

GESTÃO ESTRATÉGICA DE CARREIRA:

O planejamento para a autogestão

Odair de Almeida Ferreira¹

RESUMO

Através de revisão bibliográfica, discute-se a gestão estratégica das carreiras. O artigo apresenta as diferenciações nos significados que o conceito carreira assume em relação a sua historicidade. Essas diferenças conceituais imprimem características específicas sobre o planejamento da carreira e sua autogestão. Conclui-se que o modelo mais atual que trata essa temática a enquadra dentro de uma rede mais complexa que exige do indivíduo uma ação mais contundente em termos de aprimorar sua formação, bem como competências de matrizes de relacionamento interpessoal.

Palavras-chave: Carreira. Gestão estratégica de carreiras. Autogestão.

ABSTRACT

Through literature review, this paper discusses about the strategic career management. The paper presents the differences in the meanings that the concept assumes career regarding their historicity. These conceptual differences print specific characteristics about planning your career and self-management. We conclude that the most current model that covers this process the frames within a more complex network that requires an individual to a more hard-hitting action in terms of improving their training and skills matrices interpersonal relationships.

Keywords: Career. Strategic career management. Self-management.

1 INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos sobre a carreira ocorreram após a Segunda Guerra Mundial, no entanto, a sua origem está no início da Administração Científica de Taylor, a partir dos estabelecimentos dos cargos e postos de trabalho (DUTRA, 1996).

¹ Especialista em Marketing-FGV. Coordenador do Curso de Administração - FAESB.
Email: administracao@faesb.edu.br

Com a revolução industrial, no período da Administração Científica de Taylor deu-se ênfase aos estudos sobre as carreiras, pois esses ficavam sobre a responsabilidade das empresas (cargos, salários e desenvolvimentos), cabendo às pessoas ficarem sobre os seus desígnios. Esse quadro sofreu alterações a partir dos anos 60 devido à complexidade técnica das empresas.

De acordo com Silva et al. (2011), nos anos de 1970, surgiram no MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) nos Estados Unidos, três professores que deram as maiores contribuições sobre o tema, verificando que os estudos sobre a carreira deveriam ser temas multidisciplinares envolvendo psicologia, sociologia, antropologia, ciências políticas, economia e administração e que deveriam ser estudados sob as perspectivas objetiva e subjetiva.

No entanto, foi apenas a partir dos anos de 1980 que surgiram as discussões sobre práticas de gestão de carreira, as quais ganham importância e conscientização das pessoas. As novas teorias procuraram respostas para o dilema da carreira autogerenciada pelo indivíduo e que, muitas vezes, passou a ocorrer além dos muros das organizações (SILVA et al. 2011).

Nos anos 2000, com o resultado do *downsizing* e *outplacement*, Hall apud Dutra (2002) observou como consequência do autoemprego, o contrato independente, e a organização de consultores. Os estudos sobre as carreiras proteanas e carreiras sem fronteira tornam-se emergente nesse contexto.

Schein apud Martins (2007), afirma que, conforme o mundo torna-se mais global, complexo, diverso e individualista, mais importante o assunto carreira se torna. Dutra (2009) afirma que no Brasil há uma nova realidade do trabalho, onde carreira não é mais sinônimo de cargo e indivíduo não tem mais sua vida profissional conduzida pela organização.

No Brasil, um dos primeiros livros sobre o tema foi lançado em 1996, pelo professor Joel Dutra, da Universidade de São Paulo. Em administração de carreiras – uma proposta para repensar a gestão de pessoas, Dutra apresenta pesquisa com profissionais de nível superior, realizada em 1993, pela qual detectou que apenas 2% da amostra haviam pensado de forma estruturada na própria carreira (DUTRA, 1996).

Nos tempos atuais, com o ambiente complexo e incerto, a gestão de carreira não está apenas condicionada a oportunidades profissionais oferecidas

pelas empresas, ou seja, nesse quadro, a responsabilidade das pessoas para as próprias carreira se intensificam.

2 CARREIRA

Segundo Martins apud Andrade (2009), a palavra “carreira” origina-se do latim *via carraria*, isto é, estrada para carros. Para Chanlat apud Dutra (1996), o conceito de carreira, tal qual conhecemos hoje como trajetória da vida profissional, apareceu no decorrer do século XIX. A carreira, em sua definição moderna, significa um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão.

Para Dutra (1996), a carreira envolve as necessidades individuais e a imposição da organização da sociedade, tratando das posições ocupadas e os trabalhos realizados na vida profissional.

De acordo com Hall apud Dutra (1996), a carreira envolve a sequência de experiência profissional, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, justamente por estarem inseridas na sociedade.

Ainda segundo Hall apud Dutra (2002), são 4 os tipos de conotação sobre o termo carreira:

1. Carreira como avanço: é a visão que povoa o pensamento das pessoas sobre carreira. A mobilidade é vertical em uma hierarquia, como as promoções.

2. Carreira como profissão: consideradas apenas as ocupações que periodicamente são submetidas a movimentos progressivos de *status*, já os trabalhos que não conduzem a um avanço progressivo não estão relacionados à construção de uma carreira.

3. Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: a carreira de uma pessoa é a sua história, ou seja, todas as posições ocupadas desconsiderando os níveis ou tipo de trabalho.

4. Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Dessa forma, o termo carreira envolve a história de uma pessoa independente do trabalho, como por exemplo: dona de casa, paciente de um hospital, membros de uma associação sem fins lucrativos.

O conceito de carreira pode ser dividido em duas fases distintas. Andrade (2009) descreve dois modelos de carreiras a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno, sendo que o modelo moderno pode ser subdividido em modelo autogerido ou proteano e sem fronteiras.

2.1 Carreira tradicional

Hall apud Andrade (2009) caracterizou a carreira tradicional pelo sucesso vertical, escalada da pirâmide corporativa e recompensa financeiras.

O modelo tradicional de carreira vigorou até os anos de 1970 e foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso, divisão sexual e social do trabalho, em que apenas os homens trabalhavam, ou seja, a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos socialmente dominantes. A progressão da carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade na empresa.

De acordo Andrade (2009) são três aspectos que se destacam e limitam o conceito de carreira tradicional. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescentes *status* e ganhos financeiros. O segundo é a associação da carreira profissão. Um médico, um militar ou um sacerdote teria uma carreira, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não a teria segundo essa concepção. O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria. A carreira, dentro dessa perspectiva, encontra-se mais relacionada ao trabalho assalariado e aos ocupantes de cargos existentes nessas organizações.

O modelo tradicional requer um padrão tipicamente masculino de trabalho, de tempo integral para o mesmo empregador e por uma carreira inteira, procurando sempre avanço vertical e recompensas externas. É comum

encontrar este tipo de carreira no setor público, apesar de suas notórias limitações em termos de políticas de desenvolvimento profissional.

2.2 Carreira autogerida ou proteana

Segundo Schein apud Martins (2001) uma carreira não deve ser simplesmente linear, deve incluir a possibilidade de desenvolvimento em “espiral”, em que os funcionários podem mover-se entre diferentes funções e áreas dentro da estrutura organizacional. Hall apud Dutra (2002) afirma que a carreira no século XXI será predominante proteana, dirigida pelas pessoas e reinventadas em tempos.

O termo proteano, apareceu na Odisseia através do nome do Deus grego Proteu, guardador de rebanhos de focas e de outros animais marinhos. Capaz de múltiplas metamorfoses – como transformar-se em leão, serpente, javali, pantera, árvore – Proteu era o pai da divindade marinha (ANDRADE, 2009),

Baseado no mito de Proteu, o profissional proteano agrega características próprias e específicas, convergentes às particularidades delineadas por Martins (2001), relacionadas comparativamente no Quadro 1.

Quadro 1 - O mito de Proteu e a gestão de carreira

Proteu	Profissional Proteano
Dom da adivinhação, habilidade de prever o futuro.	Habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com seus objetivos de carreira e vida.
Habilidade de mudar de forma física	Versatilidade, flexibilidade e adaptabilidade.
Decisão de fugir dos mortais que o importunam.	Decisão de mudar de emprego ou redefinir a carreira quando esses não se aproximam dos seus objetivos de carreira e vida.
Transformação em animais perigosos para afastar os mortais inoportunos.	Utilização de suas habilidade e competências para atingir seus objetivos de carreira e vida.

Fonte: Martins (2001)

O indivíduo proteano é dono da sua carreira e faz suas próprias escolhas, integrando os elementos mais importantes da sua vida.

Dessa forma, ao contrário do modelo tradicional de carreira, com promessas de seguranças e emprego em longo prazo, é substituído por

contratos de curtos prazos, renovados diariamente, apresentando as seguintes características:

- a) Mudanças frequentes;
- b) Autoinvenção;
- c) Autonomia;
- d) Autodireção;
- e) Habilidade para aprender;
- f) Habilidade para redirecionar a carreira e a vida;
- g) Habilidade para construir relações.

Na carreira proteana o sucesso está delimitado pela realização psicológica exclusiva do indivíduo e pode significar sentimentos de orgulho, realização pessoal ou felicidade familiar, como define Hall apud Dutra (2009). O sucesso psicológico depende do processo de autoconhecimento e ocorre paralelamente à expansão da identidade. Hall apud Dutra (2009) afirma que as mulheres são mais beneficiadas pelas evidências da carreira proteana, pois geralmente estão mais focadas no aprendizado.

A carreira proteana confronta com o dilema que a gestão de recursos humanos vem observando: compatibilizar os interesses individuais e organizacionais, procurando resultados que atenda ambas as partes, tanto nos aspectos econômicos, quanto aos parâmetros da dignidade humana, afirma Martins (2001).

2.3 Carreira sem fronteiras

O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua família. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo demonstram a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho. Porém, hoje, trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam, influenciando tanto o comportamento das pessoas quanto as próprias organizações (ANDRADE, 2009).

Dutra (2009) afirma que as carreiras sem fronteiras surgem nesse cenário, originadas não somente por fatores ligados a mudanças de comportamento dos trabalhadores, mas também pela necessidade das

organizações de se manterem competitivas, com quadros funcionários enxutos e flexíveis.

Na gestão de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar.

Inkson e Pringles apud Silva et al. (2011) apontam a ocorrência de transição para chamada nova econômica, na qual a palavra de ordem *planejamento* foi substituída pela palavra flexibilidade, o que influencia o pensamento sobre carreira e conseqüentemente influencia as teorias que tratam do assunto. A necessidade de flexibilidade se impõe às organizações para sua atuação em um ambiente altamente competitivo, o que leva à tendência de que elas próprias se tornem organizações sem fronteiras.

Para Balassiano apud Silva et al. (2011), as relações empresa - trabalhador tornam-se cada vez mais frias, interesseiras e utilitárias. A diferença atual é que o trabalhador passa a retribuir na mesma moeda: utilizar a empresa como fonte de aprendizado e crescimento profissional. Terminadas as possibilidades de aquisição de novos conhecimentos, o indivíduo procura outra fonte de aprendizado, ou seja, outra empresa onde possa ampliar o seu nível de conhecimento e desenvolver-se. A lealdade total à empresa, antes um fato diferencial entre trabalhadores, é substituída por um comportamento predominantemente individualista por parte dos profissionais.

2.4 Diferenciando carreira tradicional, proteana e sem fronteira.

Silva et al. (2011) procurou sumarizar as diferenças entre os três tipos de carreira:

Quadro 2 - Comparativo dos modelos de carreira

Tipos de Carreira	Embasamento teórico	Atitudes
Carreira Tradicional	Predominava até os anos 80. Pessoa trabalha para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas. Carreiras ligadas a grandes organizações presumem ambientes estável, há interdependência entre empresa e pessoa, aprendizagem se dá	(1) pessoa planeja manter-se na mesma empresa toda a vida. As mudanças causam apreensão e desconforto. (2) Desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da

	dentro da organização, transferências de conhecimento dentro da companhia.	empresa, carreira muda para atender a empresa. (3) Desejo de ascensão hierárquica, pois leva à conquista de símbolos de poder e <i>status</i> .
Carreira Proteana	Carreira <i>proteana</i> é um processo que mais a pessoa, não a organização, gerencia. Implica independência de influencia externas. Duas variáveis são a autogestão e o sucesso é interno (psicológico). É modelada mais pelo indivíduo do que pela empresa e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa. Personalidade proativa.	(1) Indivíduo assume o controle da sua carreira em vez de delegá-la à organização, criando suas próprias oportunidades. (2) Prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios próprios
Carreira Sem Fronteiras	Pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i> e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos externos. Carreira se movem através das fronteiras do empregador, discurso hierárquico e princípios de progresso têm suas fronteiras quebradas, decisões de carreira por razões pessoais, perceber um futuro sem fronteira, personalidade pró-ativa, mobilidade física e psicológica.	(1) Preferência por interagir com pessoas organizações além das fronteiras da empresa. (2) desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. O comprometimento ocorre em troca de oportunidades de desenvolvimento. (3) Busca o aprendizado dentro e fora da empresa.

Fonte: Silva et al. (2011)

3 ÂNCORAS DE CARREIRA

Para Oswaldo (2013), a escolha da profissão é influenciada por questões com as preferências, as vontades, as ambições, a motivação, a cultura, as expectativas e os valores de cada indivíduo, dentro outros. Nesse sentido, valores são os planos de julgamentos, que levam em consideração as preferências do que é desejável para o indivíduo, são eles que determinam as propensões comportamentais que reforçam as decisões sobre as âncoras de carreira.

Cada âncora indica os elementos da realidade de cada indivíduo que irá impactar nas preferências por determinada função, carreira, organização ou oportunidade. A âncora predominante norteia o comportamento profissional e demonstra do que ele não abdica mesmo quando precisa tomar decisões difíceis. O conceito de âncora de carreira é uma forma de explicar os motivos

que levam às tomadas de decisões de escolha profissional (VASCONCELOS et al. 2010).

De acordo Vasconcelos et. al. (2010) o conceito de âncoras de carreiras foi definidor por Schein (1978 e 1990), conforme descrito a seguir:

Âncora 1: Competência gerencial

Competência interpessoal – habilidade de influenciar, supervisionar, liderar, manipular, e controlar pessoas.

Competência analítica – identificação e solução de problemas conceituais sob condições de incerteza e de informações incompletas.

Estabilidade emocional – capacidade para sentir-se estimulado em situações de crise emocional ou interpessoal. Capacidade para suportar alto nível de responsabilidade e capacidade para exercitar autoridade sem sentir medo ou culpa.

Ancora 2: Competência técnica ou funcional

As pessoas com este tipo de âncora de carreira têm preferência por determinada área de especialização, e não se interessa por posições gerenciais. Não estão interessadas em promoções fora de sua área de especialização e geralmente ocupam posições gerenciais em áreas funcionais ou técnicas.

Ancora 3: Segurança e estabilidade

Pessoas com esse tipo de ancora procuram empresas que oferecem amplo horizonte profissional, bom programa de benefícios e de aposentadoria e segurança de trabalho. As pessoas desse grupo, com talentos técnicos e funcionais, tendem a permanecer em suas áreas de competências, assumindo posições de chefia ou de técnicos seniores.

Âncora 4: Criatividade

As pessoas que têm a criatividade como âncora de carreira necessitam de algo próprio e expressar a si próprias em um novo produto, serviço ou negócio, tais pessoas são empreendedoras e desejam serem autônomas, gerencialmente competentes, hábeis em seus talentos e construção de fortunas.

Âncora 5: Autonomia e independência

Este grupo distingue-se das pessoas centradas em sua competência técnica ou funcional, esses últimos experimentaram certo conflito quando

perdem uma oportunidade para promoção e têm sentimento de culpa ou fracasso por não aspirarem a altas posições. Têm senso muito especial entre altos salários e *status* e sua liberdade, procuram desenvolver sua própria identidade profissional, e ligar o resultado de seu trabalho a seu próprio esforço.

Âncora 6: *Senso de serviço e dedicação à causa*

Procuram profissões que ajudem outras pessoas, tais como: enfermagem, medicina, serviços social, religião. Entretanto, nem todas as pessoas que optam por uma ocupação voltada para servir são classificadas nessa categoria. Existem médicos, advogados, na autonomia, segurança ou na competência de gerência.

As pessoas desta categoria não têm a priori, lealdade para com organização, sua lealdade é para com seus valores pessoais. Desejam, desse modo, uma remuneração justa pelo que fazem, muito embora o dinheiro não seja o valor central para elas.

Âncora 7: *Desafio Constante*

As pessoas definem sucesso com sendo vencer obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis ou derrotar oponentes difíceis. Gostam de se sentirem estimuladas e desafiadas por oportunidade de alto risco. A falta de desafios torna estas pessoas aborrecidas e irritadas.

Âncora 8: *Estilo de vida integrado*

Grande número de pessoas altamente motivadas com suas carreiras porque tinham tido a condição de integrá-las a seu estímulo de vida. Isso é diferente das pessoas equilibrarem sua vida profissional a outras partes restantes. É mais profundo: as pessoas classificam nesta categoria procuram alto nível de integração entre suas necessidades como indivíduo, de família e de carreira (OSWALDO, 2013).

Essas pessoas desejam maior flexibilidade em seu emprego, dando maior atenção às atitudes da empresa do que a programas específicos.

4 PLANEJAMENTO E AUTOGESTÃO DE CARREIRA

Para Oswaldo (2013) as carreiras se estabelecem com trabalho, sendo a principal ação de auto-realização. Trabalhar não é sinônimo de emprego.

Através dele as pessoas relacionam, treinam, aprendem se dedicam e adquirem eficiência, buscando atingir os objetivos pessoais, profissionais e organizacionais. Em contrapartida, almejam remuneração adequada, reconhecimento e satisfação pessoal, harmonizando o trabalho com outras áreas e pessoas da sua vida.

O único responsável da carreira, que tem verdadeira autoridade sobre ela é o próprio indivíduo, que também deve possuir autonomia para fazer suas escolhas e seguir sua trajetória (OSWALDO, 2013).

4.1 Planejamento de Carreira

O planejamento traça o futuro da carreira, onde as ações presentes orientarão os caminhos e ações para se atingir objetivos. Oswaldo (2013) afirma que dificilmente uma pessoa consegue progredir na carreira sem planejamento, sobretudo a falta de um projeto profissional pode deixar a pessoa vulnerável quanto aos acontecimentos internos e externos.

Planejar a carreira é um processo complexo e minucioso que deve provocar constantes reflexões ao longo da trajetória percorrida ou uma constante autoavaliação. Assim, a carreira é planejada, monitorada, retroalimentada e replanejada. Nesse processo o profissional deve partir da avaliação de seus valores, competências, potencialidades, para que possa analisar as oportunidades que irão surgir aliados com os recursos e caminhos possíveis para que então atingir os objetivos almejados. Os objetivos de carreira devem ser específicos, mensuráveis e realísticos, podendo até ser ambiciosos e principalmente com prazos para serem atingidos (OSWALDO, 2013).

“Onde e como você estará daqui a cinco anos? Onde e como você estará daqui a dez, vinte anos?” São perguntas tradicionais que remetem ao planejamento cujas respostas mostram a perspectivas do profissional para sua própria carreira.

4.2 Estágio de Carreira

Conforme definido anteriormente, podemos considerar a carreira como um processo de desenvolvimento, que compreende estágios inter-relacionados.

A vida profissional de meados do século XX até o seu final pode ser sintetizada em três nítidos agrupamentos: início da vida profissional, caracterizada pela entrada no mercado de trabalho e primeiras experiências de trabalho, carreira e na maturidade, caracterizada pela estabilização, e o final da carreira que culmina com a aposentadoria. Para Super apud Oswaldo (2013), os estágios de carreira estão ligados à idade cronológica, dispostos da seguinte maneira:

1. *Crescimento (até 14 anos)*: preocupação com o futuro, aumento do controle pessoal sobre a própria vida, reconhecimento da importância do sucesso na escola e no trabalho, início de aquisição de atitudes competentes para a vida profissional.

2. *Exploração (15 a 24 anos)*: exploração do tipo de trabalho e do nível de estudo que cada pessoa desejaria alcançar, implica experimentar uma variedade de papéis, atividades e situações.

3. *Estabelecimentos (25 a 44 anos)*: início da vida profissional com usufruto de sua formação e das capacidades adquiridas, além do estabelecimento de um estilo de vida próprio. Estabilização da vida pessoal e profissional e autonomia financeira. À medida que o autoconceito fica mais alicerçado, existe um esforço para avançar e para estabelecer um lugar seguro no mundo do trabalho.

4. *Manutenção (45 a 64anos)*: caracterizada pela tentativa de manutenção do *status* adquirido profissionalmente, demonstrando a necessidade de atualização. Aqueles que não conseguiram estabilizar na ocupação desejada podem se sentir frustrados.

5. *Declínio (a partir dos 65 anos)*: caracteriza-se por diminuição da energia física e mental. O sujeito se prepara para assumir novos papéis e atividades (trabalhos parciais, *hobbies*).

Essa realidade se tornou obsoleta e pouco válida tendo em vista a turbulência no ambiente econômico-institucional a que assistiu a partir dos anos 90, que ocasionou a maior mobilidade do trabalhador no mercado de trabalho.

Nesse sentido, Baruch apud Dutra (2009) propõe um modelo integrado de estágios sem atribuir faixas etárias a eles, o que permite maior flexibilização e planejamento das fases da carreira:

Quadro 3 - Estágios da carreira de Baruch

Fundamentação	As experiências da infância e da adolescência podem ajudar a plantar as sementes das aspirações de carreira
Entrada	Treinamento na própria função, por meio de um curso superior em faculdade, inclusive os indivíduos mais qualificados. Essa etapa favorece o estabelecimento profissional.
Avanço	Diz respeito ao desenvolvimento profissional e hierárquico nas organizações ou expansão do próprio negócio, este estágio pode ser caracterizado pelo contínuo avanço ou atendimento de um platô.
Reavaliação	Ao invés de se buscar a realização, neste estágio ocorre o repensar sobre o trabalho/papel/carreira. Pode ter origem em força internas como sentimentos ou necessidades (aborrecimento por falta de desafios, crise pessoal), ou trabalhos repetitivos, demissão, obsolescência da profissão.
Reforço ou nova entrada	Após a tomada de decisão, acontece o reforço da carreira atual ou o retorno para o estágio de entrada visando o reestabelecimento profissional.
Declínio	A maioria dos indivíduos começará a visualizar o encerramento das atividades profissionais
Aposentadoria	Retirada do mercado de trabalho (não necessariamente aos 65 anos)

Fonte: Baruch apud Dutra (2009)

De acordo com o autor, o indivíduo pode passar pelo estágio entrada na carreira até o estágio de reforço ou nova entrada, várias vezes no decorrer da sua trajetória profissional, pois a idade cronológica não será referência para as carreiras do século XXI (DUTRA APUD BARUCH, 2009).

4.3 Mobilidade e transição na carreira

Nas carreiras tradicionais, existem as movimentações em sentido hierárquico maior e, em outras, ocorre à mobilidade entre áreas distintas (vendas para técnica ou produção para administração), mas geralmente com critérios precisos e previamente estabelecidos – esse tipo de movimentação é considerado normal nesses modelos, uma vez que está previsto no plano de carreira organizacional (OSWALDO, 2013).

Para Oswaldo (2013), outra situação ocorre quando as pessoas se movimentam entre empresas para uma área totalmente distinta, o que nos modelos de carreira proteana e sem fronteira é perfeitamente oportuno. O autor

ressalta para que nesses casos o cuidado é para que o indivíduo não se torne somente generalista, sem aprofundamento em uma área específica, já que o mercado busca profissionais que ao mesmo tempo tenham conhecimentos específicos em determinada área e conheçam amplamente seu ambiente de atuação.

Ainda segundo Oswaldo (2013), há ainda outros tipos de movimentação que requeiram algum tipo de alteração do estado anterior, tais como locais de trabalho (mudança geográfica), processos (organização, sistemas e métodos) e intensidade do trabalho (número de horas).

A transição na carreira se torna mais viável quando o profissional está empregado, pois se sente mais seguro, acontecendo quando existe alguma alteração objetiva ou subjetiva (mudanças, adaptação, ciclo, preparação) independente de *status* ou da questão financeira.

No entanto, toda a mudança é seguida de certa resistência e/ou temor, por isso a avaliação de custo-benefício é fundamental para que o próprio sujeito não crie barreiras psicológicas para não se submeter a ela (OSWALDO, 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O autoconhecimento é a parte mais importante e também a mais difícil no processo de carreira, já que envolve a compreensão da área comportamental e do seu interior. Com complexidade das organizações, a globalização e as novas tendências, a responsabilidade por gerir a sua própria carreira não é mais da organização, e sim do indivíduo, cabendo a ele traçar o seu destino profissional, buscando como objetivo a satisfação e a auto-realização. Sendo assim, o novo projeto de carreira visa um indivíduo não mais autodisciplinado e conformado, porém que seja flexível e autônomo capaz de saber aprender, de ser adaptável e que se conheça e dirija a sua trajetória pessoal e profissional.

A carreira, antes vista como uma trajetória linear e objetiva tomou uma dimensão holística, tendo como ponto central o autoconhecimento, o que pressupõe uma integração com todas as outras áreas da vida (psicológica, física, emocional, mental, financeira e espiritual), sendo ela menos ligada às

organizações e mais conectada a si mesmo. O profissional que percebe a carreira dessa forma é consciente, adaptável, faz melhor gestão do seu maior patrimônio (a vida) e está preparado para as mutações constantes, trabalhando em contextos dinâmicos e complexos (OSWALDO, 2013).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, G. A. **Carreira tradicional versus carreira proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a profissão, carreira e emprego.** Belo Horizonte: 2009.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, H.T. **Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OSWALDO, Y. **Planejamento e autogestão de carreira: contexto e desafios e perspectiva holística –** São Paulo: Livrus, 2013.

SILVA, R. et al. **Carreiras: Novas ou Tradicionais?** um estudo com Profissionais Brasileiros. Rio de Janeiro: 2011.

VASCONCELOS, K. C. A; MERHI, D. Q; GOULART, V. M; SILVA, A. R. **A Geração Y e suas Âncora de Carreira. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 2010.**