

## O fim do “emprego para a vida” e o novo paradigma da gestão proteana das carreiras

*Isabel Pessoa*

*isabelpessoadias@gmail.com*

*Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP)*

*Inês Nascimento*

*ines@fpce.up.pt*

*Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP)*

*Carlos Cabral-Cardoso*

*ccardoso@fep.up.pt*

*Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP)*

### Resumo

Num contexto de rápida mudança que tem afetado decisivamente as modalidades de trabalho nos últimos anos, é perceptível a volatilidade das carreiras profissionais. Se, por um lado, até há 20 anos atrás a máxima do “emprego para a vida” se adequava, é certo que, hoje em dia, a rotatividade entre postos de trabalho e a flexibilidade exigida aos indivíduos desmobiliza a assunção sedentária desta lógica e substitui-a por uma gestão de carreira profissional autodirecionada, relevando a proactividade dos trabalhadores. Contudo, as recentes exigências do mercado despoletaram uma conflitualidade latente entre a tradicional gestão de carreira professada pelas organizações e os propósitos dos colaboradores que, movidos pela necessidade de abraçarem novos desafios, quer pelo ponto de vista pessoal quer do ponto de vista profissional e desenvolvimental, assumiram as rédeas dos seus trajetos profissionais e enveredaram por uma gestão proteana da sua carreira. Como tal, e com o intuito de alcançar uma compreensão mais aprofundada acerca da forma como os indivíduos representam e se posicionam perante a viabilidade de agenciarem os seus projetos profissionais, é propósito desta comunicação explorar os traços significantes desta tendência crescente tendo como ponto de partida a análise da literatura mais relevante no domínio da gestão das carreiras, assim como resultados preliminares de uma investigação de traçado metodológico qualitativo que está a ser desenvolvida com esse fim.

**Palavras chave:** Trabalho; Carreira; Gestão da carreira; Carreiras proteanas

### Introdução

Há uns anos, no contexto organizacional, assistiu-se ao aumento do interesse pela área de Planeamento de Recursos Humanos, no sentido de responder, de forma construtiva, a um mundo em constante mudança. Passa a reconhecer-se que a construção de planos de carreira pode desempenhar um papel importante no aumento da capacidade produtiva e da competitividade das empresas, mas as práticas seguidas pelas organizações nem sempre são compatíveis com os projetos individuais dos seus colaboradores. Se, por um lado, alguns trabalhadores permanecem comprometidos com a organização e procuram ascender na hierarquia, outros há (com uma orientação proteana de carreira) que assumem a responsabilidade pela gestão da carreira e efetuam mudanças significativas nas suas trajetórias profissionais, movidos por novos desafios e tendo em vista o seu desenvolvimento profissional. Partindo da literatura mais relevante no domínio da gestão das carreiras e dos resultados empíricos das entrevistas realizadas, na presente

---

comunicação procura explorar-se a gestão que os indivíduos fazem das suas carreiras e os seus projetos profissionais.

### **A Gestão da carreira no mundo contemporâneo: Enquadramento teórico**

Originário do latim *carraria*, o termo “carreira” designa uma estrada para carros e transmite a ideia de caminho, percurso, sequência e movimento; constitui, neste contexto, um caminho que o indivíduo deverá percorrer ao longo da vida (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Marques, 2008). Hall, em 1976, definiu carreira como a perceção do indivíduo acerca da sequência de atitudes e comportamentos relacionados com as experiências de trabalho, bem como as atividades a que se dedica ao longo da vida. O constructo poderá envolver ainda a perceção do indivíduo acerca de quem é, quem espera ser, e integra ainda as suas esperanças, sonhos, medos, bem como frustrações. Como tão bem nota Cochran (1991), há apenas uma carreira para cada indivíduo, na medida em que a carreira é, acima de tudo, a sua vida (*in* R. Young & A. Collin, 2000). Neste sentido, a carreira acaba por constituir uma via através da qual os indivíduos atribuem um significado ao seu percurso de vida.

A carreira tem sido amplamente estudada na literatura e várias têm sido as tipologias propostas que permitem antever diferentes pontos de vista sobre esta temática. Para Kanter (1989), um dos muitos dos autores que se têm dedicado ao estudo do tema, existem três tipos principais de carreiras: (1) aquelas que podem estar dependentes do estatuto e reputação associados ao domínio de uma área de conhecimento com valor para a sociedade – as carreiras profissionais – ou, mesmo à margem das organizações; (2) aquelas que, quando associadas à ideia de estabilidade, podem permitir a progressão do indivíduo na pirâmide organizacional – as carreiras burocráticas – e, (3) as carreiras que se desenvolvem em função da criação de valor e que se consubstanciam na criação do próprio emprego, a título de exemplo, – as carreiras empreendedoras (Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Young & Collin, 2000; Gomes *et al.*, 2008). Por seu turno, Vincent (1993) apresenta outra tipologia que nos permite reconhecer, metaforicamente, a multiplicidade de percursos que podem ser feitos pelos indivíduos, concretamente: (1) o relógio dourado (representa aqueles indivíduos que fizeram todo o seu percurso profissional numa organização), (2) o percurso migrante (caracteriza os indivíduos que, fazendo uso dos seus conhecimentos e competências, trabalham em diversas organizações, embora mantenham a ligação a um *mister*), (3) o percurso serpenteante (diz respeito ao percurso

---

dos indivíduos que vão desenvolvendo diferentes funções em diversas organizações, sem que as funções tenham qualquer tipo de relação entre si) e (4) o percurso quebrado (representa uma trajetória descontínua de carreira, já que os indivíduos, a dado momento da sua carreira, decidem mudar subitamente de função e de organização, prosseguindo seguidamente um percurso estável) (Gomes *et al.*, 2008). A literatura é fecunda na proposta de metáforas para caracterizar a carreira. Inkson (2004), por exemplo, apresenta múltiplas imagens de carreira (como herança; construção; ciclo; correspondência entre as características do indivíduo e do meio envolvente; viagem; papel; recurso ou ainda história) e Evans e Furlong (1997/2001) dão conta do tipo de sequências, mais ou menos erráticas, construídas pelos indivíduos que foram sendo renomeadas ao longo do tempo: se na década 60 se falava em “nichos”, na década 70 dizia-se “percursos”, na década 80 enfatizava-se a ideia de “trajetórias” e, a partir da década 90, passou a designar-se “navegação”. (*in* J. Bynner, L. Chisholm & A. Furlong, 1997).

Como olhar, então, para a Carreira? Várias têm sido as perspectivas exploradas na literatura sobre a temática. As abordagens tradicionais de carreira, que vigoraram entre os anos 50/80, entendem a carreira como “(...) uma sequência de posições, geralmente ascendentes na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida” (Gomes *et al.*, 2008, p. 572). Assume-se, portanto, que o percurso se encontra pré-determinado e, como tal, todos os indivíduos poderão ascender na carreira segundo uma sequência previamente estabelecida. Claro está que, num contexto de crescente globalização, competição e flexibilidade, uma visão linear e unidirecional de compreensão da evolução das carreiras, não é a forma mais adequada de encarar o problema (Arthur *et al.*, 1999). Urge, portanto, desenvolver conceções alternativas de carreira, como a de ocupação profissional. Daqui deriva a ideia de que o indivíduo se vai envolvendo em diferentes atividades ao longo da vida que se caracterizam por uma maior complexidade e responsabilidade, permitindo a obtenção de prestígio, o que indicia a necessidade de esforço e empenho permanentes na aquisição de competências específicas numa área do conhecimento. O indivíduo acaba por se vincular a uma área específica, investindo em formação ao longo da vida nesse domínio de atividade, o que lhe permitirá progredir para posições de maior responsabilidade e complexidade (Gomes *et al.*, 2008).

Sabe-se que, para uma quantidade significativa de indivíduos, a carreira pode assumir a ideia de trajetória, vista como o somatório cumulativo de várias atividades e experiências de trabalho desempenhadas ao longo do percurso de vida de um indivíduo e que são da sua inteira

---

responsabilidade. Esta abordagem define “carreira como a sequência de formação, educação, empregos e outros trabalhos não remunerados que marcam a vida de um indivíduo desde que entra para a escola até que se reforma.” (Brown, van Leeuwen & Mitch, 2004, *in* J. Gomes *et al.* 2008, p. 576). A partir de todas as experiências, em função dos interesses individuais e dos fatores contextuais, o indivíduo vai construindo a sua carreira, não existindo qualquer sequência pré-estabelecida ou progressão ascendente na hierarquia de uma organização.

A estas abordagens há ainda a acrescentar a de sequência de experiências profissionais ao longo da vida, com ênfase particular nas perceções e interpretações que o indivíduo faz do seu percurso profissional. A carreira acaba por ser, efetivamente, algo pessoal e idiossincrático, que envolve o desenvolvimento do indivíduo e a mudança das suas aspirações, conceções e atitudes face à sua vida profissional, implicando claramente uma atitude de permanente abertura a múltiplas possibilidades de construção de projetos que vão sendo reformulados e/ou conduzindo a outros.

Nos dias de hoje reconhece-se que as carreiras contemporâneas já não incluem a promessa de um emprego para toda a vida e um avanço regular na carreira (De Vos & Soens, 2008), pelo que um número crescente de indivíduos se relaciona com o mercado de emprego num quadro de carreira que revela um crescente controlo sobre a própria vida, procura de bem-estar psicológico, aprendizagem contínua, busca de novos desafios e oportunidades para estabelecer uma *networking* e promoção da empregabilidade (Gomes *et al.*, 2008). Por conseguinte, impõe-se adotar uma visão multidimensional de carreira e considerar os indivíduos agentes ativos, com conhecimentos, competências, valores necessários à consecução do seu futuro, enfim, gestores das suas carreiras. Trata-se, afinal, de assumir o indivíduo como especialista da sua vida e autor dos seus projetos. Em função dos seus valores de liberdade e crescimento, e tendo em conta critérios subjetivos de sucesso, os indivíduos assumem a construção das suas trajetórias de vida, nomeadamente as que dizem respeito à atividade profissional. Como se percebe, o que está aqui em jogo é a ideia de um indivíduo aberto a múltiplas possibilidades e com potencial para desenvolver a sua aprendizagem e gerir as suas opções profissionais ao longo da vida (Hall, 2004). A responsabilidade pela gestão proactiva da carreira é pessoalmente assumida pelos indivíduos ao invés de ser deixada ao cuidado da organização da qual faz parte integrante. Não obstante o conceito de carreira “proteana” ter vindo a ser objeto da atenção dos autores desde 1976, no contexto de mercado atual ganhou

---

novamente relevância, já que os indivíduos são chamados a assumir, em articulação com as práticas organizacionais, uma responsabilidade partilhada de gestão das carreiras.

## **Metodologia e Operacionalização do Estudo**

Depois deste sobrevoos histórico sobre a forma de conceptualizar a carreira, a investigação em curso, desenvolvida em torno das carreiras autogerenciadas ou proteanas, procura dar resposta a dois objetivos gerais: (1) compreender como os indivíduos gerem o seu percurso profissional e (2) clarificar os motivos que os levam a assumir uma orientação de carreira proteana. Trata-se de um estudo exploratório baseado em entrevistas realizadas junto de indivíduos cujos percursos implicam mudanças de empregador/organização e de atividade/função selecionados a partir da noção de “percurso quebrado de carreira” utilizada por Vincent (1993). Uma vez que a investigação ainda se encontra numa fase inicial, contempla apenas os dados recolhidos através da entrevista a quatro indivíduos com idades compreendidas entre os 29 e os 59 anos, dois do género masculino e dois do género feminino selecionados por conveniência. No que diz respeito ao estado civil, dois entrevistados são casados, um é divorciado e outro solteiro. Relativamente à escolaridade reparte-se pelo 3.º ciclo (um entrevistado), licenciatura (dois entrevistados) e mestrado (um entrevistado), sendo que dois dos participantes se encontram a frequentar o ensino superior para obtenção do grau de mestre e de doutor. Dois dos entrevistados, um com estudos superiores na área da Psicologia e o outro com uma função mais técnica, num setor de atividade específico como a Banca, celebraram contratos de trabalho sem termo e apresentam uma relação mais ou menos duradoura com a entidade empregadora. Um dos entrevistados, licenciado em Economia, desenvolve a sua atividade por conta própria e, por último, o entrevistado cuja área de atividade é a Educação Física encontra-se desempregado. Optou-se por uma investigação de tipo qualitativo (recorrendo à entrevista semiestruturada) já que permite explorar a temática em maior profundidade e alcançar uma compreensão mais completa do fenómeno em estudo.

## **Análise e discussão dos resultados**

Os especialistas no estudo da carreira relembram que a atividade do sujeito assume uma importância crucial na construção da sua identidade, facto corroborado por alguns entrevistados

---

*[(...) vejo a minha atividade como um grande complemento da minha vida. E eu acredito que nós somos profissionais depois de sermos pessoas. E hoje vejo muito as pessoas a glorificarem a carreira profissional e a esquecerem-se da pessoa que são.] (e1).* No entanto, e apesar da maior ou menor centralidade do trabalho na vida dos entrevistados e da definição de objetivos de carreira que se possam traduzir em comportamentos individuais de gestão de carreira, os entrevistados relembram que o maior investimento é feito na dimensão familiar *[(...) conduzo as coisas muito em função de me sentir bem comigo própria e com os meus (...) se eu tiver que pesar numa balança a família ou o trabalho, pesa claramente a família, não é? Eu nunca, nunca fui para, para longe, para um curso desafiante, por exemplo, que era muito importante para a minha a carreira, para deixar a minha família, não.] (e3).*; *[(...) Não posso dizer que gosto mais, mas eu vi essa alteração como eu poder estar novamente com a família.] (e2).* Mais, tomando em linha de conta o avançado por Nascimento (2007) acerca da centralidade do trabalho na estrutura da identidade individual, reconhece-se que o indivíduo dedica tempo e energia à atividade profissional, estabelecendo uma ligação afetiva e vinculação emocional com a mesma, mas investe em vários papéis de vida, tendo necessidade de conciliar a sua vida profissional com a vida privada *[(...) o trabalho é importante para mim enquanto realização pessoal, obviamente que também é importante porque me permite ter a minha vida familiar organizada, mas sem dúvida que as duas coisas não fazem sentido para mim estarem desarticuladas uma da outra, não é? Mas a família é uma coisa muito importante.] (e4).*

Da análise das entrevistas, percebe-se claramente duas perspetivas antagónicas, uma que parte do pressuposto de que a responsabilidade pela gestão e transformação do percurso de carreira deve ser assumida pelo indivíduo e não pelas organizações (Baruch, 2004, *in* K. Inkson, 2006) *[(...) eu criei as oportunidades, isto é, eu ando sempre à cata, entre aspas, como diz o ditado popular, de algo onde eu me possa encaixar] (e1)* e outra que assenta numa abordagem tradicional da carreira e conseqüente responsabilização das organizações na definição das experiências de trabalho que o indivíduo desenvolve. De facto, da análise de uma entrevista, foi possível constatar que nem todos os indivíduos que efetuaram mudanças de organização e/ou função o fizeram por se considerarem agentes ativos, gestores das suas carreiras, mas acabaram por permitir que esse destino fosse traçado por familiares, tanto numa primeira fase do percurso profissional *[(...) a minha mãe entendeu que eu devia (...) de ter contacto com as vendas]* como aquando da mudança de emprego *[(...) tinha um irmão que trabalhava nessa área, da*

---

*construção civil que, a quem eu pedi ajuda e ele conseguiu arranjar-me uma entrevista numa empresa, numa grande empresa nacional, da construção civil.] (e3), o que possivelmente se explica pela idade jovem dos entrevistados.*

Para alguns entrevistados, a conceção tradicional de carreira deixa de ser viável num mundo que se caracteriza por categorias profissionais cada vez menos estáveis. Para eles a carreira pode assumir a ideia de trajetória, ou seja, não é mais do que o acumular de várias atividades e experiências de trabalho que o indivíduo vai desempenhado ao longo do seu percurso de vida e que são da sua inteira responsabilidade [(...) *Eu nunca tive uma carreira! (...) eu fugi sempre à carreira. Porque, quem realmente vai andando aos ziguezagues, não tem (...) Os ziguezagues têm pontos de oportunidades, de gostos, de desgostos, também porque às vezes há os desgostos, mas a carreira nunca a senti.] (e1). A carreira é construída pelo indivíduo a partir de todas as experiências e em função de interesses individuais e de fatores contextuais [(...) *Trouxemos aqui (...) pessoas que estão lá fora a trabalhar (...) para elas testemunharem as dificuldades que tiveram e como é que venceram. E realmente muitas estão com emprego neste momento, mas não tiveram uma carreira retilínea, quer dizer, tiveram que se esforçar, fazer formações, que procurar, para dar a imagem que é preciso lutar e é preciso que cada um de nós fazer o melhor que tem a fazer porque também se nos vamos todos pôr a chorar deitados também não resolvemos a situação (...) cada um tem de ir à procura da sua realização, não é? E a vida é longa, portanto permite que a gente vá fazendo coisas diferentes e que se sintam bem na mesma] (e4).**

Briscoe e Hall (2006), aquando do estudo deste perfil de carreira aperceberam-se de dois fatores essenciais: a orientação para valores e a liberdade para gerir a própria carreira (*in* D. Hall, 2004). Com alguma nitidez é possível perceber que a ação de alguns entrevistados se orienta por valores de liberdade e crescimento [(...) *neste momento encontro-me a fazer o mestrado em atividade física adaptada. Acima de tudo pela realização pessoal e também devido a uma perspetiva futura profissional.] (e2). Fazendo uso de metáforas, um indivíduo com uma carreira proteana encontra-se em navegação e vai definindo o seu trajeto em função dos seus objetivos e em função da mudança das condições, ao invés de viajar num comboio que não é conduzido por ele (*idem*) [(...) *E portanto achei, pronto, 10 anos como enfermeira também me realizei muito, acho que devo dar experiência a uma coisa nova, não é? (...) então achei que sim, que era uma oportunidade a encarar (...) que me permitia muito crescer e fazer outras coisas que eu**

---

*gostava.] (e4). Se, por um lado, este tipo de orientação envolve autonomia e liberdade, por outro lado, implica a responsabilização do indivíduo pela própria carreira, exigindo, igualmente, uma elevada capacidade de adaptabilidade (uma das meta-competências identificadas por Hall como central numa orientação de carreira proteana). A facilidade com que os indivíduos se adaptam aos contextos e às mudanças de função e organização parece ser um atributo a considerar nestes perfis de carreira, sendo que o discurso dos entrevistados revela uma grande prontidão na adaptação aos diversos cenários [...] *Entrar em cada ambiente como se fosse natural (...)* *Eu mudo de ambiente como quem muda de camisa! E como realmente, já na vida enverguei fatos-macaco, já andei esfarrapado]* (e1). Como se percebe, a adaptabilidade é central numa carreira de orientação proteana e desejável nas carreiras contemporâneas [...] *Por isso em nenhum dos sítios eu tive problemas de adaptação ou de integração, senti-me sempre bem nos três]* (e2).*

Relativamente às motivações subjacentes à escolha da profissão atual, e à semelhança do que é sugerido na literatura, alguns entrevistados referem que o sucesso não depende de recompensas materiais, quer se trate do salário, da progressão na carreira ou do poder, demonstrando claramente uma motivação intrínseca, na linha de Inkson (2006) [...] *eu preocupei-me sempre em garantir, de alguma forma, uma vida normal, uma vida mais ou menos...desafogada, mas não me preocupo muito com o excesso.]* (e1). O discurso de alguns entrevistados revela o desenvolvimento de objetivos de carreira e a identificação com os mesmos, independentemente das perdas monetárias envolvidas [...] *como o meu objetivo foi de facto, e sempre, orientado pela minha realização pessoal, muito mais do que a realização económica, eu resolvi, de facto, experimentar, e até perdi dinheiro quando vim para cá trabalhar.]* (e4). Por seu turno, indivíduos que se distanciam de um perfil de carreira proteana colocam maior ênfase na motivação extrínseca [...] *para mim o trabalho mais do que uma realização, porque não foi uma realização porque eu não trabalhei nunca na área que gostava, senti-o sempre como uma necessidade imperiosa. Porque preciso de ganhar dinheiro porque tinha de fazer face às despesas da família e portanto só por essas razões]* e revelam uma preocupação central com as recompensas monetárias, status, segurança ou ascensão na hierarquia da organização [...] *entrei como escriturário de 3.ª (...)* *e, ao fim de alguns anos, consegui atingir o, o escriturário de 1.ª e tinha a vantagem de, não só em termos remuneratórios como reconhecimento (...)* *da administração e isso para mim também tinha, tinha o seu peso]* (e3).



---

Em consonância com a literatura (Hall, 2004), a exploração do discurso de um dos entrevistados sugere, uma vez mais, uma orientação de carreira proteana, norteadas, principalmente, por critérios subjetivos de sucesso e uma maior motivação para empregos que envolvam variedade, interesse e estimulação [(...) *para mim era interessante porque de manhã estava num curral de uma empresa agrícola (...) e, se calhar, à tarde estávamos numa empresa de seguros ou numa empresa de turismo*] (e1). Tratam-se de carreiras geridas pelos indivíduos em função das suas competências, conhecimentos, valores e interesses [(...) *eu voguei sempre em função de quê? Das oportunidades que me iam surgindo e dos meus interesses*]. Por conseguinte, o trabalho passa a compreender uma função intrínseca, estando fortemente relacionado com a natureza do próprio trabalho e as tarefas [*Eu gosto da diversificação (...) eu gosto de criar, de desenvolver, de ver nascer coisas (...) eu gosto é da novidade*] (e1). Acrescente-se ainda a valorização de empregos que permitam autonomia na organização do trabalho, no caso específico de indivíduos com carreiras autogerenciadas [(...) *Fui para uma empresa (...) onde eu pensei que ia mudar o mundo e organizar aquilo tudo*] (e1).

Os resultados da investigação e as propostas teóricas (Briscoe & Hall, 2006) revelam que o indivíduo com uma orientação de carreira proteana é influenciado e dirige a sua carreira pelos valores que defende, adaptando-se às exigências de aprendizagem [(...) *quem é psicólogo, mesmo não estando numa, numa Faculdade, precisa de estar sempre em formação, não é? Porque é uma profissão que exige muito questionamento e o questionamento leva à procura e a procura leva à leitura e leva à curiosidade e ao saber mais, etc.*] (e4). Ao nível do investimento em formação reconhece a importância da aprendizagem contínua [(...) *eu fiz na altura esse investimento, é um investimento mais pessoal*] e encontra-se sempre aberto a novas possibilidades, vendo a carreira como séries de ciclos de aprendizagens [(...) *eu de vez em quando mantenho-me ativo*] (e1). Os estudos indicam que os indivíduos se voluntariam para fazer formação que lhes permitam adquirir competências compatíveis com os seus interesses e transferíveis a outros contextos [(...) *para desempenhar uma série de coisas, fui fazendo algumas credenciações profissionais (...) é engraçado, a formação académica para mim é uma necessidade, isto é eu gosto imenso de aprender, gosto imenso de saber porquê, de tudo acho que sou um investigador nato no dia a dia.*] (e1). Como se percebe, e segundo a perspetiva de Hall (2004), o que está aqui presente é a ideia de um indivíduo aberto a múltiplas possibilidades e com potencial para investir em aprendizagem ao longo da vida. Dois dos entrevistados

---

licenciados que investiram na sua formação académica pós licenciatura (e1 e e4) relembram que é crucial que cada um faça a gestão da sua carreira e aposte na aprendizagem contínua, mas a obtenção do título associado não é considerado central [(...) *Porque é que eu estou a fazer o doutoramento? (...) não estou à procura nem do prestígio nem do título*] (e4). De facto, entrevistados empenhados no desenvolvimento da carreira revelam uma maior procura de aquisição de conhecimentos e competências que lhes permitam crescer a nível profissional [(...) *nas técnicas de enfermagem (...) este apoio psicológico não era desenvolvido (...) achei que era uma oportunidade fazer a psicologia e fui para a Faculdade de Psicologia com um prazer imenso e com uma maior maturidade e também tranquilidade porque era um curso para fazer, para aprender*] (e4). No que diz respeito ao investimento em formação contínua, um dos entrevistados não pareceu estar ciente dos ganhos de tal investimento e, incapaz de definir prioridades, não seguiu os seus valores, nem pareceu tomar nas suas mãos a gestão da sua carreira [(...) *cheguei a tentar (pausa) enveredar por um curso que eu pensei que ia ter interesse (...) mas na altura convenceram-me a frequentar um curso de programação de computadores*] (e3).

Da análise das entrevistas, independentemente da orientação de carreira dos sujeitos, ressaltou ainda uma noção de carreira essencialmente subjetiva e predominantemente afetiva sendo que sobressai a procura de realização pessoal [(...) *estava a dar uma aula e a sensação que eu tive, numa fração de segundos, que realmente era aquilo que eu gostava, que me dava satisfação pessoal*] (e2). No que diz respeito a variáveis relacionais, de uma forma geral, o relacionamento com colegas e superiores é positivo, mas alguns entrevistados referem que algumas mudanças de profissão afetaram os seus papéis enquanto membros de uma equipa de trabalho [(...) *o que eu mais senti de facto foi falta de equipe (...) nós temos funções muito diferentes cá, não é? E temos um trabalho que está muito individual (...) sentia muita falta de pares e (...) da complementaridade do trabalho que em enfermagem havia e em psicologia não*] (e4). As oportunidades de interação com outros indivíduos e a capacidade de saber lidar com os outros são aspetos positivos identificados por todos os entrevistados, independentemente do perfil de carreira que os caracteriza [*Gosto imenso é de interagir, e de fazer a ponte muitas vezes entre gerações, porque chego e acho que interajo bem com os mais velhos, interajo ainda de uma forma mais evidente com os mais novos*] (e1); [(...) *trabalhei com pessoas muito mais novas do que eu. Eu na altura teria a casa dos quarenta e tal anos e os outros tinham quase*

---

*todos vinte e tal anos e o que é certo é que tivemos uma entreaajuda enorme (...) por isso é que durante os anos essas amizades que foram criadas nessas alturas ainda perduram] (e3).*

No que concerne às práticas de gestão da carreira implementadas pelas organizações, os entrevistados indicam, com alguma frequência, que nem sempre houve convergência entre as práticas de gestão de carreira adotadas pela empresa e o desenvolvimento individual da mesma [*(...) frequentei algumas ações de formação que me propuseram (pausa) porque achavam conveniente, com certeza, para a minha área. Tive outras que fiz propostas que, não sei, nunca me deram uma resposta sobre as razões de não terem sido aceites, mas que não foram.] (e3).*

Ainda a respeito da posição da organização empregadora, os entrevistados que revelam uma conceção de carreira tradicional reconhecem que, atualmente, as organizações nem sempre partilham o seu interesse pela gestão da carreira dos trabalhadores [*(...) Não sinto que tivessem uma preocupação específica com a minha carreira, quer dizer, essas empresas, essencialmente, gerem-se pelos interesses da empresa em si, e nós somos secundários] (e3).*

Acima de tudo, os participantes manifestam a perceção de que os planos de carreira elaborados pelas empresas procuram, essencialmente, dar resposta às suas próprias prioridades, interesses e objetivos. Por seu turno, outros entrevistados parecem não revelar uma orientação em função de valores externos como os organizacionais [*(...) a carreira é algo que está legislado, que não pode ser muito flexível nem a instituição pode ter muito papel relativamente a isso. A instituição pode é permitir à pessoa, por exemplo, a facilidade de articular os seus interesses] (e4).*

De uma forma geral, os entrevistados identificaram as aspirações e objetivos pessoais de carreira, em termos de futuro, embora a curto prazo, relembrando a necessidade de assumir uma atitude proactiva e de abertura à mudança [*(...) Eu acho que, acima de tudo, devem-se preparar para a mudança (...) as pessoas têm que ir percebendo que vão fazer diversas funções, vão atribuir-se a si mesmo muitas competências diversas, e devem ir um pouco ao sabor, também, daquilo que gostam de fazer.] (e1).*

Da análise efetuada parece essencial que, e não obstante as grandes mudanças possam ter ocorrido a nível profissional, os indivíduos sintam necessidade de proceder ao ajustamento às mesmas e de manter o sentido de identidade [*(...) eu sou realmente um híbrido porque tanto falo de temas da economia, da gestão da sociologia, da minha visão do mundo, alguma visão técnica (...) eu fiz parte de todas essas estruturas, não é, dos organigramas, estive lá em baixo, estive lá em cima, estive nas funções intermédias (...)] (e1).*

Dito por outras palavras, o importante será que, através da autogestão das carreiras, consigam atingir um

---

equilíbrio entre duas componentes centrais deste tipo de carreira: a adaptabilidade e a identidade (Hall, 2004), já que, no seu conjunto, estas meta-competências permitirão aos sujeitos aprender com a experiência e desenvolver autonomamente novas competências.

### **Principais conclusões**

Na atual fase de evolução da sociedade cada vez mais se equaciona a questão já apresentada por Castells (1996, 2002) — em concreto, a possibilidade de extinção da “(...) forma tradicional de trabalho, baseada no emprego a tempo inteiro, com projetos profissionais bem delineados e um padrão de carreira ao longo da vida” (in F. Parada, 2007, p. xxii). Os resultados deste estudo exploratório reforçam indícios (já corroborados por Lips-Wiersma & Hall, 2007) de uma tendência crescente dos indivíduos no assumir de responsabilidade pela sua carreira. As entrevistas realizadas revelam que os indivíduos cada vez mais se preocupam em assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e gestão da carreira, guiando-se por valores como a liberdade e o crescimento. Enfatizam, igualmente, a capacidade de assumirem a construção das suas trajetórias de vida em geral, e de carreira em particular, investindo intencionalmente em formação ao longo da vida. Foi ainda possível constatar que os indivíduos com uma gestão proteana de carreira apresentam um elevado grau de mobilidade e, em simultâneo, uma elevada capacidade de adaptabilidade. Tornam-se, de igual modo, claros os motivos que levaram os indivíduos a assumir carreiras autogerenciadas. Desde logo foi possível identificar uma orientação por critérios subjetivos de sucesso (como a satisfação com o trabalho e o comprometimento com o mesmo), a valorização de aspetos relacionados com a natureza do trabalho, a autonomia, as relações entre os pares e o grau de responsabilidade. Pois bem, o trabalho deixa de estar unicamente associado a uma dimensão instrumental para assumir uma importância central na construção de um sentido para a vida, permitindo dar resposta a necessidades de carácter afetivo e relacional. Em conclusão, e apesar do mundo do trabalho se encontrar em constante mudança e exigir constantes adaptações, os indivíduos revelam-se cada vez mais agentes ativos dos seus projetos profissionais e cada vez mais cientes da centralidade do trabalho no e para o seu projeto de existência.

---

## Bibliografia

ARTHUR, Michael, INKSON, Kerr & PRINGLE, Judith (1999) - **The New Careers. Individual Action and Economic Change**. London: Sage Publications. ISBN 0761959319

BRISCOE, J. & HALL, D. (2006) - The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. "Journal of Vocational Behavior" ISSN-0001-8791.69 (2006) 4-18.

BYNNER, John, CHISHOLM, Lynne & FURLONG, Andy (1997) - **Youth citizenship and social change in a European context**. Aldershot: Ashgate Publishing Limited. ISBN 1859725414

DE VOS, A. & SOENS, N. (2008) - Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. "Journal of Vocational Behavior" ISSN-0001-8791.73 (2008) 449-456.

GOMES, Jorge, CUNHA, Miguel Pina, REGO, Arménio., CUNHA, Rita Campos, CARDOSO, Carlos Cabral & MARQUES, Carlos Alves (2008) - **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 9789726185680

HALL, D. (2004) - The protean career: A quarter-century journey. "Journal of Vocational Behavior" ISSN-0001-8791.65 (2004) 1-13.

INKSON, K. (2004) - Images of career: Nine key metaphors. "Journal of Vocational Behavior" ISSN-0001-8791.65 (2004) 96-111.

INKSON, K. (2006) - Protean and boundaryless careers as metaphors. "Journal of Vocational Behavior" ISSN: 00018791.69 (2006) 48-63.

LIPS-WIERSMA, M. & HALL, D. (2007) - Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. "Journal of Organizational Behavior" ISSN: 0894-3796.28 (2007) 771-792.

NASCIMENTO, Inês Maria Guimarães - **Investimento no trabalho e na parentalidade e relação interpapéis: uma análise da transmissão intergeracional**. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.2007. Tese de Doutoramento.

PARADA, Filomena Augusta da Silva Antas - **Significados e transições para o trabalho em jovens adultos**. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. 2007. Tese de Doutoramento.

YOUNG, Richard & COLLIN, Audrey (2000) - **The future of career**. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 0521640210