabe à organização não porque os indivíduos não a queiram gerir ou não queiram tomar iniciativas de gestão de carreira, mas porque são as organizações quem não abdica dessa função e querendo continuar a ter o monopólio da gestão de carreira dos seus recursos humanos. Os que, contrariamente, acreditam que a gestão de carreira é da responsabilidade da organização e vislumbram a carreira de uma forma tradicional justificam esta noção pelo facto de a gestão de carreira competir à organização já que é nas organizações, e na organização específica em que o trabalhador se encontra, que se desenvolve a sua carreira, logo não fará sentido não ser aquela a comandar os investimentos de gestão de carreira.

Por fim, um último grupo acredita que a gestão de carreira só é devidamente considerada quando tida como uma responsabilidade da indivíduo e da organização. Assim, justificam que se não houver convergência de esforços e de iniciativas quer por parte do indivíduo quer por parte da organização, a estratégia de gestão não é devidamente desenvolvida e eficientemente levada a cabo. Acreditam assim que nas situações em que a iniciativa parte meramente do indivíduo, esse fator é tido com alguma desconfiança por parte da organização, que vê nessa iniciativa uma hipotética manifestação de insatisfação, que poderá colocar em causa o lugar do indivíduo no seio organizacional. Contrariamente, no caso em que essa iniciativa é tida unilateralmente por parte da organização, o indivíduo não se empenha nela como se de um projeto seu se tratasse e não se envolve suficientemente, carecendo assim de empenhamento e podendo não ter resultados tão frutíferos quanto desejados uma vez que poderá ser encarado pelo indivíduo não como uma iniciativa partilhada e discutida, mas, sim, como mais uma diretiva organizacional que este se vê obrigado a seguir. Estes sujeitos que acreditam que a gestão de carreira se trata de uma responsabilidade partilhada entre organização e indivíduo são os que acreditam que é possível um desenvolvimento e crescimento sustentáveis do indivíduo dentro do seio organizacional e os que acreditam também que fruto de iniciativas partilhadas e apostas apoiadas por indivíduo e organização, o sujeito poderá alcançar o topo da hierarquia organizacional e permanecer dentro das fronteiras da mesma organização, desde que essa situação represente sempre uma vantagem para ambas as partes.

Relativamente ao cenário onde decorre a gestão de carreira dos indivíduos, também aqui a população entrevistada se divide em dois grupos: os que acreditam que a lógica do emprego para toda a vida pertence ao passado e os que acreditam que essa realidade ainda pode ter lugar no

mercado de trabalho atual. Para os primeiros, a ideia de ter o mesmo emprego, ou pouco mais de um emprego, durante toda a vida é uma lógica que já não é sustentada pelo mercado de trabalho atual. Acreditam então que os esforços de aposta no desenvolvimento de carreira dentro de uma determinada organização são infrutíferos, já que a realidade atual aponta para uma grande mobilidade profissional e para o facto de cada vez mais o mesmo sujeito ter numerosos empregos ao longo da sua carreira. Assim, mais do que se preocupar em crescer e gerir a sua carreira dentro das fronteiras da organização atual, os sujeitos devem antes apostar na sua qualificação enquanto profissionais, na manutenção das suas competências técnicas permanentemente atualizadas e na capacidade de responder sempre prontamente às exigências do mercado de trabalho, de modo a garantir a manutenção das designadas competências de empregabilidade, ou seja, competências que garantam que têm um lugar merecido no mercado de trabalho global e não numa organização específica.

Por outro lado, o segundo grupo, com uma opinião antagónica a esta, acredita que a lógica de emprego para toda a vida ainda tem o seu lugar, apesar de reconhecer que é uma situação que sucede de forma muito mais esporádica do que acontecia no passado. Estes sujeitos, reconhecem então que é possível para uma pessoa que está no panorama atual a iniciar a sua carreira perspetivar que a mesma se vá desenvolvendo no seio de uma mesma organização, sem que isso seja sinónimo de estagnação, despreocupação ou desleixo. Justificam que desta forma, é possível para um sujeito ir colmatando as suas necessidades de desenvolvimento profissional sem ter necessariamente de sair da organização onde se encontra. Reconhecem que as organizações por si próprias também se desenvolvem e que deste modo possibilitam o surgimento de novos cenários, novas oportunidades e novos desafios que o sujeito poderá abraçar e assim ir traçando o seu caminho profissional. Reconhecem ainda que este cenário só faz sentido quando é perspetivado positivamente por ambas as partes, ou seja, para que esta relação de continuidade seja benéfica é necessário que o indivíduo não veja a sua continuidade e crescimento dentro da organização como um entrave à sua gestão de carreira e que a organização, por sua vez, também reconheça o valor do trabalhador e lhe forneça mecanismos que tornem possível o seu desenvolvimento e crescimento e que justifique a aposta mútua estabelecida entre crescimento pessoal e desenvolvimento organizacional. Estes sujeitos que partilham da opinião que o desenvolvimento da carreira no seio de uma mesma organização e de que a ideia de emprego para toda a vida não pertence necessariamente ao passado são aqueles que, como seria expectável, apresentam uma noção de carreira mais tradicional, em que a carreira ainda aparece associada



à organização e em que aquela só acontece dentro desta. Estes sujeitos também apresentam valores de carreira objetivos como é o caso do reconhecimento organizacional, do desejo de alcançar o topo da estrutura hierárquica da empresa, assim como a valorização atribuída a um bom ordenado. Podemos considerar que estes fatores se encaixam perfeitamente entre si uma vez que são reforços deste género que são atribuídos de forma a compensar a lealdade que o sujeito vai manifestando à empresa.

A grande maioria dos sujeitos reconhece ainda que a questão das redes de contactos é um fator preponderante na gestão de carreira, assumindo que conhecer as pessoas do meio profissional em que estão inseridos constitui um mecanismo válido na gestão de carreira, uma vez que facilita ou privilegia o acesso a determinadas informações, prioriza as oportunidades perante determinada oportunidade e faz com que se consiga, deste modo, ter um posicionamento privilegiado no mercado de trabalho. Estes sujeitos acreditam ainda que conhecer pessoas do meio é um fator benéfico por possibilitar a troca de experiências, por constituir muitas vezes um interlocutor experiente e conhecedor do meio de trabalho que desta forma se encontra melhor habilitado a opinar sobre determinada situação ou a construir uma opinião ou um conselho mais válido para o sujeito, já que a sua experiência e o seu conhecimento do meio validam as apreciações que faz. São consensuais ao considerarem que estas trocas de opiniões e de informações são benéficas e facilitadoras da gestão de carreira dos indivíduos, havendo contudo uma associação vinculada das redes de contactos ao designado fator “C”, ou “cunhas”, que muitas vezes privilegiam mais o facto de se conhecer pessoas influentes do que a demonstração de competências específicas para determinada função. Há contudo um grupo menos significativo de indivíduos que acredita que há fatores mais importantes do que as redes de contactos e que acredita que se um sujeito for capaz de provar o seu valor e de garantir as suas competências, não necessita de entrar pela via das redes de contactos para conseguir alcançar o que anseia, considerando deste forma o recurso a redes de contactos informais um meio paralelo e alternativo à competências já que, se a competência estiver salvaguardada, não há necessidade de recorrer às redes de contactos.

Por fim, importa atender a uma questão que diz respeito à predisposição dos sujeitos para a assunção de riscos e para se enquadrarem em cenários de mobilidade profissional. Assim, apesar da natural tendência humana para a estabilidade e da consequente resistência à mudança e à novidade, há um conjunto de indivíduos que dizem que, dado o atual cenário laboral, já se

mentalizaram para a necessidade de mudança e de mobilidade profissional, condição essa sem a qual não conseguem garantir uma gestão de carreira tão eficaz como seria caso não se aceitassem tais pressupostos. Para estes sujeitos, a realidade do mercado de trabalho a que assistimos atualmente obriga de certa forma a uma alteração dos quadros de referência e a considerar a mobilidade profissional, e a mudança na carreira, como algo não só natural como também benéfico para o crescimento do próprio indivíduo e desenvolvimento da sua carreira. Consideram que a tendência natural de muitas pessoas em optar por cenários de maior estabilidade condiciona muitas vezes o seu crescimento profissional e que cenários de mudança na carreira deverão acontecer por serem inevitáveis, reforçando desta forma a lógica de que o emprego para toda a vida é uma coisa do passado, que já não tem lugar no panorama de emprego atual. Outro grupo, confessa contudo que as suas características pessoais não os deixam confortáveis perante cenários de mudança e de mobilidade, não revelando grande disponibilidade ou disposição para situações deste género, preferindo sempre situações onde impera uma lógica de estabilidade a cenários de mudança. Apesar de reconhecerem que essa é uma característica cada vez mais presente nas carreiras atuais, que traz bons resultados à gestão da carreira, justificam o afastamento dessas situações evocando características pessoais que não os fazem vislumbrar tais oportunidades da melhor forma e preferindo cenários de continuidade a cenários de mudança e mobilidade.

#### **5.4 Gestão de carreira: principais fatores que dificultam e facilitam a gestão de carreira**

Aqui importa entender quais são os principais fatores referidos pelos indivíduos como constrangedores ou facilitadores da gestão de carreira.

Começando pelos fatores referidos como constrangedores à gestão de carreira, um dos aspetos que mereceu maior relevo nos relatos dos indivíduos foi a atual conjuntura económico-social. Um grupo de sujeitos acredita que o fator que mais dificulta a gestão da sua carreira é o estado atual do mercado de trabalho, a grande instabilidade e precaridade de emprego, aliados às dificuldades económicas e profissionais resultantes do momento de “crise” atual, que levam a que a tarefa de gerir a carreira se encontre mais dificultada, uma vez que aumenta a precaridade de emprego, há um receio maior em avançar com uma mudança quando comparada com uma

situação de pleno emprego, em que as probabilidades de novas oportunidades profissionais são maiores e não há um receio tão generalizado do insucesso, fruto da precaridade de oportunidades. Segundo estes relatos, o panorama económico-social leva a que os indivíduos sejam mais cautelosos nas decisões que tomam, que não sejam tão proactivos, com medo de errarem e depois não terem uma nova oportunidade de desenvolver a sua carreira e leva também a que os sujeitos se acomodem a condições de carreira que não são as desejáveis, mas que, devido às escassas oportunidades de emprego, não conseguem investir tanto numa mudança de carreira ou na sua evolução, pelo receio generalizado de insucesso e a consequente estagnação da carreira. Estes sujeitos acreditam que esta conduta cautelosa e algo passiva se deve mais ao atual panorama do que propriamente ao facto de se encontrarem numa fase inicial de carreira, já que referem que se as oportunidades fossem outras, tenderiam a ter uma atitude de maior aposta e considerarem mais seriamente algumas mudanças ou investimentos na carreira. Assim, apesar de muitos manifestarem a crença de que a carreira e a sua gestão dependem do indivíduo, reconhecem também que o mercado não providencia os instrumentos necessários a esse desenvolvimento, não havendo cenários que justifiquem e sustentem tais atuações, nomeadamente para quem se encontra numa fase inicial de carreira.

Outro fator referido como um entrave à gestão de carreira passa pela dificuldade em conciliar vida pessoal com vida profissional. Estes sujeitos acreditam que a carreira, por se encontrar numa fase incipiente, requer um grande investimento de tempo e dedicação, fazendo frequentemente com que esse tempo e dedicação escasseiem e não possam ser investidos na vida pessoal que muitas vezes também está numa fase de mudança e carece de atenção. Estes sujeitos relatam que há exigências da esfera profissional que mesmo não se enquadrando nas responsabilidades e horários inicialmente acordados com a entidade patronal, não podem ser declinados sob pena de se transmitir a ideia de um profissional pouco focalizado. Assim, é recorrente ficarem a trabalhar até mais tarde, aceitarem compromissos fora das suas responsabilidades e fora do seu horário e, conseqüentemente, o tempo livre que deveria ser dedicado à esfera pessoal acaba por não ser o desejável e não permitir as investidas que o indivíduo ambicionaria.

*“Neste momento tenho de dar muito da sua disponibilidade pessoal e reconheço que isso levanta algumas dificuldades. O não ter horas e estarmos sempre disponíveis, as vezes mesmo em horário pós-laboral faz que as nossas questões mais pessoais sejam deixadas um bocadinho de lado, o que sem dúvida é muito difícil. Por exemplo, recordo-me que ainda no ano passado a minha colega de*

*trabalho teve de ir entregar um relatório na manhã do próprio casamento. Pronto, só para ter uma ideia. Então, sinto essa dificuldade porque, efetivamente, porque eu sinto a dado momento que sou a psicóloga e não a [Nome da entrevistada], neste caso. E isso, as vezes é difícil de gerir. Quer para nos próprios, quer para as pessoas que são mais significativas para nós. [Sendo ponto assente que é uma dificuldade, de que modo tenta conciliar?] É assim, eu acho que fui aprendendo a lidar com isso. Se numa fase inicial acabava por quase não conseguir distinguir aquilo que seria a dimensão pessoal a profissional, ou pelo menos durante um ano e meio isso aconteceu-me de uma forma significativa e isso acabou por ser um constrangimento em várias áreas da minha vida, porque isso afeta a nossa vida pessoal e profissional, porque a nossa autoestima, a nossa motivação também saem fragilizadas. Mas acima de tudo, eu própria fui criando as minhas próprias estratégias, fui aprendendo a perspetivar o trabalho como algo que é fundamental para a nossa realização mas acima de tudo priorizo tudo o que tenha a ver com a dimensão pessoal e ser muito assertiva, porque acho que se essa dimensão estiver compensada e equilibrada, conseguimos ser melhores profissionais, conseguimos ter um desempenho melhor.” [Psicóloga, F., 29 anos, com carreira há 5 anos].*

São os sujeitos casados ou que vivem em união de facto que manifestam mais claramente esta preocupação ou que confessam já terem vivenciado conflitos deste género, acreditando não ser fácil compensar satisfatoriamente as duas vertentes e confessando a forte tendência para que uma das vertentes fique a ganhar em detrimento da outra, sendo, regra geral, a esfera pessoal que acaba por carecer de investimento, quando comparada com a profissional. Os sujeitos que são solteiros reconhecem que não sentem esta dificuldade ou este entrave não porque não sintam a mesma necessidade de investimento na vida profissional, mas simplesmente porque, por não terem grandes responsabilidades pessoais ou familiares, não sentem dificuldade em gerir harmoniosamente as duas esferas, acreditando contudo que no momento em que a sua situação pessoal se alterar, este aspeto provavelmente possa vir a ser um entrave que estes terão de considerar.

A falta de disponibilidade financeira e de tempo para projetos de desenvolvimento de carreira é também um fator referido como entrave na gestão que os indivíduos gostariam de fazer das suas carreiras, mas que acabam muitas vezes por serem abortados por falta de tempo e de dinheiro para frequentarem formações técnicas ou, então, para aumentarem as suas habilitações, com programas como mestrados ou MBA's. Os sujeitos relatam que, apesar de reconhecerem o valor de algumas dessas iniciativas e de acreditarem que estas poderiam ser mais-valias no seu portfólio profissional, confessam que a maioria apresenta valores proibitivos e que requerem tempo

e disponibilidade pessoal que os indivíduos dizem não conseguirem ter. Se considerarmos que a fase inicial em que se encontram os sujeitos é muitas vezes pautada por uma forte necessidade de investimento de tempo e dedicação à esfera profissional, acompanhada ainda de uma remuneração menos significativa, quando comparada com estados mais avançados da carreira, facilmente entendemos que a reunião das condições necessárias para assumir uma iniciativa formativa ou de desenvolvimento é muitas vezes difícil, ou mesmo impossível, por não conseguirem reunir as condições de disponibilidade financeira e de tempo necessárias.

Outro fator referido como constrangimento à gestão de carreira é a falta de abertura da empresa à realização de iniciativas de desenvolvimento de carreira. Assim, os indivíduos referem que mesmo havendo um desejo manifesto de aumentarem as suas competências por via da formação, ou de darem seguimento ao seus percursos académicos, através de um mestrado, de uma pós-graduação ou de outras iniciativas análogas, frequentemente essa vontade não só não é apoiada pela empresa como é rejeitada pela mesma, não fornecendo mecanismos de gestão que possibilitem a assunção desses objetivos, sendo vários os relatos de sujeitos que não puderam abraçar projetos deste género por motivos de resistência organizacional, já que, segundo os mesmos, a organização onde se encontram está preocupada com o próprio desenvolvimento organizacional e não com o desenvolvimento profissional singular dos seus ativos.

*“O maior constrangimento à gestão que quero fazer da minha carreira neste momento é a forma de pensar dos meus superiores, a falta de abertura deles. Porque eu tinha, tinha e tenho, muitos sonhos por realizar, tenho objetivos para concretizar ao nível da minha carreira mas sinto muitas vezes que não é o momento e que não tenho neste momento oportunidade de o fazer porque, por fatores externos, não por fatores pessoais, porque se fosse por minha vontade já teria feito. Mas no local de trabalho onde estou não há abertura para poder frequentar uma formação, já tentei e não dá, até porque, pela interpretação da minha entidade patronal, consideram que não nos devemos focar noutros objetivos, que dispersam a nossa atenção, o que eu acho muito negativo, mas que acaba por ser uma fator com o qual eu tenho de lidar e que me tem colocado aqui algum constrangimento para eu avançar nos meus sonhos e os meus objetivos ao nível da minha carreira. [Psicóloga, F., 29 anos, com carreira há 5 anos].*

A organização empregadora considera que se eles assumirem iniciativas formativas isso implica uma dispersão de atenção e de empenho, que põe em causa a dedicação profissional, representando uma desvantagem para a empresa, que recebe um menor empenhamento, tempo e dedi-

cação do sujeito, não vendo nenhuma contrapartida vantajosa para a empresa nos aumentos de qualificações dos sujeitos. Nestes casos, em que a organização não acompanha o desejo de crescimento dos sujeitos, estes veem-se obrigados a renunciar a tais objetivos, remetendo-os sempre para depois, já que têm noção que não podem ir contra o desejo da entidade patronal, sob pena de colocar em risco a sua posição. Desta forma, são vários os relatos de sujeitos que manifestam o desejo de aumentarem as suas competências e, desta forma, desenvolverem as suas carreiras mas que não tiveram ainda oportunidade para concretizarem esse desejo, por imposição organizacional.

Por fim, outro fator que surge como um entrave à gestão de carreira é a desmotivação e desânimo sentidos por alguns sujeitos perante as expectativas falhadas que vão tendo nas suas carreiras. O atual estado do mercado de trabalho, aliado às várias dificuldades em gerir a carreira já aqui abordadas, fazem com que as expectativas em relação à carreira inicialmente criadas pelos sujeitos encontrem grandes entraves ao seu desenvolvimento, pautadas pelas dificuldades económicas e profissionais atuais. Estes cenários levam a que alguns sujeitos se sintam desanimados e descrentes nas suas possibilidades de crescimento e de desenvolvimento profissional e que por isso não consigam encontrar a motivação necessária para abraçar novos desafios ou serem persistentes nas suas investidas de desenvolvimento da carreira.

*“Eu sei que não estou bem, que não estou profissionalmente realizado, que não me sinto da melhor forma em relação ao meu trabalho e à minha função. Não gosto pronto, não gosto do método de trabalho, aliás acho que não há método de trabalho mas também confesso que sinto que não há muito que possa fazer, porque a alternativa a isto é o desemprego e a mim isso não me interessa. Sinto-me muitas vezes como se estivesse num filme mudo. É mesmo assim que me sinto, como se andasse ali, assim, sem ser totalmente eu e sem mostrar tudo o que poderia ser. Incompleto e incompletado. É isso que sinto. E isso claro, deixa-me triste, zangado e desanimado.” [Assistente administrativo, M., 26 anos, com carreira há 2 anos.]*

Cenários de desemprego, de precaridade, de não correspondência às expectativas inicialmente criadas fazem com o ajustamento à realidade atual seja difícil e penoso, e faz com que alguns sujeitos manifestem dificuldade em gerir harmoniosamente estes sentimentos, levando muitas vezes à crença no sentimento de incapacidade e de impotência perante o cenário económico e social em que se encontram e confessando que esses sentimentos atuam como entraves à ges-

tão que gostariam de fazer ao nível das suas carreiras, aniquilando a sua força motivacional e o seu ânimo.

Importa ainda atender aos motivos relevados pelos sujeitos como facilitadores da gestão de carreira. Os indivíduos referem que o sucesso da gestão de carreira deverá passar pela priorização de uma dimensão da vida do indivíduo, seja ela a profissional ou a pessoal. Estes indivíduos acreditam que harmonização das vertentes pessoal e profissional é impossível, ou muito difícil, pelo que é essencial perceber qual das duas dimensões é mais significativa e apostar nela tempo e empenho. Estes sujeitos não são contudo consensuais quanto à vertente a priorizar, uma vez que um conjunto de indivíduos acredita que numa fase inicial da carreira, deverá ser o investimento profissional que impera face ao desenvolvimento pessoal, sendo que um outro conjunto defende o contrário. Os que priorizam a faceta profissional das suas vidas dizem que todas as suas decisões são tomadas tendo por base este pressuposto, acreditando que assim estão a seguir o caminho mais adequado e estão a engendrar os melhores meios para alcançar um sentimento de bem-estar e de dever cumprido. Estes indivíduos confessam que a carreira assume um lugar preponderante nas suas vidas e acreditam que um crescimento profissional só poderá passar por uma aposta total nas suas carreiras, nomeadamente nesta fase inicial em que pensam que deverão demonstrar mais vincadamente as suas competências e a sua dedicação à sua profissão.

*“O trabalho está sempre em primeiro lugar, embora também goste sempre de tentar arranjar tempo necessário para a família e para os amigos. Acho que nos primeiros anos que trabalhamos, a preocupação é tentarmos afirmar no mercado de trabalho e não tanto preocupações familiares, mas depois vão surgir essas preocupações e não deve ser fácil gerir, imagino que não, mas não sei. Sei que neste momento a minha prioridade é o trabalho, é a minha vida profissional e sempre que tenho de fazer escolhas é esse o princípio que norteia as minhas atuações. Poderá vir a mudar no futuro, com o desenvolvimento da minha vida, nomeadamente da minha pessoal, acredito que sim, mas neste momento não tenho dúvidas que o trabalho é o mais importantes e é na vertente profissional que devo investir.” [Gestor, M., 25 anos, com carreira há 2 anos.]*

Acreditam que com o passar do tempo e o solidificar da sua carreira, assim como com a crescente necessidade de uma estabilidade familiar esta visão poderá vir a alterar-se e poderão passar a valorizar mais a vertente pessoal e a investir mais nela. No entanto, neste momento, não hesitam em investir todos os seus recursos na carreira e em apostar fortemente nesta vertente,

por acreditarem que só este tipo de postura os poderá levar ao sucesso. Contrariamente, um outro conjunto de indivíduos acredita que é a vertente pessoal aquela que deve ser priorizada, já que consideram que a carreira é apenas um dos aspetos da sua vida e confessam que, caso a vertente profissional fosse a única devidamente desenvolvida e compensada, não conseguiriam alcançar um sentimento de satisfação geral. Defendem que a carreira é importante e que é essencial operar investidas no sentido do seu desenvolvimento, mas confessam que os outros aspetos das suas vidas são igualmente importantes e que para eles a carreira não concorre para a satisfação pessoal como único fator. Manifestam então um cuidado particular em alimentar as suas vivências pessoais, assegurando tempo e disponibilidade para a família, pois acreditam que se não sentirem estabilidade nesta esfera não estarão emocionalmente capacitados de operar as investidas devidas nas suas carreiras.

*“Para mim, a vida profissional só faz sentido inserida numa vida pessoal. Por isso, claro que tenho uma preocupação diária no sentido de que a profissão seja um acrescento positivo à vida pessoa e não o contrário. Considerando no entanto que nem sempre é possível atingirmos os nossos objetivos teóricos acerca de determinada situação entendida como ideal. Penso que atualmente é cada vez mais difícil atingir uma satisfação pessoal e profissional total. No entanto entendo que é esse o caminho que todos devemos ter como objetivo para nós. Eu só perspetivo trabalhar se for para que a vida pessoal tenha mais qualidade, portanto, partindo dessa base, quando entender que a minha profissão interfere de tal forma negativamente na minha vida pessoal, abduco ou mudo de ramo, ou de profissão, tendo sempre por objetivo que a vida pessoal seja a melhor. [Observador do ramo futebolístico, M., 26 anos, com carreira há 2 anos.]*

Acreditam ainda que as investidas na vertente profissional são mais naturais, uma vez que existe uma necessidade natural de responder às requisições profissionais e que o tempo, o esforço e a dedicação que dedicam à carreira não precisam de ser lembrados, já que surgem naturalmente por parte da organização onde trabalham, daí a importância de darem atenção aos aspetos pessoais e familiares, onde as requisições são menos óbvias e vincadas. Deste modo, acreditam dever existir uma maior atenção a essa vertente e uma preocupação em dar-lhe relevância de modo a conseguir compensar com uma atenção consciente na vida pessoal as investidas muitas vezes inconscientes que se fazem na carreira. São os indivíduos solteiros que apostam na priorização da vertente profissional e são, paralelamente, os indivíduos casados, ou os que vivem em



união de facto, que apresentam um discurso no sentido da priorização da dimensão pessoal. Estes discursos deixam claro que a aposta intensiva na carreira é mais facilitada quando não há solicitações pessoais ou familiares fortes, que levem o indivíduo a ter de dividir esforços e investidas e que essa aposta na carreira se vai tornando gradualmente mais difícil com o aumento das responsabilidades pessoais ou familiares, ou com a tomada de consciência da importância de ter vivências pessoais satisfatórias, como forma de compensar emocionalmente as investidas que se faz no ramo profissional. Este aspeto remete-nos para outro referido como facilitador da gestão de carreira – a ausência de responsabilidades familiares. Assim, os sujeitos acreditam que a ausência de responsabilidades familiares facilita a gestão da carreira na medida em que providencia uma maior liberdade, quer no sentido do investimento de esforços e dedicação de tempo à carreira, sem ter a perceção de estar em débito para com a vertente pessoal, quer através de uma maior flexibilidade financeira, uma vez que por ainda não terem uma estrutura familiar própria, e por ainda não terem responsabilidades financeiras significativas, terão maior facilidade em aceitar alguns desafios e propostas mais arrojadas que, caso estivessem já inseridos numa estrutura familiar autónoma, não teriam disponibilidade pessoal e financeira para aceitar.

Outro aspeto referido como facilitador da gestão de carreira consiste no planeamento cuidado da mesma e no seu seguimento constante. Segundo os indivíduos que defendem esta ideia, a gestão de carreira deve ser uma tarefa diária em que, tendo em mente os nossos grandes objetivos de carreira, devemos ir minuciosamente analisando as decisões que tomamos e os progressos que vamos fazendo nesse caminho e ir avaliando se estamos a agir em conformidade. Estes sujeitos acreditam que é fácil dispersarmo-nos do caminho que julgamos que devemos tomar e que, desta forma, só mediante uma análise cuidada das nossas ações neste domínio e de um exercício de acompanhamento atento conseguimos garantir que estamos a desenvolver os mecanismos mais adequados para gerirmos a nossa carreira e que não nos estamos a desviar do percurso que traçamos.

*“Eu penso que qualquer decisão carece de um planeamento prévio. Eu acho que esse planeamento acontece de uma forma diária, termos sempre em mente aquilo que queremos e sabermos o que temos de realizar para cumprir esse objetivo. Acho que já aconteceu de uma forma muito mais evidente, neste momento, considero que estou muito mais preocupado em crescer dentro do patamar em que me encontro do com o planeamento que já aconteceu e que me norteia. Mas penso que o planeamento vai se fazendo diariamente ou pen-*

*sado de uma forma diária de modo a não nos desviarmos dos nossos objetivos.”*  
*[Observador do ramo futebolístico, M., 26 anos, com carreira há 2 anos.]*

Os sujeitos que apontam este fator com relevante na gestão de carreira são aqueles que têm percursos de carreira pautados pelo planeamento e que acreditam que sem planeamento e sem acompanhamento cuidado dos investimentos, não conseguimos ter influência sobre a nossa carreira, logo não a conseguimos efetivamente gerir, já que se não conseguimos traçar objetivos e garantir o seu cumprimento remetemos para o acaso e para o destino as oportunidades e desviamo-nos constantemente daquilo que pretendemos.

Outro fator apontado como facilitador da gestão de carreira passa pela consciência da importância das redes de contactos. Importa aqui esclarecer que a noção inicialmente usada de redes de contactos era a de *networking*, ou redes de contactos profissionais, que são absolutamente legítimas. No entanto, verificou-se uma tendência nos entrevistados para a associação do conceito de redes de contactos ao de “cunhas” ou “fator C” nos seus discursos, reportando-se assim a redes informais de conhecimentos pessoais. Assim, os indivíduos revelam que as designadas “cunhas” têm uma influência inexorável na hora de se gerir a carreira e acreditam ser a forma mais eficaz e eficiente de se alcançar os objetivos de carreira. Acreditam que o facto de conhecermos pessoas influentes, que nos possibilitam aceder a informações privilegiadas e/ou a entradas facilitadas a determinados cargos ou contactos fazem a diferença na hora de operar alguma investida de carreira.

*“É, hoje em dia sem cunhas não se consegue nada. É um bocadinho duro dizer as coisas assim mas acho que é verdade. Porque quem não tem conhecimentos morre na prisão (risos). Porque podemos estar a concorrer a um cargo e se não conhecermos ninguém que esteja ligado à empresa, podemos não ter sequer a possibilidade de demonstrarmos o nosso valor e se conhecermos alguém da empresa, ou se tivermos alguém amigo que conhece alguém na empresa, já podemos ter acesso ao concurso e a oportunidade de mostrarmos o nosso valor.”* *[Consultor técnico de software de gestão, M., 23 anos, com carreira há 2 anos.]*

Confessam ainda que o atual estado da sociedade em geral, e do mercado de trabalho em particular, faz com que as oportunidades laborais sejam cada vez mais escassas e que, quando surgem, sejam cada vez mais concorridas, pelo que o caminho mais natural da competência e do valor muitas vezes não é suficiente para se conseguir atingir um determinado objetivo e que as atuações diferenciadoras e que têm mais êxito são as que passam pelo recurso às redes de

contactos ou ao chamado “fator C”. Estes sujeitos confessam que não é a via eticamente mais correta mas que tem uma eficiência inquestionável, pelo que não pode ser descartada e deve ser uma opção acionada sempre que possível, por acreditarem que produz efeitos práticos consideráveis, quando comparada com os mecanismos vulgares paralelos como é o caso dos concursos ou das candidaturas espontâneas ou não “referenciadas”.

Por fim, um último aspeto mencionado no sentido de ser facilitador da gestão de carreira passa pela iniciativa da gestão partir da organização e não do trabalhador. Estes sujeitos defendem que quando a iniciativa de investida na carreira parte da organização e não do sujeito, todas as manobras ficam incrivelmente facilitadas. Assim, quando, por exemplo, é a organização quem sugere, organiza e financia uma determinada formação, o indivíduo deixa de se preocupar com esses aspetos e com outros como a conciliação da atividade formativa com a atividade laboral, já que os horários são mais coincidentes pois as formações podem decorrer em horário laboral e, no caso de não decorrerem, há uma maior flexibilidade no sentido dos horários de trabalho e não tem os custos adjacentes a transportes por exemplo, porque a formação pode ser realizada na própria organização, ou no caso de ser em instalações próprias, os custos de deslocação são suportados pela empresa e não pelo sujeito. Este aspeto apresenta especial importância se considerarmos que um dos aspetos mais referenciado como maior entrave à gestão da carreira passa pela falta de tempo e de dinheiro para investir em formações ou outras iniciativas semelhantes. Se for a organização a arcar com essas responsabilidades, a financiar e a proporcionar tempo de trabalho aos indivíduos para estes investirem nas suas carreiras, os sujeitos sentem que a tarefa de gestão das suas carreiras se apresenta francamente facilitada. Os sujeitos que manifestam este tipo de discurso são os que acreditam que a gestão de carreira é uma tarefa da responsabilidade da organização e não do indivíduo. O quadro que se segue sintetiza os contributos para a definição de gestão de carreira.

Quadro 12. Síntese dos contributos para definição de gestão de carreira.

<b>Iniciativas de gestão da carreira</b>	
Responsabilidade pela gestão da carreira	Individual Organizacional Partilhada
Cenário de desenvolvimento da carreira	Dentro das fronteiras de uma organização Fora das fronteiras de uma organização
Redes de contactos	Importantes e essenciais Desnecessárias e irrelevantes
Abertura à mudança e mobilidade	Mudança e mobilidade como algo natural e benéfico Preferência por cenários de estabilidade e segurança
<b>Fatores que dificultam e facilitam a gestão da carreira</b>	
Constrangimentos à gestão de carreira	Conjuntura atual / mercado de trabalho Dificuldade conciliar vida pessoal com vida profissional Falta de tempo e dinheiro para investir na carreira Falta de abertura da entidade patronal Desmotivação   desânimo
Facilidades à gestão de carreira	Priorização de uma dimensão em detrimento de outra Planeamento e seguimento cuidado Redes de contactos Não ter responsabilidades familiares Iniciativas organizacionais e não individuais

No próximo e último capítulo são apresentadas as conclusões do presente estudo, discutidas as implicações do mesmo para a gestão de carreira e abordadas as limitações que este sofreu, sendo também apresentadas algumas pistas para futuras investigações neste domínio.

## 6. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Este estudo veio reforçar a lógica pluralista e versátil que devem assumir as práticas de gestão de carreira, já que ao longo desta investigação foi notória a não linearidade de opiniões e ações assim como a pluralidade de situações e realidades apresentadas pelos sujeitos. A importância da compreensão da realidade específica das populações e dos diferentes contextos remete-nos para a pertinência deste tipo de abordagem. Leung (2008) esclarece que o desenvolvimento da orientação profissional como disciplina global requer um conjunto de referenciais teóricos universalmente válidos e aplicáveis, mas também requer modelos específicos das diversas culturas e realidades, que permitam explicar o desenvolvimento da carreira tendo em consideração as questões e os fenômenos a nível local. Savickas (2009) também alerta para a necessidade dos conceitos fundamentais das teorias de carreira do século XX se reformularem, ajustando-se à economia pós-moderna, justificando que as abordagens atuais são insuficientes. Primeiro, porque estas se encontram enraizadas em pressupostos de estabilidade pessoal e de empregos seguros em organizações limitadas que já não representam fielmente o panorama atual e segundo, porque conceituam as carreiras como uma sequência fixa de fases, e assistimos presentemente à proliferação de conceitos como identidade profissional, planeamento de carreira, desenvolvimento de carreira, o que nos remete para um novo cenário, onde as atuações dos sujeitos se pautam cada vez mais pela adaptação aos ambientes de trabalho, decorrente da cada vez menor estabilidade dos ambientes de trabalho e dos comportamentos das pessoas.

Ficou claro que, apesar de todos os entrevistados se encontrarem numa fase similar das suas carreiras – a fase inicial –, as suas vivências pessoais, as suas áreas de formação académica e as suas experiências específicas atuam de forma diferenciadora para a noção que têm de carreira e para as estratégias que estes adotam no sentido de a gerirem. Assim, os mesmos fatores concorrem de forma distinta para as concepções que estes desenvolvem e assistimos a uma impossibilidade de traçar uma linha geral que revele simplesmente uma noção de carreira e uma estratégia privilegiada de atuação. Existe sim um conjunto de fatores que não podem ser ignorados e que atuam de forma significativa na construção dos quadros de referência e que, por sua vez, servem de âncora ao desenvolvimento das carreiras. Apesar do crescente afastamento da aceção de carreira do seu conceito tradicional e da disseminação do conceito emergente, em que se assiste a uma revolução na noção e nas atuações em termos de carreira, verificamos que a noção tradicional de carreira ainda está presente nos discursos dos jovens profis-

sionais, embora de uma forma menos significativa, quando comparada com a noção de carreira emergente. Não assistimos a um discurso singular correspondente à concepção não tradicional de carreira, como se poderia esperar, encontramos antes discursos distintos, híbridos, em que a noção tradicional e a noção emergente de carreira estão presentes e dependem das vivências e considerações individuais. Assim, apesar da emergência de um novo conceito de carreira, em que o indivíduo adota um papel ativo, associa a carreira ao seu próprio desenvolvimento e assume a responsabilidade pela sua gestão e desenvolvimento, continuamos a assistir a discursos congruentes com a noção mais tradicional, em que jovens profissionais ainda encaram a carreira como uma realidade organizacional, que decorre dentro das fronteiras de uma empresa e em que esta tem um papel preponderante nas decisões de carreira, acreditando os sujeitos que pelo facto da carreira se desenvolver no seio de organizações não se pode desassociá-la dessa realidade organizativa. Esta ideia acaba por ser reforçada pelo facto de verificarmos que nem todos os percursos de carreira são pensados e planeados, como aconteceria se todos os sujeitos assumissem claramente a responsabilidade pela gestão das suas carreiras e, portanto, reconhecessem a necessidade de serem eles e planeá-la e a geri-la de forma a conseguirem alcançar os objetivos a que se propunham.

Também nos motivos adjacentes à escolha vocacional descobrimos que a concepção clássica de carreira ainda está presente nos discursos e na realidade dos entrevistados neste estudo, uma vez que assistimos a confissões que apontam a ocupação dos pais como um dos fatores que influenciou a escolha vocacional dos sujeitos. A par desta influência familiar, ressaltam ainda fatores como as características e gostos pessoais dos sujeitos, assim como o contexto que concorrem de igual forma como orientadores da escolha vocacional dos indivíduos. A questão dos valores de carreira, que continuam a ser predominantemente objetivos, também reforça a ideia da continuidade da aceção mais tradicional de carreira, reforçando a impossibilidade do seu afastamento da temática, uma vez que ainda se encontra muito presente nos discursos e nas vivências dos sujeitos.

Também as estratégias levadas a cabo pelos indivíduos como forma de gerirem as suas carreiras não são consensuais e dependem em larga medida dos valores predominantes na vida dos sujeitos, e do tipo de percurso que estes anseiam adotar, pelo que também aqui se torna necessária uma visão não restrita da realidade, mas antes uma concepção que suporte um quadro pautado por diversos fatores influenciadores e, por isso, diversas respostas e estratégias indivi-

duais. A responsabilidade pela gestão de carreira ainda não se encontra consensualmente remediada para a esfera individual ou organizacional, surgindo antes estas duas hipóteses como válidas e presentes nos discursos dos sujeitos, em que a opção por uma em detrimento da outra depende essencialmente das oportunidades ou constrangimentos apresentados pelo meio e circunstâncias individuais. Assim, apesar da predominância nos discursos dos entrevistados da responsabilidade individual pela gestão de carreira, a responsabilidade organizacional ou a responsabilidade partilhada entre indivíduo e organização também se fazem notar, pelo que a lógica emergente de responsabilidade do sujeito pelo desenvolvimento da sua própria carreira ainda não se verifica em todos os casos, mas depende das oportunidades, ou falta delas, que a organização fornece ao indivíduo. Encontramos então relatos de sujeitos que assumem essa responsabilidade por acreditarem que esse é o melhor caminho na gestão das suas carreiras; relatos de sujeitos que tomam as rédeas da gestão da carreira porque, apesar de considerarem que seria uma tarefa da responsabilidade da organização, não verificam uma preocupação e uma atuação da empresa onde se encontram neste sentido, logo assumem eles esta responsabilidade; relatos de sujeitos que remetem a gestão da carreira para o domínio organizacional porque é norma na empresa onde se encontram; relatos de sujeitos que o fazem porque acreditam que é a organização quem deve zelar pela gestão da carreira dos seus trabalhadores; e, ainda, relatos de quem considera que a gestão de carreira se deve idealmente realizar através de uma combinação de esforços e congruência de atuações individuais e organizacionais, sob pena de perder eficácia se for apenas uma das partes a preocupar-se e investir nela. Mais uma vez tanto a lógica da necessidade de uma visão pluralista, assim como a lógica de adaptação ao meio está aqui latente, já que encontramos diversas formas de encarar a questão da responsabilidade da gestão de carreira e verificamos uma tentativa de adaptação ao meio que visa mais do que desenvolver atuações no sentido das suas crenças, seguir as normas organizacionais nas empresas onde se encontram ou colmatar ausência de atuações nesse sentido através de iniciativas individuais.

As estratégias de gestão de carreira que mais se aproximam das referenciadas nas teorias emergentes de carreira, em que há uma orientação clara para o desenvolvimento de competências de empregabilidade que mais do que garantir o seguimento da carreira dentro de uma determinada organização, pressupõe a manutenção de competências que tornem o sujeito apetível para o mercado de trabalho em geral, é notória no discurso dos entrevistados. Porém, a outra lógica, mais tradicional, em que o sujeito acredita na possibilidade atual de um desenvol-

vimento sustentável da carreira no seio de uma única organização, também está presente e revela novamente que não se pode eleger uma vertente em detrimento da outra, já que as duas permanecem atuais e presentes nas realidades profissionais dos jovens trabalhadores entrevistados.

Verificamos ainda que a escolha pelo tipo de atuação ou de estratégia de carreira depende mais das oportunidades e das características do contexto em que o sujeito se encontra envolvido do que propriamente das suas crenças e considerações prévias sobre o assunto. Isto denota que os sujeitos acreditam que o desenvolvimento das suas carreiras se poderá realizar harmoniosamente e com vantagem para ambas as partes dentro de uma mesma organização, aproximando-se da lógica de emprego para toda a vida. Estes sujeitos são aqueles que se encontram numa organização que promove e possibilita essa crença e que de alguma forma sustenta essa hipótese como sendo uma possibilidade válida e valiosa para os indivíduos. Paradoxalmente, os sujeitos que referem que atualmente a carreira se deverá desenvolver saltando de organização em organização, e até entre diferentes áreas profissionais, são aqueles cuja realidade remete para um cenário contrário. São sujeitos que não conseguem perspetivar tal realidade por se encontrarem num percurso de carreira distinto desse quadro, em que a sustentabilidade e a continuidade de carreira não são valorizadas, aproximando a visão da carreira da lógica moderna de consumo rápido, em que a empresa pretende ter um acesso pronto a um determinado conjunto de competências ou a um profissional com um determinado perfil e que, quando julgar que o profissional detentor dessas competências ou perfil já não serve os interesses da organização, cessará o vínculo profissional e procurará um novo profissional com um perfil mais adequado às novas exigências.

Concluimos que mais do que as noções que os indivíduos tinham previamente sobre estas questões, é a realidade por eles vivenciada que determina a orientação de carreira que estes vão desenvolvendo e moldando em consonância com o meio em que se inserem. Este fator ficou reforçado por sujeitos que tendo tido um tipo de atuação num contexto específico, alteraram a sua visão quando mudaram de cenário, adaptando as suas atuações e investidas à realidade em que se encontram.

É assim manifesta uma franca tentativa dos sujeitos em conseguir uma orientação de carreira através da melhor adaptação possível ao meio envolvente, mais do que através da persecução de ideias e conceitos de carreira que tenham previamente definidos. Assistimos a um conjunto



de atuações que visam alcançar uma posição no mercado de trabalho, através de investidas camaleónicas, em que o sujeito procura assumir os contornos do meio em que se encontra e, dessa forma, através de uma adaptação moldada a toda a envolvente, conseguir garantir a continuidade da sua carreira, predispondo-se muitas vezes a alterar ou ajustar as suas conceções individuais, quando reconhecem que estas não têm lugar no momento e no local onde pretendem desenvolver-se. Este esforço de adaptabilidade, em muito ditado pelo mercado mutável e incerto que atualmente se verifica traduz-se numa estratégia de sobrevivência profissional, em que o sujeito procura encontrar dentro de si os recursos necessários a respostas eficazes ao meio, e procura simultaneamente trabalhar esses recursos da melhor forma de modo a garantir, mais do que o sucesso numa investida concreta, o desenvolvimento da capacidade de adaptabilidade, acomodamento e ajuste, que farão com que mais facilmente consiga encontrar ou manter o seu lugar no mercado de trabalho, independentemente das mudanças, alterações ou evoluções que este possa vir a sofrer. Podemos comparar estes mecanismos a estratégias de sobrevivência da espécie que se adaptam e moldam de forma a garantir a sua sobrevivência ou a tirar melhor partido do meio e que se encontram, como é o caso dos camaleões. Assim, esta adaptação camaleónica que os sujeitos manifestam constitui uma estratégia profissional de sobrevivência, desenvolvida e trabalhada pelos sujeitos que perceberam atempadamente que um seguimento rígido de uma determinada conceção de carreira acabaria por restringir muito as suas atuações e limitar as suas hipóteses de sucesso profissional.

Schein (2007) alerta para a necessidade de se reconsiderar as atuais atuações de gestão de carreira, atendendo aos seguintes fatores: (a) os sujeitos deverão fazer um melhor trabalho em termos de análise e desenvolvimento de carreira; (b) as organizações deverão fazer um melhor trabalho em termos de descrição e análise do trabalho que solicitam aos seus trabalhadores; (c) e os sujeitos e organizações deverão estar atentos às consequências destas mudanças e evoluções, em termos de reflexos laborais, organizacionais e individuais.

## 6.1. Contributos do estudo

O principal contributo deste estudo em termos de gestão de carreira passa pela chamada de atenção face à impossibilidade de adoção de uma noção única e estanque e pela necessidade de aceção de uma noção dinâmica que tenha em consideração a multiplicidade de fatores que concorrem para a sua elaboração. Assim, há que encarar a carreira como um significado pessoal, construído e resultado de todo o *background* de informações, valores e vivências que os sujeitos carregam, quer em termos profissionais quer em termos pessoais. Perante esta realidade, é importante que as empresas procurem encontrar um modelo de gestão de carreira que melhor sirva os seus interesses e que espelhe o mais fielmente possível o seu posicionamento no mercado, de modo a encontrar colaboradores que se adaptem, se fundam, nesta ideologia, e que procurem afastar-se da tendência de seguir um caminho predelineado e estandardizado, como são exemplo os modelos estanques e amplamente difundidos de gestão de carreira que, como vimos, muitas vezes não representam vantagem nem para o indivíduo na sua singularidade nem para a organização na sua coletividade. Perante a emergência desta nova procura individual de adaptação camaleónica ao meio, as empresas deverão assumir uma lógica de coerência, procurando desenvolver no seio das suas organizações mecanismos que sustentem tais conceções, no lugar de despender esforços no sentido de conseguirem a todo o custo desenvolver mecanismos de gestão de carreira que estão em voga mas que nem sempre servem da melhor forma os propósitos organizacionais e não refletem a real filosofia da empresa. Como referem Andrade et al. (2011), as organizações, tendo consciência que os seus trabalhadores valorizam não apenas aspetos externos como o estatuto ou as recompensas financeiras, mas também os sentimentos internos de realização pessoal e aprendizagem contínua, deveriam trabalhar no sentido de possibilitarem aos seus colaboradores carreiras mais flexíveis, que possibilitem, nomeadamente, o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

Seria também profundamente proveitoso uma chamada de atenção para as empresas e outros organismos que balizam as condições de vida diárias dos trabalhadores para a questão do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Yuile, Chang, Gudmundsson e Sawang (2012) referem que a inabilidade dos trabalhadores na prática de gestão entre as responsabilidades profissionais e não profissionais resultam num aumento do stress e outras doenças relacionadas. Se, por um lado, é essencial que a empresa tome estes assuntos em consideração, até por considerá-los formas e meios de alcançar melhores resultados organizacionais, por meio da

satisfação e motivação individuais, por outro lado, é também pertinente a tomada de consciência perante a impossibilidade de adoção da total responsabilidade destas matérias por grande parte das empresas, como é o caso das pequenas e médias empresas que constituem maioritariamente o tecido empresarial português, por não possuírem uma estrutura que sustente tais medidas e iniciativas. Deste modo é, necessário um esforço e uma orientação holística em torno destas questões no sentido de um suporte legislativo que garanta o cumprimento destas orientações, não apenas através da imposição legal de normas, mas, antes, através da aposta em mecanismos que facilitem às empresas a adoção de práticas mais congruentes com esta nova realidade. Questões como a harmonia entre vida pessoal e vida profissional ganham relevo nos discursos dos sujeitos e há ainda indícios do aumento desta preocupação com o avançar da idade dos mesmos, e o conseqüente desenvolvimento de uma estrutura familiar própria, pelo que práticas verdadeiramente amigas da família, ou antes verdadeiramente facilitadoras do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos sujeitos, poderiam ter um papel preponderante na melhoria das condições tidas muitas vezes como embaraços à gestão de carreira. Yuile et al. (2012) sistematiza desta forma as práticas facilitadoras do equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional: a) acordos de trabalho externo (teletrabalho e trabalho em casa); b) acordos de trabalho flexível (dias fora acumulados, gestão do tempo de folga e hora de entrada e de saída flexível); c) acordos de trabalho alternativos (trabalho a tempo parcial e partilha do trabalho); d) acordos de cuidadores (licenças e facilidades aos cuidadores). Importa mencionar que algumas das práticas referidas como sendo supostamente amigas da família, como é o caso de ter acesso a creches e infantários nos locais de trabalho, ou serviços que tratem de tarefas pessoais pelo trabalhador, como lavar e engomar a roupa, levar o cão ao veterinário, fazer as compras, etc. que se desenvolvem atualmente são encaradas de uma forma pouco positiva, e usadas sobe o falso pretexto de auxiliar os indivíduos na sua gestão entre vida pessoal e vida profissional, acabando antes por consistirem numa forma de mascarar uma exigência cada vez maior da disponibilidade do trabalhador à empresa, sob a desculpa de ter todas as suas responsabilidades pessoais assumidas pela empresa. É importante que estas práticas sejam realmente propícias ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional e não consistam apenas em meios dissimulados de exigir mais do trabalhador, sem efetivamente se ter mecanismos que possibilitem que este seja recompensando em retorno.

As iniciativas organizacionais poderiam passar por uma gestão mais adaptada dos horários de trabalho, através da adoção, quando possível, de horários flexíveis que possibilitem ao trabalha-

dor gerir da melhor forma os seus compromissos pessoais e profissionais, tentando com que nenhum dos domínios sofra perdas significativas em detrimento do outro. Yuile et al. (2012) referem que está provada a relação entre a oferta aos trabalhadores de flexibilidade nos seus horários de trabalho e a vivência de um maior equilíbrio entre vida pessoa e vida profissional. Assim, estes resultados são consistentes com a ideia de que desenvolver políticas de amigas da família, tais como horários de trabalho flexíveis, tem um impacto positivo na procura do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, assim como nos resultados organizacionais, tais como volume de negócios, produtividade e absentismo. As práticas mais globais passariam pela adoção de medidas de proteção e apoio às investidas de reforço da familiaridade e parentalidade e em muito também através de formação que possibilite a valorização dos aspetos pessoais e familiares como questões naturais, e que concorrem a par com o desenvolvimento profissional para o alcance do bem-estar geral dos sujeitos, e não contribuir para que esta questão da procura do equilíbrio e da valorização da vertente pessoal seja tida como uma preocupação quase prepotente e excêntrica de quem efetivamente está pouco orientado para o desenvolvimento da sua carreira. É notória uma orientação dos sujeitos para as vertente pessoais e profissionais, sem que estas se apresentem como autoexclusivas pelo que através da aceitação da vertentes pessoal e familiar e da criação de um clima propício à sua harmonização com a vertente profissional, quer os sujeitos e quer a organização sairiam a ganhar com esta mudança de paradigma.

## **6.2 Limitações do estudo e pistas para investigações futuras**

Apesar do cuidado na escolha da metodologia que melhor se adaptasse a este estudo e que melhor servisse o seu propósito, são de reconhecer as limitações adjacentes à metodologia qualitativa e, por conseguinte, aos estudos que assumem esta opção metodológica. Assim, a investigação qualitativa não possibilita a extração de conclusões generalizáveis, facto que por vezes condiciona a aplicabilidade prática e o valor geral das conclusões que os estudos qualitativos apresentam. Assim, apesar de reconhecer a pertinência da possibilidade de se complementar as informações provenientes da metodologia qualitativa com dados oriundos da metodologia quantitativa, há que assumir essa limitação, por não ter sido possível proceder a esse enriquecimento da temática que permitia, por exemplo, uma generalização das conclusões extraídas deste estudo, embora o objetivo dos estudos qualitativos não seja proceder a generalizações do tipo estatístico. Este impedimento de conjugação de metodologia qualitativa com metodologia quantitativa

deveu-se à impossibilidade de aplicabilidade, devido a limitações de recursos humanos, de tempo e orçamentais presentes neste estudo. Reconhece-se contudo que caso as condições de base o permitissem, este cruzamento de metodologias poderia ser benéfico e enriquecedor do estudo.

Outra limitação, também ela fruto da opção metodológica tomada, prende-se com o facto de a investigadora pertencer ao grupo de estudo em análise. Assim, poderá ter havido uma eventual influência, embora inconsciente, da investigadora nos relatos dos entrevistados, já que esta se encontra no mesmo momento de carreira, conhece, reconhece e vivencia situações semelhantes às descritas nos relatos. De referir que esta hipotética influência não foi intencional por parte da investigadora, tendo mesmo sido feito um esforço acrescido ao longo das entrevistas no sentido de não direccionar discursos e de não opinar em relação a questões levantadas, deixando sempre hipotéticas questões nesse sentido – que não servissem o propósito da investigação - para uma troca de ideias informais, já depois de concluída a entrevista. É ainda de mencionar que a tentativa de criação de um clima de empatia, por ter sido bem-sucedida, se tornou favorável à troca de experiências, o que poderá também ter influenciado o processo, embora não tenham surgido indícios reveladores da ocorrência de tais influências. Também na parte da análise dos resultados a investigadora procurou que as suas vivências pessoais não influenciassem de algum modo a interpretação dos relatos dos sujeitos, prestando sempre uma atenção redobrada ao longo deste processo de forma a conseguir manter a isenção e trabalhar os dados sem qualquer influência.

Relativamente a pistas para investigações futuras seria pertinente analisar a questão da gestão de carreira, partindo do ponto de vista organizacional, ou seja, perceber qual a visão que as organizações têm sobre esta questão e que práticas desenvolvem. Vimos neste estudo que nem sempre as organizações apresentam práticas e políticas que facilitam a gestão da carreira, o que nos remete para a importância de perceber quais são as considerações organizacionais sobre a questão da gestão da carreira e quais os principais motivos que levam a este desfasamento entre sujeito e organização, podendo inclusive levar à reflexão e implementação de práticas que facilitem a gestão de carreira, repercutindo-se numa vantagem não só para o trabalhador, mas também para a organização, já que é inequívoca a importância do sentimento de bem-estar individual para o desempenho organizacional. Seria então significativo entender, por um lado, qual a representação que as organizações fazem da questão da carreira, como a consideram, como a definem e a quem remetem a responsabilidade do seu desenvolvimento e procurar entender,

posteriormente, se as práticas desenvolvidas se ajustam à visão que têm e, no caso negativo, entender as razões desse desencontro.

Outra investigação subsequente a esta poderia debruçar-se na análise aqui elaborada mas nos estádios mais tardios da carreira. Esta opção por uma nova população, distinta da que foi alvo deste estudo e que se encontre num estado mais avançado de carreira, seria pertinente mas apresentaria particular interesse se a população alvo fosse a mesma do presente estudo, permitindo assim um estudo longitudinal da questão e a compreensão da forma como as opiniões e atuações dos sujeitos se vão modificando com o passar dos anos, com as alterações do contexto e o avançar da carreira. Seria interessante entender de que forma as vivências profissionais e pessoais podem ou não influenciar a visão que os sujeitos têm de carreira e as práticas que privilegiam na gestão que dela fazem depois de passar por novos estádios, novas experiências e novas vivências, quer na esfera profissional quer na pessoal, podendo levar à confirmação ou refutação de algumas ideias emergentes neste estudo.

## | BIBLIOGRAFIA |

- Albuquerque, E. (2009). *Avaliação da técnica de amostragem “respondent-driven sampling” na estimação de prevalências de doenças transmissíveis em populações organizadas em redes complexas*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Saúde Pública Sérgio Arouca - ENSP. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Ministério da Saúde - Fiocruz.
- Andrade, G. A., Kilimnik, Z. M. & Pardini, D. J. (2011). Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 58-80.
- Arthur, M. B. (2008). Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, 61(2), 163-186.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 7-22.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2000). *Qualitative research with text, image, and sound: A practical handbook*. London: Sage Publications.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências sociais. *Revista Eletrônica de Pós-Graduandos em Sociologia Política UFSC*, 2(1), 68-80.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.

- Derr, C. B. (1986). *Managing the new careerists: The diverse career orientations of today's workers*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. (2009). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de Psicologia*, 44(2), 392-406.
- Fontanella, B., Ricas J., & Turato E. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: Contribuições teóricas. *Caderno Saúde Pública*, 24(1), 17-27.
- Fraser, M., & Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-52.
- Ghigione, R., & Matalon, B. (1997). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. C. (1987). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, A., & Alves Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Inkson, K. (2004). Images of career: Nine key metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 96-111.
- Jones, C. (2010). Finding a place in history: Symbolic and social networks in creative careers and collective memory. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 726-748.
- Jones, C., & DeFillipi, R (1996). Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 89-103.



- Khapova, S. N., & Arthur, M. B. (2010). Interdisciplinary approaches to contemporary career studies. *Human Relations*, (64)1, 1-15.
- Kilimnik, Z. M., Castilho, I. V., & Sant'Anna, A. S. (2006). Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12,(2), 257-280.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp.138-165). London: Sage Publications.
- Leung, S. A. (2008). The big-five career theories. In Athanasou, J. A., & Esbroeck, R. V. (Eds.), *International handbook of career guidance* (pp.115-132). Philadelphia: Springer.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Ballantine Books.
- Lewis, J. (2003). Design issues. In J. Ritchie & J. Lewis (Ed.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp.47-76). London: Sage Publications.
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Ribeiro, M. A. (2009). A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2), 203-216.
- Sant'Anna, A. & Kilimnik, Z. (2011). *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Santos, G. M. G. (2007). *O desenvolvimento de carreira dos acadêmicos: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Santos, G. M. G. (2011). *Desenvolvimento de carreira : Uma análise centrada entre o trabalho e a família*. Lisboa : RH Editora.
- 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: Jossey-Bass.

- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In D. Brown & R. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (pp. 43-70). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Savickas, M., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st Century. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 239-250.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2007). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *NHRD Journal of Career Management, 1*(4), 27-33.
- Silva, R., Dias, C, Silva, M., Krakauer, P. & Marinhas, B. (2012). Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas, 2*(1), 19-39.
- Sonnenfeld, J., & Kotter, J. P. (1982). The maturation of career theory. *Human Relations, 35*(1), 19-46.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie & J. Lewis (Ed.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp.1-23). London: Sage Publications.
- Spencer, L., Ritchie, J. & O'Connor, W. (2003). Analysis: Practices, principles and processes. In J. Ritchie & J. Lewis (Ed.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp.199-218). London: Sage Publications.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 19-29.
- Sullivan, S. E., & Emerson, R. (2000, March-April). *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: From theory to practice*. Paper presented at the 2000 Annual Conference of the Midwest Academy of Management, Chicago, IL. Retrieved June, 2003, <http://www.sba.muohio.edu/management/mwAcademy/2000/27c.pdf>

Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.

Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Tieppo, C., Gomes, D., Sala, O., & Trevisan, L. (2011). Seriam as âncoras de carreira aderentes às carreiras inteligentes? Estudo comparativo entre alunos formandos do curso de administração de empresas e turismo. *Revista Gestão Organizacional*, 4(2), 273-293.

Yuile, C., Chang, A., Gudmundsson, A. & Sawang, S. (2012). The role of life friendly policies on employees' work-life balance. *Journal of Management and Organisation*, 18(1), 53-63.

## GUIÃO DE ENTREVISTA

---

### ENTREVISTA

---

Data |

Número |

---

### TRANCHE A | NOÇÃO DE CARREIRA

Como define carreira profissional?

Considera que a carreira se desenvolve em diferentes estádios ou momentos ou num único momento? Porquê? Que momentos são esses?

Considera que está neste momento envolvido numa carreira profissional? Porquê?

Que tipo de influências teve na escolha da sua atividade profissional?

Idealmente, como gostaria que a sua carreira se desenrolasse ao longo do tempo?

O que é que mais valoriza em termos de carreira profissional? E menos?

Quais são para si os melhores critérios de sucesso na carreira?

Neste momento, qual é a sua prioridade em termos de carreira profissional? Porquê?

## **TRANCHE B | GESTÃO DE CARREIRA**

Faz algum tipo de planeamento ou gestão de carreira? Por que o faz? De que forma o faz?

Quem considera que deve tomar as rédeas do desenvolvimento da carreira: a organização ou o indivíduo? Porquê? No seu caso, como acontece?

Considera que é da sua responsabilidade desenvolver um conjunto de competências que aumentem o seu valor no mercado de emprego? Porquê? Tem essa preocupação?

Que competências lhe parecem ser mais importantes para o desenvolvimento da sua carreira profissional? Porquê? Tem-se preocupado em desenvolvê-las?

Que dificuldades tem encontrado ao nível do desenvolvimento dessas competências/aptidões profissionais? Como as colmata?

Considera que manter as suas competências técnicas permanentemente atualizadas é primordial para o desenvolvimento da carreira? Porquê?

Desenvolve esforços no sentido de aprender continuamente e de adquirir novas competências? Pode dar-me alguns exemplos?

Considera que o desenvolvimento de redes de contactos informais, na sua área de trabalho, é primordial para o desenvolvimento da carreira? Porquê?

Na sua opinião, a ideia de emprego para a vida toda e de estabilidade profissional é uma coisa do passado? E concorda ou não com essa ideia? Porquê?

Preocupa-se em localizar as oportunidades de desenvolvimento profissional? Tenta perceber qual o momento mais indicado para efetuar mudança de carreira? De que modo?

Acha que possui um conjunto de competências que o tornam apetecível para o mercado de trabalho? Dê-me alguns exemplos. E preocupa-se em desenvolvê-las?

Quais lhe parecem ser os meios mais indicados e acertados para se gerir a carreira? Porquê?

Preocupa-se em conciliar a sua vida profissional com a pessoal/familiar? Porquê? De que modo?

E considera que a organização deve também desenvolver políticas que permitam fazer uma boa gestão da profissão com a vida familiar? Porquê?

## **TRANCHE C | DADOS DEMOGRÁFICOS**

Sexo

Idade

Profissão dos pais

Nível de escolaridade dos pais

Nível de escolaridade

Anos decorridos desde a conclusão do curso

Profissão atual

Há quanto tempo

Profissões anteriores (depois da conclusão do curso). Quais. Quanto tempo as teve.