

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Camila Vieira Müller

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA ANÁLISE DAS CARREIRAS SOB A
ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE A PARTIR DO CONTEXTO DO TURISMO EM
PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2022

Camila Vieira Müller

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA ANÁLISE DAS CARREIRAS SOB A
ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE A PARTIR DO CONTEXTO DO TURISMO EM
PORTO ALEGRE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de doutora em Administração.

Área de concentração:
Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Orientadora:
Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2022

CIP - Catalogação na Publicação

Müller, Camila Vieira
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA ANÁLISE DAS CARREIRAS
SOB A ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE A PARTIR DO CONTEXTO
DO TURISMO EM PORTO ALEGRE / Camila Vieira Müller. --
2022.

160 f.

Orientadora: Angela Beatriz Busato Scheffer.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2022.

1. Carreiras. 2. Sustentabilidade de Carreiras. 3.
Ecossistema de Carreira. 4. Turismo. 5. Porto Alegre.
I. Scheffer, Angela Beatriz Busato, orient. II.
Título.

Camila Vieira Müller

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA ANÁLISE DAS CARREIRAS SOB A
ÓTICA DA SUSTENTABILIDADE A PARTIR DO CONTEXTO DO TURISMO EM
PORTO ALEGRE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de doutora em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer
Orientadora (PPGA/EA/UFRGS)

Prof. Dr. Bruno Felix (FUCAPE Business School)

Profa. Dra. Janaina Macke (PPGA/UCS)

Profa. Dra. Lisiane Closs (PPGA/EA/UFRGS)

Profa. Dra. Lucia Oliveira (FGV/EBAPE)

*À Angela Scheffer, minha mãezinha
acadêmica. Acreditaste em mim antes de eu
mesma acreditar. És exemplo de integridade,
dedicação, competência e amor pela
profissão. Teu amor pelo o que fazes me
inspira a ser melhor a cada dia!
Deixaste minha trajetória acadêmica mais
sustentável (e feliz!)*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ernany e Rose, pela educação moral irretocável, por me permitirem sonhar, e proporcionarem absolutamente todos os meios para que eu buscasse esses sonhos. Ao meu irmão, Felipe. Vocês são a base para as minhas conquistas!

À Angela Scheffer, minha querida orientadora, amiga e mãezinha acadêmica, a qual tão merecidamente dedico esta tese. Agradeço a compreensão, paciência, e amorosidade comigo durante esses anos. Me inspiro em ti. Despertaste minha paixão pela pesquisa e pela docência! Obrigada por me escolher! Obrigada por acreditar! Seguimos juntas (é só o começo).

À Anna Visentini, pela parceria de todas as horas, por ser a primeira a dar continuidade à nossa proposta, trazendo novos olhares e vertentes para a discussão, e abraçando a criação do nosso CaSuLo - Laboratório de Estudos em Carreiras e Sustentabilidade. E às Casuletes, Aléxia Rocha, Patricia Bandeira, Roberta Lisbôa, Valessa Lemos e Jonas Theisen, que constroem conosco esse grupo maravilhoso. À Janaína Macke, por todo apoio às nossas pesquisas, participação importante neste processo de consolidação no campo.

Aos meus porto-seguros de caminhada. À Luisa Miller, pelo apoio incondicional, amor e compreensão nessa jornada nem sempre fácil. Ao Jhony Moraes, parceiro de aventuras (acadêmicas ou não!), com quem tenho uma sintonia de outras vidas. À Marcia Vaclavik, por toda a mentoria e referência acadêmica, por me ensinar tanto nesses anos. À Aline Fraga, por todo apoio e trocas. Ao Guilherme Camboim, pela confiança e parceria nas lutas em prol da nossa EA.

Aos queridos professores e técnicos administrativos da Escola de Administração da UFRGS, instituição que me acolheu e transformou a minha vida. Ao Sidinei Rocha-de-Oliveira, que nos deixa um legado eterno de inspiração e admiração. À Lisiane Closs, por sua dedicação incansável, grande exemplo de comprometimento e amor pela profissão. À Raquel Janissek-Muniz e Daniela Brauner, por serem grandes parceiras de ideias. À Sandra Cela, e ao inesquecível Thiago Cardoso, pela prontidão e apoio nessa jornada.

À Lucia Oliveira, pela dedicação em acompanhar toda minha trajetória doutoral. Ao Bruno Félix, por contribuir neste momento tão significativo e importante.

To Jos Akkermans and his lovely family, for all the trust and warm reception in Amsterdam.

RESUMO

Esta tese defende o argumento de que a dimensão da sustentabilidade funciona como lente teórica para a análise das carreiras em seus contextos, compreendendo as trajetórias e as possibilidades de ação dos indivíduos a partir das relações que são estabelecidas e tomam forma dentro da dinâmica dos ecossistemas de carreiras, especialmente tendo em vista os diferentes atores que ali participam e o que produzem, considerando uma perspectiva de continuidade no tempo. Para tanto, foram desenvolvidos quatro capítulos em formatos de artigos científicos, investigando-se o campo de turismo de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, como objeto de pesquisa empírica. O primeiro capítulo é um ensaio teórico que adentra os pressupostos basilares da discussão da sustentabilidade e suas contribuições para os estudos de carreira. O segundo capítulo constitui uma revisão sistemática que identifica seis temáticas que historicamente permearam a pesquisa de “sustentabilidade” e “carreiras”, apresentando pontos-de-partida para acessar a discussão, e uma agenda para caminhos futuros de pesquisa. O terceiro artigo é teórico-empírico, no que se identificou os contextos historicamente produzidos na relação indivíduo-contexto no ecossistema de carreira do turismo de Porto Alegre. Utilizou-se o método das narrativas para acessar temporalmente essa construção, assumindo uma perspectiva de passado, presente e futuro, resgatado pelos participantes no momento da entrevista. O quarto capítulo utiliza os dados da pesquisa narrativa para analisar o processo de construção das carreiras, a partir do conceito de carreira sustentável. O compilado dos resultados da tese permitiram, nas considerações finais, a proposição de um modelo para análise da construção das carreiras a partir da dimensão da sustentabilidade, no que se identificou três possibilidades de trajetórias: mais sustentáveis, menos sustentáveis, e de adaptabilidade; que coexistem e caracterizam as carreiras na contemporaneidade. Como implicação prática, o modelo permite o diagnóstico de disfuncionalidades que trazem ciclos de insustentabilidade das trajetórias nos ecossistemas de carreira analisados, estimulando ações de atores (organizações, governos, instituições, entre outros) para intervenções e fomento de contextos que promovam carreiras mais sustentáveis. Ademais, a tese contribui teoricamente a sustentabilidade como lente teórica de análise, perspectiva pioneira no cenário acadêmico nacional.

Palavras-chave: Carreira. Sustentabilidade. Sustentabilidade de carreiras. Sustentabilidade social. Carreira sustentável. Ecossistema de carreira. Ecossistema.

ABSTRACT

This dissertation argues that the sustainability dimension is a theoretical lens to analyse careers in their contexts by allowing the comprehension of career trajectories and the individuals' actions from the relations established and formed in the career ecosystem dynamics. The argument considers what the career ecosystem actors produce in a continuity perspective over time. For this purpose, four chapters were developed assuming scientific article formats. The object of the research investigation was the tourism field in Porto Alegre, a capital city in Southern Brazil. Chapter one is a theoretical essay that discusses the basilar assumptions of sustainability discussion and its contributions to the career research field. Chapter two shows a systematic review that identifies six thematic axes that historically pervades the research on "sustainability" and "careers", introducing jumping-offs to access this discussion, and a research agenda for future paths. Chapter three is theoretical-empirical study, which identified contexts historically produced from the individual-context relations in the career ecosystem of Porto Alegre tourism. Narrative interviews were used as a methodological procedure to assess career construction in a historical approach. It assumed a perspective of past, present and future, rescued by the participants during the interviews. Chapter four uses the data from collected narratives to analyse the process of career construction by adopting the concept of sustainable career. The compilation of the dissertation results permitted, in the final considerations sections, a proposition of a model for analysing the careers construction from the dimension of sustainability. It identifies three possibilities: trajectories more sustainable, less sustainable trajectories, and trajectories of adaptability. As a practical implication, the model diagnoses career ecosystem dysfunctionalities that generate unsustainable career paths, stimulating practical implications to promote sustainable careers contexts. Furthermore, the dissertation contributes to introducing the sustainability dimension as a theoretical lens of analysis, a pioneering perspective in the national academic scenario.

Keywords: *Career. Sustainability. Career sustainability. Social sustainability. Sustainable career. Career ecosystem. Ecosystem.*

SUMARIO

PRÓLOGO	1
INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1: POR QUE ADOTAR A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NOS ESTUDOS DE CARREIRA? UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS PILARES E A IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO	24
CAPÍTULO 2: IN SEARCH OF CAREER SUSTAINABILITY: A SYSTEMATIC REVIEW TO GUIDE FUTURE RESEARCH	25
CAPÍTULO 3: CIDADES COMO ECOSSISTEMAS DE CARREIRAS (in) SUSTENTÁVEIS: ANALISANDO CARREIRAS NO TURISMO EM UMA CIDADE NO SUL DO BRASIL	26
CAPÍTULO 4: CARREIRAS EM CONTEXTO E AGÊNCIA EM QUESTÃO? ANALISANDO A SUSTENTABILIDADE DAS CARREIRAS NO TURISMO	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE	29
CONTRIBUIÇÕES, ORIGINALIDADE, INEDITISMO	52
LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS	54
REFERÊNCIAS (EXCETO CAPÍTULOS)	56
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA QUESTÕES-GATILHO PARA OS RESPONDENTES DA PESQUISA	61
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	62

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

INTRODUÇÃO

Figura 1. Taxa de Desocupação no Brasil e nas Grandes Regiões	16
Figura 2. Objetivos e capítulos da tese	22

CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Figura 1. Modelo Processual para Análise da Sustentabilidade das Carreiras	138
---	-----

PRÓLOGO

PERCURSO DOUTORAL

O caminho para esta tese começou a ser traçado durante as reflexões e provocações vivenciadas em congressos, submissões de artigos, e durante as participações em disciplinas no PPGA. Sempre orientada pela Profa. Dra. Angela Scheffer, que compartilhava das minhas inquietações, buscamos aprofundar na discussão da sustentabilidade por identificarmos comuns “mal-entendidos” e apropriações inadequadas do conceito no âmbito das carreiras. Somos pioneiras da temática no Brasil. Ao longo do meu percurso doutoral, buscamos suprir lacunas teóricas e empíricas de pesquisa, construindo nossas argumentações a partir de discussões sobre a necessidade de problematizar a adoção das concepções contemporâneas de carreira no contexto brasileiro. Buscamos sempre relativizar os achados, e cuidamos para evitar afirmações generalistas, sem ignorar a existência de marcadores sociais (legado do inesquecível Prof. Sidinei Rocha-de-Oliveira) nos contextos em que analisamos.

Obviamente, tivemos que realizar recortes específicos de pesquisa, escolhendo determinados públicos para atuação. Contudo, nosso objetivo é (e sempre foi) desenvolver uma perspectiva teórica que permita diferentes olhares, e abarque a complexidade da experiência de carreira atual. Percebi, ao longo do meu processo doutoral, que a perspectiva da sustentabilidade oferece múltiplas possibilidades nesse sentido. Vai muito além do conceito de carreira sustentável, permitindo discutir, como demonstro na tese, o seu oposto: a INsustentabilidade. É uma perspectiva simples, mas longe de ser simplista. A complexidade, como diria Einstein, deve ser analisada “*as simple as possible but no simpler*”. É assim que eu vejo o papel das ciências sociais aplicadas. Foi assim que conduzi esta tese, e é assim que conduzo minhas pesquisas. Tive uma excelente orientadora comigo!

Esta tese é resultado desse processo. Uma co-construção de orientanda e orientadora. Nas próximas seções apresentarei alguns marcos dessa trajetória enquanto pesquisadora, e, posteriormente, alguns marcos com envolvimento na comunidade e no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/EA/UFRGS). Fui bolsista da *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior* (CAPES) durante o Mestrado e boa parte do Doutorado, o que me permitiu dedicação exclusiva à carreira acadêmica, e fomentar a responsabilidade que sinto pelo retorno social a todo investimento nos últimos 7 anos.

TRAJETÓRIA DE PESQUISADORA

2017 - 2018

Primeiros contatos com a perspectiva da sustentabilidade

Minha aproximação com a sustentabilidade não foi óbvia, nem imediata. Olhando em perspectiva, percebo que iniciou, de forma latente, durante o Mestrado Acadêmico. Tudo começou em **2017**, com o foco da dissertação em “experiências transformadoras” vivenciadas pelo turismo voluntário, uma modalidade turística de voluntariado no exterior, e os impactos na carreira. A indicação para a adoção do conceito de carreira sustentável foi feita pelo Prof. Dr. Sidinei (o Sid), durante a banca de qualificação, como uma proposição para abarcar o contexto de “experiências de vida e carreira” através de uma perspectiva que integrava as ideias centrais das principais concepções contemporâneas de carreira.

Na época, a principal referência estava no artigo introdutório do conceito de carreira sustentável, publicado em 2015 no *Handbook of Research on Sustainable Careers*, e nas teorias de carreira complementares à proposta. Era o único artigo disponível para download de acesso livre. Devido ao *timing* necessário para publicação, também eram escassas as pesquisas publicadas sobre o conceito. As poucas que existiam estavam, ainda, restritas ao acesso pago de países Europeus. Nesses artigos iniciais, a sustentabilidade aparece como algo “dado”, muito imbricada à noção de empregabilidade (elo de conexão entre as perspectivas contemporâneas de carreira), centrando no esforço individual para o desenvolvimento de competências necessárias para a adaptabilidade e permanência no mercado de trabalho. E assim segui.

Em março de **2018** ingressei no Doutorado e em meados do ano defendo a dissertação. Ingressei no doutoramento com o intuito de dar continuidade ao estudo de experiências, e, principalmente, seguir trabalhando com a Angela. Sentia que estávamos construindo algo muito significativo juntas!

Após a defesa, iniciamos o processo de publicação e divulgação das nossas pesquisas, o que levou a um novo olhar para as teorias. Pretendíamos continuar o trabalho com experiências transformadoras, associadas a alguma vertente a ser ainda definida. Uma das minhas principais influências teóricas da época eram discussões sobre trabalho e pós-modernidade, resultado da minha extensa participação como estagiária docente na disciplina de Psicologia Aplicada à Administração com a Angela (fiz 12 estágios na turma. Se pudesse, faria mais!).

O aceite e posterior publicação (2019) do artigo “Turismo Voluntário: Uma Experiência de Busca por Sentido?” na **RAM – Revista de Administração da Mackenzie** (B1) fomentou a empolgação pela ideia. Uma versão do artigo “Turismo Voluntário: Uma Experiência de Busca por Sentido?” (Müller & Scheffer, 2018) foi também apresentada no **XLII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, EnANPAD 2018**.

Ao final de **2018** tive acesso aos artigos *in press* do *special issue Sustainable Careers across the Lifespan: A Contemporary Perspective*, publicado oficialmente em 2020. A edição tem como intuito avançar nos estudos do campo, apresentando, entre outros artigos, o modelo processual de carreira sustentável (*Sustainable careers: Towards a conceptual model*), de autoria de *Ans De Vos, Beatrice Van der Heijden e Jos Akkermans*. Esse e outros artigos da edição estão em *open-access*, sendo possível aprofundar sobre o tema. Vale ressaltar, que o desejo por fazer um período de doutorado no exterior foi um dos motivadores para a entrada no PPGA. Comecei assim, a acompanhar os movimentos dos autores da edição no *Research Gate*, e notei a relevância da *Vrije Universiteit Amsterdam (VU Amsterdam)* como centro de pesquisas sobre sustentabilidade.

2019

Ensaçando a carreira acadêmica

Em julho de **2019**, um marco na trajetória como doutoranda foi a entrega do ensaio teórico, etapa qualificatória no doutorado que consiste na elaboração de um argumento, e resposta escrita às perguntas de dois avaliadores. Como ensaísta, persisti na ideia de “experiência”, e fiz uma proposta de articulação com carreira sustentável como uma expansão da discussão da empregabilidade, argumentando que a sustentabilidade é construída por experiências relacionadas, ou não, ao trabalho (argumento que, embora não seja meu foco atual, é respondido no Capítulo 2). Os avaliadores, Prof. Sidinei e Profa. Dra. Lucia Barbosa Oliveira, questionaram sobre a necessidade de adotar uma perspectiva contextual, e não meramente centrada no esforço individual de construção de experiências para a sustentabilidade/empregabilidade.

Coincidentemente, às vésperas de receber as perguntas dos avaliadores, tive acesso ao *Handbook of Research on Sustainable Careers* e ao resultado do *Developing Sustainable Careers Across the Lifespan*, que compila as principais aplicações do conceito de carreira sustentável pelo projeto *Career and Age, Generation, Experience (AGE)*, da rede internacional

do *European Social Fund* em 10 países e regiões da União Europeia. Respondi adequadamente aos avaliadores, sendo aprovada nesta etapa Contudo, ao ter (finalmente) acesso ao material, comecei a ter novos olhar sobre os conceitos.

Outros pontos importantes do ano em termos de amadurecimento acadêmico foi a participação como moderadora em congressos. Em outubro tive minha primeira experiência como moderadora na sessão “Jogos, Ambiente de Aprendizagem e Transformação” no **XLII Encontro da Anpad, EnANPAD 2019** na área de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, onde também apresentei o artigo “Além dos Muros Organizacionais: Aprendizagens Transformadoras a Partir do Turismo Voluntário” (Müller, Scheffer & Closs 2019), produzido em coautoria com a Profa. Dra Lisiane Closs (a Lisi). Em dezembro participei como moderadora do **XII Congresso de Administração, Sociedade e Inovação da Universidade Federal Fluminense**, com a sessão “Carreira, Desempenho e Competências” com o artigo Construindo Carreiras Sustentáveis: O Papel das Experiências de Vida na Sustentabilidade das Carreiras Contemporâneas.

2020

Inquietações de pesquisadora

O ano de 2020 foi bastante desafiador. Com o isolamento para contenção da pandemia de Covid-19, o PPGA transferiu as atividades para o formato online, que permitiu, no meu caso (solteira e sem filhos) intensa dedicação à carreira. Iniciei um processo de profunda reflexão sobre os temas que vinha desenvolvendo. Angela provocou muitas dessas questões. O que nos inquietava era, principalmente: “*Por que “sustentabilidade” de carreiras?” Como iniciou essa discussão?* Quando comentava com colegas sobre a proposta, todos achavam muito interessante e logo vinculavam com a ideia de algo “verde”, à reciclagem, mas nunca faziam uma relação direta com a dimensão social. O artigo seminal de carreira sustentável, à primeira vista, pouco explica sobre a sustentabilidade **em** carreiras. O modelo processual vai mais a fundo, e um olhar desprevenido entende apenas as três dimensões “saúde”, “felicidade” e “produtividade” como indicadores, por “serem alicerces para a prosperidade individual”. Reconheço que com um olhar desatento, a teoria pode representar ser “mais do mesmo”. Contudo, quanto mais eu lia, mais eu percebia que algo tinha de interessante. Afinal, não anunciariam se tratar de “um novo momento para o campo”, e não agregam nada de novo aos estudos. Entendia que ali tinha algo que eu não compreendia completamente. Se essa fosse a teoria central da tese, eu precisava aprofundar melhor os pilares, e a importância da discussão.

Resolvi, assim, esmiuçar os conceitos seminais para avançar nas nossas pesquisas, e propor meu projeto de Doutorado. O primeiro passo foi buscar a única referência diretamente relacionada à sustentabilidade apresentada nos conceitos seminais de carreira sustentável. A referência, além da tradicional visão das Nações Unidas, era um importante expoente da área da ecologia de ecossistemas, *C. S. Holling*. Os trabalhos derivados trazem uma perspectiva sistêmica da sustentabilidade associada à resiliência e ciclos adaptativos. Entrei a fundo nesses conceitos, tendo, inclusive, desenvolvido alguns ensaios (ainda não publicados) aproximando a área de ecologia de ecossistemas aos conceitos de carreira – Baruch, na proposta de ecossistemas de carreira, também fez isso. Então algo estava fazendo sentido.

Em maio de 2020, a publicação do artigo “*Volunteer tourism, transformative learning and its impacts on careers: The case of Brazilian volunteers*” (Müller, Scheffer & Closs, 2020) no *International Journal of Tourism Research* (A1). Sempre tive o desejo pela internacionalização da pesquisa, algo que, até então, não era comum (e nem incentivado) na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da UFRGS. Angela abraçou a minha proposta, e, junto com a Profa. Lisiane Closs, outra grande incentivadora, iniciamos este desafio. Lisi foi convidada para minha banca de Mestrado justamente por conta desse artigo, deliberado a partir de *insights* que tivemos em sua disciplina de “Ensino-aprendizagem em Administração” no PPGA, para aproximar os temas “carreira sustentável” e “aprendizagem transformadora”. Tivemos uma primeira versão aceita no EnANPAD 2019, aperfeiçoando o artigo conforme as respostas dos *journals*. Esse processo foi importante para o aprofundar o entendimento sobre a teoria: a cada negativa, novas reflexões eram realizadas a partir dos *feedbacks* recebidos.

Da parceria Müller, Scheffer e Closs também surgiu um caso de ensino “*Uma viagem pode transformar a sua vida: experiências de vida e carreira na contemporaneidade*” publicado em setembro na **RAEP – Revista Administração Ensino e Pesquisa** (B1), onde também sugerimos a adoção da perspectiva da sustentabilidade.

Todas essas voltas foram necessárias para que eu descobrisse meu lugar na pesquisa. O ano de **2020** foi um marco nesse processo, principalmente pela construção do meu projeto de tese, que, naquele momento, passou a ser norteado meu desejo pessoal de explicar (até como um modo pessoal de compreensão): *Qual a origem teórica da perspectiva da sustentabilidade nos estudos de carreira? Como ela pode agregar à discussão teórica e implicações práticas? No que difere das perspectivas contemporâneas?*

Com essas provocações em mente construí meu projeto de tese. Em um primeiro momento, não consegui desassociar a discussão da empregabilidade. Isso se deve,

principalmente, por conhecer a perspectiva dos pesquisadores brasileiros e saber que arriscar uma temática “eurocêntrica” poderia levar a inúmeros questionamentos, e até à rejeição dos pares. É uma recepção comum da academia brasileira (muitas vezes com razão) de repelir as concepções contemporâneas de carreira, por entender que se assume uma responsabilização individual inviável em contextos como o Brasil. Conforme fui me apropriando da perspectiva da sustentabilidade, percebi que eram possíveis aproximações desde que se evitasse generalizações, e se desse o devido foco nos contextos que moldam e estruturam a construção das trajetórias. Tive esse direcionamento durante toda a consecução da tese.

Em julho de 2020 realizei a defesa do projeto de tese. A escolha dos participantes da pesquisa se tornou meu maior desafio para o projeto. Convidei a Profa. Dra. Janaína Macke, referência em sustentabilidade social, para se juntar à Prof. Dra. Lucia Oliveira Barbosa e Prof. Dr. Sidinei Rocha-de-Oliveira na composição da banca de qualificação. Considerando minha experiência de pesquisa no turismo, voltei inicialmente o foco para consultores de intercâmbio, ainda influenciada pela questão das experiências, por entender que era um trabalho que mobiliza sonhos por meio do serviço, e que foi severamente interrompido e impactado com a pandemia de Covid-19. Essa era uma das minhas principais preocupações: analisar uma categoria de profissionais prejudicada com a pandemia, uma vez que, como cientista social, era impossível ignorar esse fenômeno. A banca aprovou a ideia da sustentabilidade, mas sugeriu que eu buscasse uma alternativa com profissionais de maior representatividade, e não um grupo tão restrito. Concordei e, junto com a Angela, fomos em busca de novas possibilidades.

Da construção do projeto de tese foram originou-se 2 artigos aprovados no **XLIV EnANPAD** (EnANPAD 2020) “Sustentabilidade das Carreiras: Compreendendo os Pilares e a Importância da Discussão” (Müller & Scheffer, 2020) e “Carreiras Sustentáveis e Aspectos Contextuais: Críticas, Limitações e Avanços” (Müller & Scheffer, 2020). Um desdobramento “indireto” do nosso adentrar na temática foi o interesse da então mestranda Anna Visentini, orientanda da Angela, em trabalhar a ideia de sustentabilidade em seus achados, em que participei como co-autora: “Travessias Profissionais: Os Movimentos realizados por Mulheres em busca do Equilíbrio Vida-Trabalho” (Visentini, Müller & Scheffer, 2020), também apresentado nesta edição do evento. Foi um momento muito significativo e expressivo na minha carreira, representando, na minha perspectiva, o início do reconhecimento dos pares sobre a relevância da discussão.

A definição dos participantes da pesquisa de tese aconteceu “empurrada” pelo edital 005/2020 de **doutorado sanduíche do Programa Institucional de Internacionalização – CAPES PRINT**. A primeira opção era a *Vrije Universiteit Amsterdam* (VU Amsterdam),

instituição holandesa de vanguarda nas diferentes frentes sobre sustentabilidade, e conta com a filiação do Dr. Jos Akkermans (o Jos) liderando a vertente de *Sustainable Careers*. Jos é coautor de um dos artigos seminais de carreira sustentável, *chair* de carreira no *Academy of Management*, e editor do *Journal of Vocational Behavior*, importante referência na área.

2020

Definições de Pesquisa e Doutorado Sanduíche

Para aplicar ao sanduíche, tinha como estratégia alinhar os objetivos da tese com o projeto de doutorado sanduíche. Uma das minhas premissas como pesquisadora é, de fato, buscar uma situação problemática e desafiadora para eu “resolver”. O impulso natural foi buscar possibilidades de investigação em segmentos turísticos aquecidos. Porto Alegre não é considerada uma “cidade turística”, e é frequentemente preterida pelos visitantes, que optam por localidades da Serra Gaúcha. Contudo, eu deveria pensar em alguma aproximação com Amsterdam, a cidade reconhecidamente um dos pontos turísticos mais importantes globalmente.

Em certo momento, no processo de elucubrações de possibilidades com Angela em um café no Menino Deus (bairro onde cresci e morei a vida toda em Porto Alegre), percebemos que o contraditório representa, justamente, um caminho interessante de pesquisa. ***Por que não investigar profissionais do turismo (receptivo) em uma cidade ‘sem turismo’? Se não tem turismo, é porque alguma coisa acontece. Alguém com certeza está pensando no turismo na cidade. Quem são esses profissionais? Como se sustentam – se é que se sustentam com turismo. Se temos tantas opções na cidade, por que ninguém ‘de fora’ reconhece?***

Outro fato curioso sobre Porto Alegre é que a cidade buscava se reinventar turisticamente com a pandemia, uma vez que o setor de eventos, seu principal motor econômico no turismo, foi abruptamente interrompido com a pandemia. Durante a pandemia houve a finalização de obras em Parques, no Centro Histórico da cidade, entre outros movimentos que indicavam uma possível mudança de posicionamento estratégico para atratividade de visitantes e residentes. Em Amsterdam, a crise do turismo estava especialmente em alta por ser uma cidade dependente da economia do turismo. A capital Holandesa, contudo, anteriormente à pandemia, vivenciava o fenômeno de “*overtourism*”, caracterizado pelo comprometimento da qualidade de vida por conta do alto fluxo de visitantes. Essa dualidade de perspectivas motivou a elaboração do projeto. Jos topou me receber (mesmo nas condições de pandemia).

Submeti ao edital e fui aprovada no processo seletivo, dando início a readequação da proposta de pesquisa do projeto de tese.

2021

Carreiras e Cidades

Às vésperas da minha ida à Holanda, preparei os direcionadores da pesquisa narrativa que aplicaria no Brasil, no formato online, e replicaria, com as devidas adequações, no exterior. Durante essa etapa, contudo, observei que existia um grande contexto que atravessa as pesquisas: as particularidades da própria cidade. “Cidades” e “carreiras” são temáticas que recentemente ganharam visibilidade nos estudos que intentam uma perspectiva contextual para análise das trajetórias profissionais. Percebi, assim, que nessa perspectiva era uma oportunidade para adotar o conceito de ecossistema para análise de contextos sustentáveis e insustentáveis das carreiras. Essa ideia se tornou meu principal direcionamento de tese.

Fui para a Holanda em março de **2021**. Nos 7 meses que fiquei trabalhando como pesquisadora na VU (6 no período regimental, estendido para 7 pela necessidade da pesquisa), portanto, me dediquei à coleta de dados. O acesso aos participantes foi muito difícil inicialmente, especialmente pela fragilidade do turismo no momento de pandemia e gradual retomada. A Europa iniciou o processo de vacinação mais intensamente em junho, em que gradualmente as atividades turísticas foram retornando. A alta demanda dos profissionais de turismo na retomada também se tornou uma dificuldade. Mobilizei diversas redes de contato, fiz vídeos online no LinkedIn, e, ao final, entrevistei 27 participantes que trabalham com turismo em Amsterdam. Combinei com Jos e Angela que o estudo comparado seria realizado **após a finalização do doutorado** por meio de projeto de pós-doutoramento específico para este fim.

Na VU Amsterdam também aprimorei minhas competências enquanto pesquisadora, especialmente nas discussões sobre sustentabilidade que tive com Jos e seus orientandos. O professor, inclusive, contribui na construção da revisão sistemática sobre os temas “sustentabilidade” e “carreiras”, iniciada, ainda no Brasil, em coautoria com a Profa. Dra. Janaína Macke (a Jana). Jos contribuiu com apontamentos, que suscitou reflexões e diversas reestruturações. Convidamos também Marcia Vaclavik, estimada colega e orientadora da Jana, para participar e contribuir para a finalização do trabalho, que constitui o Capítulo 2 desta tese. A revisão “In Search of Career Sustainability: A Systematic Review to Guide Future Research”

foi apresentada no **XLVI EnANPAD** e está em processo de submissão em periódicos relevantes.

No Brasil, a repercussão da pesquisa foi tão positiva entre *stakeholders* de Porto Alegre que, em junho de 2021, fui convidada para participar da construção coletiva do planejamento estratégico do turismo para os próximos 5 anos. Percebi que o fato de estar em Amsterdam, e fazer uma tese sobre o turismo de Porto Alegre tinha um impacto positivo entre os participantes, que se sentiram prestigiados e valorizados por terem sua profissão alvo de uma tese de doutoramento com interlocução com o exterior.

Fiquei surpresa com a disposição dos participantes em se expressarem na pesquisa. São pessoas que querem ser ouvidas. Muitos pediam para serem identificados na pesquisa para que pudessem utilizar esse momento a seu favor nas constantes “lutas” que empreendiam para que as pessoas vejam a cidade com os “seus olhos”. Indignados e inquietos, reconheciam, como eu, o grande potencial subaproveitado da nossa querida capital. As entrevistas foram longas, e com um forte tom de “desabafo”. Essa foi, inclusive, uma das dificuldades da pesquisa: selecionar qual narrativa eu seguiria para representar essas pessoas que tão gentilmente colaboraram com a tese.

Após o retorno ao Brasil, em setembro de **2021**, dei continuidade à coleta de dados iniciada virtualmente na Holanda. Com o avanço da vacinação e o afrouxamento das medidas de contenção, visitei presencialmente os locais de trabalho dos entrevistados, conhecendo mais a fundo a sua realidade e experienciando presencialmente os seus serviços turísticos. Finalizei em dezembro, totalizando 25 participantes brasileiros.

2021 – 2022

Finais de ciclos, novos ciclos

Em outubro de 2021, há poucos dias no Brasil, recebo a triste notícia de falecimento do querido Professor Sid. Há muito dele na minha trajetória. No **XLV EnANPAD** (2021) em um momento de homenagens a ele, o artigo “Ressignificando o Inesperado: Choques de Carreira e seus Impactos nas Trajetórias de Mulheres Executivas” (Visentini & Scheffer, 2022), em que fui coautora do trabalho da Anna Visentini, recebeu o prêmio de melhor trabalho resultante de Dissertação de Mestrado da área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Foi um momento de muito orgulho em ver nossa linha de pesquisa com desdobramentos especiais. Dedicamos à Angela e ao Sid nossa conquista.

Em 2021 também fui debatedora e coordenadora da sessão “Construindo Carreira e Gênero” no **XLV EnANPAD**. Pouco depois foi criado o CaSuLo – Laboratório de Estudos e Pesquisas em Sustentabilidade de Carreiras, coordenado pela Angela, que se propõe a unir interessados no tema. Até o momento temos 3 dissertações do CaSuLo defendidas sobre sustentabilidade (Anna Visentini, Jonas Theisen, Valessa Lemos), todos orientados pela Angela, e outras pesquisas que estão sendo desenvolvidas por vertentes dessa perspectiva. É recompensador ver nossa “aposta” na sustentabilidade ter gerado interesse de pesquisadores tão habilidosos. Sinal de que estamos construindo algo que faz sentido para outras pessoas.

Em **2022**, para consolidar o reconhecimento da importância da sustentabilidade, tivemos o artigo conceitual “Por que Adotar a Perspectiva da Sustentabilidade nos Estudos de Carreira? Um Ensaio Teórico sobre os Pilares e a Importância da Discussão” (Müller & Scheffer, 2022) aprovado na **RAE – Revista de Administração de Empresas** (Capítulo 1 desta tese) (**A2**), periódico que centra as principais referências da Administração no Brasil. O artigo é o resultado das nossas inquietações sobre a teoria, sendo especialmente pensado para o público brasileiro ter acesso, com clareza, à publicação.

TRAJETÓRIA DE ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE

Minha trajetória é motivada pela responsabilidade que sinto perante a comunidade, e pelo respeito, admiração e gratidão ao PPGA UFRGS, que com a qualificação do seu corpo docente, e empenho dos técnicos-administrativos, contribuiu significativamente para formar a pessoa que sou hoje. Fui uma participante ativa na Escola de Administração e comunidade ao longo desses anos como forma de retorno social.

Em **2018** a Profa. Lisiane Closs, convidou para participar do projeto de voluntariado “Amigo dos Livros” originado da disciplina de Marketing Social, ministrado, por ela, na disciplina de Marketing Social da Escola de Administração da UFRGS. O trabalho consistia em contar histórias em instituições carentes e escolas estaduais. Fui voluntária e organizadora do projeto por 2 anos, atuando no Instituto Pão dos Pobres em 2018. Continuei em **2019** na Escola Estadual de Ensino Fundamental do Estado do Rio Grande do Sul. Nesse processo desenvolvi alguns alunos da graduação da UFRGS que se voluntariaram após a divulgação do Projeto. Minha participação terminou apenas em 2020, com a interrupção das aulas durante a pandemia de Covid-19, e posterior encerramento das atividades na Escola por conta de uma decisão do Governo do Estado.

No ano de **2019** participei com Angela, também, da criação do projeto de extensão **“Proposta de Transformação: Experiências Transformadoras no Contexto Atual”**. O objetivo era levar experiências transformadoras para a comunidade UFRGS e comunidade em geral, por meio de oficinas, palestras e participações em sala de aula. O Prof. Dr. Claudio Venzke Senna, também membro da banca de dissertação, participou com iniciativas de espiritualidade nas organizações. Com a anuência da Lisi, vinculamos as atividades do projeto “Amigo dos Livros” ao projeto de extensão.

Em **2019** também foi meu primeiro mandato como **Representante Discente no Conselho e da Comissão de Pesquisa do PPGA**. Foi a única eleição com oposição e com quase 100 votantes presenciais na história da representação discente do Programa. Participei ativamente da construção dessa “oposição”, onde reunimos alunos e alunas ansiosos por mudanças no *status quo* do PPGA, buscando maiores incentivos para pesquisas, e um novo direcionamento do Programa que contemplasse as demandas dos discentes. Conseguimos metade das cadeiras no primeiro ano que concorremos, e todas as cadeiras que concorremos em 2020, onde tive a reeleição como Representante Discente no Conselho. O Prof. Sidnei foi um grande incentivador nessa jornada enquanto coordenador do PPGA, motivando nos tempos difíceis, e apoiando iniciativas da representação discente.

Ainda em **2019**, enquanto Representante Discente da Comissão de Pesquisa, me aproximei da Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz, coordenadora da COMPESQ, e a Profa. Dra. Daniela Brauner, ambas da área de Produção e Sistemas. Junto com meu colega, também representante discente, Guilherme Camboim, fizemos um levantamento sobre as principais demandas de pesquisa dos alunos em relação ao Programa. Com o resultado, propusemos o projeto de extensão “Café com Pesquisa”, que visava a realização mensal de *workshops* e palestras sobre metodologias e experiências de pesquisa. A experiência com o nosso “Café” foi muito positiva, e estendida para a versão online em 2020 durante a pandemia. Levo com muito carinho esse período!

Em **2020** participei da equipe executora do projeto ***SOS PME – Rede de Assessoria Empresarial***, iniciativa de professores da Escola de Administração da UFRGS para auxiliar pequenas e médias empresas durante a crise econômica gerada pela pandemia de Covid-19. Participei da construção do projeto, da coordenação da equipe de comunicação durante aquele ano.

No ano de **2021**, durante a minha estadia na Holanda, participei como voluntária do ***EA Alumni***, rede de alunos e ex-alunos da Escola de Administração UFRGS, que visa o retorno social por meio de iniciativas e melhorias na EA. Naquele ano participei e coordenei a criação

da frente “**EA Carreiras**” voltada ao desenvolvimento profissional na lógica do *Lifelong Learning*, como produção de cursos, mentorias, oferta de oportunidades de estágio, entre outras possibilidades.

Atualmente, em **2022**, participo do “**EA Cursos Pocket**”, projeto de extensão coordenado pela Profa. Raquel Janissek-Muniz e a Profa. Daniela Brauner. O projeto objetiva a produção e disponibilização de minicursos gratuitos sobre ciência de dados e tecnologias, produzidos por alunos e professores de graduação e pós-graduação da EA.

Fiz questão de demonstrar os diversos caminhos pelos quais percorri ao longo dos anos, representando a não-linearidade das carreiras e como cada experiência se completa. Com a finalização da tese, encerro mais um ciclo da minha trajetória. Sempre fui apaixonada por Porto Alegre, e, embora faça todo sentido “escrever sobre a cidade”, precisei de um tempo para maturação da ideia. Tudo o que vivi e experienciei contribuíram para essa escolha. Tive momentos mais desafiadores, outros mais recompensadores. Tenho/tive uma trajetória repleta de *stakeholders* acadêmicos importantes. Outras pessoas queridas, não diretamente relacionadas ao trabalho, foram igualmente fundamentais. Tudo isso fala sobre sustentabilidade de carreira.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as transformações tecnológicas, econômicas e sociais instauraram um contexto de imprevisibilidades na relação indivíduo-carreira (Akkermans et al., 2018). A globalização, a rapidez de disseminação das inovações tecnológicas potencializam o ritmo das mudanças, instaurando novas exigências ao contingente de trabalhadores em diversos setores econômicos (Valcour, 2015). Essas mudanças não são sentidas de forma igual a todos os trabalhadores, ou mesmo para todas as organizações e países. Contudo, de modo geral, há uma crescente demanda, nos mercados de trabalho capitalistas ocidentais, por profissionais cada vez mais qualificados e adaptáveis, ao passo que habilidades menos cognitivas são gradualmente substituídas pela tecnologia (WDR, 2019). Não apenas organizações, governos, instituições, e outros atores são impelidos a lidarem com essas novas configurações, como, também, indivíduos passam a ter que desenvolver sua adaptabilidade e proatividade na busca por empregabilidade (Forrier et al., 2019).

Esse cenário se reflete na dificuldade das organizações em garantirem o vínculo empregatício no longo prazo, e em uma carência de políticas públicas que permitam maior acesso a postos de trabalho (Forrier & Sels, 2003). Acompanhando esses movimentos, surgem novos arranjos laborais (empregos de meio-período, temporários, teletrabalho, trabalhos mediados por aplicativos digitais) (Barley et al., 2017) que redefinem a noção de emprego para além do vínculo institucional formal. Como resultado, a experiência de carreira atual passa a ser caracterizada por maior autogestão e mobilidade dos indivíduos, entre e além das estruturas organizacionais (Van der Heijden & De Vos, 2015). No campo teórico, emergem construtos que se propõem à adequação dessas configurações, sem, entretanto, discutir o alcance (seria para todos?) ou os significados que podem passar a se associar a essa lógica, como a precarização do trabalho.

As teorias de carreiras contemporâneas, apesar de se desdobrarem em diferentes vertentes, convergem ao assumirem a prerrogativa da empregabilidade como central para a agência individual das carreiras. A análise de Akkermans e Kubash (2017) destacou a perspectiva hegemônica da empregabilidade associada à necessidade de que os indivíduos melhorem (pro)ativamente suas situações de carreira, e sejam maleáveis ao longo do tempo – mutáveis – a fim de atenderem às demandas do ambiente” (Fugate et al., 2004, p. 15) e aumentar suas chances no mercado de trabalho. Na literatura de gestão, a popularização dessas perspectivas se reflete na consolidação do entendimento sobre empregabilidade como algo

atrelado à mobilização de esforços individuais em resposta às mudanças do mundo do trabalho. Essa ação pode ocorrer de diferentes formas: por meio da aquisição de diferentes tipos de trabalho – formais, não institucionalizados, temporários e etc; entre *status* (empregado, desempregado, estudante, etc.) (Forrier & Sels, 2003); por meio do desenvolvimento de atributos individuais (Akkermans et al., 2013; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) ou através de experiências diversas que agreguem ao trabalho (Lawrence et al., 2015; Van der Heijden & De Vos, 2015).

Com a perda da segurança das estruturas organizacionais e institucionais, o sujeito agora se lança ao mercado, numa perspectiva de ação cada vez menos coletiva, em busca de alternativas para garantir o seu espaço. Esse movimento é impelido por diferentes fatores: algumas vezes por opção, outras vezes por não haver, ou não perceber, muitas oportunidades de trabalho. Nesse processo, as carreiras se constroem na transição entre fronteiras físicas e psicológicas, como trocar de emprego (aceitar ou não uma promoção); geográficas (mudar de cidade); ocupacionais (trocar de empresa); de status de emprego (tornar-se autônomo); casa-trabalho (decisões de carreira afetadas, por ex., com a chegada de um filho); psicológicas (referentes aos anseios e aspirações); ou até desencadeadas por demissões (Guan et al., 2019). Diferentes espaços sociais se mostram, assim, imbricados às trajetórias, que são influenciadas não apenas pelo contexto de trabalho, como por aspectos referentes à própria vida. Transversal a essas relações estão contextos que facilitam ou impõem barreiras para a construção das carreiras, como economias globais e regionais, mercados de trabalho, inovações tecnológicas, políticas governamentais (Baruch & Sullivan, 2022), cultura de determinada região ou localidade (Montanari et al., 2021), e até mesmo as cidades (Tams et al., 2021).

Ao longo do tempo, entretanto, a complexidade desse contexto instaura dificuldades para a continuidade das carreiras. A “sobrevivência do mais adaptável” é uma condição frequentemente vigente em contextos em que há desvantagem competitiva no acesso a recursos e oportunidades de trabalho escassas (Baruch & Sullivan, 2019, p. 94). As “consequências humanas” dessa configuração têm sido recentemente abordadas sob a discussão da sustentabilidade, preocupada com os efeitos negativos sentidos a médio e longo-prazo, do imediatismo inerentemente atrelado ao imperativo por empregabilidade das carreiras contemporâneas, e da constante responsividade à mutabilidade contextual por parte de diferentes atores.

A sustentabilidade na pesquisa em carreiras é, assim, abordada em diferentes perspectivas que convergem no objetivo de revelar fatores que colocam em risco a continuidade

das carreiras. Enquanto conceito, a dimensão da sustentabilidade assume a interconectividade e interdependência entre atores nos diferentes contextos e espaços sociais envolvidos no processo de construção das carreiras (De Vos & Van der Heijden, 2017), permitindo analisar o “todo” dessas relações (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019) e, a nível micro, o impacto nas carreiras (Van der Heijden & De Vos, 2015).

O conceito de carreira sustentável (Van der Heijden & De Vos, 2015), e o modelo processual de carreira sustentável (De Vos et al., 2020) são atualmente as principais manifestações no campo, que emergem especialmente para tensionar a busca pela empregabilidade, acrescentando explicitamente as condições físicas, sociais e psicológicas que afetam a capacidade de trabalhar no longo-prazo (Van der Heijden & De Vos, 2015).

A discussão da sustentabilidade emerge inicialmente no contexto Europeu, que vivencia uma situação de envelhecimento da força de trabalho, e vislumbra a necessidade de promover políticas públicas e práticas organizacionais que facilitem a sustentabilidade das carreiras (De Vos et al., 2016). Nesses estudos, a discussão tem sido abordada especialmente sob a vertente da trabalhabilidade (*work ability*) (Lawrence et al., 2015), relacionando questões sobre adoecimento e promoção de condições que favoreçam a saúde e bem-estar no trabalho (De Lange et al., 2015; Aalbers & De Lange, 2015); e, recentemente, por meio de revisitações ao conceito de empregabilidade, para aproximá-lo de uma perspectiva contextual, e não meramente um atributo individual (Forrier et al., 2019).

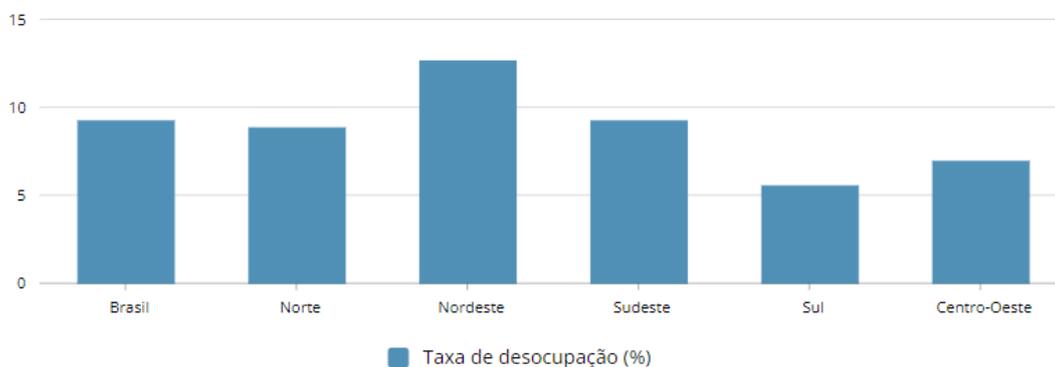
No Brasil, os desafios para a sustentabilidade das carreiras apresentam diferentes contornos em razão das particularidades contextuais inerentes ao país. As carreiras, embora representem realidades intrínsecas a cada sujeito, são construídas e remodeladas a partir da interação contextual. À exemplo, o Brasil apresenta a 9ª pior estimativa de desemprego (13,7%) em 2022 de acordo com o levantamento realizado pela *Austin Rating* sobre as projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI) para 102 países. A taxa global prevista para o ano é de 7,7 %, e de 8,7 % nos países emergentes (FMI, 2022). Em comparação com Alemanha (3,2%) e Países Baixos (4%) (FMI, 2022), regiões em que são realizados os principais estudos sobre sustentabilidade social e das carreiras (De Vos et al, 2016), há significativas disparidades de condições que não devem ser negligenciadas.

Nesse sentido, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022) divulga trimestralmente a taxa de desocupação, porcentagem de pessoas na força de trabalho que estão desempregadas. No segundo trimestre de 2022 a taxa de desocupação está em 9,3 %, revelando

também substanciais diferenças entre regiões brasileiras. Territorialmente o Brasil apresenta uma extensa distribuição populacional e uma diversidade de condições socioeconômicas que difere da relativa "homogeneização" das principais economias globais. Essas particularidades indicam a necessidade de se considerar as carreiras em contexto (Mayrhofer et al., 2007; De Vos et al., 2016). A história de vida, locais onde as pessoas vivem e trabalham, possuem condições próprias que afetam, por exemplo, a possibilidade de inserção e permanência em determinado mercado de trabalho. Um mesmo profissional, nascido em países diferentes, submetidos a condições específicas de acesso à emprego, ou de acesso à oportunidades para desenvolvimento de carreiras.

Figura 1. Taxa de Desocupação no Brasil e nas Grandes Regiões

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022).



Estudos sobre “carreiras” e “cidades” são recentes no campo e trazem elementos que permitem articular o caráter contextual das trajetórias pessoais e profissionais. Cidades concentram diferentes sistemas (educacional, político, governamental) que, ainda que afetados por uma configuração regional/nacional mais ampla, influenciam no maior ou menor acesso a oportunidades de carreira (Tams et al., 2021; Curseu et al., 2021). Ademais, as relações estabelecidas nas cidades produzem uma rede de significados associada à cultura que, por sua vez, influencia os modos de viver e no orientar de ações coletivamente aceitas em determinadas localidades (Montanari et al., 2021). Esses fatores contextuais (aspectos socioeconômicos, cultura, cidades) reforçam a complexidade da sustentabilidade das carreiras, que se mostra imbricada a essas relações.

A perspectiva de ecossistema de carreira (Baruch, 2015; Baruch & Sullivan, 2019) tem sido utilizada como lente para compreensão macro contextual da sustentabilidade. Baruch (2015) define o ecossistema de carreira como um sistema complexo e holístico. Sistemas complexos são compostos por entidades dinâmicas, inerentemente mutáveis, em que o “todo”

é sempre maior do que a soma das partes por conta características oriundas das propriedades emergentes do sistema. O holismo permite abarcar as propriedades de sistemas complexos a partir de uma perspectiva sistêmica de análise do “todo” resultante das relações. Nessa proposta, as propriedades dos sistemas não podem ser entendidas separadamente devido à alta complexidade (dinamicidade dos componentes) e à presença de propriedades emergentes. Quanto maior o conhecimento sobre os componentes e os modos como interagem entre si, mais é possível compreender sobre as propriedades dos sistemas (Jorgensen & Müller, 2000). Desse modo, a sustentabilidade das carreiras pode ser compreendida a partir da análise da influência das relações do ecossistema na produção de sentido para a construção das trajetórias individuais (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019).

Um cuidado importante ao se adotar a perspectiva de ecossistema de carreira é a atenção para não se naturalizar possíveis disfuncionalidades encontradas nas relações entre atores. Baruch e Sullivan (2019) apresentam, inclusive, diferentes tipologias para se identificar características que indicam condições mais ou menos favoráveis à sustentabilidade das carreiras: **(i)** frágeis, **(ii)** robustos, e **(iii)** anti-frágeis. Ecossistemas frágeis são caracterizados por redes de relacionamentos esparsas e distribuídas de modo desigual; oportunidades limitadas, temporárias e instáveis de emprego; sociedades divididas entre um grande contingente de trabalhadores com poucas oportunidades de sucesso, e um pequeno grupo privilegiado de “vencedores”; e contextos de precarização como estressores que inibem o bem-estar social. **(ii)** Os ecossistemas robustos são constituídos por redes de relacionamento múltiplas e focadas nas organizações; possuem emprego em série e apoio governamental para tal; oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro e fora das organizações. Por fim, os **(iii)** anti-frágeis possuem redes múltiplas, interorganizacionais, e com limites de alcance; um misto de emprego alternativo, oportunidades empreendedoras, e recursos excedentes; e carreiras primordialmente sem-fronteiras por diversas organizações e tipos de trabalho. Compreender as características dos ecossistemas permite identificar suas fragilidades e potencialidades, os principais atores e seus papéis para essas condições, e, principalmente, pensar/propor ações que promovam contextos favoráveis à sustentabilidade das carreiras (Gribling & Duberley, 2019).

Apesar da discussão da sustentabilidade propor uma perspectiva contextual para o entendimento da construção das carreiras, há, ainda, uma prevalência de estudos que enfatizam a agência individual (Van der Heijden et al., 2020). Muito se deve por conta da lógica da empregabilidade, e pela influência de vertentes teóricas da psicologia vocacional, as quais

adotam perspectivas *person-centered* para análise das carreiras (Akkermans & Kubash, 2017). O contexto, quando abordado, é predominantemente limitado às organizações, sem problematizar as condições que impõem barreiras estruturais à sustentabilidade (Van der Heijden et al., 2020). Mesmo as aproximações com a trabalhabilidade (*work ability*), comum em pesquisas sobre sustentabilidade com trabalhadores Europeus (De Lange et al., 2015; Aalbers & De Lange, 2015), responsabilizam o indivíduo pelo enfrentamento das condições adversas do ambiente de trabalho, sem, contudo, problematizar as condições estruturais do trabalho que impelem ao adoecimento. Não faltam evidências sobre a importância da agência individual no processo de construção das carreiras. Contudo, é imperativo questionar as condições contextuais que cerceiam a capacidade individual de agência.

Tem-se, então, que condições e configurações do trabalho que se mostram diversas e que afetam de modo desigual países, organizações e trabalhadores lançam a necessidade de se olhar para o contexto em seus diferentes níveis, e para sua complexidade, ressaltando condições (que são históricas, culturais e sociais), bem como as diferentes formas de atuação de diferentes atores que acontecem e se produzem em constante inter-relação. Tal cenário afeta as trajetórias de carreiras de forma desigual e, em especial, afeta as condições para a continuidade ao longo dos tempos, surgindo a preocupação com a sustentabilidade das carreiras.

Ecossistemas de carreira revelam essa complexidade, destacando a formação, a constituição e a dinâmica de todo um sistema de inter-relações que envolvem as carreiras, enquanto a lente teórica da sustentabilidade das carreiras em seus elementos constituintes e na imbricação desses – tempo, espaço social, agência e sentido – amplia possibilidades de análise para a compreensão da constituição e continuidade das carreiras ao longo dos tempos, ressaltando trabalhadores, espaços sociais e contextos, que produzem sentido a estes.

Diante do exposto, defende-se a tese de que *a dimensão da sustentabilidade funciona como lente teórica para a análise das carreiras em seus contextos, compreendendo as trajetórias e as possibilidades de ação dos indivíduos a partir das relações que são estabelecidas e tomam forma dentro da dinâmica dos ecossistemas de carreira, especialmente tendo em vista os diferentes atores que ali participam e o que produzem, considerando uma perspectiva de continuidade/tempo. Nesse processo, haverá condições mais ou menos sustentáveis, e a agência individual, importante elemento para a sustentabilidade das carreiras, assume contornos próprios na medida em que há uma produção de sentido (individual, mas também cultural, social e histórica) que orienta as ações, constituída a partir*

das vivências e experiências em diferentes espaços sociais ao longo do tempo, refletindo-se nos modos como os sujeitos constroem suas histórias de vida e de trabalho.

Como objeto de investigação, entende-se que a indústria do turismo apresenta um campo fértil para análise proposta, especialmente pela dualidade controversa da sua configuração. O turismo compreende uma heterogeneidade de atividades econômicas (ex.: agência de viagens, transporte, acomodação, eventos, atrações) e assume importante papel na geração de emprego e renda em atividades direta ou indiretamente relacionadas ao turismo (ILO, 2020). Segundo a *International Labor Organization* (2020), cerca de 144 milhões de pessoas são empregadas apenas no setor de acomodação e serviços alimentícios associados ao turismo, o que inclui 44 milhões de trabalhadores autônomos, e 7 milhões de empregadores (ILO, 2020).

Ao mesmo tempo, como apontam Robinson et al. (2018), “o turismo historicamente sustenta a precarização *vis-à-vis* às suas práticas de emprego” (p. 2). É um trabalho muitas vezes influenciado pela sazonalidade, possui demandas de trabalho que impedem a socialização fora do trabalho (ex: no período de “férias” trabalham, viajam constantemente), além de ser percebido como uma atividade de baixo status e baixa atratividade de carreira (Mooney, 2018). A indústria do turismo costuma ser, em grande parte, hostil aos movimentos sindicais, e persiste em relação às expectativas da legislação e às expectativas éticas mais amplas da comunidade (Robinson et al., 2018). Assim, a atividade traz, em si, os desafios para a sustentabilidade especialmente no que tange às condições de trabalho digno que permita a continuidade das carreiras (De Vos et al., 2016).

A pandemia de Covid-19 é um agravante dessas condições. Nos cenários mais otimistas projetados pela Fundação Getúlio Vargas (2020b), a perda total do setor turístico brasileiro será de R\$161,3 bilhões no biênio 2020-2021, representando uma perda de 29,8% na produção total do período. A indústria é composta majoritariamente por pequenas e médias empresas, empregando profissionais de variados níveis de escolaridade, sendo responsável por volumes significativos de postos de trabalho (FGV, 2020b). Um dos problemas apontados está no efeito cascata da crise, que o turismo impacta e sustenta indiretamente setores de outros segmentos. Os dados escondem, ainda, conforme análise da própria FGV, um grande contingente de trabalhadores não-registrados, que sofreram com a interrupção das atividades turísticas (FGV, 2020; 2020b).

A heterogeneidade das regiões do Brasil, contudo, impele que os impactos da pandemia no turismo sejam sentidos e enfrentados de diferentes modos conforme a cidade analisada. Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, vivenciou esse processo por meio de iniciativas diversas (oriundas de organizações públicas e privadas) voltadas para ressignificação da atividade turística na região. No ano de 2020, líderes do turismo, em parceria com entidades públicas, empreenderam esforços para a reconstrução da identidade turística centrada em atividades de lazer, natureza e cultura. Esses movimentos visam uma nova associação da imagem da capital gaúcha, tradicionalmente limitada ao turismo de negócios e eventos, segmento em que foi referência internacional e nacional nas últimas décadas (Diário do Turismo, 2020; Zero Hora, 2021). Ademais, como demonstram *reports* oficiais da prefeitura, o investimento em outros segmentos do turismo é entendido como um modo de aquecer a economia durante a retomada econômica pós-pandemia.

Com o avanço da vacinação no Rio Grande do Sul e a retomada da atividade econômica, o segundo semestre de 2021 foi marcado pela concretização de projetos que potencializam a atratividade da cidade. A construção da maior pista de skate da América Latina (Correio do Povo, 2021), a inauguração do Cais Embarcadero como ponto gastronômico na beira do lago, e a retomada de reformas visando a revitalização dos trechos da Orla do Guaíba e da região do Centro Histórico (Zero Hora, 2021) são apenas alguns exemplos que ampliam as possibilidades de lazer. O forte investimento no desenvolvimento na região localizada às margens do lago Guaíba como atrativo de Porto Alegre é identificado no estudo do Sebrae (2021) como tendência fundamental para retomada do turismo, e pode representar um importante passo para consolidar os novos rumos do turismo de Porto Alegre.

Aliado a essas mudanças estratégicas no direcionamento turístico da cidade, a paralisação do segmento de eventos traz profundos desafios para os profissionais envolvidos. Analistas estimam que no ano de 2019 o segmento gerava 500 mil empregos diretos e indiretos, apenas no Rio Grande do Sul (Correio do Povo, 2021). Com cerca de 98% dos negócios interrompidos, o setor de eventos vivenciou a aceleração da digitalização das suas atividades, tendo para os próximos anos a tendência de eventos híbridos (FGV, 2021). Para além dessas questões, é inegável que reestruturações prejudicam especialmente os profissionais nos “bastidores” do turismo, em atividades indiretamente relacionadas, mas fundamentais para a sua concretização. A tradição de Porto Alegre como referência em turismo de negócios e eventos traz consigo a história de montadores de palco ou organizadores de *catering*, equipes de limpeza, entre outros envolvidos em atividades primordialmente manuais.

Diante da complexidade das relações nos ecossistemas de carreira, a única certeza sobre o futuro do trabalho é que a mudança será uma constante (Hite et al., 2020). Compreender o desenvolvimento da sustentabilidade das carreiras dos profissionais de turismo se mostra, assim, uma alternativa interessante para identificar a influência de diferentes atores do turismo em Porto Alegre nas trajetórias profissionais, e os movimentos empreendidos para o enfrentamento das adversidades e oportunidades contextuais no curso do tempo. O aprendizado a partir das percepções e experiências das pessoas que efetivamente trabalham com o turismo na cidade, pode levar a posteriores iniciativas que incentivem carreiras no turismo em Porto Alegre e contribuam para a atratividade da cidade para visitantes e residentes.

Com vistas a refletir sobre a sustentabilidade das carreiras, **esta tese** levanta o seguinte questionamento: *“De que modo os profissionais do turismo na cidade de Porto Alegre, dentro do ecossistema de carreira em que interagem, influenciam e são influenciados pelos múltiplos atores e contextos no processo de construção das carreiras no curso do tempo?”*.

Alinhado com a pergunta de pesquisa e o argumento proposto, o **objetivo geral** da tese é compreender como múltiplos atores e contextos influenciam na construção de trajetórias mais ou menos sustentáveis no turismo a nível macro (contextos amplos) e micro (percepção individual). De modo específico objetiva-se:

Objetivo 1: Fundamentar teoricamente os conceitos e teorias que abordam a discussão da sustentabilidade das carreiras, de modo a situar e compreender as possibilidades de articulação teórica e empírica da perspectiva no contexto brasileiro (Capítulos 1 e 2);

Objetivo 2: Identificar e analisar, a partir da perspectiva de ecossistema de carreira, quais são os principais atores e características/condições dos contextos que permeiam as carreiras de profissionais do turismo em Porto Alegre (nível macro) (Capítulo 3).

Objetivo 3: Analisar, a partir do conceito de carreira sustentável, de que modo se dá construção das carreiras dos profissionais de turismo de Porto Alegre (foco na interação indivíduo-contexto) (Capítulo 4);

Objetivo 4: Analisar de que modo os contextos produzidos nas relações entre atores impactam em trajetórias mais ou menos sustentáveis de carreiras de profissionais de turismo em Porto Alegre (Capítulos 3 e 4), e propor um modelo a partir desses entendimentos.

Para a consecução dos objetivos geral e específicos foram produzidos quatro artigos dispostos em capítulos complementares entre si. O capítulo 1 faz um aprofundar conceitual da sustentabilidade em seu pilar social, explorando perspectivas teóricas que antecederam essa vertente de pesquisa em carreiras. Identificou-se que fundamentos na área de sistemas de

trabalho sustentáveis (*sustainable work systems*) (Docherty et al., 2009; Pfeffer, 2010) e ecologia de ecossistemas (Holling, 2001) são importantes pilares para a discussão da sustentabilidade no conceito de carreira sustentável (Van der Heijden & De Vos, 2015) e na teoria de carreira. Este artigo foi especialmente motivado por se observar empiricamente comuns mal-entendidos conceituais que dificultam a apreensão da sustentabilidade enquanto lente para análise das carreiras em diferentes contextos. Ademais, entende-se que os estudos seminais sobre sustentabilidade das carreiras, todos publicados em inglês, trazem particularidades que podem se tornar barreiras linguísticas para o entendimento da proposta em sua completude por parte de leitores brasileiros. Assim, acreditando no potencial da temática para o contexto nacional, assumiu-se oportuna a consecução de um artigo seminal em português para ampliar o acesso à proposta, e contribuir para a disseminação do campo no Brasil.

O capítulo 2 especifica a proposta do seu antecessor, apresentando uma revisão sistemática que visa explorar noções centrais à sustentabilidade presentes, mas pouco exploradas nos artigos seminais de carreira sustentável (Van der Heijden & De Vos, 2015; De Vos & Van der Heijden, 2017; De Vos et al., 2020): resiliência, sistema de carreira (*career system*) e ecossistema de carreira (*career ecosystem*). A revisão contemplou artigos entre 1992 - 2020, e teve como objetivo analisar como a literatura internacional entende e informa a discussão da sustentabilidade no escopo das carreiras, entendendo a importância dos referidos conceitos para o avançar dos estudos no campo. Foram identificados seis principais temas: (1) a interação entre espaços sociais no desenvolvimento de trajetórias de carreira sustentáveis e ou insustentáveis; (2) a necessidade de uma perspectiva de sistemas abertos como implicação para a gestão organizacional de carreira; (3) o papel significativo de atributos pessoais e comportamento individuais no desenvolvimento de carreiras sustentáveis; (4) abordando satisfação e bem-estar nas esferas de trabalho e vida; (5) mobilidade de carreira externa e interna em contextos complexos; e desafios contemporâneos para a sustentabilidade e suas implicações para carreiras, cidades e governos. A partir dessas temáticas construiu-se premissas com vistas a orientar caminhos futuros de pesquisa, processo que norteou o próprio encadeamento da tese.

O capítulo 3 é a primeira interlocução empírica de teorias discutidas nos artigos anteriores, resultado das entrevistas narrativas realizadas com 25 profissionais de turismo em Porto Alegre. O artigo foca na visão macro da influência dos contextos no processo de construção das carreiras, adotando como base a teoria de ecossistema de carreira (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). Enfatizou-se as particularidades da cidade de Porto Alegre como influência contextual de oportunidades ou limitações ao desenvolvimento das carreiras no turismo. Sustentou-se o argumento de que há uma relação sistêmica entre carreira e cidades,

que se inter-relacionam e estruturam-se mutuamente. O estudo contribui ao situar as cidades enquanto contexto relevante de análise, e ao revelar trajetórias de insustentabilidade das carreiras a partir das condições produzidas nas relações entre diferentes atores no ecossistema. Longe de propor uma passividade, o artigo provoca a reflexão crítica sobre as condições encontradas, demonstrando as possibilidades de adotar a sustentabilidade como análise e diagnóstico de barreiras contextuais para a construção sustentável de carreiras.

O capítulo 4 traz um olhar para a construção das carreiras a partir da dimensão da sustentabilidade. Ancorado nas quatro dimensões do conceito de carreira sustentável (tempo, espaço social/contexto, agência e sentido), o artigo propõe tensionar a capacidade de agência individual de carreira, enfatizando os múltiplos contexto e espaços sociais. Sustenta-se o argumento de que a agência individual é importante, mas não suficiente para a sustentabilidade das carreiras no médio e longo prazo. Trabalhou-se com trechos das narrativas dos participantes da pesquisa, tendo o cuidado de contar as suas histórias com o turismo da cidade, e a produção de sentido envolvida na construção das carreiras ao longo dos anos. Os achados complementam as informações discutidas no capítulo 3, demonstrando o inerente caráter contextual da relação indivíduo-carreira.

A Figura 2 sumariza os modos como se dá articulação entre objetivos e capítulos, que serão trabalhados na sequência.

Figura 2. **Objetivos e capítulos da tese**

OBJETIVO GERAL		
Compreender como múltiplos atores e contextos influenciam na construção de trajetórias mais ou menos sustentáveis de carreiras no turismo a nível macro (contextos amplos) e micro (percepção individual)		
Objetivo Específico 1: Fundamentar teoricamente os conceitos e teorias que abordam a discussão da sustentabilidade das carreiras, de modo a situar e compreender as possibilidades de articulação teórica e empírica da perspectiva no contexto brasileiro	Capítulo 1: Por que Adotar a Perspectiva da Sustentabilidade nos Estudos de carreira? Um ensaio Teórico sobre os Pilares e a Importância da Discussão	Objetivo Específico 4: Analisar de que modo os contextos produzidos nas relações entre atores impactam em trajetórias mais ou menos sustentáveis de carreiras de profissionais de turismo em Porto Alegre
Objetivo Específico 2: Identificar e analisar, a partir da perspectiva de ecossistema de carreira, quais são os principais atores e características/condições dos contextos que permeiam as carreiras de profissionais do turismo em Porto Alegre (nível macro)	Capítulo 2: In Search of Career Sustainability: A Systematic Review to Guide Future Research	
Objetivo Específico 3: Analisar, a partir do conceito de carreira sustentável, de que modo se dá construção das carreiras dos profissionais de turismo de Porto Alegre (percepção individual)	Capítulo 3: Cidades como Ecossistemas de Carreiras (in) Sustentáveis: Analisando Carreiras no Turismo em uma Cidade no Sul do Brasil	
	Capítulo 4: Carreiras em Contexto e Agência em Questão? Analisando a Sustentabilidade das Carreiras no Turismo	

CAPÍTULO 1

POR QUE ADOTAR A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NOS ESTUDOS DE CARREIRA? UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS PILARES E A IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO¹

Camila Vieira Müller
Angela Beatriz Busato Scheffer

Resumo

Sustentabilidade tem aparecido como perspectiva para a compreensão das carreiras, permitindo um olhar analítico para a realidade do trabalho e seus impactos no humano e no social. Nesse cenário, o objetivo deste ensaio teórico é discutir os pilares da noção de sustentabilidade buscando sua compreensão e aprofundando-a como elemento basilar ao conceito de carreira sustentável. Como contribuições, a perspectiva da sustentabilidade das carreiras apresenta-se como lente teórica de análise ao ressaltar de modo sistêmico e processual: a dinâmica da influência dos múltiplos contextos para a continuidade das trajetórias individuais; a continuidade da carreira por meio de movimentos no tempo e escolhas trilhadas; a interconectividade entre os diversos atores que participam da constituição de carreiras individuais; a necessidade de processos que permitam o fomento do potencial de adaptação e criação de oportunidades necessário para a sustentabilidade, entre outros aspectos.

Palavras-chave: Carreira. Carreira sustentável. Sustentabilidade das carreiras. Sustentabilidade. Sustentabilidade social.

Abstract

Sustainability has been adopted as a perspective for understanding contemporary careers, which enables an analytical view of the reality of work by including human and social impacts. This theoretical essay discusses the foundations of sustainability as a core dimension of the sustainable career concept. As its main contributions, the career sustainability perspective offers a lens for a theoretical analysis emphasizing in a systemic and procedural way, and among other factors: the dynamics of the influence of multiple contexts for the continuity of individual paths; career continuity through time movements and the choices made; the interconnectivity of the diverse actors that influences individual careers; the need for a process which allows adaptive capability to be fostered, and the creation of opportunities for sustainability.

Keywords: Career. Career sustainability. Sustainable career. Social sustainability. Sustainability.

¹ Artigo publicado na RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 62, n. 5, p. e2020-1006, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020220506. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/85959>.

CAPÍTULO 2

IN SEARCH OF CAREER SUSTAINABILITY: A SYSTEMATIC REVIEW TO GUIDE FUTURE RESEARCH²³⁴

Camila Vieira Müller
Angela Beatriz Busato Scheffer
Janaina Macke
Marcia Cristina Vaclavik

Abstract

This study aims to analyze how international literature understands and informs the discussion of sustainability within the scope of careers. By conducting a systematic literature review through the Web of Science database and using the Iramuteq® software as a data processing tool, we analyzed 152 papers using career-related key terms for the search, such as sustainable, system, resilience, sustainability, and ecosystem. By exploring sustainability in its basilar concepts over the last three decades, we have identified six clusters representing different theoretical approaches: the interplay between social spaces on the development of sustainable or unsustainable career paths; the need for an open-systems perspective as an implication for organizational career management; the significant role of personal attributes and individual behaviors in career sustainability development; addressing satisfaction and well-being in work and life spheres; external and internal career mobility in complex environments, and contemporary sustainability challenges and their implications for careers, cities, and governments. We believe these six clusters can be used as a jumping-off point to access the sustainability discussion in career research. Furthermore, we established assumptions that may guide future empirical research by analyzing similarities and approximations between the thematic axes.

Keywords: Career. Career sustainability. Sustainable career. Career resilience. Career system. Career ecosystem.

²Agradeço ao Dr Jos Akkermans pelas contribuições.

³ Artigo apresentado no XLVI Encontro da ANPAD com indicação para *fast track* por ser um dos destaque da divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

⁴ Não há versão em português uma vez que o artigo foi produzido com vistas à publicação em língua inglesa.

CAPÍTULO 3

CIDADES COMO ECOSSISTEMAS DE CARREIRAS (in) SUSTENTÁVEIS: ANALISANDO CARREIRAS NO TURISMO EM UMA CIDADE NO SUL DO BRASIL⁵

Camila Viera Müller
Angela Beatriz Busato Sheffer

Resumo

Há uma inerente relação entre carreiras e cidades que é pouco explorada na pesquisa acadêmica. Carreiras são construídas pelos movimentos individuais entre instituições e organizações situadas nas cidades, e por mobilidades entre diferentes localidades. O objetivo do estudo é analisar a influência das cidades enquanto contexto no desenvolvimento das carreiras, a partir da perspectiva de profissionais do turismo. Argumenta-se que a relação carreira-cidades é sistêmica, uma vez que se inter-relacionam e se estruturam mutuamente. A teoria de ecossistema de carreira é o principal pilar teórico por permitir a análise sistêmica sobre as redes de relações nos contextos urbanos em que as carreiras se realizam. Conduziu-se 25 entrevistas narrativas para compreender a formação do ecossistema de carreira em Porto Alegre, uma capital da região Sul do Brasil. Assim, foram identificados quatro principais momentos que indicam características do ecossistema de carreira construídas nos últimos anos, seus reflexos na configuração atual, bem como apontam perspectivas para o futuro da atividade na cidade: (1) construção da tradição em turismo de negócios e eventos; (2) reestruturações na gestão pública; (3) destaque ao turismo nas cidades serranas e desmobilização nas redes de colaboração em Porto Alegre; e (4) pandemia como impulsionadora de mudanças estruturais. Conclui-se que a dinâmica do ecossistema de carreira é resultado da interação dos atores com a cidade; a sustentabilidade do ecossistema não envolve um rígido *status quo*, mas, na capacidade de ajustes e adaptações que moldam e reconfiguram as relações entre atores, que são vivas e aprendem por meio das interações no curso do tempo; as carreiras são afetadas por aspectos estruturais sistêmicos que enfraquecem ou fortalecem o potencial de agência individual; influências contextuais atuam como forças norteadoras de movimentos no ecossistema rumo a carreiras mais ou menos sustentáveis.

Palavras-chave: Carreira. Ecossistema de carreira. Sustentabilidade. Sustentabilidade de carreiras. Cidades. Porto Alegre.

Abstract

There is a research gap concerning careers and cities inherent relation. Individuals build their careers through the movement between institutions and organizations situated in the cities, also with mobilities across different places. This study aims to investigate the city's influence as a context for career development from the perspective of tourism professionals. We argue that the career-city relationship is systemic because they are mutually interdependent and, thus, structure each other. The career ecosystem theory is the main theoretical foundation of this research, allowing the systemic analysis of the network ties to the contexts in that careers are unfolding. We conducted 25 narrative interviews to comprehend the career ecosystem formation in Porto Alegre, a capital city in the south of Brazil. We identify four temporal

⁵ Artigo aceito para o XXV SemeAd da Universidade de São Paulo – USP.

moments that indicate the main characteristics of the career ecosystem, how they reflect on the current scenario and perspectives for the future of the tourism activity in the city: (1) Building Tradition in Business Tourism and Events; (2) Restructuring in public management; (3) Emphasis on tourism in mountain cities and demobilization of collaboration networks in Porto Alegre; and (4) Covid-19 pandemic as a driver of structural change. We conclude that the career ecosystem dynamic has resulted from the interaction between different actors in the city contexts. Then, career sustainability does not involve a rigid status quo, but the adjusting and adapting process that shape and transform the relations between actors, which are alive and learn throughout interactions over time; careers are affected by structural systemic aspects that weaken or strengthen the potential of individual agency; contextual influences act as guiding forces of ecosystem movements seeking more or less sustainable careers.

Keywords: Career. Career ecosystem. Sustainability. Career sustainability. Cities. Porto Alegre.

CAPÍTULO 4

CARREIRAS EM CONTEXTO E AGÊNCIA EM QUESTÃO? ANALISANDO A SUSTENTABILIDADE DAS CARREIRAS NO TURISMO

Camila Vieira Müller
Angela Beatriz Busato Scheffer

Resumo

A capacidade individual de agência das carreiras tem sido criticada em pesquisas de carreira por se assumir uma previsibilidade irreal a respeito da construção das carreiras na contemporaneidade. Com vistas a tensionar a relação agência-contexto, este artigo por objetivo compreender como diferentes contextos influenciam na construção de trajetórias mais ou menos sustentáveis. Foram analisadas 25 narrativas de profissionais do turismo em Porto Alegre, uma capital da Região Sul do Brasil. Utilizou-se a dimensão da sustentabilidade a partir do conceito de carreira sustentável como base teórica para análise dos dados. Identificou-se quatro principais temáticas, as quais representam contextos de limitações e oportunidades para a ação individual na construção das carreiras. Essas configurações são resultado de processos culturais, sociais e históricos interpretados pelos sujeitos na construção das carreiras no curso do tempo, que demonstram a natureza contextual inerente à agência. Identificou-se que a cultura produzida e reproduzida na experiência vivida das cidades, os fatores externos oriundos do acaso, a história de vida e o contexto familiar são as principais influências para a sustentabilidade das carreiras.

Palavras-chave: Carreira. Agência. Contexto. Sustentabilidade. Sustentabilidade das carreiras. Carreira sustentável.

Abstract

The capacity of individual agency has been criticized in career research due to its unreal assumptions about contemporary career development. Aiming to tension the agency-context relation, this article intends to comprehend how different contexts influence more or less sustainable career trajectories. We analysed 25 narratives from tourism professionals in Porto Alegre, a capital city in the South Region of Brazil. We used the sustainability dimension of the sustainable career concept as a theoretical basis to data analysis. We identified four main themes that represent contexts of limitations and opportunities for individual action in career building. These contexts were produced by cultural, social and historical processes interpreted by individuals in the career development over time, which demonstrate the contextual nature of individual agency. The main contexts that influence career sustainability are the culture produced and reproduced in the living experience at the cities, external factors from chance events, life story and familiar contexts.

Keywords: Career. Agency. Context. Sustainability. Career sustainability. Sustainable career.

CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Carreiras são complexas. A sustentabilidade enquanto lente teórica convida a um olhar para essa complexidade, tendo como premissa o pensamento sistêmico sobre as múltiplas perspectivas de diferentes atores que influenciam e são influenciados pelos contextos que afetam a continuidade das carreiras. Desse modo, esta tese foi construída no intuito de fortalecer teórica e empiricamente a discussão sobre a sustentabilidade das carreiras, assumindo a urgência de se abarcar a temática em tempos em que se observam condições que, cada vez mais, afastam a possibilidade de sustentabilidade social e das carreiras.

Porto Alegre foi escolhida como objeto de análise por inúmeras razões que valem ser retomadas. Cidades são, em si, constituídas por diferentes sistemas (ex.: legais, políticos, econômicos, administrativos, educacionais) que demandam um olhar sistêmico para a influência dessas condições na sustentabilidade das carreiras a partir da perspectiva de ecossistema. O turismo trabalha especialmente com a produção de sentido associada às vivências no contexto urbano, estando imbricado às redes de significado relacionadas à cultura, historicamente (re)produzidas na experiência vivida das cidades, que afetam a carreira dos profissionais envolvidos na atividade. Essas influências não são imediatamente visíveis, o que torna oportuno o olhar sistêmico proposto pela dimensão da sustentabilidade, para entender de que modo essas questões são percebidas individualmente. Por fim, a proposição de analisar os movimentos de profissionais de turismo em uma “cidade sem turismo”, que tem como particularidade identitária a polarização das relações, agregam interessantes problematizações ao demonstrar a potencialidade da teoria em explorar condições que indicam a sustentabilidade ou insustentabilidade das carreiras.

O desenvolvimento do argumento de tese foi igualmente conduzido de forma sistêmica e inter-relacionada, enfatizando inicialmente entendimentos gerais (visão geral da sustentabilidade), afinando para questões mais específicas (conceitos relacionados a sustentabilidade e carreiras), transcorrendo no estudo de aspectos “macro” da sustentabilidade como um “todo” (ecossistema de carreira) e culminando na ênfase individual (carreiras sustentáveis). Como ponto de partida para explorar essas articulações, retoma-se o argumento proposto:

“Defende-se a tese que a dimensão da sustentabilidade funciona como lente teórica para a análise das carreiras em seus contextos, compreendendo as

trajetórias e as possibilidades de ação dos indivíduos a partir das relações que são estabelecidas e tomam forma dentro da dinâmica dos ecossistemas de carreira, especialmente tendo em vista os diferentes atores que ali participam e o que produzem, considerando uma perspectiva de continuidade/tempo. Nesse processo, haverá condições mais ou menos sustentáveis, e a agência individual, importante elemento para a sustentabilidade das carreiras, assume contornos próprios na medida em que há uma produção de sentido (individual, mas também cultural, social e histórica) que orienta as ações, constituída a partir das vivências e experiências em diferentes espaços sociais ao longo do tempo, refletindo-se nos modos como os sujeitos constroem suas histórias de vida e de trabalho”

O objetivo geral ***“De que modo os profissionais do turismo na cidade de Porto Alegre, dentro do ecossistema de carreira em que interagem, influenciam e são influenciados pelos múltiplos atores e contextos no processo de construção das carreiras no curso do tempo?”*** não trata explicitamente sobre a sustentabilidade, mas informa elementos conceituais que se referem à discussão. Essa escolha se dá em razão do argumento defendido, que compreende a sustentabilidade como lente para análise da construção das carreiras com vias a analisar os fatores que colocam em risco a sua continuidade. A perspectiva de ecossistema é assumida na medida em que é capaz de capturar as complexas inter-relações entre atores na formação de contextos favoráveis ou não à sustentabilidade das carreiras. O conceito de carreira sustentável abarca a interatividade dessas relações, tensionando a capacidade de agência individual no processo de construção e carreira e vida.

Os objetivos específicos aprofundam essas questões, e, a partir do entrelaçamento entre os quatro artigos que compõem os capítulos deste trabalho, respondem ao objetivo geral e sustentam o argumento de tese. A seguir serão apresentadas e discutidas essas questões.

Objetivo 1: Fundamentar teoricamente os conceitos e teorias que abordam a discussão da sustentabilidade das carreiras, de modo a situar e compreender as possibilidades de articulação teórica e empírica da perspectiva no contexto brasileiro

O capítulo 1 ***“Por que adotar a perspectiva da sustentabilidade nos estudos de carreira? Um ensaio teórico sobre os pilares e a importância da discussão”*** faz uma

retomada conceitual aos fundamentos da sustentabilidade, delimitando entendimentos que norteiam a consecução da tese. A principal contribuição está em compreender que a sustentabilidade implica em adotar uma perspectiva processual e sistêmica (considerando a interdependência e interconexão entre diferentes atores) com vistas à continuidade das carreiras no médio e longo-prazo, **almejando-se** o desenvolvimento das carreiras sem comprometer o bem-estar individual e societário (De Vos & Van der Heijden, 2017). Os conceitos de ecossistema de carreira (Baruch & Rousseau, 2019) e carreira sustentável (De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015), devido a sua proposta sistêmica e dinâmica, permitem capturar os modos como diferentes atores, cada qual com seu papel e força, influenciam nas carreiras individuais: o ecossistema, a partir de uma visão macro dessas relações, e o conceito de carreira sustentável revela as percepções individuais produzidas das condições contextuais.

Uma reflexão interessante é a observância da natureza propositiva da discussão da sustentabilidade, que emerge em diferentes áreas do conhecimento a partir da preocupação sobre os impactos sociais e ambientais resultantes do desenvolvimento econômico do século XX. A perspectiva de múltiplos *stakeholders* reforça a responsabilidade coletiva na sustentabilidade enquanto visão de mundo para o desenvolvimento global das nações. Refletido na dimensão das carreiras, implica no tensionar da responsabilização individual, atentando, por exemplo, à importância das políticas públicas e organizacionais para a promoção de contextos que facilitem a sustentabilidade.

O capítulo 2 “**In search of career sustainability: a systematic review to guide future research**” adentra os antecedentes históricos da sustentabilidade no campo das carreiras e premissas para acessar academicamente a discussão, ampliando a compreensão sobre seus fundamentos. A contribuição do artigo reside no situar explícito desses caminhos como um guia de acesso às diferentes vertentes, não tendo sido encontrado, à época da pesquisa, trabalhos similares. Os conceitos de ecossistema de carreira (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019) e carreira sustentável (Van der Heijden & De Vos, 2015), como apresentado no capítulo anterior, são possibilidades pertinentes, mas não exclusivas para a adoção da sustentabilidade enquanto lente teórica.

Conjuntamente, os dois capítulos iniciais fornecem para a adoção da sustentabilidade enquanto lente teórica para análise das carreiras, fortalecendo a construção empírica dos capítulos posteriores.

O tema “*Contemporary sustainability challenges and their implications for careers, cities, and governments*” (“Desafios Contemporâneos da Sustentabilidade e suas Implicações para Carreiras, Cidades e Governos”) e a premissa “*Cities form career ecosystems that*

constrain or facilitate career sustainability” (“cidades formam ecossistemas de carreira que limitam ou facilitam a sustentabilidade das carreiras”) embasam a consecução do **capítulo 3**. Entende-se que a cidade de Porto Alegre, em suas características, forma campos organizacionais e institucionais que constituem o ecossistema de carreira no turismo. Nesse mesmo capítulo é também trabalhada a premissa *“External and internal mobilities are fundamental to the sustainability of individual’s career and career ecosystem as a whole”* (“mobilidades externas e internas são fundamentais para a sustentabilidade da carreira individual e do ecossistema de carreira como um todo”) sobre a dinâmica da insustentabilidade do ecossistema de carreira analisado, como a evasão de profissionais para outras localidades com a economia turística mais aquecida, e a dificuldade de desenvolvimento das trajetórias profissionais em organizações do turismo (mobilidade interna) devido à pouca estruturação e informalidade do serviço. Outrossim, a premissa *“Career sustainability involves the interplay between psychological and external factors”* (“a sustentabilidade das carreiras envolve a interação entre fatores psicológicos e externos”) é especialmente detalhada no **capítulo 4**, abordando os processos de produção de sentido envolvidos na construção das carreiras, e a capacidade limitada do potencial de agência diante das estruturas.

Objetivo 2: Identificar e analisar, a partir da perspectiva de ecossistema de carreira, quais são os principais atores e características/condições dos contextos que permeiam as carreiras de profissionais do turismo em Porto Alegre (nível macro)

O objetivo é especialmente atendido no **capítulo 3** *“Cidades como ecossistemas de carreiras (in) sustentáveis: Analisando carreiras no turismo em uma cidade no sul do Brasil”*, e reforçado no **capítulo 4** *“Carreiras em contexto e agência em questão? Analisando a sustentabilidade das carreiras no turismo”* a partir das percepções dos participantes sobre esses contextos.

A perspectiva de ecossistema de carreira desenvolvida no **capítulo 3** assume a interconexão e interdependência sistêmica entre diferentes atores na construção das carreiras (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). O método da narrativa, ao convidar os participantes a refletirem sobre sua história de vida e a aproximação com o campo do turismo de Porto Alegre revelou atores direta e indiretamente relacionados às trajetórias, explorados a partir da teoria proposta. Retomando, foram identificados como atores: profissionais de turismo (profissionais autônomos, empresários), organizações (empresas de turismo receptivo, turismo de negócios e eventos, turismo náutico), associações do turismo (sindicatos, associações de profissionais),

instituições governamentais (prefeitura), instituições de ensino (cursos técnicos, universidades), investidores, cidades vizinhas (Gramado e Canela, importantes municípios turísticos da região), residentes de Porto Alegre e visitantes.

A construção das carreiras envolve uma produção de sentido individual que mobiliza aspectos intrínsecos aos sujeitos no curso de suas trajetórias de vida e trabalho. Ao lançar luzes sobre os resultados das interações (*bottom/up* e *top/down*), formadoras do ecossistema de carreira do turismo, são identificados contextos produzidos a partir dessas relações, os quais dependem das características dos atores envolvidos. A cidade de Porto Alegre, por ser central às carreiras dos profissionais do turismo analisados, atua como um contexto transversal às relações, implicando particularidades contextuais às trajetórias. Enquanto o **capítulo 3** identifica os principais contextos, o **capítulo 4** aborda desdobramentos percebidos individualmente, mas que consideram a produção cultural, social e histórica relativa à experiência de vida e trabalho na cidade.

A **precarização** do mercado de trabalho do turismo aparece como um contexto representado como barreira estrutural que perpassa as diversas relações no ecossistema de carreira analisado, impactando especialmente profissionais autônomos e agências de turismo receptivo. Baixos salários, pouca exigência (e regulamentação) de qualificação técnica, alta competitividade entre empresas e pouca cooperação entre entidades, carência de um maior envolvimento sindical para conquista de direitos trabalhistas, são os principais indicativos da precarização do trabalho (UNWTO, 2022). Essas condições são um cenário comum no turismo, especialmente quando não há um direcionamento estratégico voltado ao turismo sustentável, benéfico para todos os *stakeholders* envolvidos (Robinson et al., 2020). A preocupação com boas práticas sociais e ambientais no turismo, bem como o reconhecimento dos seus potenciais benefícios, refletem na centralidade da atividade como meio para o alcance dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS, 2022) [*Sustainable Development Goals*].

Nesse sentido, vale ressaltar que a analogia ao ecossistema adotada por Baruch (2015) não remete ao conformismo de relações que se retroalimentam no curso do tempo, mas da possibilidade de transformação e mudança a partir de aprendizagens desenvolvidas nas relações entre atores. Estudos na área da ecologia de ecossistema, importante desdobramento da discussão ambiental da sustentabilidade (Folke, 2016; Brown & Westaway, 2011), discorrem sobre a influência da ação humana no curso natural do meio-ambiente, degradando ou cultivando um novo tipo de vegetação, ou a capacidade de regeneração após um desastre natural, demonstrando a capacidade de transformação das condições da natureza. Na perspectiva de ecossistema de carreira, entende-se as possibilidades de mudanças das condições

contextuais a partir de fatores externos ao ecossistema de carreira (exemplificados no artigo pela pandemia de Covid-19) ou por meio de esforços ativos de atores (governos, organizações, iniciativas individuais) na execução de iniciativas *top/down* com impactos sistêmicos para os trabalhadores, ou *bottom/up*, relativas à influência em níveis contextuais mais imediatos (ex.: grupos de trabalho). No caso da precarização do trabalho, os achados fornecem um **diagnóstico** da situação do turismo de Porto Alegre, que pode ser utilizada na busca de alternativas práticas para os problemas apresentados. Um manual de boas práticas no turismo (como já sugerido no **artigo 4**), ou um relatório direcionado para entidades públicas e associações sindicais podem embasar iniciativas futuras que ataquem alguns problemas elencados.

A **cultura de Porto Alegre** aparece, de diferentes modos, como um dos mais proeminentes contextos nas carreiras dos participantes, especialmente por estar imbricada à experiência vivida na cidade. O **capítulo 3** aborda o contexto da cultura manifesto na tradição historicamente construída no turismo de negócios e eventos, limitando os investimentos e direcionamento de políticas públicas para atividades correlatas ao setor. Nos últimos anos, esse enfoque impeliu investimentos temporários em infraestrutura para sediar grandes eventos, prejudicando, na percepção dos entrevistados, o desenvolvimento em atrativos turísticos permanentes para caracterizar a capital gaúcha. Essa condição contribuiu para fomentar a Porto Alegre como “cidade sem turismo” perante visitantes e residentes, potencializando os desafios para a sustentabilidade das carreiras de profissionais que dependem da reputação da cidade. O **capítulo 4** aborda sobre a perda de “autoestima” do porto-alegrense ao vivenciar longos anos de pouco investimento na cidade, culminando em posturas depreciativas e críticas

As transformações oriundas da pandemia de Covid-19 trazem um curioso impacto para essas questões. O desemprego gerado com a interrupção das atividades no setor motivou a necessidade de investimentos na infraestrutura da cidade a fim de torná-la mais atrativa para sediar eventos e contribuir para restaurar a economia local. Outro ponto interessante foi o processo de ressignificação da imagem de Porto Alegre para os residentes da cidade, considerados importantes atores na promoção de serviços turísticos. Uma vez que Porto Alegre era vista como local “sem nada para fazer”, era comum a evasão dos residentes durante finais de semana e feriados para locais próximos, com reconhecida reputação turística. Ao “ficarem em casa” para a contenção pandêmica, os moradores acabam sendo turistas na própria cidade, consumindo serviços direcionados primariamente para visitantes. Esse movimento, tal como demonstrado nos **capítulos 3 e 4**, favorecem serviços de turismo receptivos, e incentivam a abertura de novas empresas no segmento turístico, voltadas, também (e, muitas vezes, principalmente) para os próprios moradores da cidade.

Atualmente, com a finalização de importantes obras turísticas, observa-se que há um fortalecimento da valorização da cidade. O levantamento realizado pela empresa de viagens Decolar revelou que Porto Alegre era o 7º destino mais desejado em junho de 2022, ao lado de Cancún, no México, reforçando os indicativos apresentados na tese sobre estar-se vivenciado o início de um novo ciclo (mais positivo) para o turismo (BrasilTur, 2022).

A **cultura** também se manifesta nas relações sociais da cidade. O **capítulo 4** aborda diversas manifestações desse contexto ao discorrer sobre o “**jeito de ser de Porto Alegre**”, apontando a existência de um comportamento historicamente polarizado da população (que remete à época da provocação da cidade) que repercute nos modos como o trabalho é conduzido no turismo. A **pouca colaboração entre atores** e consequente comportamentos **individualistas** que dificultam ações coletivas em prol das diferentes representações do turismo. Os participantes da pesquisa, ao mesmo tempo que verbalizam a necessidade de atuação conjunta, trazem em suas narrativas a descrença sobre essa possibilidade, reproduzindo o criticado individualismo para sobreviver no mercado de trabalho. Isso indica a natureza interativa da relação indivíduo-contexto, no qual os sujeitos influenciam e são influenciados (conforme explorado no **capítulo 4**) pelos contextos em que interagem. Há uma complicada teia de relações sociais, culturais e históricas que fomenta ciclos de insustentabilidade das carreiras nesse sentido.

A gestão pública de Porto Alegre é um contexto central para o desenvolvimento das carreiras do turismo, bem como é, também, a representação da cultura local. O **capítulo 3** apresenta o poder público como um ator central para a sustentabilidade do ecossistema de carreira do turismo. Foi identificada uma **disfuncionalidade** da gestão pública de Porto Alegre, que, por sua vez, impactou sistemicamente todo ecossistema de carreira. Essa condição se mostra atrelada aos aspectos culturais que impactam o *modus operandi* da cidade. A polarização é manifesta na representação política, no que se observa uma cultura da descontinuidade de projetos iniciados por gestões de partidos contrários aos que assumem a governança da cidade. Na análise dos entrevistados, esses movimentos contribuem para a falta de um direcionamento estratégico contínuo de investimentos na cidade e no turismo. O investimento no segmento de eventos impactou nesse sentido, compreendendo movimentos pontuais que negligenciam outros tipos de turismo, dificultando a construção de uma identidade sólida da cidade. A reestruturação do turismo na prefeitura é também um desdobramento dessa condição, dificultando a atuação dos servidores públicos devido à redução orçamentária e diminuição das equipes de trabalho. Apesar da atual melhora de cenário, a dependência política torna imprevisível as garantias de continuidade dessas ações para os próximos anos.

Outros contextos subjacentes a essas questões são as cidades serranas, localizadas nas proximidades de Porto Alegre, com reconhecida identidade turística nacional e internacionalmente. No ecossistema de carreira, tal como discutido no **capítulo 3**, essas localidades são contextos que influenciam no fluxo de visitantes e profissionais de turismo, que optam por trabalhar em localidades com a economia do turismo consolidada e fortalecida. Os municípios de Gramado e Canela são frequentemente evocados nas narrativas, por vezes demonstrando uma rivalidade (comum à postura polarizada), em outras como exemplos de gestão turística a serem seguidos pela capital gaúcha. A invariável menção a essas cidades a título de comparação com a condição de Porto Alegre torna oportuna a explícita menção como atores relevantes. Vale empreender um estudo comparativo como contribuição prática em estudos futuros.

A **história de vida** é, por fim, um importante contexto a ser considerado, sendo produzido através da interação do indivíduo com diversos espaços sociais que circundam as trajetórias de carreira. Cada participante traz particularidades a partir das vivências, que refletem nos modos como constroem suas carreiras. O **capítulo 4** aborda especificamente essas questões, demonstrando a influência do legado familiar no turismo (empresas familiares, influência dos pais para entrada no mercado de trabalho), interesses pessoais desenvolvidos ao longo da vida e o amor pela cidade, experiências de trabalho anteriores, como motivadores ou desmotivadores para as carreiras. As condições de vida (recursos financeiros, apoio familiar) também influem na capacidade de comportamento mais proativo que reativo no processo de sustentabilidade das trajetórias.

Objetivo 3: Analisar, a partir do conceito de carreira sustentável, de que modo se dá construção das carreiras dos profissionais de turismo de Porto Alegre (nível micro)

O **capítulo 4** atende ao objetivo, trabalhando empiricamente o conceito de carreira sustentável com as perspectivas dos profissionais entrevistados. O método da narrativa permitiu acessar a construção das carreiras a partir do sentido produzido na interação indivíduo-contexto, e as ações orientadas pelos resultados desse processo. A dimensão da sustentabilidade adotada como lente teórica para análise a partir dos quatro elementos do conceito de carreira sustentável, articulados a partir das premissas de continuidade (olhar dinâmico) e pensar sistêmico sobre as trajetórias.

Cada trajetória de carreira assume contornos conforme a história de vida de cada entrevistado. A experiência individual no ecossistema de carreira, formado pelas redes

compartilhadas e co-construídas nas relações entre atores, permite indicar algumas características gerais, comuns às condições analisadas. Observou-se trajetórias não-lineares (dimensão **tempo**) no campo do turismo, construídas principalmente por experiências sem vínculo formal, marcadas por transições de carreira, incluindo a alternância de áreas de atuação. A falta de regulamentação da profissão dificulta a formalização do trabalho dos participantes. São pessoas que se definem como empreendedores, tendo, na maioria dos casos, mais de uma ocupação, sendo o turismo receptivo dificilmente a carreira primária devido à baixa remuneração da atividade. A não-obrigatoriedade da formação superior, e a pouca disponibilidade de cursos técnicos facilita a transição de carreira, especialmente de profissionais com experiências em outras áreas de atuação, mas que, em dado momento, identificam oportunidades no turismo (**agência, contexto e sentido**).

Um dado interessante da pesquisa é que participantes formados no magistério, áreas com grandes desafios de inserção profissional, ingressam no turismo por reconhecerem maiores possibilidades de ganhos. São pessoas “empurradas” para a informalidade devido à desvalorização das carreiras na área de atuação inicialmente desejada. Esse processo ocorreu especialmente com graduados em história e geografia, os quais vislumbraram no turismo histórico ou ecológico maneiras de mobilizar as aprendizagens desenvolvidas no curso do tempo (**tempo, agência, contexto e sentido**). Ainda que as carreiras no turismo tenham sido motivadas por recompensas no curto prazo, é perceptível, em linha com estudos existentes (De Vos et al., 2016), a influência de competências nos movimentos de carreira rumo a trajetórias mais sustentáveis.

Análogo aos indicadores de sustentabilidade das carreiras (De Vos et al., 2020), as transições dos participantes refletem o processo *person-career fit* (produção de **sentido** a partir do **contexto**), impellido, principalmente, pela necessidade de recompensas objetivas de carreira (pilar da “produtividade”). As incertezas devido à ausência de vínculo, as altas demandas de trabalho, e o baixo retorno financeiro inerente ao mercado do turismo trazem indicativos de que no médio e longo-prazo outros movimentos serão necessários para a sustentabilidade das carreiras. Profissionais com longas trajetórias no turismo demonstram cansaço (sinal de comprometimento do indicador de saúde mental) e insatisfação com as constantes exigências do trabalho (envolvendo o indicador “felicidade”). À exemplo, o caso dos servidores públicos da prefeitura que, apesar da segurança do emprego e da remuneração considerada satisfatória, revelam o desejo de optar por outros tipos de carreira em áreas que envolvam menos dificuldades para a execução do trabalho.

Outrossim, vale destacar que os casos analisados de longevidade nas carreiras são especialmente característicos de empresas familiares, com mais de 20 anos de atuação no turismo em Porto Alegre. Apesar do longo período de permanência nesse mercado de trabalho, a análise das narrativas individuais revela ciclos não-lineares de trajetórias profissionais, e movimentos de adaptabilidade que permitiram a sustentabilidade dos negócios. Eventos externos às carreiras são os principais impulsionadores dessas transformações, como crises econômicas, condições políticas, e mais recentemente a pandemia de Covid-19. Durante o enfrentamento desses eventos, são mobilizados atributos psicossociais de carreira, como conhecimentos adquiridos, aprendizados a partir de experiências passadas, ou proatividade na busca de novas soluções para a situação. A capacidade de agência individual para a sustentabilidade das carreiras irá depender dos contextos em que as trajetórias são construídas, estando especialmente atreladas às histórias de vida.

A dimensão temporal da sustentabilidade permite, ainda, a compreensão da construção das carreiras numa perspectiva de continuidade. O método da narrativa permitiu aos participantes resgatarem experiências passadas e as avaliarem no presente, ou mesmo darem novos significados, revelando contextos e atores importantes às carreiras. Foi também observado o impacto de eventos disruptivos, e os diferentes modos como os sujeitos os percebem em seus contextos de trabalho e vida. Nesses casos, a quebra da linearidade temporal é evidenciada, observando-se uma produção de sentido que “empurra” os participantes a novos rumos de carreira. As narrativas trazem a influência de crises econômicas, e as ressignificações individuais empreendidas para a permanência no mercado de trabalho. Ilustram-se essas questões no caso do empreendedor de turismo rural, e das novas oportunidades de turismo receptivo incentivadas pela mudança do comportamento do porto-alegrense durante e após a pandemia.

Neste ponto vale retomar a premissa “*Career sustainability involves the interplay between psychological and external factors*” (“sustentabilidade das carreiras envolve a interação entre fatores psicológicos e externos”). Enquanto lente teórica, a sustentabilidade revela os diferentes resultados dessas interações, demonstrando que mesmo eventos inicialmente percebidos como negativos, podem trazer implicações positivas às carreiras no longo-prazo. A teoria de choques de carreira (Akkermans et al., 2018; 2020) pode complementar a análise sobre essas questões, lançando luzes às ressignificações vivenciadas a partir dos eventos, e os impactos desses novos rumos para a sustentabilidade das carreiras.

Ainda sob a ótica da lente teórica da sustentabilidade, observa-se que o processo de construção das carreiras dos profissionais analisados envolve a imbricação das dimensões

“*tempo*”, “*contexto*”, “*agência*” e “*sentido*”, que não devem ser compreendidas isoladamente. O indivíduo, principal ator na construção das carreiras (**agência**), orienta suas ações a partir do **sentido** produzido nas interações com outros atores no ecossistema de carreira (indivíduos, organizações, instituições, associações, entre outros), ressignificando-as ao longo do tempo, refletindo e dando conotações ao passado presente e futuro. Os contextos formam as condições para a sustentabilidade das carreiras e oriundos dessas relações, demonstrando a indissociabilidade da relação agência-contexto. Em termos gerais, a tese reforça que não é possível assumir apenas a capacidade de agência.

Por fim, no processo de construção das carreiras, a agência individual assume comportamentos primordialmente reativos diante das constantes limitações contextuais, especialmente atreladas à cultura da cidade. Os profissionais de turismo adotam comportamentos individualistas por desacreditarem no papel colaborativo das instituições (governos, organizações, associações), confiando apenas na própria capacidade de enfrentamento dos desafios inerentes à estrutura limitante. Esses comportamentos fomentam a histórica polarização que caracteriza “o jeito de ser de Porto Alegre” e reforçam as condições de insustentabilidade no ecossistema de carreira. Ciclos mais favoráveis à sustentabilidade das carreiras emergem quando os indivíduos recorrem às lembranças do legado familiar, e ao sentimento de amor pela cidade, amenizando temporariamente as percepções negativas ao mobilizarem valores pessoais. Com o passar do tempo, contudo, a percepção de sustentabilidade é novamente enfraquecida caso não sejam empreendidos esforços coletivos entre atores para modificar os contextos que levam à essas condições. Nas narrativas essa situação reflete-se nas manifestações de cansaço e, por vezes, relatos de adoecimento físico e mental.

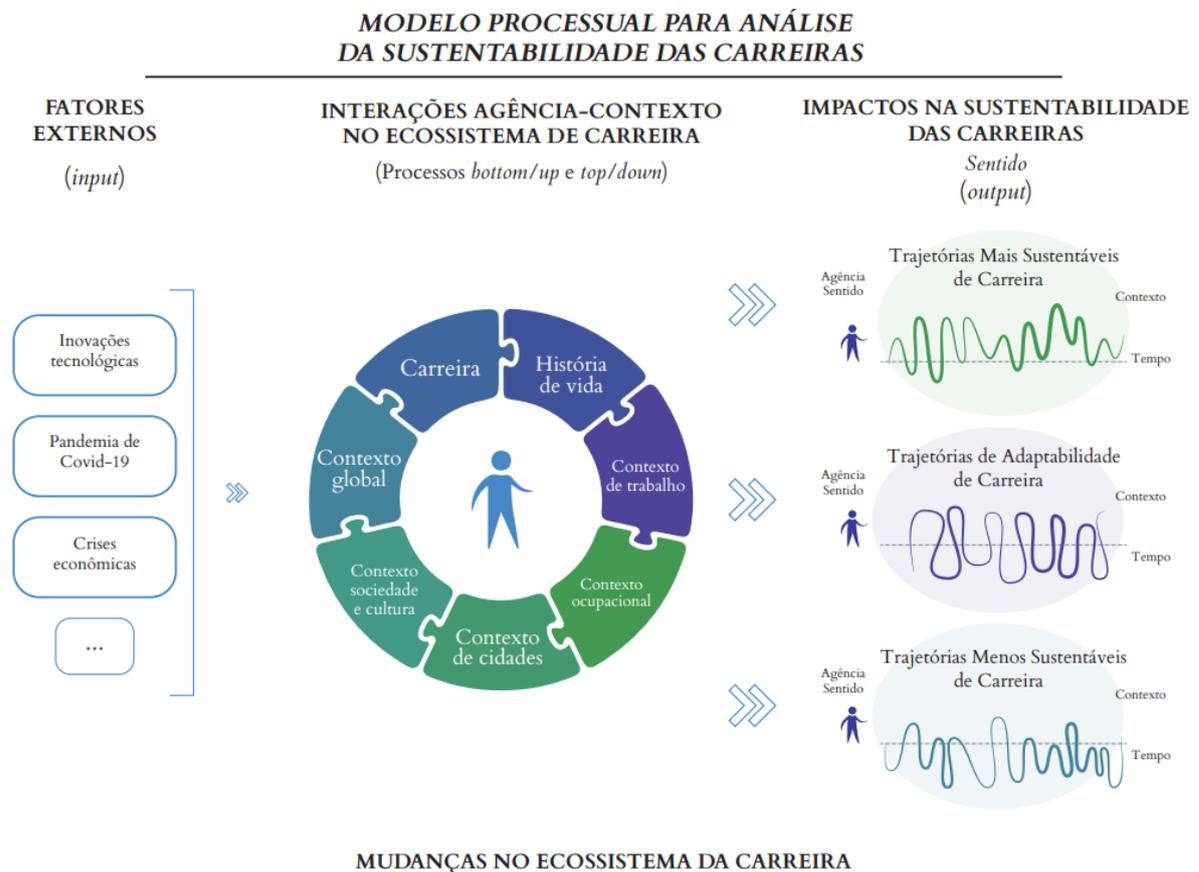
Objetivo 4: Analisar de que modo os contextos produzidos nas relações entre atores impactam em trajetórias mais ou menos sustentáveis de carreiras de profissionais de turismo em Porto Alegre

Este último objetivo é atendido a partir da análise sobre os quatro capítulos que compõem esta tese, que, em suas considerações principais, culminaram na proposição do Modelo Processual para Análise da Sustentabilidade das Carreiras (Figura 1). Este modelo é proposto para ser utilizado como lente teórica para análise de carreiras em diferentes setores ocupacionais, e permite acessar os contextos que limitam ou oportunizam o processo de construção de carreira, a partir da perspectiva da sustentabilidade. O principal resultado do

modelo (*output*) é uma tipologia para a compreensão da sustentabilidade das carreiras, desenvolvida a partir das análises das carreiras dos profissionais de turismo investigados na tese.

Figura 1. **Modelo Processual para Análise da Sustentabilidade das Carreiras**

Fonte: Elaborado pela autora.



O modelo propõe, assim, a compreensão das carreiras a partir de uma lógica de processo (*input* - processo - *output*), dentro de uma perspectiva sistêmica e dinâmica, entendendo o sujeito como parte de um ecossistema de carreira, que é afetado por fatores externos no curso do tempo, impelindo em trajetórias mais ou menos sustentáveis. O construto é fundamentado na teoria de ecossistema de carreira (Baruch, 2015; Baruch & Sullivan, 2019), nos artigos seminais de carreira sustentável (Van der Heijden & De Vos, 2015; De Vos et al., 2020), nos estudos sobre contexto em carreiras (Mayrhofer et al., 2007), com especial ênfase nas cidades (Tams et al., 2020). Como ponto de partida para análise, são apresentadas **nove premissas fundamentais**, estruturadas a partir dos achados teórico-empíricos da tese:

- I. A dimensão da sustentabilidade funciona como lente teórica que fornece uma perspectiva processual, dinâmica e sistêmica para análise dos diferentes contextos que potencialmente colocam a continuidade das carreiras em risco;
- II. As carreiras fazem parte de um ecossistema amplo, composto por uma rede de interações *bottom/up* e *top/down* entre atores em diferentes níveis contextuais;
- III. Os contextos do ecossistema de carreira são produzidos a partir de relações - social e historicamente situadas - do indivíduo com os atores que compõem esse ecossistema;
- IV. O ecossistema de carreira terá condições contextuais específicas conforme o tipo de ocupação analisado (ex.: profissionais do turismo, e profissionais da área da tecnologia terão ecossistemas de carreira diferentes), bem como as características e poder de ação dos diferentes atores que o constituem;
- V. As condições contextuais do ecossistema de carreira se modificam conforme a influência de fatores externos, alterando a dinâmica das interações entre atores;
- VI. O resultado da interação entre atores, e os contextos gerados dessas interações, funcionam como forças culturais (simbólicas) e materiais (resultante de configurações econômicas e sociais) que “empurram” ou “mantém” as pessoas (*push/pull forces*) para organizações, instituições por tipos e condições de trabalho;
- VII. A capacidade de agência individual é limitada ou oportunizada pelas condições contextuais do ecossistema de carreira;
- VIII. A sustentabilidade das carreiras é resultado da interação agência-contexto no ecossistema de carreira ao longo do tempo;
- IX. O sentido produzido pelos indivíduos na relação agência-contexto impele em ações que culminam em trajetórias mais ou menos sustentáveis de carreiras.

Fatores externos referem-se a eventos oriundos de fenômenos primordialmente econômicos, mas também políticos e sociais (Gunz et al., 2011) que, dentro da configuração globalizada dos mercados de trabalho, constantemente modelam e remodelam as relações no ecossistema de carreira (Baruch, 2015). Fenômenos econômicos (ex.: crises econômicas, medidas econômicas globais) (Baruch, 2015), influências disruptivas como das inovações tecnológicas, pandemia de Covid-19 (Hite & McDonald, 2020; Baruch & Sullivan, 2022), bem como configurações estruturais mais amplas que impactam a organização do trabalho (ex.: movimentos migratórios, globalização de empresas, diversidade da força de trabalho) (Guo et al., 2019; Baruch & Rousseau, 2019) estão entre os principais fatores contemporâneos abordados nos estudos de carreira. Esses e outros fenômenos fornecem *inputs* para a dinâmica

dos ecossistemas de carreira, impelindo o movimento de diferentes atores que se modificam com vistas a se adaptarem às novas condições contextuais.

Cada setor ocupacional (ex.: turismo, tecnologia, medicina) terá uma resposta correspondente à própria realidade. No caso analisado na tese, a paralisação do setor de eventos por conta da pandemia de Covid-19, e o consequente advento da tecnologia como alternativa para a realização dos eventos, instaurou transformações nos diferentes níveis do ecossistema de turismo de Porto Alegre. Desemprego, novos segmentos de mercado, novos direcionamentos estratégicos de organizações do turismo, a mudança de comportamento da população da capital gaúcha são alguns dos reflexos desses eventos na dinâmica do ecossistema analisado. O modelo visa incitar reflexões sobre essas possibilidades, convidando ao pensar macro e sistêmico sobre as carreiras e o mercado de trabalho no qual se inserem.

O modelo destaca a influência contínua, ao longo do tempo, desencadeada por diversos fatores externos que, **ao longo do tempo**, provocam constantes *mudanças* no ecossistema de carreira. O indivíduo, principal responsável pelo processo de construção da carreira (*agência*), encontra-se no centro do ecossistema, influenciando e sendo influenciado, através de relações *bottom/up* e *top/down*, pelos diversos *contextos* que perpassam as trajetórias de carreira e vida. Os **processos** que produzem as carreiras, referem-se a essas interações (*bottom/up* e *top/down*), enfatizando a construção das carreiras como produto da relação *agência-contexto*. A sustentabilidade das trajetórias, por sua vez, é resultado do **sentido** produzido individualmente a partir dessas interações (*output*).

Os contextos estão imbricados à agência, que é limitada ou oportunizada pelas condições resultantes das relações do indivíduo no ecossistema de carreira. Como cada ecossistema tem sua própria configuração de acordo com as características de cada ator, postulou-se, a partir da literatura em carreiras (Gunz et al., 2011; Mayrhofer et al., 2007; De Vos et al., 2020; Tams et al., 2021) os principais contextos que, de forma ampla, são apontados como os principais influenciadores das trajetórias. Na perspectiva de ecossistema, os contextos são tomados como imbricados entre si, trazendo implicações sistêmicas às carreiras.

O *contexto global* invariavelmente impacta as carreiras na atual configuração globalizada dos arranjos de trabalho, e os próprios movimentos do capital que atravessam os diferentes países. Na análise de Baruch (2015), a globalização é parte inerente aos ecossistemas de carreira contemporâneos, manifesta especialmente nos impactos da internacionalização no aumento da dinamicidade dos mercados de trabalho. Barreiras de entrada e saída em determinados mercados por conta da concorrência com multinacionais, as possibilidades de

carreiras globais, a entrada de novas tecnologias, produtos e serviços importados de outros países são alguns exemplos (Barley et al., 2017; Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019).

Ainda que a pesquisa da tese não tenha adentrado nessas questões por tratar principalmente do turismo receptivo, neste momento vale elencar algumas implicações do contexto global nas carreiras analisadas. A tradição no turismo de negócios e eventos foi impactada pelas medidas econômicas voltadas para a internacionalização na década de 1990. Na entrevista com E10, fundadora de uma das principais empresas de turismo de negócios e eventos da capital gaúcha, é especialmente mencionada a importância de um programa de mobilidade internacional da antiga Varig (empresa de transporte aéreo) em parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), que trazia profissionais estrangeiros para um turismo de eventos técnicos imersivo na capital gaúcha e em localidades próximas. Foi a partir desse programa que a empresa se tornou um dos principais expoentes na captação de congressos e eventos corporativos para a cidade de Porto Alegre, contribuindo para a consolidação do segmento na cidade.

A internacionalização propiciou a atração de grandes eventos como o Fórum Social Mundial de 2001, Copa do Mundo de 2014, eventos internacionais de grandes magnitudes, foram constantemente evocados nas narrativas como marcos de tempos profícuos para o desenvolvimento de atrativos urbanos e turísticos em Porto Alegre. A participação dos dois principais clubes de futebol da cidade em torneios internacionais também fomenta a atratividade de visitantes. Neste ano de 2022, a realização do *South Summit* na capital gaúcha, evento que concentra empreendedores de *startups* ao redor do mundo, foi considerada pela prefeitura um marco para a retomada econômica do setor do turismo de negócios e eventos, e será realizado, novamente, no ano de 2023 (PMPA, 2022). Como reflexos sistêmicos dessas iniciativas, são também reconhecidos o aumento do potencial de atratividade da cidade para empresas de inovação. Em termos de desenvolvimento urbano, o evento mobilizou investimentos para a revitalização do Cais Mauá, região portuária histórica que sediou e sediará o evento no próximo ano.

Contexto de sociedade e cultura refere-se a influências de aspectos culturais a nível nacional, regional, ou local, que caracterizam a rede de significados compartilhados em determinada sociedade (Mayrhofer et al., 2007; De Vos et al., 2020). A cultura pode influenciar as carreiras afetando percepções, atitudes e crenças por meio da legitimação societária de práticas, valores e normas associadas ao trabalho (Smale et al., 2019; Mayrhofer et al., 2016; De Vos et al., 2020). Discussões relacionadas às estruturas sociais, como desigualdades de gênero, composição demográfica (ex.: idade, gênero, etnia) e a interação do indivíduo com

espaços sociais comunitários (ex.: comunidade civil, política e religiosa estão associados à sociedade e cultura (Mayrhofer et al., 2005; Mayrhofer et al., 2016). Aspectos societários referentes ao contexto nacional (nação) ou regional, são, também, manifestações da cultura, envolvendo legislações e instituições que afetam as carreiras em geral. Exemplos dessas questões podem ser observadas na diferença entre países no que tange à capacidade de negociação de associações ou empresas-empregados em termos de salários e segurança empregatícia (De Vos et al., 2020). Outrossim, diretrizes nacionais ou estaduais referentes ao sistema educacional, assistencialismo social, e sistema de aposentadoria, são, também, influências sociais e culturais que impactam a construção e a sustentabilidade das carreiras (De Vos et al., 2016).

Na tese, os *contextos de cultura e sociedade* aparecem nos **capítulos 3 e 4** como uma influência constantemente produzida e reproduzida pelos atores no ecossistema de carreira. Devido ao turismo ser um setor ocupacional imbricado à cidade, observou-se que a histórica polarização das relações sociais que caracterizam Porto Alegre influenciava os modos como os atores interagem entre si. A dificuldade de cooperação entre diferentes entidades, a falta de um direcionamento estratégico contínuo de valorização do turismo na agenda pública, o comportamento crítico cultural característico do porto-alegrense, a tradição do turismo de negócios e eventos, são as principais manifestações dessa dimensão contextual.

Observa-se a influência do contexto global na consolidação da tradição em eventos. Os primórdios da construção do campo do turismo em Porto Alegre foram propiciados pela mobilidade aérea internacional. Por outro lado, a pandemia de Covid-19, disseminada pela facilidade global de conexão entre países, ressignificou a experiência do turismo de eventos, impelindo o surgimento de novos segmentos turísticos, e mudanças no comportamento do porto-alegrense que passou a valorizar os atrativos locais. Os **capítulos 3 e 4** permitem, também, reflexões sobre essas questões.

Cidades se formam em torno de atividades econômicas as quais formam campos organizacionais e institucionais que constituem ecossistemas de carreira (Guo & Baruch, 2021; Tams et al., 2021). Cidades concentram relações com atores estratégicos para carreiras diversas, responsáveis por serviços comerciais em diferentes setores econômicos (ex.: finanças, *startups*, produção criativa e cultural, turismo). A proximidade geográfica pode criar polos específicos (ex.: Vale do Silício, na Califórnia, Distritos Criativos, Indústrias) atraindo determinados tipos de profissionais, como empreendedores, artistas, profissionais mais ou menos qualificados (Florida, 2002). A densidade e a diversidade de determinada cidade podem gerar efeitos negativos para certos tipos de carreira, criando contextos de alta competitividade por posições

no mercado (Guo & Baruch, 2021) e precarização do trabalho (Baruch & Rousseau, 2019). Mesmo comunidades rurais se relacionam com os centros urbanos nas proximidades, o que demonstra a importância de situar esse contexto como uma dimensão a ser considerada no modelo.

Políticas públicas e legislações específicas, ou até investimentos na infraestrutura material e tecnológica das cidades (Tams et al., 2021; Florida, 2002) podem limitar ou oportunizar possibilidades de carreira. O **capítulo 3** discute essas questões. Reestruturações da estrutura pública; a influência política no direcionamento estratégico do turismo; a insuficiência das políticas públicas voltadas ao investimento na infraestrutura da cidade e, conseqüentemente, na promoção de atrativos turísticos, são fatores que representam as disfuncionalidades da gestão pública, desencadeando um “efeito cascata” na produção de contextos pouco favoráveis à sustentabilidade das carreiras.

As cidades se mostram especialmente imbricadas aos *contextos de cultura e sociedade*, concentrando, tal como discutido nos **capítulos 3 e 4**, relações sociais que produzem e reproduzem redes de significados historicamente construídos. Chama a atenção o fato dos participantes explicitamente identificarem aspectos referentes à cultura da cidade (“o jeito de ser de Porto Alegre”) como barreiras para prosperarem no turismo. A interação *bottom/up* e *top/down* na relação agência-contexto se mostra evidente nas análises sobre aspectos culturais e societários, refletidas na identificação da polarização como barreira, ao mesmo tempo que respondem a essa conjuntura com comportamentos individualistas, com vistas à sustentabilidade financeira das carreiras. A colaboração entre atores, embora desejada, não se mostra factível quando a estrutura impele a busca por retornos financeiros imediatos.

O *contexto ocupacional* é destacado no modelo por conta da sua importância para caracterizar os ecossistemas de carreira, que assumem condições específicas conforme a ocupação considerada. Instituições também refletem o contexto ocupacional. As mudanças desencadeadas por fatores externos, como as inovações tecnológicas, formam contextos globais que terão impactos significativos para profissionais em determinadas ocupações (ex.: trabalhadores em atividades pouco complexas que perdem espaço por conta da automação), e para outros pode não ser tão relevante. Conforme posto por De Vos et al. (2020), essas mudanças trazem implicações não apenas para ocupações em particular, mas, principalmente, para setores ocupacionais como um todo. Ademais, cada setor ocupacional possui suas próprias especificidades. A pesquisa realizada na tese aponta a precarização da força de trabalho do turismo, e a falta de mobilização das associações profissionais para regulamentar a atividade, não é apenas uma realidade de Porto Alegre, mas também uma característica ocupacional do

turismo (Robinson et al., 2019). A dificuldade de mobilização na busca por garantias trabalhistas é trazida nas narrativas como problemática inerente ao turismo em todos os seus principais segmentos. Há, contudo, um agravante cultural inerente à polarização das relações sociais de Porto Alegre, dificultando movimentos mais colaborativos. Os exemplos prósperos de Gramado e Canela ilustram possibilidades de implicações positivas aos profissionais mesmo diante de um setor ocupacional comumente precarizado.

O *contexto de trabalho* representa os aspectos relacionados ao trabalho em diferentes níveis. De modo mais imediato, envolve a influência de organizações, a partir de suas políticas e práticas, grupos de trabalho, relações sociais de trabalho (*networking*) (De Vos et al., 2020). A cultura organizacional, por exemplo, é uma manifestação de influência mais imediata do contexto de trabalho, situada na conjuntura específica da empresa/instituição. Considerando aspectos mais amplos, esse contexto a influência dos mercados de trabalho (locais, regionais, setoriais, nacionais ou *globais*) (Baruch, 2015), novas formas de trabalho e organizações do trabalho (trabalho flexível, trabalho mediado por plataformas digitais, freelancers) (Barley et al., 2017; Mayrhofer et al., 2007).

As análises realizadas a partir do modelo devem considerar os contextos que melhor representam a realidade investigada. Os **capítulos 3 e 4** abordam a influência das configurações do mercado de trabalho local, como as barreiras para entrada no mercado do turismo receptivo, e as oportunidades no segmento de negócios e eventos, como contextos produzidos no ecossistema de carreira de turismo especificamente relacionados à Porto Alegre. O mercado de trabalho regional, a conexão entre cidades com o campo do turismo desenvolvido gera um contexto de concorrência por profissionais, que buscam oportunidades em economias turísticas aquecidas, bem como para a captação de consumidores de serviços turísticos, que podem ser tanto residentes, quanto visitantes. Nota-se a imbricação entre os contextos: enquanto a capital gaúcha apresenta barreiras estruturais para a entrada de negócios no turismo, as cidades serranas atraem esses profissionais devido às possibilidades de atuação.

História de vida envolve aspectos intrínsecos aos sujeitos, como valores pessoais, visões de mundo, interesses e aspirações pessoais, os quais são afetados pelos demais contextos, ao mesmo tempo que influenciam o movimento do indivíduo no ecossistema. A pesquisa de Mayrhofer et al. (2007) traz especialmente a influência do contexto de origem como um guarda-chuva de possibilidades para acessar essa influência em carreiras, como a partir da análise da socialização educacional, classe e origem social, histórico de trabalho e contexto de vida atual. As discussões sobre espaços sociais também abordam essas influências, destacando os contextos familiares e redes de relacionamentos (Greenhaus & Kossek, 2014). O **capítulo 4**

aborda essas questões especialmente imbricadas aos contextos de família e a relação dos participantes com a cidade. As narrativas evocam experiências passadas significativas em Porto Alegre, muitas vezes associadas ao âmbito familiar, as quais foram ressignificadas no processo de construção das carreiras a partir da vivência na cidade.

A sustentabilidade das carreiras irá depender da *produção de sentido* resultante (*output*) da interação *agência-contexto* ao *longo do tempo*. Os modos como os sujeitos percebem, interpretam e experienciam os eventos que continuamente perpassam suas trajetórias são influenciados pelas suas histórias de vida, as quais estão entrelaçadas aos contextos produzidos. Esses processos resultam constantemente em três ciclos de trajetórias que se inter cruzam e, no curso do tempo, produzem carreiras mais ou menos sustentáveis: (1) *trajetórias mais sustentáveis*; (2) *trajetórias de adaptabilidade*; e (3) *trajetórias insustentáveis*. Como não é possível delimitar o que constitui, ou não, uma carreira sustentável, optou-se pelo olhar aos diferentes ciclos de trajetórias, que, conjuntamente, indicam maior ou menor proximidade com o tipo ideal de carreira sustentável.

Trajetoórias mais sustentáveis são caracterizadas por períodos de satisfação pessoal/profissional, desencadeados por eventos que mobilizam aspectos intrínsecos aos valores pessoais e aspirações de carreiras. São desenvolvidas em contextos onde é possível maior proatividade na construção das carreiras (De Vos et al., 2020; Forrier et al., 2019), processo que é facilitado pela influência de atores que conjuntamente influenciam a continuidade sustentável das trajetórias (Lawrence et al., 2015). A duração dos ciclos de maior sustentabilidade tende a ser de curto e médio prazo caso sejam propiciadas principalmente por contextos mais imediatos (contexto de trabalho, história de vida), sem um apoio estrutural que permita a consolidação dessa condição no ecossistema de carreira. Exemplos nesse sentido se observam nos casos analisados na tese, nos quais os momentos satisfatórios de carreira desencadeado por experiências positivas e recompensadoras no trabalho, períodos de sucesso desencadeados por um evento específico que propiciou retornos positivos, possibilidades temporárias de retorno social percebido com o trabalho (percepção de impactos positivos na cidade em que amam), ou até sentimentos de realização desencadeados por momentos de não-trabalho que, quando evocados, trazem uma percepção de felicidade temporária (lembranças do legado familiar).

Dentro de uma perspectiva de longo-prazo, a possibilidade de trajetórias mais sustentáveis remete à capacidade individual de constante equilíbrio aspectos inerentes à “saúde”, “felicidade” e “produtividade” (De Vos et al, 2020). Para que essa condição permaneça no curso do tempo, é necessário o engajamento de atores para a promoção de contextos que

facilitem e protejam o desenvolvimento humano e das carreiras (De Vos & Van der Heijden, 2017; Newman, 2011). Esforços ativos de organizações e governantes na promoção de políticas e práticas que facilitem o acesso às oportunidades de trabalho e ao sistema educacional (De Vos et al., 2016), bem como condições para o bem-estar da força trabalhadora (De Lange et al., 2015) são primordiais para a construção de contextos culturais, societários e ocupacionais que favoreçam a sustentabilidade social e das carreiras. De certo modo, essa perspectiva remete a um estado a ser almejado, aproximando-se da dimensão social dos objetivos para o desenvolvimento sustentável.

Na tese, há indicativos de trajetórias mais próximas de carreiras sustentáveis em participantes que buscam as carreiras do turismo como meio para realização de um interesse pessoal, ou quando mobilizam valores pessoais. No geral, trajetórias mais sustentáveis ocorrem com profissionais que não possuem o trabalho no turismo como sua principal ocupação, ou que conseguem se aproximar de mercados de trabalho mais promissores por meio da atividade. Por exemplo, o turismo como meio para aumentar a visibilidade de profissionais da indústria criativa mobiliza valores pessoais intrinsecamente importantes ao participante. Alinhar o turismo com a possibilidade de trabalhar com veleiros, paixão da entrevistada, além de ser um mercado com possibilidades de maiores retornos financeiros, propicia, também, recompensas subjetivas de importantes para a sustentabilidade das carreiras no longo-prazo.

Trajetórias de adaptabilidade remetem à sustentabilidade meramente associada à perspectiva de continuidade. São períodos que se constituem em contextos de alta imprevisibilidade e incertezas, que impele limitações incontroláveis na capacidade de construção das carreiras. Essas trajetórias são caracterizadas pela construção de carreira primordialmente reativa (De Vos et al., 2020), marcadas pelo constante enfrentamento de adversidades e situações pouco controláveis. Embora seja uma condição presente, em dado momento, em qualquer tipo de carreira, atualmente se apresenta como um cenário especialmente comum diante da crise econômica global pós-pandemia de Covid-19 (Akkermans et al., 2020).

Os impactos na sustentabilidade das carreiras irão depender da intensidade dos eventos desafiadores, das condições estruturais e contextos do ecossistema, bem como da possibilidade de intercalar períodos de adaptabilidade com trajetórias mais ou menos sustentáveis ao longo do tempo. Ecossistemas de carreira com barreiras estruturais de desemprego, precarização do setor ocupacional e permanentes instabilidades no mercado de trabalho (Baruch & Rousseau, 2019; Greenhaus & Kossek, 2014), dificultam a emergência e/ou duração de trajetórias mais favoráveis à sustentabilidade. Nessas situações, embora, no curto e médio prazo, as carreiras

consigam continuar, com o passar do tempo condições de adoecimento ou esgotamento mental podem colocar a continuidade das carreiras em risco, demonstrando a insustentabilidade no longo-prazo. A possibilidade de impactos positivos são, contudo, possíveis, mesmo em ecossistemas disfuncionais, caso a história de vida tenha proporcionado condições para o desenvolvimento de competências e aprendizagens que permitam a permanência no mercado de trabalho. À exemplo, pessoas com acesso a bons sistemas de ensino, ou que tenham um suporte financeiro familiar, podem, inclusive, crescer profissionalmente/pessoalmente com situações desestabilizadoras (De Vos et al., 2016; Mayrhofer et al., 2016). Essas dicotomias demonstram a necessidade de relativizar essas questões, e reforçam o potencial da sustentabilidade como lente teórica para tensionar problemáticas comumente tomadas como “dadas”.

Em pesquisas com recorte de público europeu (ex.: Seibert et al., 2016; Akkermans et al., 2018), esse tipo de trajetória é abordado a partir de eventos inesperados como gravidez, doenças, perda inesperada de emprego, acidentes, entre outros fatores primordialmente circunstanciais. Nesses casos, conceitos como “resiliência de carreira”, referentes à capacidade de “continuamente progredir em busca de objetivos de carreira com recursos e estratégias previamente desenvolvidos”, são frequentemente associados à adaptabilidade, que se fundamenta na psicologia organizacional para assumir a "reformulação de objetivos e estratégias para se adaptar às novas realidades de carreira e trabalho” (Seibert et al., 2016, p. 1). O modelo proposto nesta tese inclui explicitamente os diferentes contextos inerentes a determinadas culturas e sociedades, permitindo abarcar a complexidade de países com marcadores sociais de diferenças que limitam a capacidade de agência na construção das carreiras.

Em termos gerais, as trajetórias para a adaptabilidade compreendem carreiras que, dentro de uma perspectiva de continuidade, se sustentam no curso do tempo, mas que nem sempre formam carreiras sustentáveis na sua acepção de tipo ideal. Na tese, essa é a condição prevalecente do ecossistema de carreira analisado. A capacidade de agência assume contornos que dependem da história de vida analisada, permitindo trajetórias mais ou menos sustentáveis de acordo com o modo com as situações vivenciadas são percebidas pelos sujeitos. À exemplo, profissionais orientados ao empreendedorismo se mostram motivados pelos desafios do percurso, ainda que essa condição tenha uma “validade” temporal conforme o cansaço se apresenta. Contudo, caso não haja momentos satisfatórios para equilibrar a percepção de satisfação, a adaptabilidade pode levar à condições de insustentabilidade, tal como discutido a seguir.

Trajétórias menos sustentáveis ou de insustentabilidade remetem a períodos percebidos como desanimadores, desestimulantes ou frustrantes no que tange às expectativas de carreira. São caracterizados por carreiras primordialmente motivadas por recompensas objetivas, sem mobilizar aspectos subjetivos, como reconhecimento e satisfação no médio e longo-prazo. O processo de construção das carreiras é, nesses casos, constantemente dificultado por condições estruturais que impedem a realização de um trabalho percebido como significativo. Podem ser consideradas trajetórias profissionais unicamente motivadas pela necessidade de recompensas financeiras imediatas, sendo, em um extremo do tipo ideal do conceito de carreira sustentável, incapazes de atingir os pilares básicos da prosperidade humana (Van der Heijden & De Vos, 2015). O quanto trajetórias de insustentabilidade irão, no longo-prazo, caracterizar carreiras sustentáveis irá depender dos impactos físicos, psicológicos e sociais na capacidade de trabalho no curso do tempo. Trata-se, entretanto, de condições que dependem da realidade analisada, visto que percepções de sucesso ou satisfação são inerentes à subjetividade de cada indivíduo (De Vos et al., 2020; Gunz et al., 2011; Mayrhofer et al., 2016).

Ecosistemas de carreira frágeis (Baruch & Rousseau, 2019) são mais propensas a condições de insustentabilidade das carreiras, e trazem indicativos para reflexões. Nesses casos, as trajetórias de trabalho são marcadas por fatores que vão além das dificuldades desencadeadas por eventos específicos, como crises econômicas globais, envolvendo condições históricas inerentes à determinada sociedade ou cultura. As redes de relacionamento entre atores no ecossistema de carreira são esparsas, dificultando a prosperidade das carreiras e organizações. Ademais, esses ecossistemas se caracterizam pela desigualdades no acesso a oportunidades de trabalho, especialmente no que se refere aos novos entrantes no mercado de trabalho. Outro ponto que indica insustentabilidade nesses contextos é a incapacidade de realizar escolhas deliberadas de carreira, que refletem em trajetórias profissionais responsivas à oportunidade, dificultando a satisfação por meio do trabalho.

A tese traz indicativos de trajetórias insustentáveis desencadeadas por contextos estruturais do ecossistema de carreira. Contudo, a carreira dos profissionais analisados apresenta uma continuidade, e é, em alguns momentos, percebida como satisfatória. O fato de trabalharem para a cidade que amam, aliada a possibilidade de retribuir socialmente nesse sentido é um pilar para a sustentabilidade das carreiras. A autonomia do empreendedorismo e a possibilidade de trabalhar “viajando” ou passeando nos atrativos da cidade são aspectos mobilizados pelos participantes. Os mais consolidados no mercado, mesmo diante das

dificuldades, afirmam que estão satisfeitos com seus rumos profissionais, e não se arrependem das decisões tomadas no passado.

O mais próximo de contextos de insustentabilidade foi observado nos servidores públicos da prefeitura, que apesar da segurança da remuneração estável, sentem necessidade de reconhecimento pelo trabalho realizado. Contudo, esse cenário também não é permanente. A administração pública depende da orientação estratégica de partidos políticos. Com as novas diretrizes de gestões futuras, é possível que a estrutura pública do turismo volte a ter relevância semelhante ao passado no qual hospedou importantes eventos globais. O contexto de incertezas originado das medidas de contenção pandêmica à época da pesquisa pode ter corroborado para a emergência de perspectivas pessimistas. Atualmente, por exemplo, a cidade vive um momento de expansão na sua imagem perante o porto-alegrense e o visitante, o que, como ressaltado na pesquisa, pode ser indicativo do início de novos ciclos.

As tipologias reforçam a indissociabilidade de relação agência-contexto, e a sustentabilidade das carreiras como um contínuo possível por meio da adaptabilidade de carreira, e trajetórias que oscilam entre períodos de maior e menor sustentabilidade (como exposto nos diferentes ciclos representados). Cada tipologia corresponde a um recorte temporal que caracteriza determinado período de análise, permitindo reflexões sobre cenários passados, atuais e futuros tanto para indivíduos, como para o ecossistema de carreira como um todo (De Vos et al., 2020; 2016; Van der Heijden & De Vos, 2017).

Recomenda-se a adoção do modelo de forma propositiva, a fim de identificar (diagnosticar) fatores que, em diferentes níveis contextuais, impactam a sustentabilidade das carreiras. Esse movimento reforça a responsabilidade de organizações e sociedades na proposição de iniciativas que promovam contextos mais sustentáveis, e reduzam as implicações estruturais das condições de insustentabilidade inerentes aos ecossistemas de carreira. Como posto ao longo dos capítulos, não se intenta conformar com a realidade, mas, do contrário, suscitar reflexões a respeito da insustentabilidade a partir do olhar para a sustentabilidade.

CONTRIBUIÇÕES, ORIGINALIDADE E INEDITISMO

As contribuições, originalidade e ineditismo da tese foram discutidas no transcorrer dos capítulos e na proposição do modelo para análise das carreiras a partir da dimensão da sustentabilidade, e são ressaltadas a seguir:

1. Contribui teoricamente ao explorar a dimensão da sustentabilidade em seus pilares fundamentais, esforço não identificado nos principais estudos internacionais sobre o tema, clarificando suas contribuições para a análise das carreiras em contexto, *gap* de pesquisa reconhecido no campo internacional e nacional;
 - i. Tensiona a capacidade da agência individual, problemática alvo de críticas na pesquisa em carreiras;
2. Apresenta uma aproximação teórica pioneira e inédita no Brasil, de reconhecimento legitimado pela academia brasileira com a publicação na RAE - Revista de Administração de Empresas, um dos mais relevantes periódicos nacionais da área;
 - i. A publicação das teorias de carreira sustentável e ecossistemas de carreira em português traz, em si, uma contribuição ao ampliar o acesso à proposta para não-falantes da língua inglesa;
 - ii. Inaugura possibilidades para estudos empíricos com implicações práticas para a sustentabilidade social e das carreiras;
3. Inova ao abordar a discussão sobre cidades, considerada tópico emergente e promissor para os estudos e pesquisas sobre carreiras em contextos;
4. Apresenta uma agenda de pesquisa com pontos-de-partida teóricos e empíricos para avançar em estudos nacionais e internacionais no campo das carreiras;
5. Propõe um modelo sistêmico para análise das carreiras a partir da dimensão da sustentabilidade, abordando aspectos macro e micro contextuais que impactam as carreiras;
6. Contribui ao convidar para reflexões práticas sobre os modos como as carreiras são construídas na contemporaneidade, propondo uma pesquisa propositiva e não conformista na área de carreiras;

7. Sob a lente do ecossistema de carreira, traz uma perspectiva de pesquisa pioneira no Brasil para a identificação/diagnósticos sobre as disfuncionalidades em diferentes sistemas societários e organizacionais;
 - i. Lança luzes à responsabilidade de organizações, sociedades, entre outros atores relevantes na promoção de contextos favoráveis à sustentabilidade das carreiras;
 - ii. Permite identificar pontos de tensão no ecossistema de carreira, possibilitando implicações práticas;
8. Reforçou empiricamente as pesquisas sobre carreiras sustentáveis dentro de uma perspectiva contextual, enfatizando atores e contextos que se estendem ao contexto organizacional. Estudos seminais sobre carreira sustentável incentivam essa expansão de análise, que é, até o momento, pouco explorada no campo;
9. Realizou, a partir das teorias adotadas, um diagnóstico sobre o campo de profissionais de turismo de Porto Alegre, identificando barreiras culturais historicamente construídas, o que possibilita intervenções a nível de partes interessadas (se desejado);
 - i. Compromete-se a entregar uma versão simplificada dos achados aos participantes da pesquisa, destacando as problemáticas identificadas. Também será elaborada algumas diretrizes e planos de ação com vistas à sustentabilidade das carreiras no ecossistema analisado;

LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES DE INVESTIGAÇÕES FUTURAS

A pesquisa traz algumas limitações inerentes às escolhas metodológicas realizadas. O uso de narrativas foi considerado um método adequado para explorar a construção das carreiras em suas interações contextuais, empoderando o entrevistado no processo. Esse movimento possibilitou a identificação de contextos e atores relevantes ao ecossistema de carreira, mas carrega uma subjetividade inerente à realidade do participante analisado. Desse modo, o fato da pesquisa ter sido realizada durante a pandemia de Covid-19, e, após, em um momento de gradual retomada das atividades turísticas em Porto Alegre, permeado por contextos de incertezas a respeito da pandemia, pode ter influenciado em um tom pessimista por parte dos entrevistados. Havia, ainda, um contexto político de divergência entre as medidas nacionais e regionais de contenção pandêmica, o que pode ser considerado um agravante para as percepções apresentadas.

Ademais, a coleta de dados foi realizada em um momento de transição, no qual se observava, como sinalizado na tese, a emergência de um novo momento para o turismo da cidade. O rápido ritmo das mudanças é percebido, inclusive, pela pesquisadora na posição de porto-alegrense, que identificou avanços em termos de infraestrutura e uma consequente expansão na capacidade da capital em hospedar grandes eventos. A retomada das viagens internacionais e a queda total das principais medidas de contenção pandêmica, implicou em movimentos importantes, que poderiam ter sido capturados via pesquisa para uma perspectiva de análise. O tempo para consecução da tese, contudo, não permitiu esse adentrar.

Outra limitação temporal diz respeito à possibilidade de utilização dos dados coletados em Amsterdam, na Holanda, durante o período de doutoramento sanduíche de março a setembro de 2021, para a realização de um estudo comparativo. A pesquisa foi replicada, seguindo um roteiro adaptado, mas semelhante ao realizado com profissionais de Porto Alegre. Definiu-se, em comum acordo com os pesquisadores envolvidos, esse direcionar como um projeto de pesquisa futuro, realizado em parceria com o Dr. Jos Akkermans na *Vrije Universiteit Amsterdam*. A dimensão histórica-temporal inerente às teorias de ecossistema de carreira e carreira sustentável permite interessantes contribuições a partir dos dados coletados, mesmo diante do percebido espaço de tempo entre uma coleta e outra. A realização de uma nova rodada de perguntas para avaliar o cenário atual, comparando os processos de adaptação dos profissionais durante a retomada e um período após a pandemia de Covid-19, no Brasil e Holanda, possibilitam, também, avanços de pesquisa complementares nesse sentido.

O modelo proposto como produto da tese traz, em si, possibilidades de avanços investigativos. É incentivada a análise de profissionais em diferentes setores ocupacionais, aplicando as premissas e as teorias de ecossistema de carreira e carreira sustentável. Além disso, são possíveis interlocuções com teorias afins ao estudo. O conceito de choque de carreira (Akkermans et al., 2018) traz importantes direcionadores ao modelo, podendo ser adotado para situar o papel de fatores externos (*inputs*) caso seja o foco da análise pretendida.

Por fim, os achados da tese permitem interlocuções teórico-empíricas interdisciplinares nas áreas de carreiras, turismo e/ou sustentabilidade. Entende-se que essas possibilidades ampliam o potencial de publicação, possibilitando a disseminação da pesquisa a partir de desdobramentos complementares e diversos

REFERÊNCIAS (EXCETO CAPÍTULOS)

- Aalbers, T., & De Lange, A. H. (2015). Sustainable work ability and cognitive functioning through lifestyle improvement. In *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 254–271). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00022>
- Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). #Trending topics in careers: a review and future research agenda. In *Career Development International* (Vol. 22, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21 st Century . *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111–115. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
- Baruch, Y. (2015). Organizational and labor markets as career ecosystem. In *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 364–380). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00029>
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating Psychological Contracts and Ecosystems in Career Studies and Management. *Academy Of Management Annals*, 13(1), 84–111.
- Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2022). The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2021-0251>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- BrasilTur. (2022). Decolar revela destinos mais desejados em julho. Disponível em: <https://brasilturis.com.br/decolar-revela-os-destinos-mais-desejados-em-julho/>
- Brown, K., & Westaway, E. (2011). Agency, capacity, and resilience to environmental change: Lessons from human development, well-being, and disasters. *Annual Review of Environment and Resources*, 36, 321–342. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ->

052610-092905

- Correio do Povo. (2021). Maior pista de skate da América Latina vai ser liberada para o público em Porto Alegre. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/geral/maior-pista-de-skate-da-am%C3%A9rica-latina-ser%C3%A1-liberada-para-o-p%C3%ABblico-neste-s%C3%A1bado-em-porto-alegre-1.711409>
- Curşeu, P. L., Semeijn, J. H., & Nikolova, I. (2020). Career challenges in smart cities : A sociotechnical systems view on sustainable careers Career challenges in smart cities : A sociotechnical systems view on sustainable careers. *Human Relations*, 00(0), 1–22. <https://doi.org/10.1177/0018726720949925>
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In *Facing the challenges of a multi-age workforc* (pp. 50–79). Routledge/Taylor & Francis Group.
- De Vos, A., Dujardin, J.-M., Gielens, T., & Meyers, C. (2016). Developing Sustainable Careers Across the Lifespan. In *Developing Sustainable Careers Across the Lifespan: European Social Fund Network on 'Career and AGE (Age, Generations, Experience)* (1st ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47741-1>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2017). Current thinking on contemporary careers : the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28(October), 41–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117(March 2020), 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Diário do Turismo. (2020). POA-CVB fala da reconstrução do turismo de Porto Alegre. Disponível em: <https://diariodoturismo.com.br/adriane-hilbig-do-poacvb-fala-da-reconstrucao-do-turismo-de-poa>
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (Rami). (2009). *Creating Sustainable Work System: Developing Social Sustainability* (2nd Editio). Taylor and Francis.
- FGV. (2020). 1ª Edição: Impacto Econômico do Covid-19 Propostas para o Turismo Brasileiro. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/1a-edicao-impactoeconomico-do-covid-19-propostas-para-o-turismo-brasileiro-abril-2020>
- FGV. (2020b). 2ª Edição: Impacto Econômico do Covid-19 Propostas para o Turismo

- Brasileiro. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/2a-edicao-impactoseconomicos-da-covid-19-propostas-para-o-turismo-junho-2020>
- FGV. (2021). Turismo é a atividade que mais se digitalizou durante a pandemia. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/turismo-e-a-atividade-que-mais-se-digitalizou-durante-a-pandemia,9a892a22fa60b710VgnVCM100000d701210Arcrd>
- Florida, R. (2002). The Economic Geography of Talent. 92(4), 743–755.
- Folke, C. (2016). Resilience (Republished). *Ecology and Society*, 21(4), 44. <https://doi.org/10.5751/ES-09088-210444>
- Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511–523. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12206>
- Forrier, A., & Seals, L. (2003). The concept employability : a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management Human Resources Development and Management*, 3(2), 102–124.
- FMI (2022) Unemployment rate 2022. Disponível em: <https://www.imf.org/external/datamapper/LUR@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORL D/DEU>
- Gribling, M., & Duberley, J. (2019). *Global competitive pressures and career ecosystems : contrasting the performance management systems in UK and French business schools ecosystems*. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0250>
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390–402. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.013>
- Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. m. (2006). A Competence-based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability. *Human Resource Management*, 51(3), 313–341. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Holling, C. S. (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4(5), 390–405. <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>
- IBGE. (2022). Desemprego 2º trimestre 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>
- ILO. (2020). *ILO Sectoral Brief* (Issue March).
- Jorgensen, S. E., & Müller, F. (2000). *Handbook of Ecosystem Theories and Management*. Lewis Publishers.
- Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In A.

- De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 432–450). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00033>
- Mayrhofer, W., Briscoe, J. P., Hall, D. T. T., Dickmann, M., Dries, N., Dysvik, A., Kaše, R., Parry, E., & Unite, J. (2016). Career success across the globe: Insights from the 5C project. *Organizational Dynamics*, 45(3), 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.005>
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual Issues in the Study of Careers. In *Handbook of Career Studies* (pp. 215–240). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976107.n12>
- Montanari, F., Mizzau, L., Razzoli, D., & Rodighiero, S. (2021). City context and subjective career success: How does creative workers' need for recognition filter city identity? *Human Relations*, 74(5), 729–750. <https://doi.org/10.1177/0018726720956700>
- ODS. (2022). Objetivos para o desenvolvimento sustentável e turismo. Disponível em: <https://tourism4sdgs.org/>
- PMPA. (2022). South Summit e a reivenção de Porto Alegre. Disponível em: <https://prefeitura.poa.br/gi/noticias/o-south-summit-e-reinvencao-de-porto-alegre>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.50304415>
- Robinson, R. N. S., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity: critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008–1025. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538230>
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dysvik, A., Gianecchini, M., Kaše, R., Lazarova, M., Reichel, A., Rozo, P., Verbruggen, M., Adeleye, I., Andresen, M., Apospori, E., Babalola, O., Briscoe, J. P., Cha, J. S., Chudzikowski, K., ... Unite, J. (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 105–122. <https://doi.org/10.1002/job.2316>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *Organizational Dynamics*, 45(3), 245–257. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
- Tams, S., Kennedy, J. C., Arthur, M. B., & Chan, K. Y. (2021). *Careers in cities: An interdisciplinary space for advancing the contextual turn in career studies*. <https://doi.org/10.1177/0018726720964261>
- UNWTO. (2022). Urban Tourism. Disponível em: <https://www.unwto.org/urban-tourism>

- Valcour, M. (2015). Facilitating the crafting of sustainable careers in organizations. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 20–34). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00007>
- Van der Heijden, B., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: introductory chapter. In *Handbook of Research on Sustainable Careers* (Issue 2007, pp. 1–19). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00006>
- Van der Heijden, B. I. J. M., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, *March 2020*, 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>
- WDR. (2019). World Development Report 2019: The changing nature of work. In *International Review of Education* (Vol. 65, Issue 2). <https://doi.org/10.1007/s11159-019-09762-9>
- Zero Hora. (2021). Como o novo cais Mauá pode ajudar a revitalizar o centro histórico de Porto Alegre. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2021/05/como-um-novo-cais-maua-pode-ajudar-a-revitalizar-o-centro-historico-de-porto-alegre-ckoyb6sou0016018m572t8e7t.html>

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA QUESTÕES-GATILHO PARA OS RESPONDENTES DA PESQUISA

Questão Geradora: “Poderia me contar sobre a tua história de vida e carreira e como o “turismo de Porto Alegre” aparece na tua trajetória?”	
Questões-Gatilho	Intenções
Você pode se apresentar, falar um pouco mais sobre você? Conte sobre sua família, sua relação com Porto Alegre.	Entender o contexto familiar, aspectos sociodemográficos. Análise do passado e presente.
Você pode me falar sobre sua trajetória acadêmica e profissional? Tens algum bacharel, especialização? Como você se preparou para trabalhar com o turismo? Como sua formação contribui para o seu trabalho atual no turismo?	Entender a dimensão da empregabilidade no conceito de carreira sustentável. Análise do passado e presente.
Como você começou a trabalhar com turismo? Fale mais sobre isso.	
Fale sobre sua escolha por “Porto Alegre” para trabalhar com turismo. Como era no começo? Como é hoje?	Entender “Porto Alegre” como uma dimensão contextual. Análise do passado e presente.
Como você percebe a influência de stakeholders do turismo (cidade, governo, ONGs, universidades) para trabalhar com turismo em Porto Alegre? Como impactam suas escolhas profissionais dentro desta área de atuação?	Entender as influências dos atores estratégicos situados na Etapa 2. Análise do passado e presente.
Você lembra de alguma experiência que teve algum impacto significativo nas suas escolhas de carreira? Fale mais sobre isso	Entender a influência de experiências/eventos nas trajetórias. Análise do passado.
Você identifica alguém que tenha tido um papel significativo nas suas escolhas de carreira? Como você percebe a influência dessa pessoa na sua trajetória de carreira?	Entender a influência contextual da “vida pessoal” nas trajetórias. Análise do passado e presente.
Como as suas experiências de carreira afetaram sua saúde e bem-estar ao longo dos anos?	Entender a dimensão “saúde” no modelo de carreira sustentável. Análise do passado e presente.
Como você avalia sua carreira no presente momento? Você está satisfeito com suas escolhas?	Entender a dimensão felicidade no modelo de carreira sustentável. Análise da situação presente.
Como estão suas expectativas de carreira no turismo de Porto Alegre? O que pensa para o futuro	Análise de situação futura. Cidade como contexto.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Ma. Camila Vieira Müller, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), estou realizando uma pesquisa com consultores de intercâmbio. Para tanto, gostaria de contar com a sua participação, que ocorreria por meio de entrevistas individuais, gravadas e posteriormente transcritas. Embora esta pesquisa não traga nenhum benefício direto aos participantes, a sua colaboração poderá contribuir para a construção de conhecimento científico nesta área e beneficiar perspectivas de intervenções futuras. O único incômodo previsto é o de disponibilizar o seu tempo para a realização da(s) entrevista(s). É importante salientar que a sua participação na pesquisa é voluntária; portanto, caso não queira participar da entrevista, você não precisa assinar este termo.

A assinatura deste documento deixa claro que eu, _____, maior de idade, concordei em participar pela minha própria vontade, sem querer incentivos de qualquer ordem e sem ter qualquer ônus, tendo por finalidade exclusiva colaborar com o sucesso do trabalho desenvolvido pelos acadêmicos.

Ficou claro que esta pesquisa é independente de meu empregador/instituição, ou de órgão governamental, e em nada influenciará caso eu não esteja de acordo em participar ou em finalizá-la. Me foi assegurado de que todas as informações prestadas por mim são sigilosas e serão utilizadas somente para esta pesquisa. Os resultados globais da pesquisa, não individuais, serão publicados posteriormente em algum periódico científico. O anonimato, contudo, será assegurado. Foi esclarecido que as informações obtidas através das entrevistas serão arquivadas sem identificação pessoal junto ao banco de dados da pesquisadora responsável na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sendo destruídas após 5 anos de arquivamento.

Se eu tiver alguma pergunta a fazer antes de decidir participar ou após, fui informado que posso entrar em contato com a Profa. Dra. Angela B. B. Scheffer, orientadora da pesquisa, através do e-mail angela.scheffer@ufrgs.br ou através do contato telefônico 3308-3536 ramal 3859.

Data: _____ Nome do entrevistado: _____
 Assinatura: _____ Assinatura do entrevistador: _____