



# UMA VISÃO HOLÍSTICA DA GESTÃO DE CARREIRA: MODELOS, ATIVIDADES E PROCESSOS

Joana Carneiro Pinto, PhD



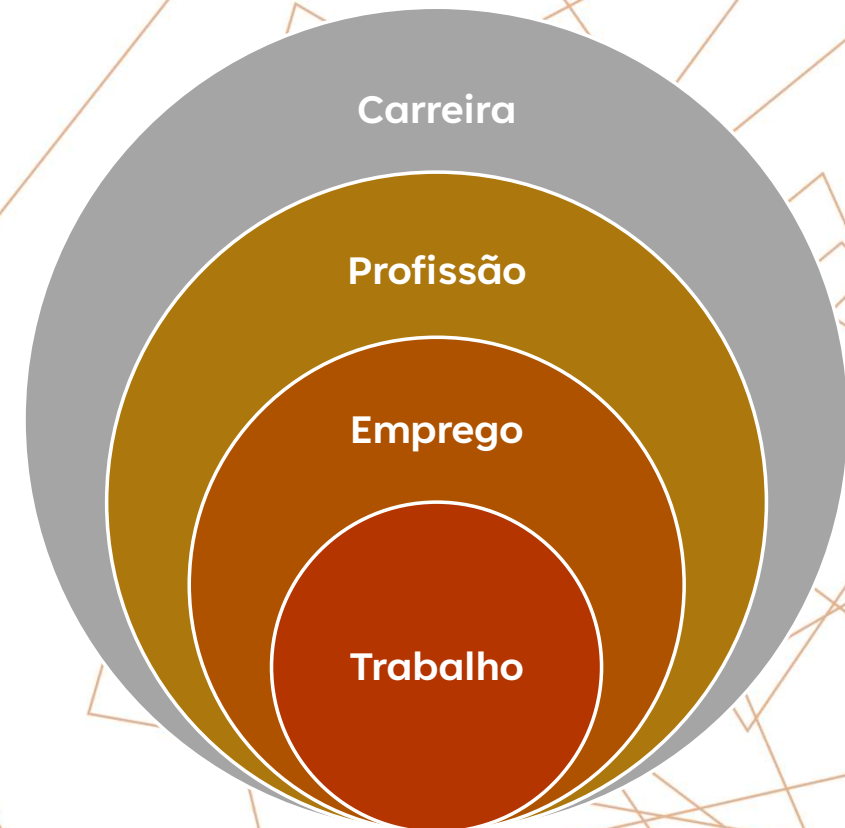
**CATOLICA**  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS

LISBOA

# CARREIRA?!

Processo que se desenha, constrói, e desenvolve ao longo de todo o ciclo vital, a partir do significado pessoal que as pessoas ativamente atribuem ao conjunto de experiências de índole pessoal, acadêmica, profissional, e social que vivenciam (Savickas, 2005)

No dia-a-dia, utilizam-se estes conceitos como se fossem sinónimos, quando na realidade são bastante distintos!

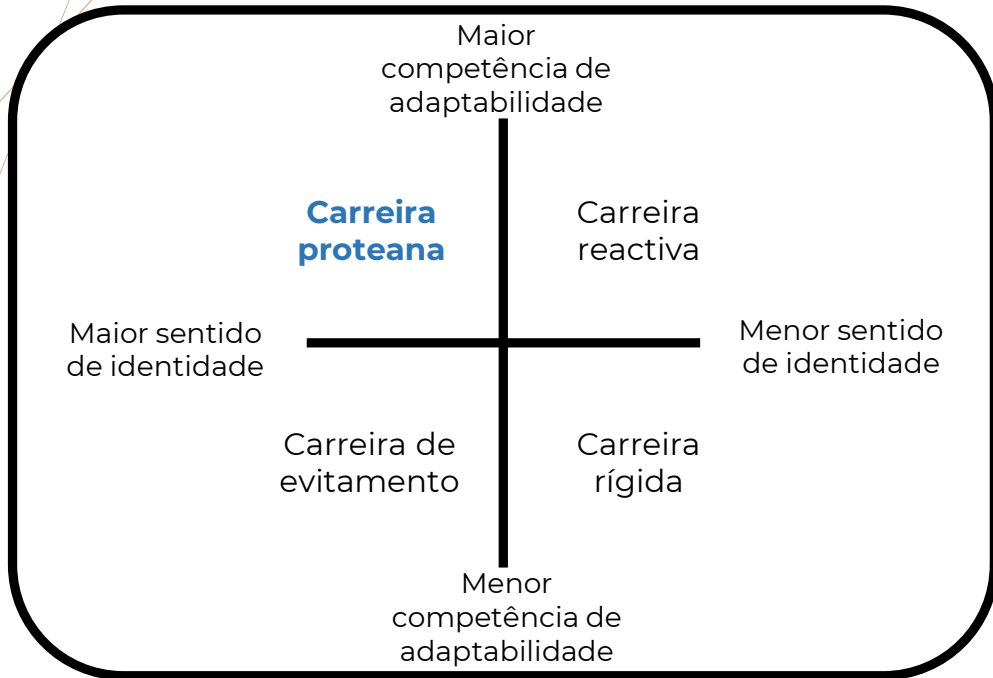


# NOVAS REALIDADES ORGANIZACIONAIS

## Mundo VUCA

Dimensões	Modelo de carreira tradicional	Modelo de carreira contemporânea
<b>Contexto</b>	Uma ou duas organizações/instituições Previsibilidade	Múltiplas organizações/instituições Imprevisibilidade
<b>Poder</b>	Autoridade Organização burocrática	Influência Visão partilhada e missão
<b>Relações</b>	Hierarquia corporativa Patrão/Empregador - Trabalhador	Redes de aprendizagem de pares Empreendedor, membro de equipa
<b>Identidade</b>	Associada ao emprego, à posição, e à ocupação detidos pelo indivíduo	Associada à contribuição do indivíduo para um trabalho significativo, para a sua família, e a comunidade em geral
<b>Lealdade</b>	Para com a empresa e o empregador	Para com o self e o trabalho
<b>Contrato psicológico de trabalho</b>	Segurança, estabilidade, e previsibilidade em troca de lealdade e compromisso	Empregabilidade, aprendizagem, treino, e desenvolvimento em troca de esforço e desempenho
<b>Treino</b>	Formal Ensino-aprendizagem	Informal Aprendizagem-ação contínua
<b>Competências</b>	Específicas Académicas e técnicas	Transferíveis Académicas, técnicas, científicas e de empregabilidade
<b>Progresso</b>	Vertical Linear Unidireccional Relacionado com a idade	Horizontal Não sequencial Multi-direccional Relacionado com a aprendizagem/competências
<b>Sucesso</b>	Ascensão na escada profissional/hierarquia corporativa Associado a salário, promoção, estatuto	Aquisição de competências de valor Associado a satisfação, autonomia, e liberdade
<b>Gestão de Carreira</b>	Gestão Organizacional da Carreira Responsabilidade partilhada entre os recursos humanos da organização/instituição e o trabalhador Atitude passiva	Gestão Pessoal da Carreira Responsabilidade do próprio indivíduo Atitude proactiva e assertiva

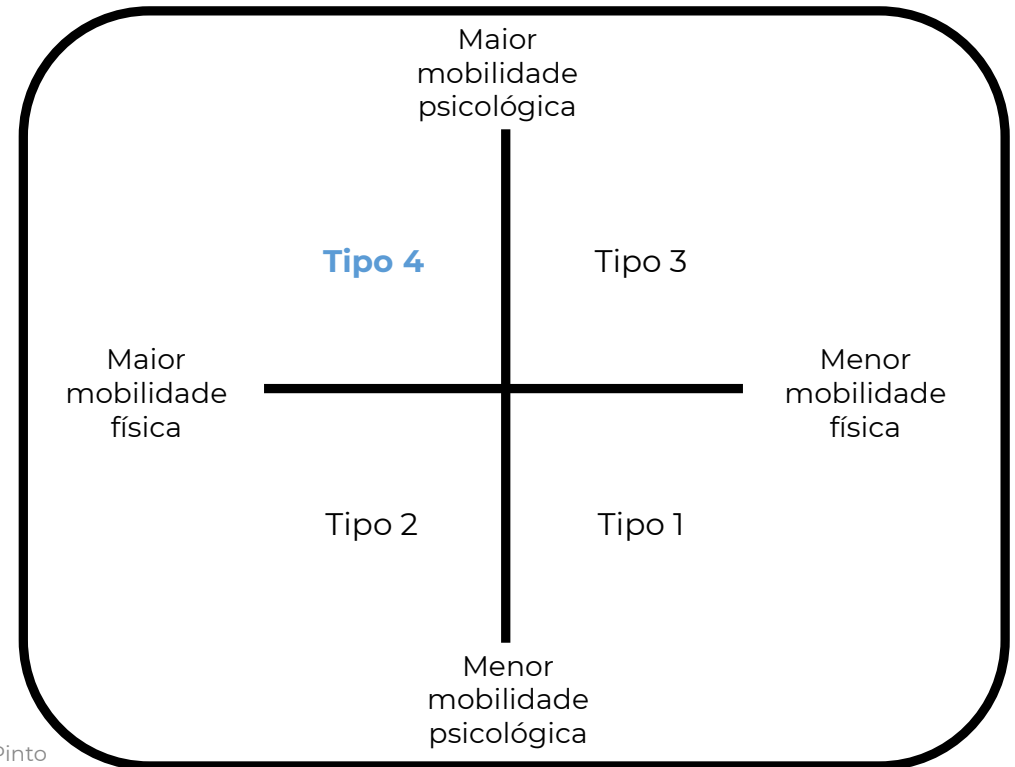
# NOVAS CARREIRAS: CONCEITOS EMERGENTES



**Carreira proteana**  
(Briscoe & Hall, 2006; Hall, 2004; Hall & Moss, 1998; Mirvis & Hall, 1994)

26/11/2021

**Carreira sem fronteiras**  
(Arthur, 1994; DeFillipi & Arthur, 1994; Sullivan & Arthur, 2006)



JoanaCarneiroPinto

# NOVAS CARREIRAS: CONCEITOS EMERGENTES

Carreira inteligente  
(Arthur, et al., 1995)

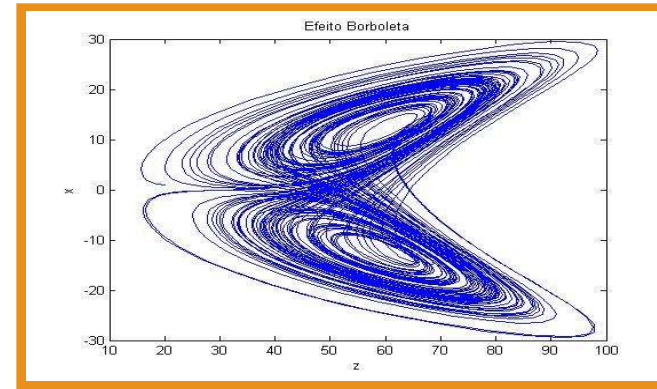
Competências	Definição
Saber porquê ( <i>"know why"</i> )	Capacidade para <u>analisar a identificação com as normas e culturas da empresa</u> , ou seja, em que medida a sua identidade, as suas necessidades, os seus valores, e o seu estilo de vida pessoal se encontram devidamente representados (e respeitados) dentro da organização
Saber como ( <i>"know how"</i> )	Capacidade para <u>avaliar o modo como se contribui para a organização</u> a partir do vasto leque de competências e conhecimentos especializados de que se é detentor
Saber quem ( <i>"know whom"</i> )	Capacidade para <u>identificar os decisores na organização</u> , e para com eles estabelecer relações adequadas de trabalho e de suporte
Saber o quê ( <i>"know what"</i> )	Capacidade para <u>identificar as oportunidades e as ameaças, os recursos e as exigências</u> associadas à organização
Saber onde ( <i>"know where"</i> )	Capacidade para <u>identificar possibilidades de progresso na carreira</u> , seja através de oportunidades de ingresso, de treino, ou de promoção
Saber quando ( <i>"know when"</i> )	Capacidade para <u>identificar o momento mais apropriado para efectuar mudanças na sua carreira</u> , sejam estas relacionadas com o assumir de novos papéis, tarefas, funções, ou empregos

# MODELOS DE APOIO À GESTÃO DE CARREIRA

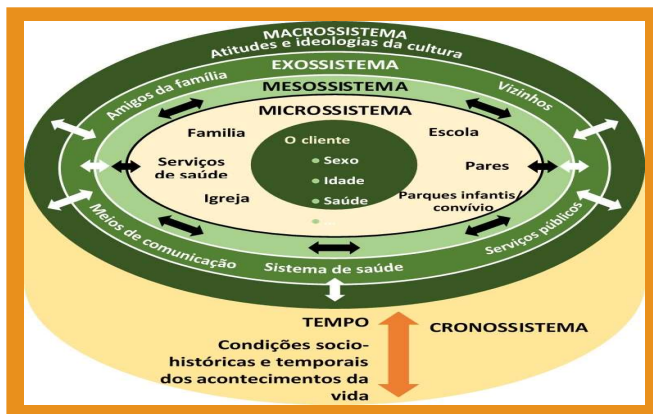
Teoria dos Sistemas



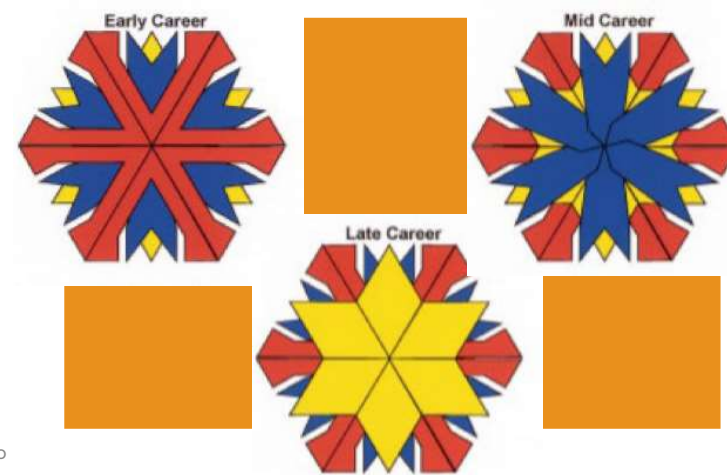
Teoria do Caos



Teoria Ecológica dos Sistemas



Modelo Caleidoscópico de Carreira

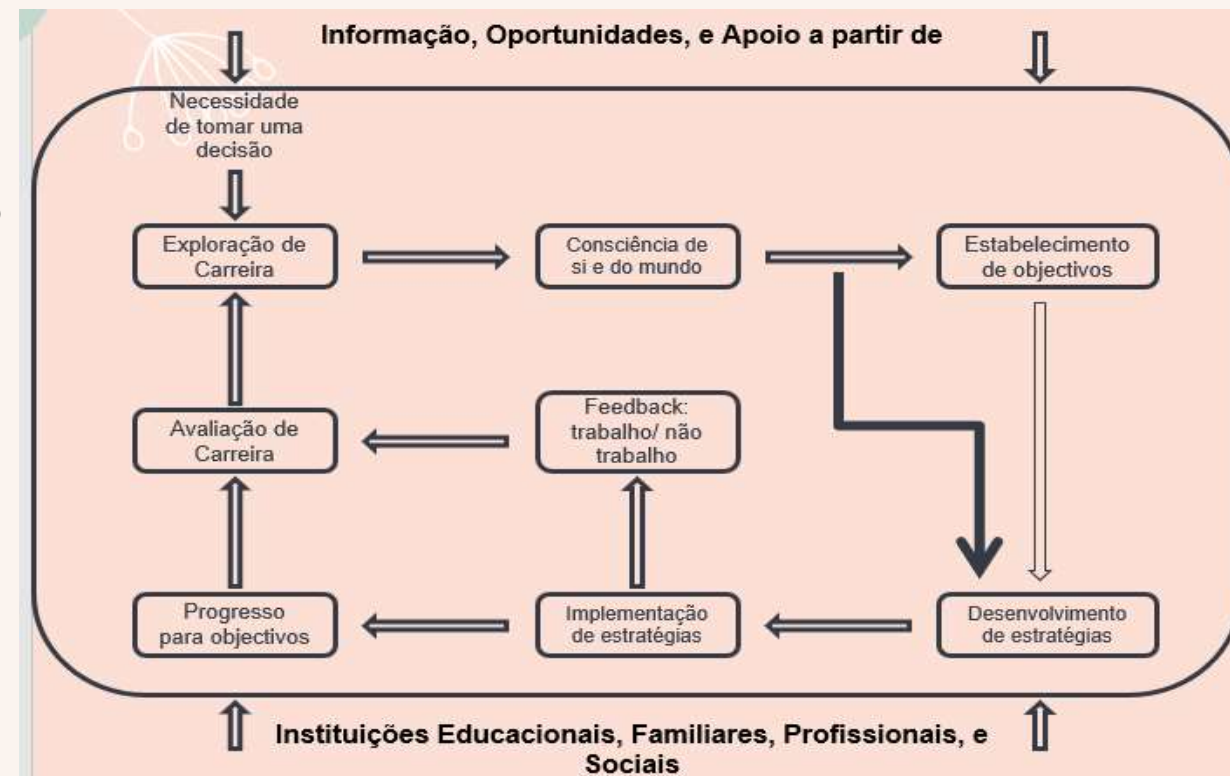


# MODELOS DE APOIO À GESTÃO DE CARREIRA

Processo de tomada de decisão e de resolução de problemas no âmbito da carreira (Taveira & Pinto, 2010)

**Agência pessoal** na atribuição de significados e no processo de mudança

**Cíclico, sistemático e intencional**



Greenhaus, Callanan & Godschalk, 2010

# ATIVIDADES E PROCESSOS DE GESTÃO DE CARREIRA

Um **bom plano de carreira é vital** → ajuda a ganhar controlo em converter as aspirações em resultados → instrumento motivacional/ de compromisso

## Crenças limitadoras: novo mindset

Mapear a **rede de relações** permite explorar e descobrir **recursos de suporte** e oportunidades disponíveis

- Carreira em fluxo constante → tomada de decisão é um processo interminável
- **Desenvolvimento de objetivos SMART(E)**
- **Equilíbrio entre diferentes papéis de vida** → Importância ≠ Energia, tempo, esforço de



Pinto & Taveira, 2010

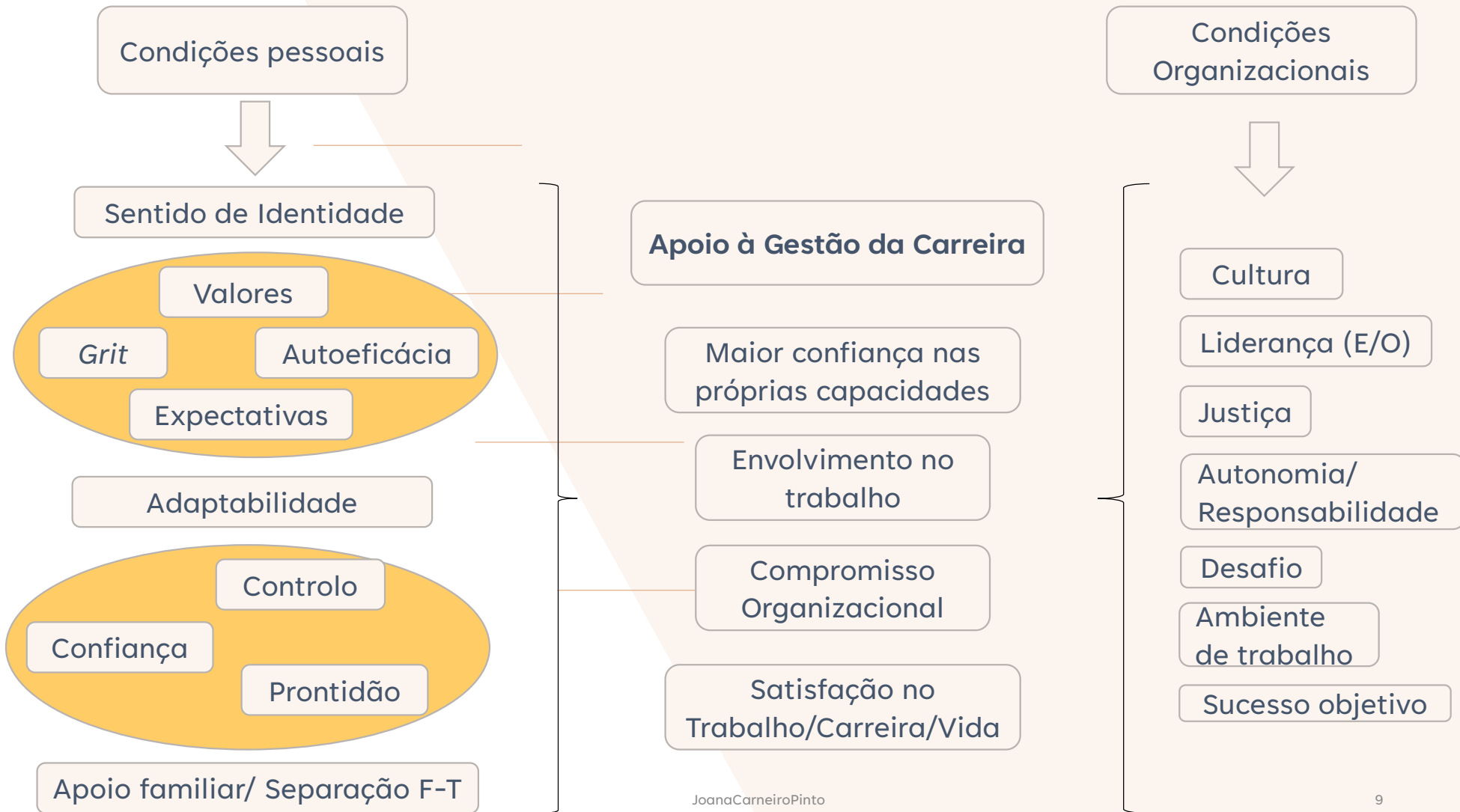
- Traços de personalidade (McCrae & John, 1992)
- Forças de caráter (Peterson & Seligman, 2004)
- Interesses ((Holland, 1973)
- Competências (Zabala & Arnau, 2007)
- Valores de vida (Schwartz, 1992; 2005)

**Desafio: olhar para dentro de si e descobrir a verdadeira identidade de carreira MAS → está sempre a mudar**

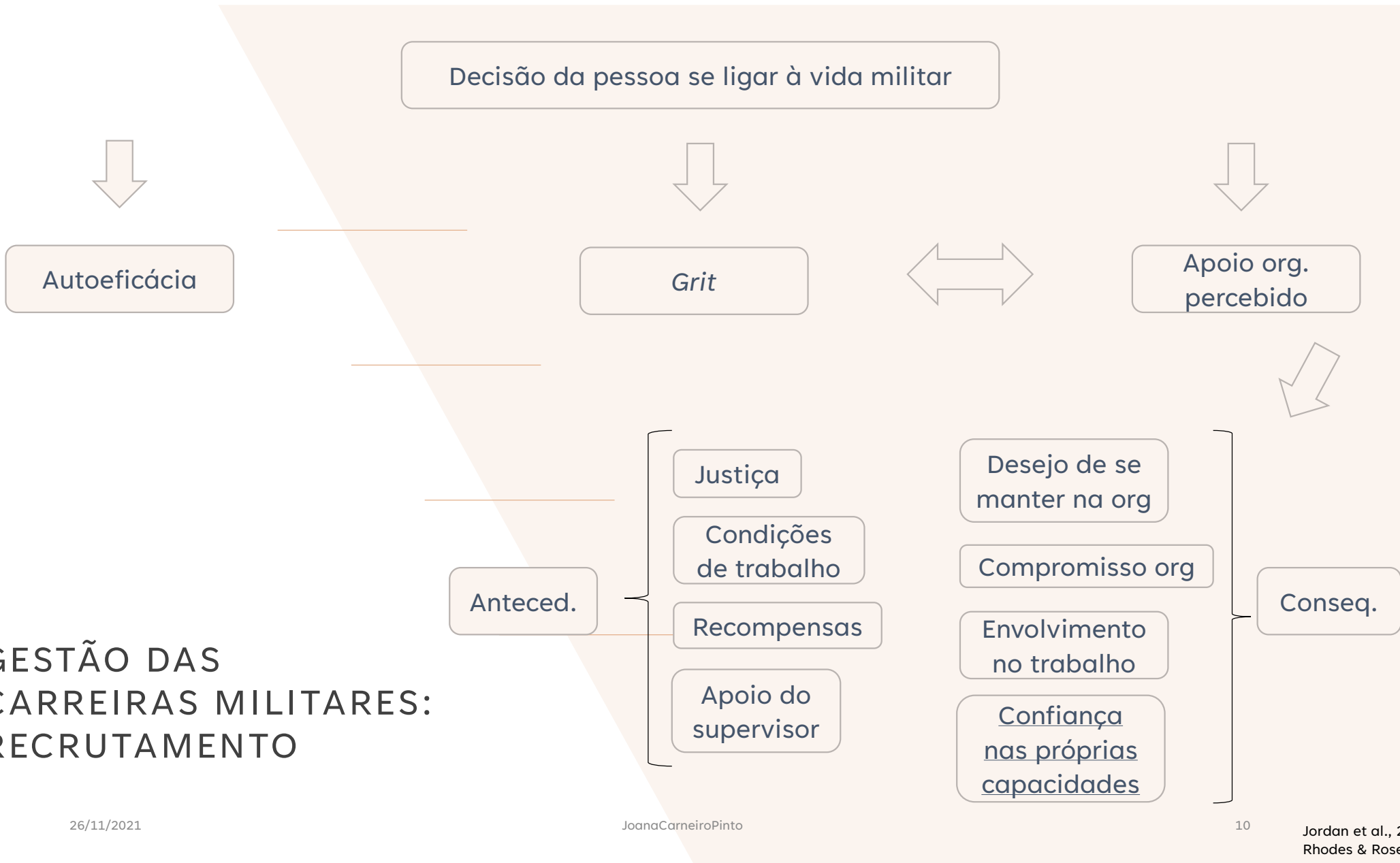
- Tomar bem uma decisão de carreira: conhecer, de forma aprofundada, a informação disponível acerca das diversas oportunidades de carreira existentes
- Não existe forma de se saber se determinada opção de carreira é ou não adequada MAS quanto mais a pessoa sabe sobre as suas opções, melhor consegue determinar o potencial de cada opção em ir ao encontro da sua identidade vocacional



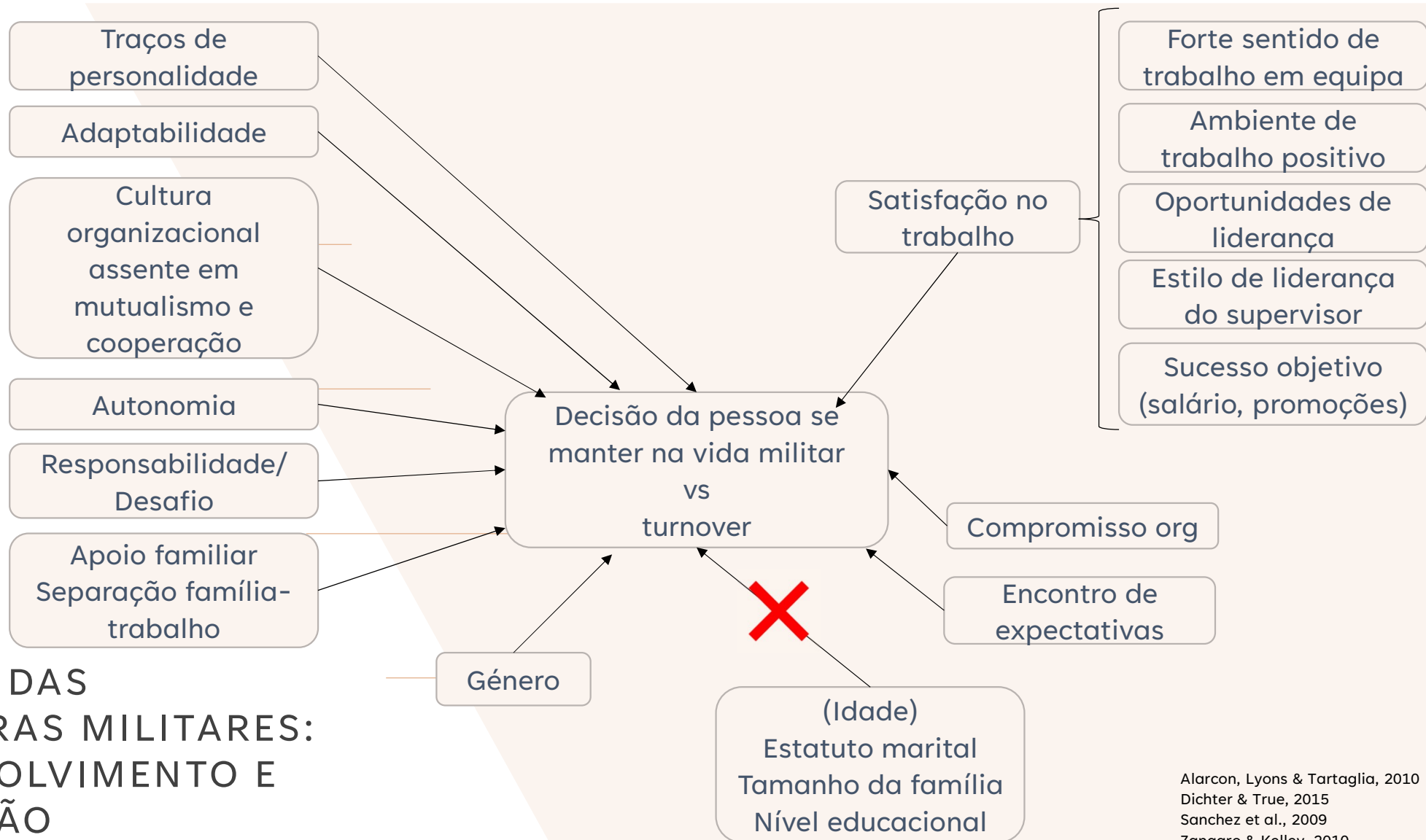
# GESTÃO DAS CARREIRAS MILITARES



# GESTÃO DAS CARREIRAS MILITARES: RECRUTAMENTO



# GESTÃO DAS CARREIRAS MILITARES: DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO



Alarcon, Lyons & Tartaglia, 2010  
Dichter & True, 2015  
Sanchez et al., 2009  
Zangaro & Kelley, 2010  
Zhou & Lin, 2016

# GESTÃO DAS CARREIRAS MILITARES: TÉRMINO/ TRANSIÇÃO

- Reações de luto
- Perda de identidade pessoal e profissional
- Perda de ranking



**Fim de carreira**  
“Ser militar não é apenas um trabalho é uma forma de vida; a cultura estende-se à vida pessoal e familiar da pessoa”

**Apoio à Gestão da Transição**



Trabalhar a Identidade, a Oportunidade e a Adaptação

**Controlo, Confiança  
Prontidão**

Antecipar dificuldades de ajustamento à vida civil

Ter o apoio da comunidade militar

**Satisfação com a vida  
(após transição)**



Alarcon, Thompson et al., 2016  
Brand, 2015  
Robertson & Brott, 2014



MUITO OBRIGADA!

JOANA CARNEIRO PINTO

Universidade Católica Portuguesa

Faculdade de Ciências Humanas

[joanacarneirpinto@ucp.pt](mailto:joanacarneirpinto@ucp.pt)



CATOLICA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS

LISBOA