

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**CARREIRAS PROTEANAS E EMPREGABILIDADE: ESTUDO
COM UMA AMOSTRA DE CHEFIAS**

Sara Murteira Correia Queirós Taborda

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2012

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**CARREIRAS PROTEANAS E EMPREGABILIDADE: ESTUDO
COM UMA AMOSTRA DE CHEFIAS**

Sara Murteira Correia Queirós Taborda

Dissertação Orientada pela Doutora Rosário Lima

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

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

2012

ÍNDICE GERAL

	P.
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	v
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1. Carreira e Emprego – Tempo de mudança	2
1.2. As Carreiras Proteanas de Hall	5
1.2.1. As características das Carreiras Proteanas	8
1.3. A Empregabilidade Disposicional de Mel Fugate e Angelo Kinicki	9
1.3.1. Dimensões da Empregabilidade Disposicional	10
2. MÉTODO	13
2.1. Participantes	13
2.2. Instrumentos	14
2.2.1. Características das Carreiras Proteanas	14
2.2.1.1. Ficha de Dados Pessoais	16
2.2.2. Inventário sobre Empregabilidade	16
2.3. Procedimento	18
3. RESULTADOS	19
3.1. Análise Descritiva	19
3.1.1. Características das Carreiras Proteanas	19
3.1.2. Inventário sobre Empregabilidade	21
3.2. Características das Carreiras Proteanas e Empregabilidade	23
4. DISCUSSÃO	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
ANEXOS	CD-ROM

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n°	p.
1 - Frequências de resposta - Características das Carreiras Proteanas (N=70)	20
2 - Análise descritiva e coeficientes de precisão - Inventário sobre Empregabilidade (N=70)	22
3 - Correlações entre Características das Carreiras Proteanas e Empregabilidade (N=70)	24

RESUMO

Num mercado laboral cada vez mais competitivo e imprevisível, organizações e colaboradores enfrentam diversos desafios, que implicam o desenvolvimento de novas capacidades e competências. Hoje, para se ser bem sucedido, é necessário ter abertura a novas experiências, adquirir diversos conhecimentos, enfrentar desafios, ser adaptativo e proactivo. Neste sentido, no enquadramento teórico da presente investigação, procurou-se compreender as mudanças que ocorreram nas carreiras e emprego dos indivíduos, e que levaram ao estudo dos conceitos de Carreira Proteana e Empregabilidade.

Ainda que a tendência seja cada vez mais os indivíduos terem carreiras com características Proteanas, existem grupos de trabalhadores nos quais se verifica uma maior tendência para tal, como é o caso de trabalhadores que exercem um cargo de chefia. Deste modo, para o presente estudo, recolheu-se uma amostra de 70 chefias de diversos sectores, à qual se aplicou um conjunto de 10 afirmações baseadas nas principais características das Carreiras Proteanas, e o Inventário sobre Empregabilidade. Os resultados tendem a responder às questões de investigação, revelando que as carreiras destes indivíduos apresentam características Proteanas, e que algumas destas surgem correlacionadas com determinadas dimensões da Empregabilidade, também esta elevada no grupo referido.

Para finalizar, apresenta-se a discussão dos resultados, o contributo, limitações do presente estudo e sugestões para investigações futuras, bem como as implicações para a prática de recursos humanos.

Palavras Chave: Carreira Proteana, Empregabilidade, Práticas de Recursos Humanos.

ABSTRACT

In a labor market that became more competitive and unpredictable, organizations and employees face different challenges that imply the development of new Skills and Abilities. Nowadays, to be well succeeded, implies openness to new experiences, acquire new knowledge, face challenges, be adaptive and proactive. Thus, in the theoretical framework of this study, we tried to understand the changes that took place, regarding the person's career and job, which led to the study of the concepts of Protean Career and Employability. Although the employees tend to have Protean Career characteristics, there are some functions where this fact became more obvious, such as the employees with a management position. Therefore, it was collected a sample of 70 managers of different work fields. 10 statements about the main characteristics of the Protean Career and the Employability Inventory were applied. The results tend to answer the research questions, revealing that these managers' careers show Protean characteristics and some of these emerge correlated with certain Employability dimensions, a scale that also had a high score in the results. The results, contribution, study limitations, suggestions for future research, and Human Resources Practice implications are discussed at the end of the study.

Keywords: Protean Career, Employability, Human Resources Practices.

AGRADECIMENTOS

À Doutora Rosário Lima, por todo o seu rigor, exigência, disponibilidade, dedicação e interesse no desenvolvimento desta investigação. Pela sua orientação, que me ajudou a alcançar os meus objectivos e a iniciar um novo ciclo de aprendizagens.

Ao Tenente Coronel António Rosinha, pela sua disponibilidade e contributo fundamental na análise estatística dos dados.

Aos participantes no estudo, porque me permitiram levar a cabo esta investigação.

Aos meus amigos com quem vivo e partilho a vida, que tem sido tão gratificante. Em particular à Paula, agradeço a partilha dos bons e maus momentos dos últimos meses e a motivação que esteve pronta a dar-me.

Aos meus pais, por me terem dado sempre o melhor de si e o apoio que me permitiu chegar a esta etapa da minha vida e ao meu irmão por me recordar a frase de Fernando Pessoa: “Pedras no caminho? Guardo todas, um dia vou construir um castelo...”.

Ao Marco, pela calma, paciência e alegria que transmite e que me ajudam a ver o sol num céu escuro.

INTRODUÇÃO

No passado, quando o emprego traduzia segurança e estabilidade, o principal responsável pelo planeamento da carreira do indivíduo era a organização (Thijssen, Van Der Heijden, & Rocco, 2008). Considerando todas as mudanças sociais e laborais que se foram sucedendo nas últimas décadas, esta responsabilidade tem vindo a ser distribuída entre a organização e o indivíduo (Hall, 1976; 1996). O próprio contrato psicológico de trabalho, sofreu alterações visíveis. Uma carreira para a vida e com ascensões hierárquicas, em troca de lealdade do trabalhador para com a organização, deixou de fazer sentido (Hall & Moss, 1998). Cada vez mais, o indivíduo tende a esperar da organização oportunidades de formação e de desenvolvimento, e a organização tende a esperar que o indivíduo seja flexível e se adapte às situações vindouras (Baruch, 2004).

Inevitavelmente, os indivíduos começaram a sentir a necessidade de desenvolver estratégias de *coping* individualizadas, assim como competências e credibilidade que lhes permitissem mudar de uma organização para outra (Currie, Tempest, & Starkey, 2006). Num panorama de incerteza, deixou de ser possível manter as premissas das carreiras organizacionais, sendo que estas foram dando lugar às carreiras individuais (Baruch, 2004) e às denominadas Carreiras Proteanas (Hall, 1976).

São estas mudanças nas tarefas e no emprego que tendem a servir de meio para fomentar a empregabilidade, deixando para trás a ideia de empregabilidade como “emprego para a vida” (Forier & Sels, 2003), passando o colaborador a estar em contacto com novas experiências de trabalho e novas oportunidades de desenvolvimento (Dam, 2004). Fomentar o desenvolvimento de empregabilidade nos colaboradores, para além de favorecer os colaboradores, tem também repercussões positivas nas organizações, dado que estas tendem a sofrer diversas pressões do ambiente (Dam, 2004).

A presente investigação tem como principal objectivo estudar os conceitos de Carreira Proteana e de Empregabilidade, sendo apresentados numa primeira parte o enquadramento teórico e as questões de investigação. Numa segunda parte, apresenta-se o método, onde se descreve a amostra, os instrumentos e o procedimento adoptado, após os quais são apresentados os resultados obtidos. Por fim, é feita a análise e discussão dos resultados,

uma breve reflexão sobre o contributo e limitações do presente estudo, dadas sugestões para investigações futuras e apresentadas implicações para as práticas de recursos humanos.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Carreira e Emprego – Tempo de mudança

Após a revolução industrial, com a globalização, com as mudanças tecnológicas e os novos ajustes sociais, têm ocorrido inúmeras alterações a diversos níveis, atingindo inevitavelmente o contexto laboral. Factores como a segurança e estabilidade que durante o séc. XX caracterizavam este contexto, deixaram de o caracterizar na passagem para o século XXI (Savickas, Nota, Rossier, Dauwalder, Duarte, Guichard, et al., 2009). Num ambiente de constante mudança e de elevada competitividade, os indivíduos que conseguem acompanhar estas mesmas mudanças e de satisfazer as necessidades requeridas, são indivíduos com competências e conhecimentos actualizados, e que têm a capacidade de se desenvolverem e de se aperfeiçoarem em relação a estes (Thijssen et al., 2008).

Dada a crescente responsabilidade do indivíduo na gestão da sua carreira, as carreiras denominadas carreiras organizacionais, deram lugar às carreiras individuais, conceito do qual surgiram várias teorias, como por exemplo, a Teoria do Desenvolvimento de Carreira de Super (1957, citado por Sullivan, 1999) e a Teoria das Estações de Vida de Levinson (1978, citado por Baruch, 2004). Contudo, ainda que tenham contribuído amplamente para a investigação no desenvolvimento de carreira, são teorias que tendem ainda a analisar a adaptação do indivíduo ao trabalho, mediante a acomodação dos conhecimentos e competências à organização.

A par das diversas mudanças no tipo de carreira, foi surgindo com cada vez maior relevo o conceito de Empregabilidade. Este, surgiu por volta de 1955 (Feintuch, 1955, citado por Thijssen et al., 2008), num período em que, ser empregável, ainda significava ter um emprego seguro, “um emprego para a vida” (Folier & Sels, 2003). Grande parte da investigação que foi realizada neste período, tal como a referente à carreira, conceptualiza a

empregabilidade em termos de ajuste/adaptação da pessoa ao trabalho (ex: Lofquist & Dawis, 1969). Esta perspectiva assume que o conhecimento, as competências e capacidades (*KSA – knowledge, skills and abilities*) para determinado emprego/trabalho são conhecidas e estáticas (Fugate & Kinicki, 2008), e que por consequência os indivíduos para serem valorizados pelo empregador têm que ter estes *KSA* 's e devem corresponder aos objectivos estratégicos do mesmo (Fugate, 2006).

Após os anos 60 e 70, nos quais o foco incidia sobre as pessoas desempregadas e as suas dificuldades em arranjar emprego (Thijssen et al., 2008), o estudo da empregabilidade teve um grande desenvolvimento, começando, cada vez mais, a ser valorizado como forma de promover a procura e experiência de novas oportunidades (Grip, Loo, & Sanders, 2004). Nos dias que correm, procura-se que os indivíduos, para além da reactividade, desenvolvam a proactividade, no sentido de estarem mais aptos para a mudança (Fugate & Kinicki, 2008). Por outro lado, para que atinjam os objectivos organizacionais, novos empregadores e organizações, deverão ser flexíveis, adaptar as estratégias, serviços, produtos, conhecimento, competências, capacidades e comportamentos. A adaptação é necessária de modo a evitar a obsolescência (Fugate, 2006).

No que se refere às carreiras, o modelo de Greenhaus (2000, citado por Baruch, 2004), foi um modelo revolucionário neste sentido, na medida em que procurou considerar a gestão de carreira como um processo de resolução de problemas, segundo o qual o indivíduo é o responsável por tomar decisões, sendo a organização apenas um interveniente externo no sistema. Apesar de revolucionário, este modelo foi criticado pelo facto de não se preocupar com o papel das organizações no planeamento e gestão de carreiras. Como refere Baruch (2004), dificilmente os indivíduos serão os únicos gestores das carreiras, o que apenas aparenta ser possível em alguns casos, como o de consultores independentes, de trabalhadores por conta própria ou de trabalhadores temporários especializados (gestores provisórios), apesar da tendência ser a de que também outros grupos assumam cada vez uma maior responsabilidade em relação às suas carreiras.

Nos finais do século XX e ao longo do século XXI, têm sido vários os factores que contribuem para modificar o conceito de carreira. Com cada vez mais processos de *downsizing* e mudanças nos contratos de trabalho, as pessoas vêem-se compelidas a

modificar o modo como se posicionam face ao trabalho (Sullivan, 1999; Hall & Mirvis, 1996). Outras competências, capacidades e conhecimentos são necessários no novo século. Espera-se que o indivíduo seja mais flexível, adquira conhecimentos diversos que promovam a sua empregabilidade e criem oportunidades de trabalho (Savickas et al., 2009).

A empregabilidade, dos anos 70 até então, passou de uma visão segundo a qual era vista como flexibilidade da sociedade para, nos dias de hoje, ser considerada flexibilidade do indivíduo. O propósito da mesma, deixou de ter o fim de empregar todas as pessoas, para ser encarado individualmente, como uma oportunidade de arranjar um emprego no mercado de trabalho nacional ou internacional, o que levou a que as intervenções passassem a ser realizadas ao nível individual. A empregabilidade deixou de ser uma necessidade apenas dos jovens recém-formados, para passar a ser de todos aqueles que querem arranjar um emprego, sejam eles empregados ou desempregados. As medidas implementadas, deixaram de ser as medidas dos anos 70 às quais os indivíduos recorriam, na medida em que estes últimos passaram a ter um papel mais proactivo, isto é, passaram a fazer a autogestão da sua própria carreira (Versloot, Glaudé, & Thijssen, 1998, citado por Thijssen et al., 2008).

Nesta sequência, e considerando que lealdade por parte do trabalhador não está já relacionada com emprego para toda a vida, surgem as denominadas carreiras sem-fronteiras (*Boundaryless Career*). O conceito de “Carreira Sem-Fronteiras”, descrito por Arthur e Rousseau (1996) como as carreiras sem limites, e que não têm ligação a uma única organização foi-se desenvolvendo a par do conceito de Carreiras Proteanas, introduzido, em 1976, por Hall (Briscoe & Hall, 2006; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006).

A quantidade de mudanças no trabalho levou a uma transformação no tipo de carreira vigente. Segundo Hall, a capacidade de mudança no trabalho é uma capacidade inerente à Carreira Proteana. Neste sentido, sendo cada vez menos previsível o plano, e conseqüentemente o percurso de carreira do indivíduo, tornou-se fundamental fomentar cada vez mais a empregabilidade nos indivíduos, estejam eles, empregados ou desempregados (Van Der Heijde, & Van Der Heijden, 2006).

Baruch (2004) refere que a carreira pode ser vista segundo três perspectivas diferentes, a interna, referente à auto-percepção acerca da carreira, a externa, referente ao modo como outras pessoas e organizações vêem a carreira do indivíduo e a organizacional, relativa a

um percurso que as pessoas realizam ao longo das suas vidas com as posições e papéis que vão desempenhando ao longo desse percurso. Segundo Fugate (2006), a empregabilidade é um bom preditor da exploração de carreira na medida em que influencia dois focos fundamentais, o interno (Self) e o externo (ambiente).

Tendo em consideração que a Empregabilidade, tal como referido anteriormente, não depende já exclusivamente de *KSA's* pré-estabelecidos, existem outros factores que influenciam quer os comportamentos subjacentes à procura de emprego quer os resultados dessa mesma procura (Fugate, 2006). Segundo Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), a Empregabilidade é uma constelação multidimensional de diferenças individuais que predis põem os indivíduos a adaptarem-se (pro)activamente ao trabalho e carreiras. Indivíduos com elevada Empregabilidade reconhecem oportunidades que são consistentes, motivadas pelas suas identidades de carreira e influenciadas pela componente social (Fugate, 2006), construindo em simultâneo o seu plano de carreira, uma Carreira que tende a ganhar a forma da denominada Carreira Proteana (Hall, 1976).

1.2. As Carreiras Proteanas de Hall

Protean, palavra derivada do nome do Deus Grego, Proteus, que era um Deus capaz de mudar de forma por efeito da sua própria vontade, foi a palavra utilizada por Hall (1976) para denominar as carreiras nas organizações. Contrariamente às carreiras anteriores, nas Proteanas, não importa tanto a remuneração ou a posição hierárquica, mas sim o indivíduo atingir o sucesso psicológico, através de diversas experiências quer em contextos como o educacional e formativo, quer no profissional através do trabalho em várias organizações e integrando outras mudanças neste campo (Hall & Moss, 1998). Trata-se de fazer escolhas pessoais de carreira e procurar uma auto-realização (Hall, 1976; 1996).

Considerando as constantes mudanças no ambiente, ainda que o indivíduo tenda a apresentar dificuldade na interpretação dos sinais de carreira, haverá progressivamente uma propensão do mesmo em conduzir a sua carreira, reinventando-a ao longo do tempo (Hall,

1976, 1996). Mais do que o compromisso organizacional, o indivíduo procura agora ter satisfação no trabalho e estabelecer um compromisso profissional (Hall, 1976).

Por ser dirigida pelo indivíduo, este tipo de carreira é inevitavelmente influenciada pela “vida pessoal” do mesmo. Este facto não implica que esta seja inseparável da “vida profissional”, mas demonstra a inter-relação entre as mesmas. Para pessoas de mais idade, que viveram as antigas carreiras, torna-se difícil integrar a vida profissional e a vida pessoal, na medida em que, no passado, o caminho para o “sucesso psicológico” dependia maioritariamente da remuneração, proveniente da actividade profissional. Não lhes era dado espaço para articularem os interesses de trabalho e a remuneração pelo trabalho realizado, podendo constituir um grande desafio para esta faixa etária da população lidar com esta oportunidade (Hall & Mirvis, 1995).

Hall (2004) refere que a carreira Proteana é a carreira do século XXI, na medida em que passou a ser possível integrar as necessidades dos indivíduos e os objectivos das organizações. Para tal, o indivíduo deverá desenvolver novas competências relacionadas com gestão pessoal e de carreira. As carreiras serão dirigidas pelas exigências de cada domínio/área pelo qual o indivíduo passa (Quinn, 1992, citado por Arthur & Rousseau, 1996), assim como pelas competências, também denominadas de meta-capacidades que estão na base das Carreiras Proteanas, a identidade ou autoconsciência e a adaptabilidade (Hall & Mirvis, 1995). O autor refere que uma pessoa pode ter uma elevada adaptabilidade, mas se tiver fraca autoconsciência não passa da reactividade ou do denominado comportamento Camaleão. Por sua vez, uma pessoa com elevada autoconsciência mas com reduzida adaptabilidade pode tender a evitar a situação em causa. Valores reduzidos em ambos, promovem rigidez no comportamento, sendo o ideal, ambos terem os valores elevados. Para que os indivíduos sejam mais “Proteanos”, é crítico desenvolver tanto a autoconsciência (ou identidade) como a adaptabilidade. Uma pessoa com este “Perfil” é considerada uma pessoa proactiva e com um desempenho inteligente (Hall, 2004).

Segundo Hall e Mirvis (1995) passou a existir uma nova visão acerca dos estádios de carreira. Ao invés de um ciclo único ao longo da vida (Super, 1957, citado por Sullivan, 1999), as pessoas passarão por uma sucessão de pequenos ciclos de aprendizagem que incluem as fases de exploração, processo, domínio e saída, à medida que se movem em

várias áreas, tecnologias, organizações e ambientes de trabalho. O conceito de Carreira Proteana implica um percurso de carreira mais flexível, que pode significar seguir por caminhos que impliquem conhecimentos e competências diferentes da situação presente, deixando para trás a ideia de percurso único de carreira. Esta circunstância torna cada carreira uma carreira mais singularizada. Deste modo, as organizações servem apenas de contexto para os indivíduos cumprirem as suas aspirações pessoais (Hall & Mirvis, 1995).

Hall e Moss (1998) referem que para estudar as carreiras contemporâneas, uma abordagem como a da “atitude de carreira Proteana” é uma abordagem válida. A orientação Proteana, não implica um comportamento particular mas uma atitude em relação à carreira que reflecte liberdade, auto-direcção, e fazer escolhas com base nos próprios valores (Briscoe & Hall, 2006), o que levou os autores a definir que na carreira Proteana, a pessoa é orientada pelos seus valores e autodirige a mesma, dando a possibilidade ao próprio de ser adaptativo em termos de desempenho e exigências de aprendizagem.

O constructo de “Carreira Proteana” foi sendo abordado e desenvolvido por Hall, contudo, ao longo deste tempo, não foram realizados estudos empíricos deste modelo de carreira, pelo que Briscoe et al., em 2006, procuraram colmatar esta situação. Os autores construíram uma escala que procura medir as atitudes de Carreira Proteana através de itens que representam uma atitude de gestão de carreira auto-dirigida e outros que representam uma atitude de carreira guiada pelos valores individuais, como referido em cima. Este estudo engloba também a construção e desenvolvimento de uma escala que procura medir as atitudes de carreira sem-fronteiras. Os autores, realizaram três estudos, sendo que no primeiro, o da construção das escalas, utilizaram três amostras diferentes, uma de 100 estudantes universitários de negócios/administração, outra com 113 estudantes de MBA a trabalhar em *Part-time* e outra com 85 gestores médios e executivos superiores. No que se refere à amostra de executivos, os resultados demonstraram que estes indivíduos têm uma atitude proteana de carreira relativamente alta, ainda assim, não muito diferente das amostras de estudantes (universitários e de MBA).

No panorama actual de emprego e de carreira, considera-se importante reflectir acerca de que grupos poderão ter desenvolvido um maior número de características de Carreiras Proteanas. Mediante a própria literatura, é perceptível que a maior autogestão de carreira

tende a ser realizada por grupos específicos de indivíduos, nomeadamente trabalhadores por conta própria e temporários especializados (ex: gestores provisórios). Tendo em consideração o estudo de Briscoe et al. (2006), no qual os autores, para além de duas amostras de estudantes, seleccionaram uma amostra de gestores médios e executivos superiores, considera-se que grupos de chefias são também grupos de interesse. Dado serem grupos que inevitavelmente, na sua actividade profissional, englobam tarefas como a gestão de equipas e da mudança, tendem a ser detentores de um conjunto diversificado de experiências e aprendizagens, o que fomenta a possibilidade de autogestão da carreira. Neste sentido, foi um grupo de indivíduos que exercem cargos de chefia, o que se escolheu para constituir a amostra do presente estudo.

1.2.1. As características das Carreiras Proteanas

As Carreiras Proteanas, que surgem a par com as denominadas carreiras individuais, em oposição às carreiras organizacionais, segundo Hall (1976; Hall & Mirvis, 1995, citado por Hall, 1996), são definidas pelas seguintes características:

Objectivo da carreira: sucesso psicológico, no sentido de bem-estar, sentimento de orgulho e realização pessoal;

Responsabilidade pela gestão da carreira: do indivíduo e não da organização;

Percorso de carreira: carreira como série de mudanças de identidade e aprendizagem contínua ao longo da vida;

Senioridade: o que conta é a “idade de carreira” e não a idade cronológica;

O que a se espera da organização: que favoreça desafios no trabalho e oportunidade para novos relacionamentos;

O que não implica o desenvolvimento: formação formal, reciclagens, e ascensão vertical;

Elementos de sucesso: mais do que saber importa aprender; mais do que segurança no emprego importa ser empregável; O indivíduo deixa de ser visto apenas como trabalhador para ser visto como um todo.

Tendo em conta a revisão de literatura sobre o conceito de Carreira Proteana e considerando a amostra em estudo, coloca-se a seguinte questão de investigação:

Quais as características das Carreiras Proteanas que melhor definem a amostra de chefias em estudo?

1.3. A Empregabilidade Disposicional de Mel Fugate e Angelo Kinicki

Mediante a definição de Fugate et al. (2004) já mencionada anteriormente, a Empregabilidade é vista como o conjunto de características pessoais que promovem a cognição, o comportamento e os afectos assim como reforçam o interface pessoa-trabalho de modo a criar resultados positivos de emprego (Fugate et al., 2004). Segundo a definição anterior é possível perceber que a empregabilidade está para lá dos *KSA's*, e representa um traço amplo, latente e de elevado valor que facilita a adaptabilidade proactiva (Fugate & Kinicki, 2008) através da identificação e concretização de oportunidades de emprego e de carreira, tanto numa mesma organização como em outras organizações (Fugate, 2006).

Muito já foi estudado ao nível das disposições, nomeadamente no que se refere às disposições enquanto dimensões da personalidade (e.g.: *Big Five*), contudo, surgiu a necessidade de analisar a fonte disposicional de como os empregados se adaptam às mudanças nos seus ambientes de trabalho e carreiras (Fugate & Kinicki, 2008). Devido ao elevado nível de incerteza no panorama actual das carreiras, estudar a empregabilidade como uma disposição parece ser o mais apropriado (Fugate, 2006). A empregabilidade disposicional facilita a identificação de oportunidades, de aprendizagem pessoal e de mudança para que os indivíduos tenham sucesso. Para além da adaptação activa, o conceito

de empregabilidade disposicional enfatiza a importância da orientação proactiva. Indivíduos com elevada empregabilidade disposicional tendem a estar envolvidos activamente com as tarefas que desempenham, aprendendo e procurando adaptar a situação às suas próprias necessidades e desejos, ao mesmo tempo que alteram as suas próprias cognições e comportamentos para otimizar a situação (Fugate & Kinicki, 2008; Fugate et al., 2004).

1.3.1. Dimensões da Empregabilidade Disposicional

As primeiras dimensões conceptualizadas pelos autores foram a identidade de carreira, a adaptabilidade pessoal e o capital humano e social (Fugate et al., 2004). Três dimensões separadas mas relacionadas, por considerarem serem as três dimensões que facilitam e concretizam as oportunidades de carreira, visto providenciarem o impulso cognitivo e características individuais que influenciam comportamentos adaptativos no trabalho. Mais tarde, em 2008, os mesmos autores apresentam um conjunto de dimensões que utilizaram para construir o instrumento de medida da Empregabilidade Disposicional. Nesta segunda abordagem às dimensões, apenas a identidade se mantém, mas passa a ser denominada identidade de trabalho, tendo sido acrescentadas as dimensões, Abertura a Mudanças no Trabalho, Resiliência no Trabalho e Carreira, Proactividade no Trabalho e Carreira e Motivação de Carreira (Fugate & Kinicki, 2008).

A Abertura a Mudanças e a novas experiências permite que o indivíduo esteja predisposto a realizar uma aprendizagem contínua e a aproveitar as oportunidades de carreira, o que reforça a sua adaptabilidade pessoal. No caso dos indivíduos com maior abertura à mudança no trabalho, haverá uma tendência para que os mesmos sejam mais flexíveis quando confrontados com os desafios inerentes a situações incertas, reforçando atitudes individuais mais favoráveis aquando de mudanças no trabalho (Miller, Johnson, & Grau, 1994). Pessoas abertas à mudança tenderão também a percepcioná-la como um desafio em vez de um receio, e estão receptivas às novas tecnologias e processos adaptando-se aos requisitos dinâmicos do trabalho.

Segundo a dimensão **Proactividade no Trabalho e na Carreira**, indivíduos com elevados níveis de empregabilidade disposicional tendem a adquirir proactivamente informação acerca do ambiente que os rodeia. Ao procurarem informação relevante para o seu trabalho e carreira, mais facilmente beneficiam de oportunidades profissionais que possam surgir (Fugate & Kinicki, 2008).

A **Motivação na Carreira** é um conceito construído com base em outros dois, mais especificamente o conceito de controlo da motivação (Kanfer & Heggstad, 1997, cit. por Fugate & Kinicki, 2008) e o conceito de orientação para aprendizagem dos objectivos (Dweck & Leggett, 1988). Kanfer e Heggstad (1997, cit. por Fugate & Kinicki, 2008) referiram que os trabalhadores com elevado controlo da motivação, ao determinarem objectivos, estão mais motivados no trabalho, persistem em períodos de maior tédio e frustração e mantêm o esforço face aos desafios. Por sua vez, uma orientação para a aprendizagem no trabalho revela-se no planeamento do futuro. Indivíduos orientados para a aprendizagem no trabalho, aproveitam oportunidades de aprendizagem e formação (Cron, Slocum, Vandewalle, & Fu, 2005), e demonstram vontade em mudar de modo a corresponderem às necessidades do momento (Ames & Archer, 1988). A motivação na carreira é uma determinante crítica da aprendizagem contínua e da empregabilidade disposicional.

No que se refere à dimensão **Resiliência no Trabalho e na Carreira**, tal como refere a teoria da adaptação cognitiva, os indivíduos resilientes têm auto-avaliações positivas e visões optimistas das facetas da vida (Aspinwall & Taylor, 1992), o que os leva a atribuir os sucessos de carreira a capacidades e esforço pessoais. O optimismo é também característico dos indivíduos resilientes (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999, citado por Fugate & Kinicki, 2008). Estes, têm expectativas positivas acerca de situações futuras mostrando confiança na sua capacidade para enfrentar objectivos e desafios. Ao serem optimistas na sua carreira, estes indivíduos, tenderão mais facilmente a perceberem mais oportunidades para aprender e persistir na procura dos desejados resultados e objectivos (Carver & Scheier, 1994). Como tal, a resiliência no trabalho e carreira são uma parte da identidade de trabalho individual, e reflectem a empregabilidade disposicional do indivíduo.

Por fim, a dimensão **Identidade de Trabalho**, que é a autodefinição do indivíduo no contexto de carreira, aprovisiona desta forma, um alicerce cognitivo e afectivo forte para a empregabilidade disposicional. Os objectivos pessoais e as aspirações são influenciados pela autodefinição dos indivíduos como tendo comportamentos de empregabilidade (Ashforth & Fugate, 2001, cit. por Fugate & Kinicki, 2008). As identidades de carreira direccionam, regulam e sustêm o comportamento. Nas actuais carreiras, a falta de objectivos definidos, requer dos indivíduos uma autogestão das suas carreiras sem-fronteiras, pelo que a identidade de carreira acaba por contribuir neste sentido, substituindo as estruturas de carreira institucionalizadas por estruturas psicológicas individualizadas. Deste modo, as identidades de carreira providenciam motivação (d direcção e propósito) para os esforços relacionados com a carreira, e suportam a empregabilidade.

Com base em toda a fundamentação teórica do presente estudo, colocam-se ainda as seguintes questões de investigação:

Quais as dimensões que mais contribuem para definir o nível de empregabilidade da amostra em estudo?

No presente estudo, existe relação entre as características que definem uma Carreira Proteana e as dimensões da Empregabilidade? Se sim, quais as relações que se revelam mais significativas?

2. MÉTODO

2.1. Participantes¹

A amostra é constituída por 70 chefias, de empresas dos Sectores/Actividade Banca (54.3%), Seguros (27.1%), Saúde (2.9%), Transportes (1.4%) e Outros (14.3%), que inclui as respostas, Indústria alimentar, Administrativo e Financeiro, Serviços, Consultoria, Imobiliário e Informática.

Do total de participantes, 38 (54.3%) são do sexo feminino e 32 (45.7%) do sexo masculino. As suas idades variam entre os 28 e os 62 anos de idade ($M= 45.49$; $DP=7.34$), tendo-se verificado a omissão de uma resposta relativamente à indicação da idade. No que se refere ao estado civil, 4 (5.7%) são solteiros, 9 (12.9%) vivem em união de facto, 40 (57.1%) são casados, 12 (17.1%) são divorciados e 5 (7.1%) são viúvos.

No que concerne o nível de habilitações literárias, 7 (10%) dos participantes possuem entre 9 e 12 anos de escolaridade, 10 (14.3%) frequentaram a Universidade, 45 (64.3%) têm uma licenciatura e 8 (11.4%) um mestrado/doutoramento.

Relativamente à Função, 41 (58.6%) dos participantes exerce cargos de Direcção ou Subdirecção, 16 (22.9%) são Responsáveis de Departamento ou Chefes de Serviço, 3 (4.3%) são Gerentes ou Subgerentes e outros 3 (4.3%) são Administradores, e 7 (10%) exercem funções que por não estarem indicadas de modo explícito (e.g.: siglas) foram agrupadas na categoria Outros.

Da totalidade dos participantes, 3 (4.3%) desempenham a função há menos de 6 meses, 2 (2.9%) entre 6 e 12 meses, 5 (7.1%) entre 1 e 2 anos, 7 (10%) entre 2 e 3 anos, 11 (15.7%) entre 3 e 5 anos, 12 (17.1%) entre 5 e 10 anos e 30 (42.9%) há mais de 10 anos.

No que respeita ao tempo na organização, 3 (4.3%) estão entre 1 e 2 anos a trabalhar na organização, 2 (2.9%) estão entre 2 e 3 anos, 6 (8.6%) entre 3 e 5 anos, 9 (12.9%) entre 5 e 10 anos e 50 (71.4%) há mais de 10 anos.

¹ Ver Anexo I – Descritivo da amostra

Assim, destaca-se o facto de os participantes estarem equitativamente distribuídos no que se refere à variável sexo, estando as suas idades compreendidas num intervalo amplo (dos 28 aos 62 anos) e sendo a médias das idades os 46 anos. Por outro lado, mais de 80% são participantes que se identificam como trabalhando no sector bancário e dos seguros. Também mais de metade dos participantes da amostra têm uma licenciatura, exercem cargos de Direcção ou Subdirecção, exercem a sua função há menos de 10 anos e estão na mesma organização há mais de 10 anos.

2.2. Instrumentos

Para a realização do presente estudo, foi utilizado um conjunto de afirmações construídas com base nas características das Carreiras Proteanas e o Inventário sobre Empregabilidade. No mesmo documento em que se apresentavam as afirmações, solicitava-se aos participantes, que respondessem a alguns dados pessoais.

2.2.1. Características das Carreiras Proteanas ²

Foram contempladas 10 afirmações elaboradas com base nas características das Carreiras Proteanas, apresentadas por Hall (1979; 1996). Estas afirmações procuraram abranger todas as características definidas pelo autor, que por sua vez se encontravam formuladas quer pela positiva quer pela negativa. Contudo, na construção das frases apresentadas aos participantes e cuja resposta era dicotómica, procurou-se que todas as frases estivessem formuladas na positiva.

Para a construção e definição de quais as afirmações que melhor representam as características das Carreiras Proteanas, tiveram-se em consideração duas etapas. Numa primeira, foram construídas 7 afirmações e solicitado a 12 pessoas escolhidas aleatoriamente, que respondessem e comentassem as mesmas, de modo a avaliarem se estas

² Anexo II – Afirmações construídas com base nas características das Carreiras Proteanas

eram perceptíveis ou, se pelo contrário, suscitavam dúvidas. Neste primeiro momento, dadas as sugestões por parte dos indivíduos, houve a necessidade de reformular e conseqüentemente melhorar todas as afirmações. Numa segunda etapa, de 7 considerou-se pertinente e adequado passar para 10 afirmações. Modificaram-se as afirmações já existentes e foram acrescentadas outras 3, de modo a que as características das Carreiras Proteanas estivessem representadas objectivamente. As afirmações foram as seguintes: 1) O principal objectivo da minha carreira é sentir-me realizado(a); 2) O principal objectivo da minha carreira é subir na hierarquia e “ganhar muito dinheiro”; 3) Eu sou o(a) responsável pela gestão da minha carreira e não a organização em que trabalho; 4) A evolução da minha carreira depende de aprendizagens contínuas; 5) A evolução da minha carreira depende da idade; 6) A minha carreira permite-me enfrentar novos desafios; 7) Na minha carreira valorizo mais aprender por mim do que participar em acções de formação; 8) Na minha carreira valorizo mais progredir por mim do que ser promovido(a) hierarquicamente; 9) Ao longo da minha carreira, tenho procurado ter segurança no emprego; 10) Na minha carreira procuro desenvolver características que permitam uma boa adaptação a cada experiência profissional.

Com base nas afirmações referidas em cima, procedeu-se a um ensaio experimental, no qual participaram 14 indivíduos de uma empresa do sector dos serviços, que exerciam um cargo de chefia. Mediante a análise das percentagens de resposta dadas a cada afirmação, e comparando com o que seria expectável os indivíduos responderem, houve a necessidade de reformular as afirmações 7, 8 e 9. No caso da afirmação 7, a maioria dos participantes respondeu negativamente, o que pode ter a ver com o contexto em que foi feita a aplicação – contexto de formação. Assim, a afirmação passou a ter a seguinte formulação: “Na minha carreira, independentemente de adquirir conhecimentos em acções de formação, valorizo aprender por mim mesmo”. No que se refere à afirmação 8, que é uma afirmação muito fechada e à qual tendencialmente as pessoas respondem negativamente, a sua formulação passou a ser a seguinte: “Na minha carreira, independentemente de ser promovido hierarquicamente valorizo progredir por mim mesmo”. A afirmação 9, que traduz a situação actual das pessoas, no que se refere à necessidade de ter segurança no emprego, não sendo uma característica expectável numa

peessoa que tenha uma Carreira Proteana, houve necessidade de a reformular para a seguinte afirmação: “Ao longo da minha carreira tenho procurado unicamente ter segurança no emprego”.

2.2.1.1. Ficha de Dados Pessoais

No mesmo documento onde se apresentaram as afirmações relativas às características das Carreiras Proteanas, solicitava-se a resposta a uma ficha para preenchimento dos seguintes dados: Sexo, Idade, Estado Civil, Habilitações, Sector/Actividade, Função Actual, Tempo na Função actual e Tempo na Organização. De modo a reduzir a probabilidade de obter respostas pouco precisas, apresentavam-se opções de resposta para todos os dados, exceptuando a Idade e a Função.

2.2.2. Inventário sobre Empregabilidade³

O Inventário sobre Empregabilidade foi traduzido e adaptado para Portugal por Duarte e Fraga (2009), do original *Dispositional Measure of Employability* – DME de Fugate e Finicki (2008). Do DME fazem parte 25 itens, que estão distribuídos pelas seguintes dimensões: Abertura a Mudanças no Trabalho, Resiliência no Trabalho e na Carreira, Proactividade no Trabalho e na Carreira, Optimismo no Trabalho, Motivação na Carreira e Identidade de Trabalho.

Na versão original, ao ser estudada a consistência interna do Inventário, utilizando o alfa de Cronbach, os autores verificaram a existência de índices de precisão entre .68 (Identidade de Trabalho) e .82 (Proactividade no Trabalho e Carreira) (Fugate & Kinicki, 2008). Por sua vez, no que se refere à análise factorial, obtiveram-se 6 factores com *eigenvalues* superiores a 1, que explicavam 62% da variância total. Dos 6 factores interpretáveis para o DME, 5 correspondiam à estrutura teórica proposta, havendo um sexto

³ Anexo III – Inventário sobre Empregabilidade

que emergiu separadamente (o componente optimismo), uma vez que faz parte da dimensão resiliência. De modo a explorar melhor esta questão, os autores, realizaram um teste de precisão que combinava os 8 itens das duas escalas (5 da Resiliência no Trabalho e Carreira e 3 do Optimismo no Trabalho). A escala combinada apresentou um índice de precisão de .76, sendo este superior aos índices de precisão de cada uma das escalas quando analisadas separadamente (Fugate & Kinicki, 2008).

No estudo de análise factorial confirmatória, as correlações entre as 5 dimensões, tal como esperado, foram significativas suportando a proposição de que partilham um conteúdo comum no que se refere ao constructo de Empregabilidade Disposicional (Fugate & Kinicki, 2008).

O Inventário utilizado no presente estudo, versão traduzida e adaptada do original, apresenta as mesmas 5 dimensões, a saber: Abertura a Mudanças no Trabalho (itens de 1 a 5), Proactividade no Trabalho e na Carreira (itens de 6 a 10), Motivação na Carreira (itens de 11 a 15), Resiliência no Trabalho e na Carreira (itens de 16 a 20), e Identidade no Trabalho (itens de 21 a 25). De referir que a versão utilizada se distingue da original em dez itens (4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 24 e 25), uma vez que estes foram alterados ou acrescentados.

As respostas são dadas mediante uma escala de Likert de 5 pontos (de 1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente), sendo possível, com base na resposta do participante, avaliar o grau de concordância do mesmo relativamente a questões relacionadas com o emprego, oportunidades de emprego e projecto de vida/carreira.

De referir os índices de precisão obtidos num estudo recentemente levado a cabo (Boto, 2011) com este mesmo Inventário. Dado, os mesmos, se situarem entre .67 e .80, de acordo com o patamar mínimo de .70 (Nunnally, 1978), são considerados, índices moderados de consistência interna. O alfa de *Cronbach* Global do Inventário foi de .90, e por isso um índice de consistência interna considerado como elevado.

2.3. Procedimento

Inicialmente estava previsto que a aplicação dos instrumentos fosse toda realizada, em contexto de acções de formação. Neste sentido, foi realizado um pedido de autorização à Directora de Recursos Humanos da empresa em questão, para que fosse possível aplicar os instrumentos no fim de cada acção de formação em que os colaboradores da empresa participassem. Obteve-se uma resposta positiva tendo sido possível aplicar os instrumentos a 22 participantes. Dado o reduzido número de respostas e a dificuldade em obter mais dados de uma amostra específica que é a das chefias, houve necessidade de recorrer a outras fontes e contactos, razão pela qual, os instrumentos foram colocados num site online e o *link* de resposta enviado para os participantes. Na primeira página, era apresentado o consentimento informado no qual era feita a apresentação da investigadora, se explicava o âmbito do estudo e se solicitava a colaboração no mesmo. Neste consentimento, deixavam-se também claras as questões da privacidade e anonimato, e de uso dos dados meramente para fins de investigação. Nesta sequência, para a aplicação *online*, teve-se em consideração que o pré-requisito da amostra, era as pessoas exercerem um cargo de chefia, questão que foi colocada de modo a ser condição para o participante continuar a responder.

Em ambos os contextos de aplicação, foram salvaguardados os direitos de autoria e tradução do Inventário sobre Empregabilidade. No caso da aplicação *online*, os dados foram descarregados do site assim que se concluiu a recolha da amostra.

3. Resultados

Esta secção tem como finalidade apresentar os resultados obtidos com base nas respostas às afirmações relativas às Características das Carreiras Proteanas e ao Inventário sobre Empregabilidade, bem como as respectivas análises estatísticas.

No que se refere às afirmações construídas com base nas Características das Carreiras Proteanas, visto se ter optado por uma escala binomial, não serão apresentadas as medidas de tendência central e dispersão, mas as frequências de resposta a cada afirmação. Por outro lado, dado não estarem reunidas as condições para a realização da análise factorial, nomeadamente os critérios relativos ao teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e ao teste de esfericidade de Bartlett ($p < .01$), que indicaram ser baixa a correlação entre os dados, o conjunto de questões não será considerado, neste estudo, como um instrumento de medida, não tendo sido também calculados os respectivos índices de precisão.

No que se refere ao Inventário sobre Empregabilidade, calculadas as medidas de tendência central e de dispersão, procedeu-se ao estudo da precisão através do cálculo do coeficiente alfa de *Cronbach* e do coeficiente alfa de *Cronbach* quando eliminados os itens (*Cronbach's alpha if item deleted*).

Por fim, apresenta-se a matriz de intercorrelações entre as Características das Carreiras Proteanas e as dimensões e escala global do Inventário sobre Empregabilidade com o objectivo de analisar as relações existentes entre ambas.

3.1. Análise Descritiva

3.1.1. Características das Carreiras Proteanas⁴

Tal como referido anteriormente, no que concerne às afirmações construídas com base nas Características das Carreiras Proteanas, apresenta-se o Quadro 1, com as frequências de resposta de cada uma das afirmações.

⁴ Anexo IV – Frequências das Características das Carreiras Proteanas

Quadro 1

Frequências de resposta - Características das Carreiras Proteanas (N=70)

	Frequências			Percentagens		
	SIM	NÃO	TOTAL	SIM	NÃO	TOTAL
1	63	7	70	90,0	10,0	100,0
2	16	54	70	22,9	77,1	100,0
3	30	40	70	42,9	57,1	100,0
4	63	7	70	90,0	10,0	100,0
5	13	56	69 ^a	18,6	80,0	98,6 ^a
6	66	4	70	94,3	5,7	100,0
7	70	0	70	100,0	0,00	100,0
8	66	3	69 ^a	94,3	4,3	98,6 ^a
9	12	58	70	17,1	82,9	100,0
10	68	1	69 ^a	97,1	1,4	98,5 ^a

^aUm valor omissos

Nota. 1. O principal objectivo da minha carreira é sentir-me realizado(a); 2. O principal objectivo da minha carreira é subir na hierarquia e "ganhar muito dinheiro"; 3. Eu sou o(a) responsável pela gestão da minha carreira e não a organização em que trabalho; 4. A evolução da minha carreira depende de aprendizagens contínuas; 5. A evolução da minha carreira depende da idade; 6. A minha carreira permite-me enfrentar novos desafios; 7. Na minha carreira, independentemente de adquirir conhecimentos em acções de formação, valorizo aprender por mim mesmo; 8. Na minha carreira, independentemente de ser promovido hierarquicamente, valorizo progredir por mim mesmo; 9. Ao longo da minha carreira tenho procurado unicamente ter segurança no emprego; 10. Na minha carreira, procuro desenvolver características que permitam uma boa adaptação a cada experiência profissional.

Com base na leitura do Quadro 1, pode constatar-se que relativamente às afirmações em que seria de esperar, de acordo com as Características das Carreiras Proteanas, que os participantes respondessem afirmativamente, pelo menos 90% dos participantes responderam SIM a cada uma das Afirmações: 1, 4, 6, 7, 8 e 10. Ou seja, concordaram que o principal objectivo da carreira é sentirem-se realizados, que a evolução das suas carreiras depende de aprendizagens contínuas, que as suas carreiras lhes permitem enfrentar novos desafios, que independentemente de adquirirem conhecimentos em acções de formação, valorizam aprender por si mesmos, que independentemente de serem promovidos hierarquicamente, valorizam progredir por si mesmos, e que procuram desenvolver características que permitem uma boa adaptação a cada experiência profissional.

Por outro lado, e considerando as afirmações relativamente às quais seria de esperar uma resposta negativa (Afirmações 2, 5 e 9), mais de metade dos participantes responderam de acordo com o que seria expectável, isto é, responderam negativamente às seguintes afirmações: “O principal objectivo da minha carreira é subir na hierarquia e “ganhar muito dinheiro””, “A evolução da minha carreira depende da idade” e “Ao longo da minha carreira tenho procurado unicamente ter segurança no emprego”.

Assim, apenas a Afirmação 3 (“Eu sou o(a) responsável pela gestão da minha carreira e não a organização em que trabalho”) apresenta uma distribuição equitativa entre as respostas afirmativas (42,9%) e as respostas negativas (57,1%), sendo que neste caso o que estaria de acordo com as Características das Carreiras Proteanas seria uma resposta afirmativa.

3.1.2. Inventário sobre Empregabilidade

Com base nos resultados obtidos com o Inventário sobre Empregabilidade, são apresentados no Quadro 2 os valores referentes às principais medidas de tendência central e dispersão (Mínimo e Máximo, Média e Desvio-padrão), assim como os índices de consistência interna.

Quadro 2

Análise descritiva e coeficientes de precisão - Inventário sobre Empregabilidade (N=70)

Dimensões	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Alfa de Cronbach
AMT	5	2.80	5.00	4.12	0.50	.73
PTC	5	2.20	4.60	3.51	0.54	.68
MC	5	2.00	5.00	3.71	0.74	.85
RTC	5	2.60	5.00	3.91	0.49	.62
IT	5	3.60	5.00	4.29	0.44	.74
EG	25	2.80	4.72	3.91	0.39	.88

Nota. AMT – Abertura a Mudanças no Trabalho; PTC – Proactividade no Trabalho e Carreira; MC – Motivação na Carreira; RTC – Resiliência no Trabalho e Carreira; IT – Identidade no Trabalho; EG – Empregabilidade Global.

Considerando as medidas de tendência central e dispersão⁵, e com base nos valores médios apresentados, destacam-se as dimensões da Empregabilidade por ordem decrescente: Identidade de Trabalho (M=4.29; DP=0.44), Abertura a Mudanças no Trabalho (M=4.12; DP=0.50), Resiliência no Trabalho e na Carreira (M=3.91; DP=0.49), Motivação na Carreira (M=3.71; DP=0.74) e Proactividade no Trabalho e Carreira (M=3.51; DP=0.54), sendo a média da Empregabilidade Global de 3.91 e o desvio-padrão de 0.39.

No que se refere aos coeficientes de precisão⁶ obtidos para as dimensões, a amplitude varia entre .62 (Resiliência no Trabalho e Carreira) e .85 (Motivação na Carreira), que segundo o patamar mínimo de .70 de Nunnally (1978), se revelam, na sua maioria, índices de consistência interna satisfatórios. O coeficiente alfa de *Cronbach* para a escala Global do Inventário sobre Empregabilidade é de .88, o que traduz um bom índice de precisão. Os índices de precisão das dimensões da Empregabilidade, no presente estudo, apresentam-se muito semelhantes aos do estudo realizado pelos próprios autores, com a versão original do inventário, no qual os índices variaram entre .68(Identidade de Trabalho) e .82(Proactividade no Trabalho e Carreira), e aos de um recente estudo (Boto, 2011) no

⁵ Anexo V – Medidas de Tendência Central e Dispersão - Empregabilidade

⁶ Anexo VI – Coeficientes de Precisão - Empregabilidade

qual variaram entre .67(Proactividade no Trabalho e Carreira) e .80(Abertura a Mudanças no Trabalho)

Foram ainda calculados os coeficientes alfa de *Cronbach* se excluídos os itens (*Cronbach's alpha if item deleted*)⁷, tendo-se constatado que de todos os itens que constituem o Inventário sobre Empregabilidade, apenas o item 8 (“Estou disposto(a) a procurar formação em áreas profissionais totalmente diferentes”), pertencente à dimensão Proactividade no Trabalho e Carreira parece contribuir menos para a precisão do instrumento, uma vez que quando eliminado se obtém um coeficiente superior (.71) ao anterior (.68).

3.2. Características das Carreiras Proteanas e Empregabilidade

Considerando que a análise das relações em causa envolve um conjunto de afirmações com opção de resposta binominal e uma variável quantitativa, foi utilizado para o estudo correlacional o Teste de Correlação linear de *Pearson*, e para aplicar este, procedeu-se ao teste de normalidade da distribuição da amostra através do teste *Kolmogorov – Smirnov*⁸. Constatou-se que, nem as afirmações que caracterizam as Carreiras Proteanas nem o Inventário sobre Empregabilidade, apresentam uma distribuição normal, para o que foi necessário estandardizar os valores obtidos. O Quadro 3 apresenta, assim, as correlações entre as afirmações relativas às Características das Carreiras Proteanas e as Dimensões e o resultado Global de Empregabilidade⁹.

⁷ Anexo VI - Coeficientes de Precisão - Empregabilidade

⁸ Anexo VII – Teste de Normalidade *Kolmogorov-Smirnov*

⁹ Anexo VIII – Correlações

Quadro 3

Correlações entre Características das Carreiras Proteanas e Empregabilidade (N=70)

	AMT	PTC	MC	RTC	IT	EG
1.	-.11	-.23	-.06	-.21	.29*	-.23
2.	.07	.02	.09	.08	-.06	.06
3.	-.12	-.22	-.19	-.13	-.01	-.20
4.	-.09	-.09	-.15	-.23	-.09	-.18
5.	.05	.19	.16	-.27*	.12	.22
6.	-.04	-.17	.24*	-.21	-.16	-.24
7.	.08	.20	.15	-.03	.03	.13
8.	.25*	-.20	-.14	-.19	-.04	-.23
9.	-.14	-.06	-.24*	.10	-.01	.07
10.	.20	.11	-.20	.01	.21	.05

*Correlação significativa $p < 0.05$ – correlações assinaladas a negrito

Nota. Para o cálculo das correlações da Afirmação 7, uma vez que todos os indivíduos responderam afirmativamente, houve necessidade de proceder à simulação de uma resposta, de modo a ser possível o cálculo das respectivas correlações.

1. O principal objectivo da minha carreira é sentir-me realizado(a); 2. O principal objectivo da minha carreira é subir na hierarquia e "ganhar muito dinheiro"; 3. Eu sou o(a) responsável pela gestão da minha carreira e não a organização em que trabalho; 4. A evolução da minha carreira depende de aprendizagens contínuas; 5. A evolução da minha carreira depende da idade; 6. A minha carreira permite-me enfrentar novos desafios; 7. Na minha carreira, independentemente de adquirir conhecimentos em acções de formação, valorizo aprender por mim mesmo; 8. Na minha carreira, independentemente de ser promovido hierarquicamente, valorizo progredir por mim mesmo; 9. Ao longo da minha carreira tenho procurado unicamente ter segurança no emprego; 10. Na minha carreira, procuro desenvolver características que permitam uma boa adaptação a cada experiência profissional.

AMT – Abertura a Mudanças no Trabalho; PTC – Proactividade no Trabalho e Carreira; MC – Motivação na Carreira; RTC – Resiliência no Trabalho e Carreira; IT – Identidade no Trabalho; EG – Empregabilidade Global.

Considerando que as opções de resposta às afirmações podem ser NÃO (1) ou SIM (2), no caso das correlações que aparecem como negativas, implica que exista um sinal positivo e outro negativo, e no caso das positivas, que existam dois sinais negativos ou dois positivos. Assim, e da análise dos resultados obtidos, cinco correlações são significativas ($p < .05$), destacando-se a dimensão Motivação na Carreira, que apresenta uma correlação

positiva (0.24) com a afirmação 6 “*A minha carreira permite-me enfrentar novos desafios*” e uma correlação negativa (-0.24) com a afirmação “*Ao longo da minha carreira tenho procurado unicamente ter segurança no emprego*”.

Verificou-se, ainda, uma relação positiva (0.25) entre a dimensão Abertura a Mudanças no Trabalho e a afirmação 8, (“*Na minha carreira, independentemente de ser promovido hierarquicamente, valorizo progredir por mim mesmo*”), uma relação negativa (-0.27) entre a dimensão Resiliência no trabalho e Carreiras e a afirmação 5, (“*A evolução da minha carreira depende da idade*”), e uma relação positiva (0.29) entre a dimensão Identidade no Trabalho e a afirmação 1 (“*O principal objectivo da minha carreira é sentir-me realizado(a)*”).

Apenas a dimensão Proactividade no Trabalho e Carreira e a Empregabilidade Global, não estão correlacionadas com nenhuma das afirmações relativas às Características das Carreiras Proteanas.

4. DISCUSSÃO

A relação do indivíduo com o trabalho tem sido alvo de alterações profundas, consequência das mudanças sociais que se têm vindo cada vez mais a sentir. Desta necessidade de acompanhar os tempos, surgem novos conceitos, como o de Carreira Proteana. Pela sua contemporaneidade e particularidades, foi um conceito que me suscitou interesse, e que me motivou para uma pesquisa mais aprofundada no âmbito da dissertação de mestrado. A par deste, outro conceito que considerei interessante aprofundar e relacionar com as características das Carreiras Proteanas, foi o de Empregabilidade. Refira-se, ainda, ter também constituído um desafio levar a cabo um estudo sobre uma temática em que a escassez de investigações é notória.

Nesta secção do trabalho, tem-se como principal objectivo analisar os resultados já apresentados, e fazer uma breve reflexão sobre os contributos e limitações da presente investigação, sugestões para futuras investigações, e implicações para as práticas de recursos humanos.

Considerando a questão de investigação inicialmente formulada (*Quais as características das Carreiras Proteanas que melhor definem a amostra de chefias em estudo?*), e com base nos resultados obtidos, pode-se afirmar que, de um modo geral, as respostas às afirmações elaboradas para definir as características das carreiras proteanas estão de acordo com o que seria expectável, ou seja, os participantes tenderam a responder afirmativamente às mesmas. Assim, parece legítimo afirmar-se que, relativamente às suas carreiras, os participantes, chefias de diversos sectores (maioritariamente banca e seguros), possuem características Proteanas. Os resultados revelam que estes, não procuram unicamente ter segurança no emprego, valorizam aprender por si, independentemente de participarem em acções de formação, valorizam uma auto-progressão, independentemente de serem promovidos hierarquicamente, têm a possibilidade de enfrentar novos desafios nas suas carreiras, têm como objectivo atingir o “sucesso psicológico”, não têm como principal objectivo da carreira, subir na hierarquia e “ganhar muito dinheiro”, não consideram que a evolução da sua carreira dependa da idade, mas consideram que depende de aprendizagens contínuas, e procuram desenvolver características que permitam uma boa adaptação a cada experiência profissional. Apenas em relação à afirmação 3, “*Eu sou o(a) responsável pela gestão da minha carreira e não a organização em que trabalho*”, se constatou uma distribuição de percentagens de resposta mais equitativa entre os indivíduos que se consideram e os que não se consideram responsáveis pela gestão das suas carreiras. De facto, com excepção de grupos como o de trabalhadores por conta própria ou de trabalhadores temporários especializados, de um modo geral, a responsabilidade pela gestão de carreira tende, cada vez mais, a ser partilhada entre indivíduo e organização (Baruch, 2004).

Quando se procura responder à questão de investigação “*Quais as dimensões que mais contribuem para definir o nível de empregabilidade da amostra em estudo?*”, constata-se uma certa uniformidade nas respostas, embora as dimensões, Identidade de Trabalho, Abertura a Mudanças no Trabalho e Resiliência no Trabalho e Carreira, sejam as três dimensões que se destacam. Deste modo, os participantes, dado terem uma elevada identidade de trabalho, tendem a ser indivíduos cujos comportamentos de empregabilidade influenciam os objectivos pessoais e profissionais (Ashforth & Fugate, 2001, cit. por

Fugate & Kinicki, 2008). Por estarem abertos a mudanças no trabalho, também o estão em relação a novas experiências, a realizar aprendizagens contínuas e a aproveitar oportunidades de carreira. Por fim, por serem resilientes no trabalho e carreira, tendem a ser optimistas, percebendo mais facilmente oportunidades para aprender e persistir na procura dos resultados e objectivos desejados (Fugate & Kinicki, 2008).

No que concerne às últimas questões de investigação (*“No presente estudo, existe relação entre as características que definem uma Carreira Proteana e as dimensões da Empregabilidade? Se sim, quais as relações que se revelam mais significativas?”*), os resultados revelam a existência de correlações entre as características que definem uma Carreira Proteana e as dimensões da Empregabilidade, sendo de destacar as que se revelaram significativamente estatísticas.

Uma das correlações que se destaca e é positiva evidencia-se entre a afirmação, *“O principal objectivo da minha carreira é sentir-me realizado(a)”* e a dimensão de Empregabilidade, Identidade de Trabalho. Assim, um indivíduo com uma elevada Identidade de trabalho, tende a considerar que o principal objectivo da sua carreira é atingir o “Sucesso psicológico”, ou seja, sentir-se realizado. Dado que a Identidade de Trabalho é a autodefinição do indivíduo no contexto de carreira, e procura substituir as estruturas de carreira institucionalizadas por estruturas psicológicas individualizadas (Ashforth & Fugate, 2001, cit. por Fugate & Kinicki, 2008), faz todo o sentido que a correlação se tenha estabelecido com a característica atingir o “sucesso psicológico”, como objectivo de carreira, na medida em que esta última depende mais do indivíduo do que da organização (Hall, 1976).

Outra correlação positiva e significativa, verificou-se entre a afirmação, *“Na minha carreira, independentemente de ser promovido hierarquicamente, valorizo progredir por mim mesmo”* e a dimensão da Empregabilidade, Abertura a Mudanças no Trabalho. Ou seja, um indivíduo que mais do que ser promovido, valoriza progredir por si mesmo, revela-se um indivíduo aberto a mudanças no trabalho, um indivíduo que é flexível e que percebe a mudança como um desafio e não como um receio (Fugate & Kinicki, 2008).

A dimensão da Empregabilidade, Motivação na Carreira, tal como referido no ponto anterior do trabalho, correlacionou-se positivamente com a afirmação *“A minha carreira*

permite-me enfrentar novos desafios”, e negativamente com a afirmação “*Ao longo da minha carreira tenho procurado unicamente ter segurança no emprego*”. Poder-se-à, assim, afirmar que os indivíduos que consideram que a sua carreira permite enfrentar novos desafios, estão motivados face ao desenvolvimento da mesma. Nesta sequência, e segundo a literatura, faz todo o sentido referir que indivíduos motivados estão orientados para a aprendizagem no trabalho e aproveitam oportunidades de aprendizagem e formação (Cron, Slocum, Vandewalle, & Fu, 2005), assim como demonstram vontade em mudar para corresponderem às necessidades do momento (Ames & Archer, 1988). Por outro lado, os resultados vão no sentido de indicar que quando um indivíduo revela uma elevada Motivação na Carreira, tende a responder negativamente à afirmação acerca da segurança no emprego. Dado que a afirmação em causa foi construída com base nos elementos que conduzem o indivíduo ao sucesso numa Carreira Proteana (Hall, 1976; 1996), mais concretamente no ponto referente à empregabilidade, em vez de segurança no emprego faz todo o sentido que se correlacione negativamente com a dimensão de Empregabilidade, Motivação na Carreira. Como já referido, os indivíduos com Motivação na Carreira, procuram novas oportunidades de aprender e adaptam-se a novas situações, logo não seria expectável que procurassem apenas ter segurança no emprego.

Por último, os resultados revelaram uma correlação negativa e significativa entre a afirmação “*A evolução da minha carreira depende da idade*” e a dimensão de Empregabilidade, Resiliência no Trabalho e Carreira. Uma das principais características da Carreira Proteana, é atribuir importância à “idade de carreira” ao invés da idade cronológica. Neste sentido, o mais importante não é a idade do indivíduo, mas as experiências pelas quais passa e as aprendizagens que acumula (Hall, 1996). Deste modo, dado que os indivíduos resilientes fazem auto-avaliações positivas e têm visões optimistas das facetas da vida (Aspinwall & Taylor, 1992), atribuindo os sucessos de carreira a capacidades e esforço pessoais, não seria de esperar que respondessem SIM à afirmação que faz depender da idade a evolução na carreira.

Inevitavelmente, a carreira do indivíduo está relacionada com o modo como o mesmo se posiciona face ao emprego, o que confere sentido à relação estabelecida entre

conceitos nesta investigação. Dado nunca se ter realizado um estudo que procurasse relacionar características das Carreiras Proteanas, já abordadas por Hall nos anos 70 e um conceito mais recentemente utilizado, como o de Empregabilidade, pode considerar-se relevante o contributo desta relação.

Para se chegar à relação mencionada, para além do modelo de Empregabilidade, estudou-se o Modelo de Carreira Proteana. Este, cuja investigação teve início, num período pouco favorável à sua ligação com a realidade prática das carreiras vigentes, foi ganhando mais forma e sentido ao longo dos séculos, revelando-se cada vez mais um conceito actual. Contudo, dada a pouca divulgação do mesmo, considera-se que a presente investigação contribui também neste sentido.

Hoje, existem determinados grupos de indivíduos, cujas carreiras apresentam características Proteanas, contudo, dadas as modificações na relação indivíduo-trabalho e indivíduo-carreira, haverá uma tendência natural de se generalizar a outros tipos de trabalhadores. Assim, considera-se que uma limitação da presente investigação é a amostra recolhida. O facto de ser composta por apenas 70 indivíduos com cargos de chefia, maioritariamente dos sectores banca e seguros, e ser uma amostra de conveniência, por um lado impossibilita a generalização à população de chefias e por outro não nos permite fazer inferências para outro tipo de grupo de trabalhadores.

Tendo por base as afirmações construídas para esta investigação, num futuro estudo, sugere-se a realização da validação das mesmas e construção de um instrumento que avalie o modelo de Carreiras Proteanas.

Dada a limitação apontada relativamente à amostra, sugere-se ainda, a aplicação dos instrumentos a outros grupos, permitindo conhecer quais os que têm ou não carreiras com Características Proteanas. Visto que cada vez mais se revela necessário, que os indivíduos procurem autogerir a sua carreira, desenvolvendo características que permitam uma melhor adaptação a cada experiência profissional, para além destes, as organizações têm um papel crescente, diferente do que tiveram no passado, na gestão das carreiras dos mesmos. O estudo das dimensões da Empregabilidade e características das Carreiras Proteanas, possibilita a compreensão de quais destas se destacam pela positiva e pela negativa

fornecendo os dados relevantes para que as organizações possam desempenhar o seu papel juntos dos seus colaboradores. Os dados permitirão assim, valorizar as dimensões e características que se revelarem mais significativas e intervir nas que se revelaram menos significativas. Esta intervenção, poderá incidir em práticas de recursos humanos, tais como, a formação e acolhimento e integração. Estas acções têm consequências tanto a nível micro, promovendo a Empregabilidade de cada indivíduo, como a nível macro, aumentando a competitividade da organização face à concorrência. Assim, se as organizações procurarem proporcionar novas experiências e oportunidades de desenvolvimento aos seus colaboradores, estarão também a aumentar a sua própria flexibilidade, podendo dar respostas mais adequadas ao ambiente externo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: students learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80 (3), 260-267.
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (eds.) (1996). *The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Aspinwall, L.G., & Taylor, S.E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (6), 989-1003.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Boto, B.C-N. (2011). *Relação entre Adaptabilidade e Empregabilidade: Um Estudo Exploratório com uma amostra do sector da construção civil*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Briscoe, J.P., & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.002
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.003

- Carver, C.S. Sheier, M. F. (1994). Situational coping and coping dispositions in a stressful transaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (1), 184-195.
- Cron, W.L., Slocum, J.W., Vandewalle, D., & Fu, Q. (2005). The role of goal orientation on negative emotions and goal setting when initial performance falls short of one's performance goal. *Human Performance*, 18(1), 55-80.
- Currie, G., Tempest, S., & Starkey, K. (2006). New careers for old? Organizational and individual responses to changing boundaries. *International Journal of Human Resource Management* 17(4), 755- 774. doi: 10.1080/09585190600581733
- Dam, K.V. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51. doi: 10.1080/13594320344000237
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.005
- Fugate, M. (2006). New perspectives on employability. In J. Greenhaus and G. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of Career Development* (pp. 1-9). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fugate, M., & Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527. doi:10.1348/096317907X241579

- Grip, A., van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The Industry Employability Index: taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143 (3), 211-35.
- Hall, D.T. (1976). *Career in organizations*. USA: Godyear publishing company.
- 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. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.006
- Hall, D.T., & Mirvis, P.H. (1995). The New Career Contract: Developing the Whole Person at Midlife and Beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47 (3), 269-289.
- Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In D.T. Hall (Ed.), *The Career is Dead - Long Live the Career* (pp. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D.T., & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Lofquist, L.H., & Dawis, R.V. (1969). *Adjustment to work*. New York: Appleton Century-Crofts.
- Miller, V.D., Johnson, J.R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., Duarte, M. E, Guichard, J., et al. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3), 239-250. doi:10.1016/j.jvb.2009.04.004
- Sullivan, S.E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda, *Journal Of Management*, 25(3), 457-483.
- Thijssen, J.G., Van der Heijden, B.I., & Rocco, T.S. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resources Development*, 7, 165-183. doi: 10.1177/1534484308314955
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449–476. doi: 10.1002/hrm.20119