



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

## **SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

# **PLANEJAMENTO DA CARREIRA NA ERA DO CONHECIMENTO: ASPECTOS RELEVANTES E REFLEXÕES SOB A PERSPECTIVA DAS PESSOAS**

## **CAREER PLANNING IN THE AGE OF KNOWLEDGE: RELEVANT ASPECTS AND REFLECTIONS FROM PEOPLE'S PERSPECTIVE**

### **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

Luciano Marcos Turra, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [lucianomarcost@gmail.com](mailto:lucianomarcost@gmail.com)

Lucélia da Costa Nogueira Tashima, Universidade Católica Dom Bosco, Brasil, [lucelia@ucdb.br](mailto:lucelia@ucdb.br)

Janaina Piana, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [janainapiana@utfpr.edu.br](mailto:janainapiana@utfpr.edu.br)

Fernanda Cavicchioli Zola, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil, [fzola@utfpr.edu.br](mailto:fzola@utfpr.edu.br)

### **Resumo**

As novas tecnologias disponíveis atualmente, principalmente por meio da *internet*, aceleraram o processo de capacitação das pessoas e também ampliaram as oportunidades de trabalho. Entre tantas situações e opções, os indivíduos podem ter dúvidas, receios e até dificuldades para a tomada de decisão em iniciar uma carreira ou mudá-la. Este trabalho constitui-se na reunião de alguns aspectos relevantes, os quais poderão servir de suporte para a reflexão e consequentemente auxílio aos profissionais no planejamento de suas carreiras. Assim o objetivo central deste estudo é apresentar subsídios relevantes para reflexões e considerações no planejamento de carreira em plena Era do Conhecimento. As considerações são em torno da ampliação das opções de atuação profissional, num contexto caracterizado por mudanças aceleradas, como é o cenário atual, mas partindo-se do próprio indivíduo, onde o autoconhecimento, o abandono de paradigmas e estereótipos podem permitir escolhas mais acertadas de acordo com habilidades, necessidades e valores pessoais. Este estudo, de abordagem qualitativa, foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica na área de gestão da carreira, utilizando como metodologia a revisão de livros e artigos. Assim, este trabalho evidencia não apenas as situações que impactaram as carreiras, mas principalmente as transformações que estão sendo solicitadas ao próprio profissional.

**Palavras-chave:** planejamento da carreira; mercado de trabalho; empregabilidade; modelos de carreira.

### **Abstract**

*The new technologies currently available, mainly through the internet, accelerated the process of training people and also expanded job opportunities. Among so many situations and options, individuals may have doubts, fears and even difficulties in deciding to start a career or change it. This work is the meeting of some relevant aspects, which can serve as support for reflection and, consequently, help professionals in planning their careers. Thus, the main objective of this study is to present relevant subsidies for reflections and considerations in career planning in the middle of the Knowledge Era. The considerations revolve around the expansion of professional performance options, in a context characterized by accelerated changes, as is the current scenario, but starting from the individual himself, where self-knowledge, the abandonment of paradigms and stereotypes can enable better choices according to personal interests, skills, needs and values. This study, with a qualitative approach, was carried out through bibliographic research in the area of career management, using as a methodology the review of books and articles. Thus, this work highlights not only the situations that impacted careers, but mainly the transformations that are being requested from the professional itself.*

**Keywords:** *career planning; labor market; employability; career models.*

## 1. INTRODUÇÃO

Em plena Era do conhecimento as oportunidades se ampliam em escalas geométricas. A informação e o conhecimento já não são mais privilégio de poucos. As novas tecnologias da informação e Comunicação (TIC) aplicadas à aprendizagem, principalmente por meio da *internet*, aceleraram o processo de capacitação das pessoas.

As oportunidades para o indivíduo mudar de carreira vêm se ampliando nas últimas décadas e recentemente, também por conta da pandemia de COVID-19, novas tecnologias, atividades e ocupações passaram a existir, ampliando ainda mais o leque de opções. Entretanto, apesar das diversas possibilidades, as dúvidas e receios pessoais podem fazer com que muitas pessoas não se sintam confortáveis para a tomada de decisão.

Em termos de carreira, além dos métodos tradicionais, como os testes vocacionais, as pessoas podem contar com práticas mais sofisticadas para auxiliar nas suas escolhas, tais como o *mentoring*, o *counselling* e o *coaching*. Mesmo assim, com tantas possibilidades e opções, o profissional de hoje pode deparar-se com situações que exigem uma maior reflexão.

Apesar de todos os avanços ocorridos, reconhece-se que os paradigmas antigos ainda influenciam muitos os indivíduos, como, por exemplo, se pensar que uma carreira é para a vida toda. Somando-se ao fato de se viver em uma sociedade capitalista, em que o consumo é altamente incentivado, as pessoas correm o risco de fazer escolhas, baseadas em estereótipos, que muitas vezes não estão de acordo com o seu perfil. Nesse sentido, há diversos aspectos a ser considerados em um planejamento de carreira em plena Sociedade do Conhecimento. As escolhas baseadas apenas no mercado de trabalho podem não ser o caminho adequado.

Partindo-se dessas considerações, idealizou-se a presente pesquisa que tem como objetivo central apresentar alguns aspectos relevantes com os quais o indivíduo pode se deparar em sua trajetória profissional. A partir destes aspectos, propõe-se às pessoas elementos para uma maior reflexão em torno da possibilidade de ampliação das opções de atuação profissional. Possibilidade esta que parece ser mais propícia com a época atual de alta volatilidade no mercado de trabalho.

A estrutura deste trabalho está disposta da seguinte forma: na seção seguinte é apresentado o referencial teórico; na terceira seção discorre-se brevemente sobre a metodologia utilizada. Na quarta seção são apresentados os aspectos relevantes a considerar no planejamento da carreira por parte do próprio indivíduo. As discussões fazem parte da quinta seção e na última seção são feitas as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Carreira e Planejamento de Carreira

Uma pessoa que acaba de concluir sua graduação e ingressa hoje no mercado de trabalho, provavelmente terá uma concepção diferente do termo “carreira” comparado com um profissional que ingressou nas últimas décadas do século passado.

Embora constantemente utilizado, existem várias definições para o termo carreira. Para Dutra (1996) carreira é um termo de difícil definição, por ser um termo bastante utilizado e ao qual se agregam vários significados. Pode referir-se a mobilidade ocupacional como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo (a carreira de negócios) ou para referir-se a estabilidade ocupacional, ou seja, como uma profissão (exemplo: a carreira militar).

Segundo Martins (2010) a carreira, em uma abordagem tradicional, seria aquela que define a trajetória da vida profissional, seja aquela relacionada à progressão de cargos dentro de uma organização ou relacionada a uma profissão específica, por exemplo, a de um médico, ou, ainda, aquela relacionada a estabilidade gerada pela profissão até a aposentadoria. Assim, na abordagem tradicional, carreira refere-se tanto a escalada de cargos dentro de uma organização, quanto a atividade ou ocupação específica. Estas últimas podendo ainda estar vinculadas a algum tipo de estabilidade.

No início da década de 1980, London e Stumpf (1982), citado por Dutra (1996), apresentaram um conceito de carreira que considera, além da perspectiva da organização, a perspectiva do indivíduo. Essa perspectiva refere-se às necessidades, motivos e aspirações das pessoas na carreira e que envolve uma série de estágios. Quanto ao indivíduo, inclui o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional; quanto à perspectiva da organização, inclui políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Ambas as perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

O conceito de carreira foi transformando-se ao longo do século passado. Entretanto, é na última década que ocorrem as mudanças mais significativas e impactantes, com uma velocidade maior daquelas ocorridas anteriormente.

No início da década de 1990, início da Era da Informação, acompanhando um ritmo acelerado, a definição de carreira passa por profundas transformações acarretando ruptura de paradigmas, os quais têm a ver com as mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais, mais amplas vividas nas últimas décadas (Peres, 2011).

Mudanças significativas, também a partir de 1990, ocorrem na maneira como são gerenciadas as carreiras. Nos novos modelos, os indivíduos passam a ser os responsáveis pela gestão da própria carreira. Estudiosos, bem como práticos do assunto, começam, a partir da década de 1990, a lidar com modelos de carreiras que não são mais gerenciadas da forma tradicional, aquela em que os departamentos de gestão de pessoas das organizações planejavam a evolução dos cargos e salários dos seus colaboradores. Assim, nos novos modelos, as carreiras não possuem mais as fronteiras organizacionais e o próprio indivíduo passa a geri-la (Cálcena e Casado, 2013).

Os novos modelos de carreira que surgem, além de romperem com os conceitos tradicionais, trazem um indivíduo muito mais consciente e sintonizado com o ambiente ao seu redor, capaz de transformar-se para adaptar-se às oportunidades, como é o caso da carreira proteana.

A carreira proteana é apresentada por Hall (1996), citado por Martins (2010), em contraponto ao enfoque tradicional de carreira. O termo é derivado da mitologia grega, em alusão ao deus Proteus, o qual tinha o dom da transformação. A carreira proteana é aquela carreira em que o indivíduo tem a capacidade de ajustar-se às demandas do ambiente de carreiras, sempre tendo consciência dos seus objetivos individuais, usando de flexibilidade e investindo em suas habilidades, qualificações e competências.

Outro conceito, que surge nesse contexto de muitas mudanças, é o de carreira sem fronteiras. A principal característica desse tipo de carreira é a rede de relacionamentos que permite ao indivíduo ter uma perspectiva de carreira além da organização atual. Conforme Lacombe e Chu (2006), a carreira sem fronteiras compreende vários tipos de carreiras e exige que o indivíduo se aproprie do planejamento e do desenvolvimento da própria carreira. Entre os tipos de carreira citados pelos autores estão: a carreira que atravessa as fronteiras dentre organizações, neste caso um exemplo típico seria encontrado no Vale do Silício; já na carreira acadêmica, seria encontrado o tipo de carreira que extrai validade ou negociabilidade fora do

atual empregador; a carreira que se sustenta em redes de relacionamentos ou informação que estão fora da organização, tendo como exemplo a do corretor de imóveis; outro tipo ainda, seria a carreira em que a pessoa escolhe passar um tempo reciclando-se ou então dedicando-se à família.

Atualmente, observa-se um cenário em que tanto o modelo de carreira proteana quanto o modelo de carreira sem fronteiras são propostas mais condizentes com a presente realidade.

Para Cálceña e Casado (2013) as carreiras proteana e sem fronteiras surgem como resposta às novas exigências do mercado de trabalho e da sociedade; tendo ambas inovado ao considerarem e incluírem as necessidades pessoais no planejamento da carreira. A primeira mostra como o indivíduo pode assumir a responsabilidade pela própria carreira e enfatiza a necessidade dele adaptar-se e conhecer-se melhor para isso, fazendo escolhas com o objetivo de atingir o sucesso psicológico. Já a segunda, mostra que as carreiras podem ser construídas pelo indivíduo fora dos limites da organização, fortalecendo sua empregabilidade, desenvolvendo novas competências pessoais e diminuindo a sua dependência da empresa.

Esses novos modelos de carreira descrevem um indivíduo mais atuante e responsável pelo seu próprio destino profissional. A carreira proteana destaca a importância do autoconhecimento e a carreira sem fronteiras traz um enfoque de carreira que vai além dos limites organizacionais. Ambas as abordagens estão inseridas em um contexto que exige um novo tipo de relacionamento entre as pessoas e as organizações.

Conforme Arthur e Defillipi, citado por Lacombe e Chu (2006) “A carreira sem fronteiras tem sido proposta como modelo para a relação das pessoas com a organização no contexto atual de grande competitividade e conseqüente necessidade de agilidade e flexibilidade.”

Do ponto de vista das organizações, modernamente, as pessoas são vistas como parceiros. Chiavenato (2012) afirma que “As organizações bem-sucedidas [...] tratam seus funcionários como parceiros e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.”

No mundo corporativo há diversos tipos de organização e é possível perceber, através das estruturas e estratégias que essas organizações apresentam, sinais dos tipos de administração de carreiras que estão envolvidos: se mais vinculados à estrutura organizacional ou mais compartilhados entre o indivíduo e a organização.

Dutra (1996) afirma que “A concepção da Administração de Carreiras tem variado tanto no nível teórico-conceitual, como no nível de sua aplicação nas empresas, em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes.” O autor conclui que a carreira seria vinculada à estrutura organizacional onde predominam estruturas mais hierarquizadas e de maior rigidez. De outro lado, nas empresas cujas estruturas e estratégias são mais flexíveis e tem maior agilidade de adaptação aos estímulos ambientais, a responsabilidade pela administração de carreira seria vista como sendo compartilhada entre a empresa e a pessoa.

## **2.2 Mercado de Trabalho e Empregabilidade**

Chiavenato (2010) define mercado de trabalho como a composição das ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações, ou seja, toda organização, na medida que oferta oportunidades de trabalho, integra um mercado de trabalho.

As diversas oportunidades de trabalho que as organizações oferecem é que formam o mercado de trabalho. As organizações buscam, então, nesse mercado, pessoas que estejam aptas e dispostas a assumir as vagas oferecidas por elas.

Para Rossetti (2007), mercado de trabalho é uma das abstrações do mercado de recursos. Este, genericamente, se referindo à oferta e à procura dos recursos correspondentes e aquele, mais especificamente, quando há procura por trabalhadores e pessoas dispostas a trabalhar.

As rápidas mudanças e avanços tecnológicos, que caracterizam os dias atuais, trazem impactos na trajetória pessoal e profissional das pessoas. As TICs abriram um campo enorme de possibilidades e “já é possível a existência da empresa virtual, do escritório virtual, do *shopping center* virtual, nos quais os contatos pessoais são substituídos pelos contatos via internet” (Chiavenato, 2013).

Nesse contexto, ao mesmo tempo que novas opções vão surgindo, no mundo do trabalho, outras vão desaparecendo ou tornando-se obsoletas. Essa dinâmica faz parte do mercado de trabalho, que sofre os impactos positivos ou negativos de outras áreas da sociedade e também de acontecimentos diversos como foi com a pandemia de COVID-19. Embora todas essas constatações possam ser observadas no dia a dia, ainda é muito evidente o direcionamento da carreira para as oportunidades que o mercado de trabalho oferece.

Conforme Motta (2006) as pessoas ainda moldam suas carreiras em função das oportunidades que o mercado de trabalho lhes oferece. Essa moldagem se dá mais devido a uma adaptação constante às oportunidades que lhes são oferecidas do que em função das expectativas e desejos de progresso e desenvolvimento pessoal e profissional. As forças e planos estratégicos empresariais, condicionam significativamente os planos de carreira das pessoas. Sendo assim, o autor considera que além da adaptação constante às oportunidades que o mercado de trabalho oferece, sem considerar as expectativas e desejos pessoais e profissionais, as pessoas também acabam presas aos planos de carreira estabelecidos pelas próprias organizações.

Nota-se, desta maneira, que a principal finalidade da constante adaptação/preparação, que exige-se dos profissionais de hoje, é em prol da empregabilidade. Para Chiavenato (2013, p. 4), empregabilidade é uma adequação contínua que a pessoa faz para conquistar ou manter um emprego.

Segundo Teixeira e Rios, citado por Lemos (2006) a empregabilidade é entendida como “condição daquele que, apesar das mudanças no mundo do trabalho, continua apto para nele permanecer”. Lemos (2006) destaca que “Nos marcos da empregabilidade, a qualificação profissional deixa de ser somente uma atividade concentrada em um período da vida do trabalhador, para tornar-se uma exigência permanente pela atualização das capacidades.”

### **2.3 Planejamento e Autogerenciamento da Carreira**

A permanente atualização das capacidades individuais pressupõe planejamento individual, entretanto Dutra (1996) afirma que, embora não existam pesquisas que confirmem, há ainda uma resistência muito grande, no Brasil, ao planejamento individual de carreira e as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos (remuneração, status, prestígio, etc) do que por preferências pessoais. O autor destaca que favorável a essa afirmação tem-se inúmeras constatações empíricas oriundas de eventos, intervenções em empresas e trabalhos com estudantes de nível superior.

Os conceitos apresentados sobre carreira, nas seções anteriores, enfatizam que a responsabilidade pela carreira se deslocou da organização para o indivíduo. Desta forma, a pessoa passa então a gerenciar sua própria carreira, ou seja, praticar o autogerenciamento da carreira.

Para Chiavenato (2010), autogerenciamento da carreira é o “processo pelo qual cada pessoa passa a fazer a gestão da sua própria carreira assumindo totalmente a responsabilidade de se atualizar e reciclar constantemente a fim de manter sua empregabilidade”.

A gestão da carreira, a qual passou a ser uma atribuição da própria pessoa, inclui primordialmente o planejamento da carreira. Dentro da Teoria Neoclássica da Administração, planejamento é a primeira dentre as quatro funções administrativas que integram o processo administrativo. Chiavenato (2011) define planejamento como sendo “a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”.

Em um contexto administrativo, Chiavenato (2010) define planejamento de carreira como o “processo pelo qual a empresa identifica futuras necessidades de promoções e implementa os meios para preenchê-las”. Observa-se, aqui, que o conceito de planejamento de carreira seria mais um componente organizacional, não trazendo acepções para o mundo dos indivíduos, ou seja, àqueles que não fazem parte da organização.

De uma forma mais abrangente, Motta (2006) conceitua planejamento de carreira como sendo “um processo contínuo de descoberta em que uma pessoa desenvolve mais claramente o autoconceito ocupacional em termos de seus talentos, habilidades, motivos, necessidades ou valores”.

Martins (2001), apresentando o seu modelo teórico de gestão de carreira, define planejamento como sendo o “estabelecimento das metas e estratégias de carreira”. Tal modelo, denominado modelo EPIA, é um acrônimo formado pelas iniciais das quatro etapas que o constituem, ou seja: Escolha, Planejamento, Implementação e Avaliação. De maneira sucinta, o autor descreve essas quatro etapas:

1. Escolha – relacionada às decisões fundamentais de carreira com as quais o indivíduo se defronta desde a primeira definição profissional;
2. Planejamento – estabelecimento das metas e estratégias de carreira;
3. Implementação – execução do plano elaborado, ou seja, operacionalização das estratégias em direção às metas;
4. Avaliação – atividade de verificação dos resultados obtidos, enfocando a carreira de forma global.

Esse modelo de gestão de carreira, conforme Martins (2001), de caráter descritivo, tem como principal finalidade “retratar um processo que, provavelmente, a maioria das pessoas realiza, ainda que de forma assistemática, não-estruturada ou inconsciente” e, na prática, ainda segundo o autor, pode ser iniciado em qualquer uma de suas etapas.

Entretanto ainda existem alguns paradigmas que fazem com que as pessoas não elaborem seus planejamentos de carreira. Para Dutra (1996) há uma resistência natural, por parte das pessoas, ao planejamento de carreira. Isso se deve tanto ao fato delas encararem a trilha profissional como algo certo, quanto ao fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. Como evidência dessa resistência o autor cita um fato, relatado por uma empresa de recolocação, em que dos cento e setenta executivos de alto nível, atendidos no Brasil, apenas três haviam planejado suas carreiras.

Entretanto, Dutra (1996) acredita que, devido as mudanças na postura e no comportamento exigidos pelas empresas e pelas pressões sociais e econômicas, as pessoas se voltarão mais para a cultura do planejamento de carreira. Observa, ainda, que as pessoas tornam-se naturalmente mais preocupadas em planejar suas carreiras, buscando conselhos, métodos e outros instrumentos, quando em momentos de crise e escassez de emprego. Esses momentos, como observa o autor, são impulsionadores para que as pessoas tornem-se mais preocupadas no planejamento de suas carreiras. Entretanto, há momentos diferentes, entre as pessoas, para a tomada de consciência de que a carreira depende delas mesmas.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo constitui-se de uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2018), citado por Gil (2021), é “uma modalidade de pesquisa de caráter essencialmente interpretativo, em que os pesquisadores estudam coisas dentro dos contextos naturais destas, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem”.

Considerando o tema da pesquisa e seu objetivo, a abordagem qualitativa “ênfatisa as qualidades de entidades e de processos que não são apresentadas em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Ela ênfatisa a natureza socialmente construída da realidade, o relacionamento íntimo entre o pesquisador e o que é estudado, além das restrições situacionais que moldam a investigação” (Gil, 2021).

A pesquisa concentrou-se em buscar e analisar material bibliográfico, constituindo-se de livros e artigos sobre gestão de carreiras, principalmente pela vantagem que esse tipo de pesquisa propicia. Gil (2017) salienta que “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Na seção seguinte são apresentados o principais apontamentos obtidos pela pesquisa.

### 4. ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR NO PLANEJAMENTO DA CARREIRA POR PARTE DO PRÓPRIO INDIVÍDUO

Os aspectos que serão apresentados a seguir são apontamentos dos principais autores sobre carreira sob a perspectiva das pessoas. A partir do autoconhecimento e de atitudes próprias, o indivíduo, com ajuda de profissionais, se necessário, toma decisões considerando mais seus valores, necessidades e habilidades do que as pressões do mercado de trabalho.

Dutra (1996) considera que antes de olhar para as oportunidades de carreiras que o ambiente oferece, é necessário olhar para dentro de si, procurando identificar aquilo que se gosta, sente satisfação, estímulo, etc.

Os apelos externos exercem uma forte influência sobre o indivíduo e se este não tomar as rédeas de sua carreira, conforme salienta Peres (2011), sabendo quais são suas habilidades, poderá sentir-se atraído por incentivos externos tais como: status, prestígio, remuneração, carga horária menos intensa, local do trabalho, etc. e optar por situações que não lhe trarão satisfação, pois não estão de acordo com seus valores e necessidades nas determinadas fases da vida.

A questão do autoconhecimento mostra-se como sendo o primeiro passo para que o indivíduo possa planejar sua vida profissional. Entretanto, àquelas pessoas que têm alguma dificuldade nesse sentido, a técnica do *counseling* seria uma opção para ajudar no processo de planejamento de carreira. Ferreira e Dutra (2013), descrevem o *counseling* como processo que busca ajudar os indivíduos na clarificação das causas subjacentes ao seu comportamento, bem como na compreensão delas. Busca ajudar também, sob uma base sólida, crítica e reflexiva, na explicitação dos propósitos do indivíduo, na construção e na execução de seus planos de ação com vistas aos resultados almejados.

O *counseling*, desta maneira, poderá ajudar a pessoa a elaborar e executar um plano de ação voltado para sua vida profissional. Entretanto, deve-se observar que a escolha de uma carreira e, conseqüentemente, seu planejamento, sofrem a interferência do momento que a pessoa está vivendo, ou seja, as pressões que a mesma está sofrendo, sua idade e suas expectativas. Dutra (1996) aponta que, para a compreensão do processo de escolha de uma carreira, se faz o

entendimento do conjunto de pressões que pesam sobre a pessoa na realização de seu planejamento de carreira.

Segundo Super, citado por Dutra (1996), “a psicologia vocacional tem estudado estágios de vida das pessoas e expectativas quanto à carreira.” O autor resume os cinco estágios apontados por Super, no que tange às opções de carreira: a infância (até 14 anos) é uma fase de fantasia; a adolescência (15 a 24 anos) é caracterizada pela exploração e a pessoa, nesta fase, não usa plenamente suas aptidões e interesses e a triagem de oportunidades de carreira é muito hesitante; a idade adulta (25 a 44 anos) em que a pessoa tende para uma estabilização profissional, em função dos compromissos sociais que assume; a fase de maturidade (45 a 64 anos) é a fase da permanência, entretanto, nesta fase, também há pessoas que podem viver processos de mudança significativa em suas carreiras e a fase da velhice (após os 64 anos) onde o declínio das capacidades físicas e mentais estimula as pessoas a retirarem-se gradativamente de sua atividade predominante.

Os estágios apontados por Super são importantes no sentido de sinalizarem que as expectativas das pessoas, quanto à carreira, estão relacionadas com a fase de vida das mesmas, ainda que de maneira não absoluta. Assim a questão da idade também é um fator que não deve ser desprezado no planejamento de carreira, pois está associada a fase de vida que a pessoa está inserida.

As preferências pessoais por determinada carreira parecem ter origem em um conjunto de elementos da realidade de cada um. Segundo Dutra (1996) o que determina as preferências pessoais por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade, são elementos da própria realidade do indivíduo, ou seja, a autopercepção de habilidades, necessidades e valores, formando assim as âncoras de carreiras.

Conforme Martins (2010) âncoras de carreira é um conceito desenvolvido por Schein (1996) e foi elaborado a partir de pesquisa com um grupo de ex-alunos de MBA do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Schein analisou os principais eventos ocorridos nas carreiras profissionais dos entrevistados procurando temas e motivos recorrentes. A esses conjuntos de temas e motivos Schein denominou “âncoras de carreira” e classificou-as em oito categorias: aptidão técnico-funcional, aptidão administrativa geral, autonomia/independência, segurança/estabilidade, criatividade empreendedora, vontade de servir/dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida. O autor destaca que “Schein apresenta as características de cada uma das categorias, mas reafirma que o aspecto mais relevante é o indivíduo se dar conta, cada vez mais, das aptidões, objetivos, e valores que caracterizam suas escolhas.”

Dessa forma, Schein propõe que a pessoa tenha uma autopercepção sobre os elementos que caracterizam suas escolhas, ou seja, as aptidões, os objetivos e valores, os quais formam as âncoras de carreira. Entretanto, na prática, segundo Schein, citado por Martins (2010) as ocupações existentes nem sempre são compatíveis com a âncora de carreira de seu ocupante. Em tais circunstâncias, o indivíduo tende a apresentar um desempenho mediano, não se sentindo realmente feliz e comprometido.

Através das colocações de Schein, observa-se, que a disparidade entre as preferências pessoais e as atribuições do cargo/ocupação, provavelmente estaria relacionada ao fato do indivíduo não ter uma correta percepção sobre suas próprias habilidades, necessidades e valores, resultando assim em uma preferência profissional não efetiva.

Dutra (1996) aponta que “O conhecimento das pessoas sobre suas preferências profissionais habilita-as a fazer opções mais conscientes.” A autor, baseado nos trabalhos de Schein e Derr, sobre categorias de preferências por carreira, conclui que esses trabalhos apresentam subsídios para uma reflexão estratégica sobre carreira e permitem que a pessoa verifique sua preferência



profissional efetiva. Salienta que “Geralmente, deixamo-nos levar por estereótipos de sucesso que não têm nada que ver conosco e raramente olhamos para nós mesmos para verificar quais são nossas reais preferências (Dutra, 1996).”

Além dos aspectos pessoais para o planejamento da carreira, o indivíduo também deve ter um olhar para a organização ou organizações. Dentro de uma abordagem de planejamento de carreira sem fronteiras, Fontes Filho (2006) aponta que é um risco, cada vez maior, construir-se uma carreira para uma empresa específica. “Se as empresas têm dificuldades em cumprir vínculos de longo prazo, os trabalhadores devem estar preparados para um possível rompimento do vínculo.”

Desta maneira, o profissional de hoje deve estar preparado para um possível desligamento do emprego/ocupação atual, principalmente se o desligamento for por iniciativa da organização. É fundamental, por parte da pessoa, um acompanhamento constante dos acontecimentos e tendências que impactam sua profissão/ocupação.

O mundo com empregos duradouros e imutáveis está desaparecendo e muitas redefinições estão acontecendo, como ocorre com o emprego. Bridges, citado por Coelho (2006) enfatiza que “embora as atuais maneiras de se trabalhar exijam novas aprendizagens e habilidades tecnológicas, na maioria das vezes exigirão algo mais fundamental: a habilidade para descobrir e realizar trabalho num mundo sem empregos bem definidos e estáveis”. O surgimento, então, de novas maneiras de se trabalhar, fazem com que essas não sejam mais encontradas com rótulos de emprego.

Nesse contexto de redefinições e novas maneiras de se trabalhar, é que se evidencia-se ainda mais a questão do autoconhecimento. Segundo Hall, citado por Martins (2010) quando a pessoa não tem uma autoconsciência e um claro senso de identidade é uma candidata a ser um “profissional cormorão”. O termo tem origem numa antiga fábula chinesa a qual conta que alguns pescadores traziam, em seus barcos, alguns cormorões (ave, também conhecida como biguá ) presos por uma linha e com uma argola em seus pescoços. Quando um desses pássaros visualizava um peixe, mergulhava e o capturava. A argola presa ao seu pescoço impedia que o pássaro engolissem o peixe, sendo assim, o pescador retirava o pássaro da água e pressionava o peixe garganta afora. Quando o pássaro avistava outro peixe, o processo se reiniciava.

A fábula do cormorão reflete uma situação na qual o profissional consegue atingir os objetivos da organização, mas, por outro lado, não consegue atingir os seus próprios objetivos, tornando-se, assim, um profissional explorado.

Segundo Martins (2010) a fábula do cormorão é uma metáfora apropriada que pode ser observada em muitos profissionais na atualidade. Seria aquele profissional que tem as qualidades e aptidões exigidas para o cargo, porém esse profissional passa a ser explorado porque os seus objetivos pessoais estão dessintonizados com os objetivos do cargo. O autor apresenta esse profissional em contraponto ao profissional proteano, salientando que “Não é difícil se constatar que grande parte dos profissionais contemporâneos é candidata a ser explorada para a realização de objetivos que não são os seus” (Martins, 2010).

Peres (2011) observa que o momento em que a pessoa toma consciência que sua carreira está em suas mãos, varia de indivíduo para indivíduo. A autora afirma que, no entanto, existe um ponto em comum, pois essa percepção se dá geralmente a partir de um momento de desconforto interno. Esse desconforto dispara um processo de reflexão e nesse momento o indivíduo se vê obrigado a se posicionar diante de uma série de atitudes que ele deverá tomar. Sendo assim, o processo de reflexão é importante no sentido de possibilitar uma introspecção para que a pessoa encontre ou tenha certeza de suas reais preferências.

Apesar de todos esses apontamentos, há um outro aspecto que aparentemente parece estar na direção contrária do que foi discutido anteriormente. Este aspecto é o acaso. Costa e Campos (2006) apresentam alguns casos onde as pessoas mudaram suas trajetórias profissionais ao acaso, por alguns imprevistos em que as mesmas se viram e resolveram “experimentar”. Um exemplo seria o caso de um entrevistado, engenheiro agrônomo, que após um convite imprevisto, para fazer um mestrado, tornou-se professor. Caso semelhante aconteceu com outro entrevistado, engenheiro civil, que através de um convite para dar duas aulas em um curso de pós-graduação também resolveu seguir a carreira acadêmica.

## 5. DISCUSSÕES

Diante dos conceitos e aspectos apresentados nas seções anteriores, observa-se a multiplicidade de fatores envolvidos nas escolhas e no planejamento pessoais em se tratando de carreira profissional. Entre os principais aspectos apresentados, o mercado de trabalho é que se apresenta como sendo o principal direcionador das escolhas e esforços das pessoas em suas trajetórias profissionais.

Observando-se a evolução do modelo tradicional de carreira para os modelos mais atuais, como o modelo proteano e o sem fronteiras, percebe-se ainda, entre eles, a influência do mercado de trabalho. No modelo proteano, em que o indivíduo, tendo clareza de seus objetivos pessoais, ajusta-se ao ambiente de carreira, a influência do mercado de trabalho é mais forte. Já no modelo sem fronteiras, onde o indivíduo transpõe os domínios da organização, como é o caso de um trabalhador autônomo ou da pessoa que resolve tirar um ano sabático, essa influência parece não ser tão forte. Desta forma, é inegável a influência do mercado de trabalho no planejamento de carreira das pessoas.

Com tantas mudanças acontecendo, algumas vezes resultando na redução ou eliminação de postos de trabalho, outras na criação de novos cargos, ou ainda na opção de se ter o próprio negócio, adotar uma perspectiva mais abrangente, envolvendo outros aspectos não relacionados somente com o mercado de trabalho, pode ser a postura mais adequada ao profissional de hoje, para o planejamento da carreira.

Ao optar por uma carreira que oferece uma melhor remuneração ou status, sem ponderar suas habilidades e preferências pessoais, o indivíduo poderá se deparar com frustrações e decepções ao longo de sua vida profissional.

A necessidade de um planejamento pessoal de carreira é evidenciada ao longo da pesquisa, entretanto há paradigmas por parte das pessoas que faz com que elas tenham resistência para planejar e gerir a própria carreira. O fato de não terem estímulos para tal durante suas vidas também causa essa resistência. Nesse aspecto pode-se afirmar que o fator cultural colabora para a manutenção desses paradigmas.

O processo de planejar a carreira, como salientado por Motta (2006), é um processo contínuo de descoberta, onde o indivíduo precisa se autoconhecer, desenvolver de forma mais clara a percepção sobre suas habilidades, talentos, valores, motivos ou necessidades. Esse conceito apresentado por Motta é um conceito recente de planejamento de carreira.

O planejamento é um dos componentes da gestão de carreira. No modelo EPIA de gestão de carreira, além do planejamento (P) também a escolha (E), a implementação (I) e avaliação (A) fazem parte deste modelo. Apesar do autor do modelo afirmar que o modelo pode ser iniciado em qualquer uma das quatro etapas, os autores deste artigo são adeptos da opinião de que seguindo-se a ordem original  $E > P > I > A$ , provavelmente as pessoas estarão mais didaticamente aptas a autogestão de suas carreiras.

Mas diante de tantos aspectos a serem considerados, quais implicações podem ter quando as pessoas fazem suas escolhas profissionais baseadas apenas no mercado de trabalho, deixando de lado suas reais preferências?

As situações, a seguir apresentadas, referem-se a algumas possibilidades que podem ocorrer quando não se leva em consideração, nas escolhas de carreira, os interesses e aptidões pessoais, seguindo-se somente as influências do ambiente, principalmente do mercado de trabalho. Por outro lado, são também apresentadas situações que não foram planejadas, mas trouxeram mudanças positivas na vida das pessoas.

Em torno de todos esses aspectos, um outro se apresenta, talvez como o mais característico dos tempos atuais: a incerteza. Mesmo na imprevisibilidade, oportunidades podem surgir mudando a carreira das pessoas. Não são raros os casos de pessoas que nunca pensaram em ser professores, consultores, e, quando se deparam com essas possibilidades, mergulham fundo e se descobrem numa área que muito lhes agrada e decidem abandonar seus antigos ofícios.

A pesquisa de Costa e Campos trouxe uma constatação que aqueles entrevistados eram trabalhadores do conhecimento, mas que suas trajetórias não tinham seguido um planejamento, ou seja, eram profissionais que além de terem autonomia, satisfação pessoal, flexibilidade e independência, eram primordialmente interessados em conduzir o processo de construção de si e encontravam no trabalho palco privilegiado de expressão.

Desta maneira, especial atenção deve ser dada às oportunidades que surgem, mesmo ao acaso, desafiando o indivíduo. O profissional da Era do Conhecimento, além de ter flexibilidade, também deve estar atento para aproveitar as situações imprevistas. Evidentemente que o próprio planejamento de carreira, às vezes, é afetado radicalmente, mas é inegável o lado positivo e os benefícios que algumas oportunidades inesperadas podem trazer.

Deste maneira, o acaso pode trazer oportunidades que podem estar fora do planejamento da carreira, mas mesmo assim a pessoa também deverá refletir nessas situações sobre seus reais interesses para evitar recair em escolhas erradas e ter que refazer todo o processo.

Em todas as situações, é importante que o indivíduo tenha a autopercepção de suas aptidões para poder tomar decisões mais acertadas. Considerando-se que o indivíduo que segue suas aptidões, geralmente, se destaca mais em sua profissão, e conseqüentemente é mais bem-sucedido, é natural que se leve em conta essa aptidão na escolha das oportunidades que se apresentarem, principalmente daquelas oportunidades que surgirem ao acaso.

## CONCLUSÃO

Considerando a Era da Informação e do Conhecimento, em que o mercado de trabalho é altamente volátil e pode surpreender, o modelo tradicional de carreira, não condiz mais com a realidade da maioria das organizações. Os modelos mais atuais como o proteano e o sem fronteiras, são mais condizentes com o mundo corporativo contemporâneo. Entretanto, há que se considerar as diversas situações e realidades pessoais.

Os aspectos e situações apresentados, trouxeram vários elementos que possibilitam às pessoas uma maior reflexão em torno da possibilidade de ampliação das opções de atuação profissional. Uma reflexão não apenas para um momento, mas ao longo da vida profissional do indivíduo. Daí a importância do autoconhecimento e da autopercepção.

O papel da pessoa na gestão da própria carreira ficou bastante evidenciado como sendo um sujeito ativo, o qual toma para si a responsabilidade pelo seu próprio caminho ou destino profissional. Assim, atualmente, a construção da história profissional é uma responsabilidade

do próprio indivíduo que, mais consciente de suas habilidades e preferências, busca aproveitar as oportunidades de forma mais ampla e com mais equilíbrio entre os seus anseios pessoais e profissionais.

Elaborar um planejamento de carreira requer uma reflexão e um conhecimento sobre si mesmo. A partir daí é que se elabora um plano de ação e parte-se para a execução, tendo-se flexibilidade e atenção às oportunidades que se apresentarem.

Quanto às oportunidades, importante mencionar a questão do acaso, que não deve ser desprezado, mesmo por aqueles que fizeram o seu planejamento de carreira. Isso pode parecer paradoxal, mas é uma questão de flexibilidade. Uma flexibilidade que é exigida não somente das organizações, mas principalmente dos indivíduos.

Finalizando, a pesquisa reuniu alguns dos principais aspectos e situações que o profissional de hoje pode se deparar ou vivenciar, apontando alguns riscos, que ele corre, caso o planejamento de carreira seja baseado apenas no mercado de trabalho. Evidentemente que, por limitação de tempo, recursos e espaço, não foram apresentados outros aspectos que podem ocorrer no contexto profissional, mais especificamente no planejamento da carreira, porém reconhece-se o alcance do objetivo da pesquisa, o qual foi apresentar às pessoas subsídios relevantes para reflexões e considerações no planejamento de suas próprias carreiras em plena Era do Conhecimento.

O profissional de hoje está inserido em um mundo que passa por diversas transformações que não impactam somente na sua carreira, mas principalmente na transformação do seu próprio ser.

## REFERÊNCIAS

- Cálcena, E. J. F., Casado, T. (2013). Desafios e Riscos na Gestão da Própria Carreira. Em J. S. Dutra, E. F. R. Veloso. *Desafios da Gestão de Carreira* (pp. 77-95). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Chiavenato, I. (2013). *Carreira e Competência: Você é aquilo que faz* (3ª ed.). São Paulo, Brasil: Manole.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (8ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Coelho, J. A. (2006). Organizações e Carreiras em Fronteiras. Em M. Balassiano, I. S. A. Costa. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp. 94-108). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Costa, I. de S. A. da, Campos, A. M. de S. M. (2006). Carreira, Vivência e Construção de Si. Em M. Balassiano, I. S. A. Costa. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp. 65-80). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Creswell, J. W. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2 ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Ferreira, M. A. de A., Dutra, J. S. (2013). Práticas de Orientação e Desenvolvimento de Executivos. Em J. S. Dutra, E. F. R. Veloso. *Desafios da Gestão de Carreira* (pp. 53-74). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Fontes Filho, J. R. (2006). A Morte Começa aos 40... ou o Repensar da Nova Carreira? Em M. Balassiano, I. S. A. Costa. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp. 179-204). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gil, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (6ª ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012934>

- Gil, A. C. (2021). *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559770496>
- Lacombe, B. M. B., Chu, R. A. (2006). Buscando as Fronteiras da Carreira sem Fronteiras: uma Pesquisa com Professores Universitários em Administração de Empresas na cidade de São Paulo. Em M. Balassiano, I. S. A. Costa. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp. 109-133). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Lemos, A. H. da C. (2006). Empregabilidade e Individualização da Conquista do Emprego. Em M. Balassiano, I. S. A. Costa. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp. 49-64). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Martins, H.T. (2010). *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento* (2ª ed). Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Motta, P. R. (2006). Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: a Individualidade e a Competitividade Contemporâneas. Em M. Balassiano, I. S. A. Costa. *Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas* (pp. 9-09). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Peres, J. L. P. (2011). Gestão de Carreira: uma questão de Autoconhecimento. VIII Convibra Administração, 1-18. Recuperado de [https://hugepdf.com/download/gestao-de-carreira-uma-questao-de\\_pdf](https://hugepdf.com/download/gestao-de-carreira-uma-questao-de_pdf).
- Rossetti, J. P. (2007). *Introdução à Economia* (20ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.