

O PROCESSO DE AUTOGESTÃO DE CARREIRA
NA ATUALIDADE

Camila Franciele de Azevedo Costa

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia Organizacional – sob orientação da
Prof. Dr. Andrea Oltramari

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Porto Alegre, Junho de 2015.

Dedico este trabalho ao meu noivo, Rafael, minha mãe, Elisabete, minha irmã, Priscila, e aos clientes que confiaram no meu trabalho como apoio no desenvolvimento de suas carreiras.

SUMÁRIO

1 Introdução	06
2 As Duas Faces do Modelo de Carreira: Carreira Tradicional X Carreira Proteana.....	07
3 O Conceito de Sucesso Psicológico na Carreira Proteana – Uma Visão Multifacetada do Profissional.....	10
4 Autogestão de Carreira: O Empoderamento do Profissional.....	13
4.1 Autoconhecimento.....	16
4.2 Conhecimento e Análise do Mercado de Trabalho.....	18
4.3 Estabelecimento de Objetivos	20
4.4 Plano de Ação.....	22
5 Considerações Finais.....	24
6 Referências Bibliográficas.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Principais Características Da Carreira Proteana.....	08
Tabela 2 Distinção Entre Carreira Tradicional E Proteana.....	12
Tabela 3 Exemplo De Instrumento Inspirado Na Avaliação 360 °.....	17

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Etapas do processo de planejamento de carreira.....	15
Figura 2. Modelo de Matriz Swot.....	18
Figura 3. Ilustração do acrônimo de SMART.	21
Figura 4. Ilustração da ferramenta 5W2H.....	23

O PROCESSO DE AUTOGESTÃO DE CARREIRA NA ATUALIDADE

Camila Franciele de Azevedo Costa¹

I. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o cenário socioeconômico mundial passou por importantes transformações, fazendo com que o processo de globalização, dentre outras mudanças, acirrasse a competitividade entre as empresas. Este processo, por sua vez, acabou por contribuir para a construção de um ambiente de instabilidade e insegurança entre os funcionários, de forma distinta do ambiente que se encontrava até então. Neste ambiente anterior, comumente, o indivíduo iniciava e finalizava sua carreira em uma única empresa, de forma estável, adquirindo um crescimento vertical, referente a cargos de gestão e aumentos de remuneração, sendo estes dois itens os principais preditores do sucesso profissional. Geralmente, este crescimento era definido pela chefia direta e estava atrelado ao tempo de empresa. Neste contexto, a própria empresa era a única responsável por definir os rumos das trajetórias a serem percorridas por seus funcionários (Andrade, Kilimnik, Pardini, 2011; Chanlat, 1995; Dutra, 2013; Lassance, 2005).

Na atual conjuntura, tendo em vista essas significativas mudanças ocorridas no ambiente corporativo, fez-se necessário que os profissionais buscassem novas alternativas para se inserir e se manter no mercado de trabalho. Desta forma, podemos verificar que passaram a existir dois modelos distintos de se classificar a “carreira” (Chanlat, 1995; Dutra, 1996). O primeiro modelo, citado anteriormente, seria o que ocorria no padrão da Carreira Tradicional. Diferentemente deste modelo, na atualidade, o próprio profissional passa a ter um papel ativo na condução de sua carreira, introduzindo um novo conceito, chamado de Carreira Proteana. Neste novo modelo, a carreira é gerenciada pela própria pessoa, a fim de não ficar à mercê das decisões empresariais, tendo como principal objetivo alcançar o sucesso psicológico, que seria definido através das particularidades

¹ Psicóloga pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Aluna do curso de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional pela UFRGS.

próprias de cada indivíduo, sendo geralmente equivalente a satisfação plena, integrando vida pessoal e profissional.

Neste sentido, com tantas mudanças e alternativas observadas no desenvolvimento da carreira proteana, como o profissional pode fazer para ter um rumo e alcançar a realização pessoal em meio a tantas opções? Concernente a isto, a Autogestão de Carreira, mostra-se como um importante processo que viria a contribuir de forma positiva para os profissionais que se encontram neste cenário.

Com isso, o objetivo do presente artigo é explorar o processo e a literatura da autogestão de carreira na atualidade, utilizando-se de autores clássicos e contemporâneos, através de uma revisão da literatura, caracterizando-se assim como uma pesquisa do tipo bibliográfica (Vergara, 2004).

2. AS DUAS FACES DO MODELO DE CARREIRA: CARREIRA TRADICIONAL X CARREIRA PROTEANA

Ao longo do tempo, o conceito de carreira vem passando por importantes transformações, acompanhando a complexidade e a dinâmica que se apresentam no atual cenário das organizações. Neste sentido, a carreira tradicional apresenta uma definição atrelada a status, geralmente vinculada a crescimento ascendente, em forma de cargos estratégicos e recompensas salariais, definidos pela empresa e seus gestores, com papel passivo dos profissionais, que consideravam como sucesso, a estabilidade e crescimento gradativo na carreira.

Segundo definição de Oliveira (2013) “carreira é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam.” (p. 05). Como se pode observar, este modelo está bastante vinculado com os interesses e as demandas das empresas, no qual o indivíduo é visto apenas como uma peça da engrenagem.

Já no conceito a seguir, de Dutra (2013), podemos verificar uma transição de modelo, enfatizando o papel do indivíduo na condução de sua própria carreira, conforme salienta:

a carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais que resultam em desenvolvimento de competência para lidar com situações de trabalho de maior complexidade e em constante transformação (p. 100).

Neste sentido, os holofotes passam a focar no indivíduo de forma global, integrando a vida profissional com a vida pessoal, passando de um modelo centrado no trabalho para um modelo centrado na pessoa. Conforme Bendassolli (2009, apud Oliveira, Melo-Silva, Coleta, 2012) “A carreira deixa de ser a sequência relativamente estável de posições e papéis ocupacionais para abranger os sentidos que os indivíduos atribuem às suas experiências de vida e de trabalho cada vez mais transitórias” (p. 224). Esta perspectiva é elucidada e analisada no conceito de carreira proteana, resumido na tabela a seguir:

Tabela 1

Principais Características Da Carreira Proteana

- O objetivo é atingir o sucesso psicológico.
- A carreira é gerenciada pela própria pessoa.
- A carreira é uma sequência de aprendizagem contínua e de mudança de identidade.
- O ciclo temporal é definido pela “idade da carreira” e não pela idade da pessoa.
- A organização oferece: rede de relacionamento e desafios.
- Desenvolvimento não é necessariamente:
 - Treinamento formal.
 - Subir na hierarquia.
- Perfil para o sucesso:

○ De “saber como” (<i>know-how</i>)	Para “aprender como” (<i>learn how</i>).
○ De “segurança no emprego”	Para “empregabilidade”.
○ De “ser profissional” (<i>work self</i>)	Para “ser integral” (<i>whole self</i>).

Fonte: Hall, 1996 (apud Dutra, 2013, p. 82)

Segundo Hall (1986 apud Andrade et al., 2011) a carreira proteana é baseada no mito do Deus Grego Proteu, que apresenta capacidade de mudar de forma conforme a necessidade da situação. A partir disso, é traçado um paralelo com o perfil do profissional contemporâneo, que deve conseguir se adaptar às mudanças ocorridas no dia a dia do ambiente empresarial, estando preparado para se ajustar às diferentes demandas do mercado, de forma a garantir a sua empregabilidade.

Com relação a empregabilidade, poderia ser descrita como a atratividade que o profissional apresenta, dentre tantos outros profissionais, para que empresas tenham interesse em sua contratação. Partindo-se deste pressuposto, a empregabilidade seria a aptidão do profissional em assegurar a sua colocação no mercado de trabalho por período indeterminado, utilizando-se de suas habilidades pessoais e de um processo de planejamento de carreira que forneça as competências necessárias para manter-se no emprego atual ou ter fácil acesso às novas oportunidades (Malschitzky, 2012). Mostra-se importante destacar que, estas atitudes para manter-se empregável, devem ser realizadas constantemente, mesmo quando o profissional estiver ativo em alguma empresa. Não se deve deixar que a busca pela qualificação e o monitoramento do mercado sejam realizados apenas quando o profissional estiver desempregado, este despreparo prejudicaria a empregabilidade do indivíduo. (Veloso, 2011; Benedet, 2004)

Fazendo uma análise do cenário atual, no qual o acesso ao conhecimento e ao ensino superior tem sido cada vez mais amplo, é possível perceber uma maior existência de profissionais qualificados disponíveis no mercado do que de oportunidades de ingresso nas empresas, conforme demonstram as taxas de desemprego no Brasil e no mundo (OIT, 2014). Neste sentido, constata-se a importância de se obter um diferencial, uma visão de futuro e de mercado, e um perfil de fácil adaptação, para que o profissional possa se manter empregado ou se recolocar rapidamente quando preciso. Este entendimento é elucidado pelos achados de Malschitzky (2012):

[...] é preciso que cada indivíduo não fique preso a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada (p. 07).

Portanto, o profissional deve estar sempre reciclando seus conhecimentos e aberto à novos desafios, de forma que mantenha-se adaptável e esteja em constante preparação para possíveis reinícios. Neste sentido, Savickas (1997 apud Lassance, 2005) define a Adaptabilidade como:

[...] a qualidade de estar apto à mudança, sem grandes dificuldades, de acomodar-se a circunstâncias novas ou mutáveis... a prontidão para confrontar-se com tarefas previsíveis de preparar-se para ou desempenhar o papel de trabalhador bem como com os ajustamentos imprevisíveis das mudanças no trabalho e nas condições de trabalho. (p. 44).

Com isso, pode-se perceber a importância da adaptabilidade para que o profissional possa enfrentar, de forma saudável, as vicissitudes ocorridas no mundo do trabalho. Estas transformações são intrínsecas ao desenvolvimento da carreira profissional e, neste sentido, a adaptabilidade possibilita vislumbrar um dos principais aspectos da carreira proteana: o sucesso psicológico.

3. O CONCEITO DE SUCESSO PSICOLÓGICO NA CARREIRA PROTEANA – UMA VISÃO MULTIFACETADA DO PROFISSIONAL

Conforme elencado por Dutra (2013) na Tabela 1, apresentada anteriormente, o sucesso psicológico é um dos principais objetivos da carreira proteana. Fazendo uma análise, é possível observar que, se no passado a noção de sucesso psicológico estava atrelada essencialmente ao crescimento profissional, a partir do novo conceito, o sucesso psicológico passou a estar ligado a aspectos de sentido e satisfação relacionados ao trabalho. Ou seja, passaria a ser atribuído menor valor ao cargo e status que o profissional pudesse ocupar (ex.: cargo de chefia), e concedida maior importância relacionada ao significado conferido e ao contentamento pessoal que o cargo ocupado conseguisse proporcionar ao indivíduo (ex.: atuar com o que realmente gosta). Concomitante a isto, também seria valorizada a integração da vida profissional com a vida pessoal, trazendo um equilíbrio entre ambas as esferas (ex.: ter uma carreira profissional satisfatória ao mesmo tempo em que apresenta disponibilidade para passar com a família, ter um *hobby*, praticar esportes, etc.) não necessitando abdicar de nenhuma esfera em relação à outra.

Esta visão integrada entre o âmbito profissional e pessoal é abordada por Martins (2001), quando destaca que a carreira proteana seria capaz de incorporar as diferentes facetas do indivíduo, na medida em que visasse como objetivo final, o sucesso baseado em critérios pessoais. Neste sentido, enquanto critérios pessoais podemos mencionar, como exemplo, indivíduos que buscam uma carreira autônoma, indivíduos que preferem optar por uma carreira técnica - atuando com sua vocação em nível de especialista e não necessariamente em cargos de gestão dentro de uma empresa, indivíduos que buscam flexibilidade de horários - prezando por momentos de dedicação a outros interesses em diferentes períodos, como por exemplo, um profissional que atua como consultor de empresas em um turno e atua como professor acadêmico em outro turno.

Os critérios pessoais também se mostram importantes quando se trata de questão da mobilidade quando, por exemplo, uma empresa é vendida e sua sede é deslocada para outra cidade distante. Neste contexto, o indivíduo não precisa necessariamente alterar toda sua rotina e vida pessoal (trocar filhos de escola, alterar trabalho do cônjuge) em função da empresa e pode passar a atuar de forma remota, trabalhando de casa, usufruindo da tecnologia, para fazer reuniões via telefone, câmera de vídeo, etc. (home office), ou então optar por solicitar desligamento da empresa, tendo a confiança de que está preparado para conseguir outro emprego, e se adaptar às necessidades do mercado.

Ainda, dando ênfase à realização pessoal ante ao status profissional, os achados de Andrade et al. (2011) destacam que “os profissionais contemporâneos pretenderiam realizar um trabalho que proporcionasse, além da subsistência, um sentido de autorrealização e autoexpressão.” (p. 60). Ao encontro deste mesmo conceito, Hall (1996 apud Dutra, 2013), realiza interpretação semelhante na medida em que comenta referente ao sucesso psicológico, que este seria “um sentimento de orgulho e realização pessoal que acompanha o cumprimento das principais metas da vida de uma pessoa, sejam elas realização, felicidade familiar, paz interior ou qualquer outra coisa.” (p. 81).

A tabela a seguir ilustra a transição de modelos que caracterizam sucesso nas carreiras tradicional e proteana:

Tabela 2

Distinção Entre Carreira Tradicional E Proteana

Área	Tradicional	Proteana
Desenvolvimento	Mobilidade geográfica, treinamento formal e objetivos de longo prazo.	Aprendizado contínuo envolvendo em projetos-chave
Orientação para o empregado	Valoriza e serve a organização	Autonomia, responsabilidade pessoal e autodirecionamento
Definição do sucesso no ambiente organizacional	Relacionamento com a organização é importante fornece oportunidade de crescimento, lealdade e comprometimento.	O fundamental é a tarefa e não o relacionamento com organização; isto promove a intensificação de oportunidades, habilidades/conhecimento

Fonte: Mcdonald, Brown e Bradley (2004 apud Andrade et al., 2011, p. 06)

Em síntese, os principais objetivos de carreira, neste novo conceito, seriam alcançar o sucesso psicológico, que seria equivalente a satisfação pessoal em sua forma plena, e garantir sua empregabilidade perante o mercado de trabalho. Neste sentido, justifica-se a importância do processo de autoconhecimento e de gestão de carreira neste novo modo de se considerar a vida profissional.

A Carreira Proteana mostra como o indivíduo pode assumir a responsabilidade pela própria carreira, fazendo escolhas com o objetivo de atingir o sucesso psicológico, e enfatiza a necessidade de o indivíduo adaptar-se e conhecer-se melhor para isso. (Dutra, 2013, p. 87)

4. AUTOGESTÃO DE CARREIRA: O EMPODERAMENTO DO PROFISSIONAL

No contexto atual, em que os indivíduos valorizam a satisfação no ambiente corporativo e buscam manter a empregabilidade perante a instabilidade no mercado de trabalho, conforme discutido anteriormente, o papel passivo e a gestão de carreira realizada pela empresa ficaram para trás. Desta maneira, o profissional passou a assumir a própria gestão e a responsabilidade pelo seu progresso pessoal e laboral.

Na literatura, é possível identificar diferentes nomenclaturas e teorias designadas ao processo de planejar e gerir a própria carreira. Este processo pode ser realizado tanto de forma vinculada à empresa, quanto de forma totalmente independente da organização em que se trabalha. Neste artigo, iremos abordar a perspectiva centrada no indivíduo, que busca pelo seu próprio desenvolvimento, sem quaisquer interferências da empresa em que esteja atuando. Greenhaus (1999 apud Malschitzky, 2012) caracteriza o autogerenciamento profissional como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. (p. 03)

Neste sentido, cabe salientar que o termo autogestão é utilizado no sentido de não possuir envolvimento com a empresa em que o profissional atua, mas podendo contar com serviços independentes e terceirizados, geralmente realizados por profissionais especialistas na área (usualmente Psicólogos e Administradores) (Veloso, 2011). Estes especialistas desenvolvem metodologias para auxiliar indivíduos em momentos de transição de carreira, e conforme comenta Spokane (2004) estas metodologias podem ser caracterizadas como “qualquer estratégia para ajudar um cliente a tomar e implementar decisões eficazes de carreira” (p. 459).

Dentre algumas das nomenclaturas identificadas utilizadas pelos principais autores, referentes ao processo de autogestão de carreira, encontramos o conceito de Orientação Profissional, que apresenta a seguinte definição:

O conceito orientação profissional na perspectiva psicológica significa a ajuda prestada a uma pessoa com vistas à solução de problemas relativos à escolha de uma profissão ou o progresso profissional tomando em considerações as características do interessado e a relação entre essas características e as possibilidades no mercado de emprego. (Melo-Silva, Lassance, Soares, 2004, P.33)

Com base neste conceito, podemos perceber que o processo de orientação profissional é destinado tanto a indivíduos em início de carreira quanto a profissionais que já atuam no mercado de trabalho. Neste aspecto, temos como exemplo, desde estudantes que estão em fase de definir seu futuro profissional, quanto profissionais que já possuem uma carreira consolidada, mas que por algum motivo, como demissão, busca por realização pessoal, etc., acabam passando por um momento de transição (Duarte, 2000).

Em síntese, o foco do processo é auxiliar o indivíduo a se inserir ou a se recolocar no mercado de trabalho. Conforme comenta Oliveira (2013) “As principais finalidades do Plano de Carreira são dar foco ao direcionamento profissional, facilitar a interligação de conhecimentos e se necessário a alteração do rumo profissional (...)” (p. 61). Ainda, segundo Benedet (2004):

ao realizar planejamento de carreira os profissionais conquistam um diferencial competitivo. Pois este processo tem como característica básica antecipar cenários futuros e compará-los com os pontos fortes que o indivíduo possui e aqueles que precisa desenvolver para atuar no mercado de trabalho (p. 52).

Peres (2011) define gestão de carreira, no sentido de autogestão, como um processo “desenvolvido a partir de suas experiências, habilidades, estilo pessoal, interesses, valores e ideais, traçando as metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo.” (p. 13). Estas definições já nos permitem visualizar as fases envolvidas no processo de planejar e gerir a própria carreira. Com relação a estas etapas do processo, Dutra (2002 apud Veloso, Dutra, 2011), destaca os seguintes momentos: autoconhecimento, conhecimento do mercado, estabelecimento dos objetivos/metad da carreira, estratégias da carreira, plano de ação e acompanhamento do plano. Neste artigo, iremos nos ater às etapas que são mais comuns aos diferentes autores que tratam deste assunto, sendo elas: autoconhecimento, análise e conhecimento do mercado, estabelecimento de objetivos e plano de ação (Benedet, 2004, Duarte, 2000, Malschitzky, 2012; Oliveira, 2013; Peres, 2011).

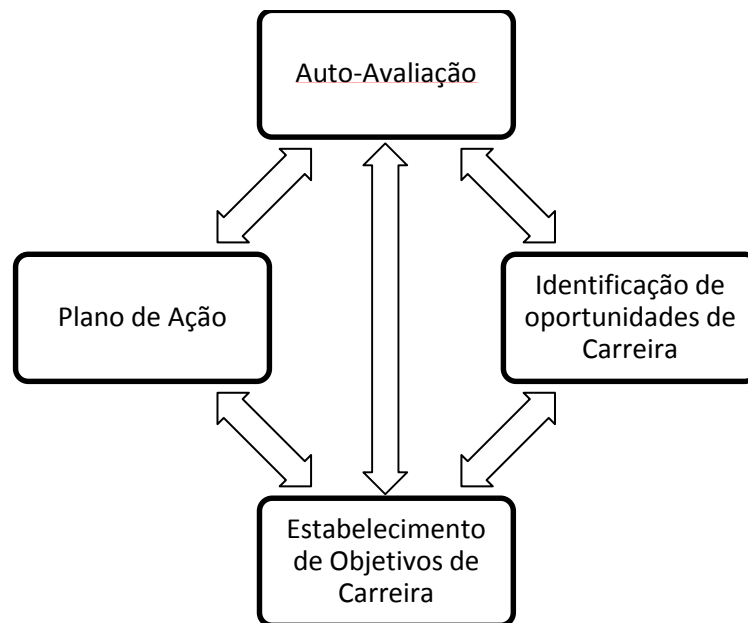


Figura 1. Etapas do processo de planejamento de carreira.

Fonte: Adaptado de Dutra, 1996.

Caracterizando estas etapas, sobre o desenvolvimento do processo de autogestão de carreira, Malschitzky (2012) comenta que:

Para isso seria necessário o indivíduo seguir algumas premissas básicas como – coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas. (p. 03)

O ponto de partida para a autogestão de carreira, conforme destacado na literatura, é possuir um profundo conhecimento de seu perfil técnico e comportamental, bem como seus pontos fortes e aspectos a desenvolver. Estes aspectos são essenciais para que as escolhas de carreira sejam acertadas, e desta forma sejam garantidos tanto sucesso psicológico quanto empregabilidade. Esta etapa é detalhada na próxima seção deste estudo.

4.1 AUTOCONHECIMENTO

De forma unânime, esta etapa é citada pelos autores que discorrem sobre este tema, sendo considerada fase primordial no processo de autogestão de carreira. O autoconhecimento diz respeito a uma reflexão referente aos valores, estilo de personalidade (se é mais comunicativo, mais introspectivo, mais metódico, etc.), pontos positivos e aos pontos a desenvolver do indivíduo, abordando tanto os aspectos técnicos (formação acadêmica, idiomas) quanto comportamentais (mapeamento de habilidades e competências pessoais), buscando identificar sua vocação. Neste aspecto, Benedet (2004) enfatiza:

Este autoconhecimento busca a identificação das caracterizações da nossa personalidade comportamental; das competências naturais; dos estilos de ação e enfim, o perfil natural e imutável com o qual o indivíduo nasce e que, embora sensível a ajustamentos e adequações, dificilmente será mutável na sua essência. (p. 61)

Para tal ação, pode-se utilizar de técnicas de terapia cognitivo-comportamental (Lassance, 2005), de ferramentas tais como avaliações psicológicas (instrumentos exclusivos da área da psicologia), por exemplo: BFP - Bateria Fatorial Da Personalidade (Nunes, Hutz, Nunes, 2010), baseada na Teoria Big Five, que avalia as cinco principais dimensões da personalidade, Âncoras de Carreira (Schein, 1996), Personalidade Vocacional (Holland, 1997), instrumento baseado na Avaliação 360° graus (Chiavenato, 2002), dentre outras.

A avaliação 360° trata-se de uma ferramenta bastante utilizada para captar e dar *feedback* sobre as percepções que as pessoas apresentam sobre o perfil do profissional, no que tange os aspectos positivos e negativos relacionados aos seus comportamentos no ambiente corporativo. Geralmente, é realizada com a colaboração de pessoas com quem interaja no dia a dia de trabalho, sendo colegas, gestores, pares, etc., contando também com a própria avaliação (Chiavenato, 2002). No entanto, neste caso, pode-se fazer uma adaptação do instrumento, contando com a participação de pessoas que não apresentem vínculo no trabalho atual, mas que de alguma forma, já tenham convivido e presenciado a postura profissional do avaliado. Desta forma, a avaliação pode ser solicitada a ex-colegas de trabalho, ex-colegas de graduação ou de cursos, etc., que possam emitir

percepções a respeito da atuação enquanto profissional. Caso não seja possível solicitar para pessoas do meio empresarial, pode solicitar a amigos próximos e familiares. O objetivo é que se possa verificar a imagem que passa enquanto profissional, realizando um comparativo com sua própria autoavaliação, visando adaptar ou melhorar sua performance neste contexto.

Tabela 3

Exemplo De Instrumento Inspirado Na Avaliação 360 °

Avaliador	AVALIAÇÃO 360°	
	Pontos Fortes	Pontos a Desenvolver
Colaborador 1	Foco em resultados	Extroversão
Colaborador 2	Proatividade	Delegação
Colaborador 3	Fluência em inglês	Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Cipolla, 2009

Durante este processo, parte-se do pressuposto de que, quanto mais o profissional conheça seus pontos positivos e possa utilizá-los na sua rotina profissional, mais realizado ele será. Este processo provavelmente irá refletir de forma positiva em seu trabalho e nos resultados que entrega à empresa. (Benedet, 2004; Oliveira, 2013)

Este, também, é o momento propício para refletir a respeito das boas e más decisões tomadas ao longo da trajetória, investigar por qual motivo entrou e por qual motivo saiu de cada trabalho, o que mais agradava e desagradava em cada emprego, realizando uma análise crítica que colabore para que as escolhas futuras possam ser planejadas e, assim, apresentem maiores possibilidades de se mostrarem assertivas. Com isso, em comum a todos os processos de gestão de carreira, está a questão de se autoconhecer, sabendo seus pontos fortes e pontos a desenvolver para assim, estar mais preparado a enfrentar e a se aperfeiçoar frente ao competitivo mercado de trabalho e sobretudo realizar escolhas que privilegiem o sucesso psicológico.

5.2 CONHECIMENTO E ANÁLISE DO MERCADO DE TRABALHO

Conhecer o mercado em que atua, mapear seus concorrentes e seus clientes, identificar os potenciais interessados nos conhecimentos que tem a oferecer e, também, os limitadores de sua atuação, são procedimentos muito importantes neste processo. Na atualidade, novos padrões de carreira estão sendo impostos a todo o momento, e concomitantemente influenciando os novos perfis dos profissionais desejados pelas empresas. Desta forma, deve-se estar ciente dos principais requisitos para exercer a função pretendida, tanto técnicos quanto comportamentais, de forma a manter-se sempre atualizado, antecipando-se às demandas, sejam elas de idiomas, tecnologias, ferramentas, etc.; ou de comportamentos esperados, como por exemplo, trabalho em equipe, resiliência, inovação, etc. O importante é conhecer as tendências de mercado, não apenas local, mas também global, ultrapassando as dimensões geográficas. (Benedet, 2004)

Após já ter passado pela etapa de autoconhecimento e, através de pesquisas, ter obtido informações do mercado (em que se atua ou se pretende atuar), mostra-se importante realizar um balanço, que pode ser feito através de uma Matriz SWOT (Kotler, Keller, 2006). Esta ferramenta, utilizada em processos de planejamento estratégico das empresas, também se mostra relevante para auxiliar os profissionais a verificarem suas possibilidades de sucessos e seus pontos de ameaças, e realizarem um planejamento estratégico de suas próprias carreiras, conforme ilustra a figura a seguir:

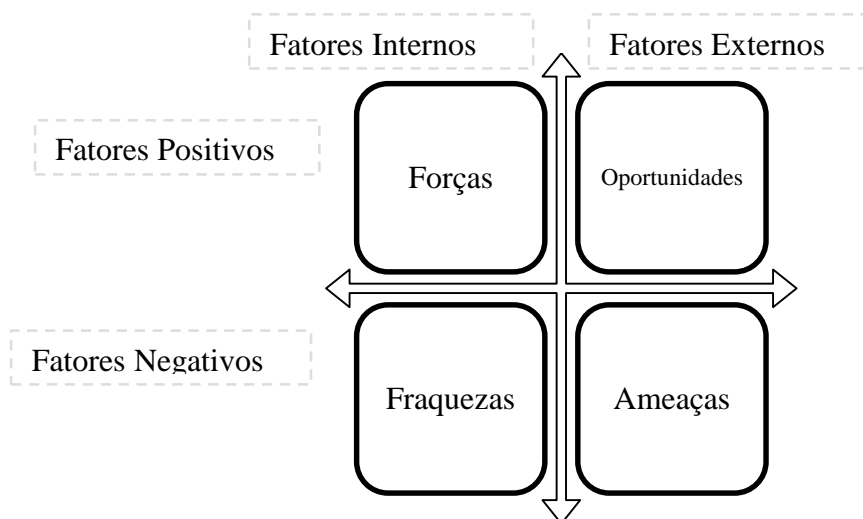


Figura 2. Modelo de Matriz Swot.

Fonte: Adaptado de Fine, 2009.

Nesta ferramenta, são elencados os aspectos positivos e negativos do indivíduo, classificados entre os fatores internos (pessoal) ou externos (ambiente). Os fatores internos são relacionados com os aspectos individuais, técnicos e comportamentais. Como exemplo de fator interno, com aspecto positivo, podemos citar o fato de dominar algum idioma, e como negativo, não apresentar mobilidade para viagens (em função de alguma questão familiar que o impeça de se ausentar do lar). Já os fatores externos são referentes ao mercado de trabalho e cenário socioeconômico como um todo. Como exemplo, no aspecto positivo, podemos citar a inauguração de alguma empresa que atue no segmento de interesse do profissional, o que aumenta sua probabilidade de conseguir emprego na sua área. Como aspecto negativo, podemos citar crise no cenário econômico-financeiro e sua conseqüentemente diminuição de postos de trabalho.

Através desta análise e levando-se em consideração a questão da empregabilidade, conforme discutido anteriormente, pode-se perceber a importância de conhecer o mercado em que se está inserido e suas demandas, para então adaptar-se, a fim de manter a sua atratividade e diferencial competitivo enquanto profissional e possível candidato em processos seletivos, tanto no presente quanto no futuro. Em outras palavras, não adianta possuir apenas habilidades básicas e conhecimentos que não são mais procurados pelos empregadores. Podemos utilizar, como exemplo, as atividades e conhecimentos de um consultor de recrutamento e seleção, responsável pela captação de candidatos. Já não bastaria apenas saber divulgar a oportunidade no jornal e esperar, de forma passiva, para que candidatos apareçam. Na era da tecnologia em que vivemos, isso é considerado ultrapassado, o conhecimento primário e padrão de profissionais que atuam na área. Pode-se dizer que, na atualidade, as empresas buscam por consultores de recrutamento e seleção que utilizem de novas formas de se captar candidatos, através de ferramentas tecnológicas, processos de *hunting*, uma busca ativa e eficiente por candidatos. Neste sentido, deve-se cuidar para que seu conhecimento esteja sempre atualizado e não se torne obsoleto.

O conhecimento do mercado somado ao autoconhecimento, também se mostram como importantes ferramentas que preparam e diferem o profissional para participar de um momento de processo seletivo. Nesta situação, durante uma entrevista de emprego, este profissional, que vem realizando autogestão de carreira, pode se posicionar de forma estratégica, visto seu conhecimento acerca do contexto em que a empresa está inserida, bem como de seus próprios pontos positivos. Neste aspecto, os pontos positivos ele poderá destacar, e com relação aos pontos a melhorar, ele poderá elaborar um plano para

o desenvolvimento da competência que ele ainda não possui, mas que já percebe como sendo exigida pelo mercado. Esta definição de objetivos, como planejamento estratégico, é o tópico abordado na próxima seção.

5.3 ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

Para se estabelecer um objetivo de carreira, é necessário saber aonde se está e aonde se quer chegar (Peres, 2011). Desta forma, após refletir sobre sua trajetória profissional, sobre o seu momento atual e sobre seus desejos, é chegado o momento de estabelecer metas, não só com base nos desafios atuais, mas também com aqueles identificados para os próximos anos, elencando metas de curto, médio e longo prazo. Para isto, deve-se estar atento aos seus pontos fortes e pontos a desenvolver, que foram identificados nas etapas anteriores, como facilitadores ou limitadores no processo de alcançar seu objetivos. Também é importante utilizar seu referencial interno, obtido através do autoconhecimento, pois o externo pode mudar de acordo com as vicissitudes do mercado de trabalho. Podemos citar como exemplo almejar algum cargo ou empresa específicos, que sempre estarão correndo o risco de serem extintos, e assim, anular as chances de se alcançar este objetivo (Veloso, 2011).

Veloso (2011) comenta a respeito da importância de se estabelecer metas de crescimento, tanto dentro da empresa em que se está inserido, quanto fora dela, levando sempre em consideração a sua empregabilidade e as nuances do mercado. Com isso, e partindo-se da perspectiva de integração das dimensões profissionais com as sociais e familiares, também deve-se estar atento à estas outras esferas da vida, que acabam por interferir umas às outras. Conforme destaca Benedet (2004) “Para estabelecer objetivos de carreira, o profissional deve considerar além das principais tendências do mercado, os aspectos de sua vida, sendo eles: individual, social, familiar, espiritual entre outros.” (p.67)

Além disto, Veloso (2011) destaca a importância de definir, de forma clara, o que se quer para sua carreira, evitando que tenha que tomar esta decisão de forma, abrupta, em algum momento de pressão. Concernente a isto, podemos citar, como exemplo, mulheres que trabalham e que possuem o desejo de ter filhos. Neste caso, usufruindo da autogestão de carreira, estas mulheres podem se organizar em termos de identificar melhor época para se dedicar a cursos, formações acadêmicas, viagens ao exterior, etc.

Este planejamento prévio favorece para que possam conciliar a vida profissional com a vida pessoal de forma satisfatória, fazendo com que as concessões que terão de ser feitas no futuro, tenham o menor impacto negativo em suas realizações, de acordo com a premissa de visão global do indivíduo, intrínseca à carreira proteana e ao seu sucesso psicológico.

Com este intuito, pode-se utilizar ferramentas tais como método SMART (Cross, Lynch, 1988) para definição de metas. SMART é um acrônimo em inglês que estabelece requisitos para uma definição de metas, as quais são classificadas como: específica, mensurável, atingível, relevante e temporal, possibilitando assim, um planejamento realístico.

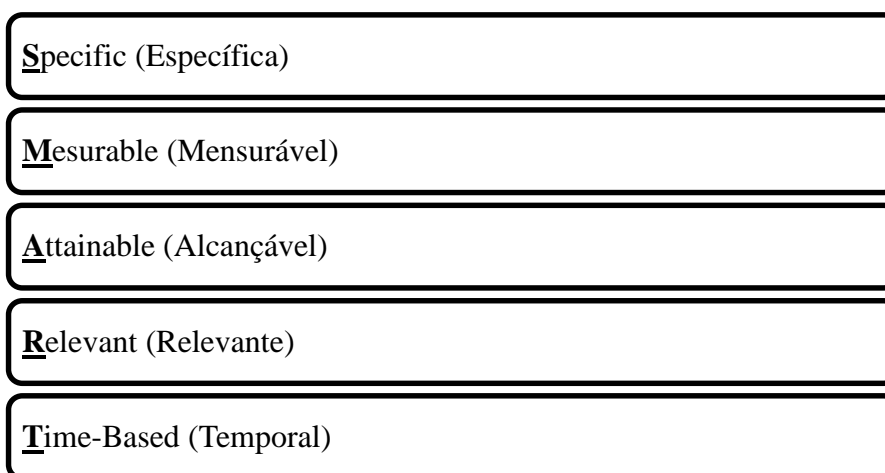


Figura 3. Ilustração do acrônimo de SMART.

Fonte: Adaptado de Doran, 1981

Além do método SMART para estabelecimento de metas, ainda podemos destacar a importância de se analisar a viabilidade das mesmas (Velooso, 2011). A análise da viabilidade ocorre no sentido de se verificar qual qualificação auxiliará o profissional para o alcance dos objetivos propostos (ex. realização de cursos de idiomas, certificações, etc.), bem como o prazo estimado para execução e o investimento financeiro a ser feito, conforme aprofundado na etapa a seguir.

5.4 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é a última etapa do processo de autogestão de carreira e, desta forma, define as estratégias e passos para implementação de todos os aspectos abordados e detalhados até então. Por tratar-se de uma etapa de execução, ou seja, prática, esta é, de fato, vital para determinar o sucesso ou fracasso desta jornada. A natureza de execução desta etapa requer clareza e objetividade, bem como monitoramento e controle (Veloso, 2011). Neste sentido, ferramentas, como o 5W2H, comumente utilizada na gestão da qualidade, podem ser de grande valia na elaboração e controle de planos de ação. Esta ferramenta detalha com sete questionamentos - que seriam: o quê?, por que?, onde?, como?, quem?, quando?, quanto? - cada linha de ação prevista no plano, aumentando, desta forma, a efetividade do plano de ação. Para Werkema (2002) e Campos (2004), o 5W2H é uma ferramenta gerencial que tem o objetivo de criar ações para a tática elaborada.

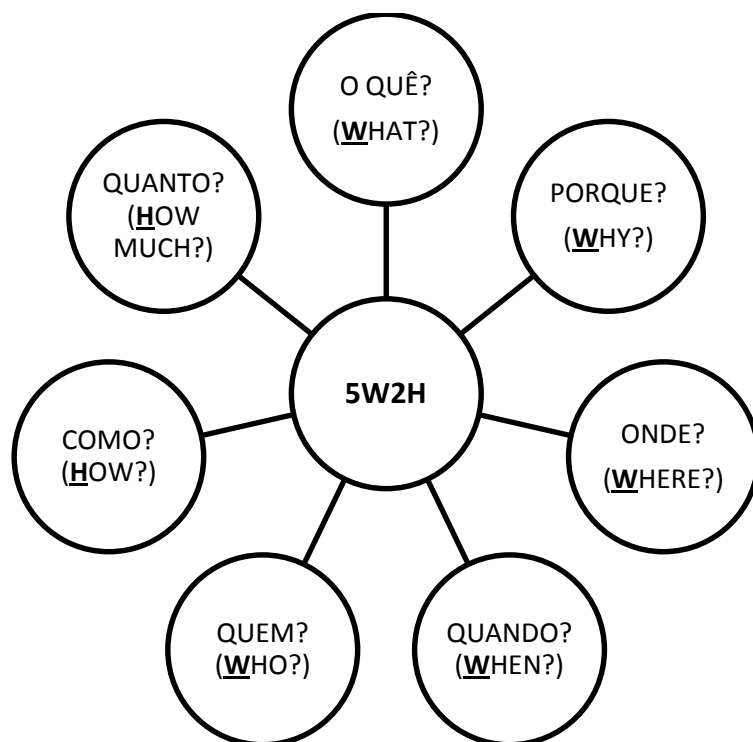


Figura 4. Ilustração da Ferramenta 5W2H.

Fonte: Adaptado de Koa, 2013

É imprescindível nesta etapa assegurar a viabilidade do plano. Por exemplo, na etapa anterior, de planejamento estratégico, um dos objetivos estabelecidos pode ser aprender o idioma inglês. Neste sentido, há diversas formas desta meta ser executada no plano de ação. É possível realizar um curso de imersão no exterior, intercâmbio, curso em uma escola de inglês tradicional, aulas particulares ou até mesmo treinamentos online. O fator essencial é assegurar-se de que se dispõe de todos os recursos, financeiros e de tempo, necessários para a execução do plano, caso contrário este estará fadado ao insucesso.

Outro fator de grande relevância é a priorização das ações descritas no plano. Comumente, a rotina diária vivida pelos profissionais, dificulta a execução de muitas ações em simultâneo, bem como outros aspectos particulares também interferem, conforme Peres (2011):

O estabelecimento de objetivos de carreira e a elaboração de plano de ação variam em função do nível de autonomia e independência em que a pessoa se encontra, considerando os ciclos de vida de influência sobre as pessoas, a saber: ciclo biossocial, ciclo profissional, ciclo familiar ou de procriação. (p. 08)

Desta forma, priorizar as ações que tragam maior retorno em termos de empregabilidade e sucesso psicológico sobre o tempo e dinheiro investidos são essenciais para o sucesso na execução do plano. Neste sentido, ações como: elaborar o currículo profissional, enviar o currículo para consultorias e empresas, realizar entrevistas de emprego e fazer networking, costumam apresentar boa relação de retorno sobre o investimento. Com isso, conclui-se a última etapa do processo de autogestão de carreira. Como pode-se perceber apesar de possuir apenas quatro etapas esta é uma jornada que exige responsabilidade dos profissionais e demonstra importância da interdependência de todas estas. Conforme London e Stumph (apud Dutra, 1996):

a auto-avaliação; que leva em consideração a avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais; o estabelecimento de objetivos de carreira, que trabalha com a identificação de objetivos de carreira e de um plano realista na auto-avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pelas empresas; implementação do plano de carreira, que direciona para a obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira. (p.24)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de autogestão de carreira vem recebendo atenção e espaço na agenda dos indivíduos. Contudo, se antes era focado em orientação vocacional para estudantes, geralmente jovens, que buscavam escolher pela profissão mais aderente aos seus perfis, atualmente há uma demanda crescente por profissionais adultos, já inseridos no mercado, que buscam por reavaliação de carreira. Comumente, estes profissionais estão em busca de uma maior satisfação profissional ou buscam por mudanças nos rumos de suas carreiras, visando uma transição e reinserção no mercado de trabalho.

Com relação a Literatura, apesar do crescimento do tema, é notável o maior número de publicações relacionadas ao momento inicial da escolha de carreira, comumente nomeado de orientação vocacional, sendo escassos e recentes os materiais que tratam deste tema com foco nos adultos. Neste sentido, percebe-se que as pesquisas vêm lentamente acompanhando a carreira proteana, embora seja um conceito da década de 70. São muitas as nomenclaturas utilizadas para definir o processo de autogestão de carreira. Dentre as principais nomenclaturas de processos encontramos: Planejamento de Carreira, Orientação Profissional, Orientação de Carreira, Gestão de Carreira, Aconselhamento de Carreira, *Coach* de Carreira, etc.

Independentemente do nome denominado ao processo, a maioria deles apresentam etapas e objetivos em comum, que seriam auxiliar o profissional a gerir sua carreira, de forma objetiva e planejada, utilizando-se de metodologias estruturadas, visando à satisfação pessoal e profissional. Neste sentido, evidencia-se a necessidade de aprofundamento das pesquisas acerca do tema a fim de elucidar e, eventualmente classificar, os diferentes métodos e nomenclaturas. Concernente ao método evidenciam-se quatro principais etapas: Autoconhecimento, Conhecimento e Análise do Mercado, Estabelecimento de Objetivos e Plano de Ação. Durante a revisão bibliográfica estes foram os passos comuns identificados entre os autores.

Com relação à Carreira Proteana, na atualidade, há uma notável mudança na trajetória dos profissionais, indiferente da idade, área de atuação, região, formação, etc. A dinâmica atual de nossa sociedade, habilita um leque de opções muito mais vasto e os critérios de seleção de uma oportunidade passaram a ser multifatoriais. É uma abordagem holística do indivíduo onde o emprego afeta diretamente sua qualidade de vida e, portanto, realizar um planejamento e autogestão do tema passam a ser essenciais para o seu sucesso psicológico.

Inerente a carreira proteana há o conceito de adaptabilidade. Tanto no sentido de adaptar-se a diferentes formatos de trabalho, *part-time*, remoto, mudanças de foco, quanto no que diz respeito ao processo de autogestão, de modo que este deve ser flexível e frequentemente revisitado pelos profissionais, no intuito de responder rapidamente ao dinamismo do mercado de trabalho e aos seus próprios interesses pessoais.

Referente a eficácia da autogestão de carreira, a literatura aborda a satisfação dos profissionais, através do “empoderamento” de suas carreiras. Desta forma, aspectos práticos como desenvolvimento de habilidades, identificação de pontos fortes e pontos a desenvolver, e capacidade de elaboração de projetos de vida transformam este processo em uma importante intervenção ao longo do desenvolvimento profissional. Esta apropriação da carreira, incitaria o indivíduo a se auto conhecer favorecendo a identificação de oportunidades de emprego que sejam aderentes ao seu perfil e que, desta forma, elevem seu grau de contentamento com a carreira escolhida, contemplando o principal objetivo da carreira proteana: o sucesso psicológico.

A carreira proteana e o processo de autogestão de carreira elucidam uma clara interface de duas diferentes áreas do conhecimento: Psicologia e Administração. Se, por um lado, são destacados os aspectos de sucesso psicológico e uma abordagem holística do indivíduo, sem uma separação entre vida pessoal e profissional, por outro a administração, com seus processos e ferramentas são de suma importância para um processo eficaz de autogestão de carreira. Entende-se que a complementariedade das disciplinas une dois universos até então distantes no modelo de carreira tradicional.

Por fim, o valor atribuído ao processo de autogestão de carreira, contando com o empoderamento do indivíduo, demonstra a busca e apreço do profissional por uma trajetória adaptável, em que as transformações ocorridas na vida pessoal se adéquem com a trajetória profissional escolhida, possibilitando, assim, uma visão integrada do indivíduo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, G. A., Kilimnik, Z. M., Pardini, D. J. (2011). Carreira Tradicional versus Carreira Autodirigida ou Proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de ciências da administração*, v. 13, n. 31, p 58-80, set/dez.

Benedet, R. (2004) O papel do Planejamento de Carreira no Mercado Atual. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração. Universidade Federal De Santa Catarina.

Campos, V. F. (2004) TQC - Controle da Qualidade Total, no estilo japonês. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 256p.

Chanlat, J. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). In: *Revista da Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez.

Chiavenato, I. (2002) Recursos Humanos. 7.ed. São Paulo: Atlas, p. 157-165; p.323-359.

Cipolla, L. J. (2009) Building Performance-Based 360 Degree Assessments: From Design to Delivery. Paperback.

Cross, K. F., Lynch, R. L. (1988). The SMART way to define and sustain success, *National Productivity Review*, vol. 9, no 1, p 23-33.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review (AMA FORUM)* 70 (11): 35-36.

Duarte, M. E. (2000) Da Orientação Profissional À Psicologia Da Carreira: Novos Desafios. *Organizações & Sociedade*, Vol. 6, No 17.

Dutra, J. S. (1996). Administração de Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S., Veloso, E. F. R. (2013). Desafios da Gestão de Carreira. São Paulo: Atlas, 194 p.

Fine, L. G. (2009) The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats. BookSurge

Holland, J. H. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments. Odessa: Psychological Assessment Resources. 3ª Ed.

Koa, L. (2013) The Five Breakthroughs of Business Process Management. Paperback.

Kotler, P., Keller K. L. (2006). Administração de Marketing: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lassance, M. C. P. (2005) Adultos com dificuldade de ajustamento ao trabalho: ampliando o enquadre da orientação vocacional de abordagem evolutiva. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 6 (1), p. 41-51.

Lassance, M. C. P., Souza, L. K. (2007) Análise do Perfil da Clientela de um serviço Universitário de Orientação Profissional. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 8 (2), pp 71-86.

Malschitzky, N. (2012) A importância da orientação de carreira na empregabilidade. Revista FAE, Curitiba; v.15, n1, p. 150-165, jan./jun.

Martins, H. (2001). Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Melo-Silva, L. L., Lassance, M. C. P., Soares, D. H. P. (2004) Orientação Profissional no Contexto da Educação e Trabalho. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 5 (2), pp. 31-52.

Nunes, C. H. S. S., Hutz, C. S., Nunes, M. F. O. (2010). Bateria Fatorial de Personalidade (BFP) Manual técnico. Itatiba, SP: Casa do Psicólogo.

OIT (2014) OIT: desemprego continua diminuindo na América Latina e no Caribe, mas subirá em 2015 Publicado no site: OIT - Organização Internacional do Trabalho - Escritório no Brasil. <http://www.oitbrasil.org.br/content/oit-desemprego-continua-diminuindo-na-america-latina-e-no-caribe-mas-subira-em-2015> Acesso em 08 de Maio de 2015

Oliveira, D. O. R. (2013) Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. 2º ed. – São Paulo: Atlas, 211 p.

Oliveira, M. C., Melo-Silva, L. L., Coleta, M. F. D. (2012). Pressupostos teóricos de super: datados ou aplicáveis à psicologia vocacional contemporânea? *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13 (2), 223-234. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203024746009> Acesso em 27 de Abril de 2015

Peres, J. L. P. (2011) *Gestão De Carreira: Uma Questão De Autoconhecimento VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração –* www.convibra.com.br Acessado em 22 de Abril de 2015

Schein, E. H. (1996). *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: nobel.

Spokane, A. R. (2004). Avaliação das intervenções de carreira. Em L. M. Leitão (Ed.). *Avaliação psicológica em orientação escolar e profissional* (pp. 455-473). Coimbra: Quarteto.

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S. (2011). Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 834-854.

Vergara, S. C. (2004) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Werkema, M. C. (2002) *Criando a Cultura Seis Sigma*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 253 p.