

**CARREIRA E
PROFISSÃO:**

**SEJA VOCÊ O
PROTAGONISTA
DA SUA VIDA**

Sirley Carvalho



Título

Carreira e Profissão - Seja você o protagonista da sua vida

Autora

Sirley Carvalho

Projeto gráfico, capa e diagramação

Ayesha Lebed

Revisão

Sirley Carvalho

Copyright © 2020 by Sirley Carvalho

SIRLEY CARVALHO

Atua como Mentoring e Personal Coach em Projetos de Assessment Center.

Facilitadora de Soluções de Aprendizagem na área Comportamental e Gestão de Carreiras.

Coordena a Escola de Gestão Pública da Prefeitura Municipal de Porto Alegre /RS

Voluntária da ABRH Brasil – Associação Brasileira de Recursos Humanos desde 1998 . Atuou como Diretora Projeto CRM da ABRH Brasil. Integrante do Comitê de Pesquisas da Abrh Brasil. Diretora de Pesquisas da ABRH-RJ até agosto de 2011. Ex Vice-Presidente da ABRH-PE . Responsável pela Implantação do Premio Ser Humano Paulo Freire/PE.



Founder da Merhcado Gestão de Carreira.

**Doutoranda em Psicologia Organizacional
com foco em Gestão de Carreiras**

Mestre em Psicologia Organizacional

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	05
1. A ERA DO CONHECIMENTO	
1.1 Evolução do conceito de carreira.....	06
1.2 Empregabilidade.....	07
1.3 Desenvolvimento profissional e os cinco estágios da carreira na Era do conhecimento.....	08
1.4 Atividades para reflexão do aprendizado.....	10
2. O ELO DA CARREIRA EM UM AMBIENTE DE TRABALHO MULTIGERACIONAL	
2.1 Gerações no ambiente de trabalho.....	11
2.2 O ELO da carreira.....	14
2.3 Atividades para a reflexão do aprendizado.....	18
3. FERRAMENTAS ESSENCIAIS NA GESTÃO DE CARREIRAS	
3.1 As cinco ferramentas da gestão de carreiras.....	19
3.2 Atividades para reflexão do aprendizado.....	24
4. OPORTUNIDADES DA GESTÃO DE CARREIRAS	
4.1 Oportunidades na carreira.....	25
4.2 Atividade para reflexão do aprendizado.....	27
5. COMO SER O PROTAGONISTA DA SUA VIDA	
5.1 Mundo do trabalho 4.0 – ambiente VUCA.....	28
5.2 Inteligência emocional.....	31
5.3 Seja você o protagonista de sua carreira e da sua vida.....	33
5.4 Atividades para reflexão do aprendizado.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35



INTRODUÇÃO

Nas organizações do século XXI, com as diversas opções profissionais e a flexibilização dos postos de trabalho, a gestão de carreiras se torna cada vez mais importante para explorar os interesses e as oportunidades na carreira. É fundamental que os jovens concluintes do Ensino Médio recebam aconselhamento sobre as profissões e estejam preparados para ingressar no mercado de trabalho, bem como para planejar e gerenciar suas carreiras.

O perfil profissional no século XXI mudou. O indivíduo deixou de ser empregado para ter empregabilidade, adquirindo as competências necessárias para se manter no emprego. Tais competências são adquiridas com treinamento e educação para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes adequados para alavancar a carreira. Nesse sentido, “conhecimento é saber, habilidade é saber fazer e atitude é querer fazer” (QUEIROZ; LEITE, 2011, p. 507).

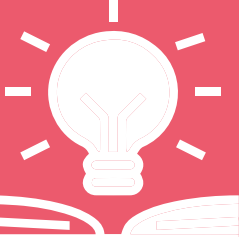
Isso significa que, atualmente, não basta ter formação acadêmica para exercer uma profissão ou manter um emprego, é preciso ser empregável, ou seja, é necessário superar a concorrência e atender às demandas do mercado de trabalho que se baseiam no conhecimento, liderança, atitudes e na aquisição de habilidades e competências constantes.

Desse modo, a gestão de carreiras é essencial para manter-se no mercado de trabalho e conquistar o sucesso profissional. Ela possibilita colocar em prática o plano de desenvolvimento profissional a fim de alcançar os objetivos estabelecidos para a carreira. Para obter êxito nesse processo é preciso conhecer as ferramentas que auxiliam na construção, projeção e desenvolvimento de um plano de carreira. Além disso, é importante observar que um plano de carreira não é estático, ele pode, e deve, ser avaliado e revisado frequentemente para se adequar às novas oportunidades que podem surgir ao longo da vida profissional.

O objetivo deste capítulo é abordar os temas ‘carreira e profissão’ e discutir como é possível se tornar o protagonista de sua própria vida, escrever sua própria história profissional por meio da gestão de carreiras.

Para atender ao objetivo supracitado, além da introdução e considerações finais, este capítulo apresenta cinco tópicos com os seguintes temas principais: (a) a Era do Conhecimento; (b) o ELO da carreira em um ambiente de trabalho multigeracional; (c) ferramentas essenciais na gestão de carreiras; (d) oportunidades da gestão de carreiras; (e) como ser o protagonista de sua vida.





1. ERA DO CONHECIMENTO

Este tópico aborda a Era do conhecimento com ênfase: (a) no conceito de carreira; (b) conceito de empregabilidade; (c) desenvolvimento profissional considerando os cinco estágios da carreira na Era do conhecimento; (d) Atividades para reflexão do aprendizado.

1.1 Evolução do conceito de carreira

O conceito tradicional de ‘carreira’ utilizado para definir a trajetória de vida profissional somente passou a ser usado a partir do século XIX e, até recentemente, a carreira era considerada como “propriedade estrutural das organizações ou das ocupações” (MARTINS, 2010, p. 27), ou ainda, “[...] como a sucessão de posições ocupadas pela pessoa na organização ou pelas possibilidades oferecidas pela organização para a ocupação de futuras posições” profissionais (DUTRA, 2019, p.1).

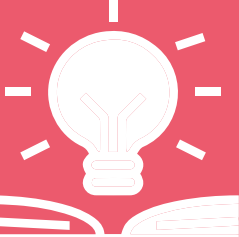
No final do século XX, Douglas Hall apresentou o conceito de ‘carreira proteana’, um processo em que a pessoa assume o controle de sua própria carreira, ajustando-a às demandas organizacionais, mas sempre considerando seus objetivos individuais (MARTINS, 2010). A “carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (HALL, 1976, p. 12 apud DUTRA, 2019, p. 4). Essa definição de carreira sugere o arbítrio individual não considerando as determinações impostas pela organização ou da sociedade (DUTRA, 2019).

Além do conceito de carreira proteana apresentado por Hall e destacado por Martins (2010) e Dutra (2019), Queiroz e Leite (2011) abordaram outros dois conceitos:

- **Carreira sem fronteiras:** que se refere à carreira independente e autônoma;
- **Carreira inteligente:** baseada no desenvolvimento de competências como capital de carreira, tornando-as transferíveis entre diferentes organizações.

A evolução do conceito de carreira visa a responsabilização do indivíduo por seu sucesso profissional a partir da gestão de sua carreira baseada na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a competências valorizadas pelas organizações e promovendo seu status de empregabilidade.





1. ERA DO CONHECIMENTO

1.2 Empregabilidade

O ambiente de trabalho do século XXI é volátil e imprevisível, para alcançar o sucesso profissional os indivíduos são compelidos a planejar e gerir suas carreiras. Segundo Queiroz e Leite (2011, p. 234), “empregabilidade, autogestão de carreira, carreiras sem fronteiras e carreiras inteligentes passaram a dominar o mundo corporativo”.

Nesse cenário, os jovens que ingressam no mercado de trabalho precisam ser empregáveis e sustentar sua empregabilidade. Segundo Gold (2019, p. 1905), “o termo empregabilidade foi criado em 1998 por José Augusto Minarelli, sócio proprietário da empresa que trouxe para o Brasil o programa conhecido nos Estados Unidos como outplacement”. Esse termo se refere à “[...] capacidade do profissional de obter um emprego e, principalmente, ter a sua carreira protegida dos riscos inerentes ao mercado de trabalho” (p.1912).

Ter um plano de carreira e investir na aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes que promovem competências necessárias para a empregabilidade, não se resume a conhecer as profissões atuais e as perspectivas do mercado de trabalho, mas, sim, de estar preparado para adquirir competências quando

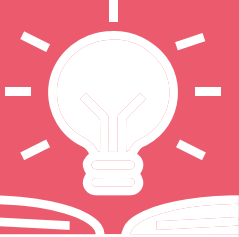
necessário para empregos que ainda vão surgir. Portanto, a empregabilidade é uma ferramenta estratégica na gestão de carreiras.

A empregabilidade é identificada por meio das competências individuais, assim, os indivíduos precisam desenvolver competências que os auxiliem na gestão de carreiras em um ambiente volátil, imprevisível e altamente competitivo. A empregabilidade reflete “[...] a ideia de que maiores serão as oportunidades de trabalho quanto maiores forem as competências do trabalhador” (GOLD, 2019, p.527).

As competências se referem ao desenvolvimento, por meio de treinamento e educação, de conhecimentos, habilidades e atitudes que favorecem a empregabilidade. De acordo com Gold (2019, p. 225), “a empregabilidade pode ser identificada como um conjunto de competências e habilidades para o indivíduo conquistar e manter um emprego, destacando o quanto suas características profissionais e pessoais influem em seu bom desempenho”.

Com o conceito de empregabilidade baseada no desenvolvimento de competências, o conhecimento se tornou um recurso organizacional estratégico para ampliar as oportunidades e a competitividade das empresas por intermédio da melhoria da qualidade de processos, serviços e produtos, do aumento da participação no mercado, aumento dos lucros, redução de custos, melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, otimização de recursos, sustentabilidade, responsabilidade socioambiental, entre outros. Como consequência, as organizações passaram a exigir de seus trabalhadores o desenvolvimento de competências, tornando-os cada vez mais responsáveis por sua empregabilidade e pelo sucesso de suas carreiras.





1. ERA DO CONHECIMENTO

1.3 Desenvolvimento profissional e os cinco estágios da carreira na Era do conhecimento

Devido às intensas mudanças ocorridas na economia mundial em função da globalização e dos avanços tecnológicos, as organizações têm se mostrado bastante preocupadas e interessadas em desenvolver novos modelos de gestão e prover a empresa de profissionais qualificados e preparados para a sucessão, capazes de garantir-lhes vantagem competitiva diante da concorrência acirrada. Assim, elas incorporaram novas regras que ensejam características individuais como:

- **Empregabilidade:** nesse caso o “[...] trabalhador é induzido a desenvolver sua condição empregável, ou seja, tornar-se cobiçado no mercado de trabalho, ampliando suas chances de recolocação quando necessário” (MARTINS, 2010, p. 19);

- **Mentalidade de fornecedor:** o trabalhador passa a ser o gestor de sua própria carreira, “[...] passa a se perceber como uma unidade econômica autônoma, capaz de oferecer seus serviços e administrar sua carreira como se fosse uma microempresa” (MARTINS, 2010, p.19).

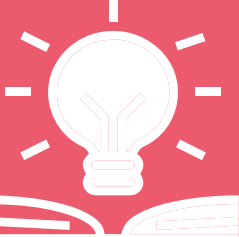
Portanto, a sociedade do conhecimento exige dos trabalhadores conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com a carreira profissional escolhida. Para atender às demandas do mercado de trabalho na ‘Era do conhecimento’, Martins (2010) afirma que a gestão de carreiras abrange cinco estágios de desenvolvimento, como descrito no **quadro 1**.

Quadro 1: Os cinco estágios de desenvolvimento da carreira

ESCOLHA OCUPACIONAL	FAIXA ETÁRIA TÍPICA	TAREFAS PRINCIPAIS
1. Preparação para o trabalho	Inicialmente 0-25 anos, depois variável	Desenvolver a autoimagem ocupacional, avaliar as ocupações, desenvolver a escolha inicial, buscar a formação necessária.
2. Entrada na organização	Inicialmente 18-25 anos, depois variável	Obter ofertas de emprego das organizações desejadas, selecionar a apropriada com base em informações precisas.
3. Carreira inicial (early career) – estabelecimento e realização	25-40 anos	Aprender o trabalho, aprender as regras e normas organizacionais, adequar-se à ocupação e organização escolhidas, aumentar a competência, buscar o sonho.
4. Carreira intermediária (midcareer)	40-55 anos	Reavaliar a carreira inicial e a fase adulta inicial, reafirmar ou modificar o sonho, fazer escolhas apropriadas à meia-idade, permanecer produtivo no trabalho.
5. Carreira tardia (Later career)	55 anos até aposentadoria	Permanecer produtivo no trabalho, manter a autoestima, preparar-se para a aposentadoria.

Fonte: adaptado de Martins, 2010, p. 93.





1. ERA DO CONHECIMENTO

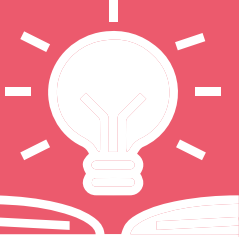
Os estágios de desenvolvimento da carreira demonstram que a gestão de carreiras é flexível e a opção de carreira pode ser reavaliada ao longo da vida profissional. A gestão de carreiras possibilita a pessoa buscar o aprendizado necessário para a aquisição de conhecimentos em sua área. Para tanto, é essencial o investimento em autoconhecimento, conhecimento do ambiente de carreiras, bem como a capacidade de planejamento, implementação e avaliação.

O investimento em autoconhecimento significa que “[...] quanto mais abrangente a autoconsciência de referenciais internos como propósito pessoal, forças, limitações, valores e interesses, maior a possibilidade de o indivíduo fazer escolhas satisfatórias” (MARTINS, 2010, p. 158).

Quanto ao conhecimento do ambiente de carreiras, é importante que o indivíduo esteja informado sobre as condições do mercado de trabalho, as perspectivas das organizações sobre as competências necessárias para a profissão escolhida, além de estar em sintonia consigo mesmo (MARTINS, 2010).

Por fim, o planejamento, implementação e avaliação consiste “[...] na capacidade de estabelecer metas, implementá-las conforme planejado e avaliar periodicamente os rumos da carreira, fazendo os ajustes necessários” (MARTINS, 2010, p. 159), ou seja, investir na gestão de carreiras para alcançar o status de empregabilidade e alcançar as metas profissionais estabelecidas no plano de carreira.





1.4 Atividades para reflexão do aprendizado

Com base na leitura dos tópicos 1.1, 1.2 e 1.3 responda as questões abaixo:

(i) O que você entendeu pelo conceito de carreira?

(ii) O que é empregabilidade?

(iii) Como adquirir as competências necessárias para se manter empregável?

(iv) Para refletir:

Como você pode se preparar para manter sua empregabilidade no futuro, considerando que o emprego que você irá exercer ainda não existe?





2. O ELO DA CARREIRA EM UM AMBIENTE DE TRABALHO MULTIGERACIONAL

O objetivo deste tópico é apresentar: (a) o conceito de gerações no ambiente de trabalho; (b) o ELO da carreira; (c) atividades para reflexão do aprendiz

2.1 Gerações no ambiente de trabalho

No século XXI, devido à presença de múltiplas gerações no mesmo ambiente de trabalho, o perfil profissional mudou (GOLD, 2019). A classificação das gerações no ambiente de trabalho é descrita com pequenas variações entre os autores Queiroz e Leite (2011), Dutra (2019) e Gold (2019). Nesse sentido, Queiroz e Leite (2011) descreveram a classificação da seguinte forma: Baby Boomers (1946-1964), Geração X (1965-1977), Geração Y (1978-1990) e Geração Z (nascidos a partir de 1990).

Segundo Dutra (2019), a classificação das gerações é a seguinte: são considerados Baby Boomers as pessoas nascidas entre o final da década de 1940 e o final da década de 1960; a Geração X é formada por pessoas que nasceram ao final da década de 1960 e ao longo da década de 1970; a Geração Y é formada por pessoas nascidas durante a década de 1980 até o início da década de 1990. Além disso, “[...] uma nova geração, que pode ser chamada de Y ou Z, como as pessoas nascidas a partir de 1986” (p. 233).



Para Gold (2019), a classificação das gerações no ambiente de trabalho é atribuída às pessoas que nasceram a partir da década de 1930: Veteranos (1930- 1945); Baby Boomers (1946-1964); Geração X (1965-1976); Geração Y (1977-1990); Geração Z (1991-2010).

Apesar dessas pequenas variações nas faixas etárias das gerações presentes no ambiente de trabalho, todos os autores (QUEIROZ; LEITE, 2011; DUTRA, 2019; GOLD, 2019) concordam que é possível encontrar atualmente quatro gerações no ambiente organizacional e, ainda, discutem a importância do perfil de cada uma dessas gerações para a gestão de carreiras.

Os Veteranos foram influenciados pela Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial, eles costumam ser conservadores e disciplinados, com senso de obrigação e cuidadosos com os recursos financeiros. Segurança e estabilidade são fatores importantes para essa geração (GOLD, 2019).

As pessoas da geração Baby Boomers iniciaram suas carreiras sem computadores ou celulares, utilizavam máquinas de datilografia e calculadoras. Essa geração valoriza o trabalho árduo e a carreira sólida, além de manter o foco nos resultados (GOLD, 2019; DUTRA, 2019).

Ao abordarem o ingresso dos indivíduos da geração Baby Boomers no mercado de trabalho brasileiro, Queiroz e Leite (2011) destacaram a conotação duradoura do emprego e o fato de as carreiras serem definidas pela própria organização a partir de uma hierarquia estruturada em níveis verticais. Esse processo gerou por parte dos





2. O ELO DA CARREIRA EM UM AMBIENTE DE TRABALHO MULTIGERACIONAL



Baby Boomers a valorização do status dentro da organização, levando a lealdade à empresa na busca da ascensão profissional.

A Geração X acompanhou os avanços tecnológicos desde o início da carreira. Essa geração está habituada com os avanços e os diversos recursos tecnológicos, aprendendo a utilizar a tecnologia com mais facilidade que as gerações anteriores. Essa habilidade fez geração X ocupar locais importantes no ambiente de trabalho destacando-se em cargos de liderança (GOLD, 2019).

Por outro lado, Queiroz e Leite (2011) observaram que o ingresso da geração X no mercado de trabalho brasileiro foi marcado por um cenário de reestruturação, terceirização e downsizing que levou a insegurança e instabilidade nos empregos. Esse processo implicou em uma postura mais cética e menos leal da geração X, que passou a buscar a sua empregabilidade e oportunidades de desenvolvimento contínuo.

As pessoas da geração X costumam ser interessadas e engajadas visando novas oportunidades de desenvolvimento para manterem-se desafiadas e estimuladas em seu ambiente de trabalho. Elas valorizam o empreendedorismo e mantêm o foco no equilíbrio

entre a vida pessoal e profissional (GOLD, 2019).

A Geração Y cresceu com a tecnologia e com a mentalidade global. As pessoas dessa geração aceitam mais facilmente as diferenças, são questionadoras, ansiosas e imediatistas. Queiroz e Leite (2011) explicaram que, no Brasil, a geração Y ingressou “num mercado de trabalho altamente competitivo e volátil”. As pessoas da geração Y são mais individualistas e priorizam o lado pessoal, valorizam o desenvolvimento profissional e de relações (network) que proporcionem novas oportunidades de trabalho. Como descrito por Gold (2019), elas não se prendem à empresa e sempre buscam melhores oportunidades em suas carreiras. As pessoas da Geração Z são consideradas ‘nativos digitais’, pois conhecem e utilizam os recursos tecnológicos desde a infância, com facilidade para conectividade a pessoas e aplicativos (QUEIROZ; LEITE, 2011; DUTRA, 2019; GOLD, 2019). Elas são os trabalhadores mais jovens nas organizações, preocupadas com a sustentabilidade do Planeta e com o engajamento em ações sociais, têm facilidade para se entediarem e sempre estão em busca de algo melhor (GOLD, 2019).

A convivência das várias gerações no ambiente de trabalho acarretou mudanças culturais nas organizações. Ao contrário das



2. O ELO DA CARREIRA EM UM AMBIENTE DE TRABALHO MULTIGERACIONAL

gerações anteriores, o perfil das gerações Y e Z é ser multitarefa, imediatista, dinâmico, carismático, porém esses jovens apresentam pouca concentração, pouca paciência, pouca organização e são, em sua maioria, inquietos e ansiosos. Todas essas características provocaram fortes impactos no ambiente organizacional, fazendo com que as empresas tenham que se adaptar a esse novo perfil de funcionários (DUTRA, 2012).

Desta forma, as organizações passaram a investir em seus talentos que são: ampla habilidade tecnológica; maior nível educacional; conhecimento do mercado global; diversificação; autoestima e independência; segurança e ambição. Todas essas características são benéficas e trazem bons resultados no ambiente de trabalho (DUTRA, 2012; DUTRA, 2019).

Outro ponto relevante, é que o ingresso das gerações Y e Z no cenário organizacional tornou o ambiente de trabalho mais dinâmico, em termos de comunicação e uso das tecnologias, sobretudo, de redes sociais. Para receber esses jovens talentos as empresas passaram a investir em tecnologia de ponta; melhoria dos processos de comunicação empresarial; gestão do conhecimento; gestão de talentos; motivação dos funcionários; e transição de carreiras como uma nova forma de gestão de pessoas e de promover oportunidades de carreira.

No que se refere à gestão de carreiras e oportunidades, a atração de cargos de alto desempenho no início das carreiras, a retenção e formação de melhores gestores de nível médio, e o desenvolvimento de competências em áreas específicas são ferramentas importantes para atender às demandas das gerações Y e Z. Uma gama de opções para melhorar o processo de talentos inclui: atração, engajamento e conexão; desenvolvimento; implementação; retenção desses jovens talentos na organização (DUTRA, 2012).

Nesse contexto, a gestão de carreiras oferece as pessoas as oportunidades de desenvolvimento e sucesso profissional por meio da construção de um projeto profissional adequado às suas metas individuais e profissionais.

De acordo com Dutra (2012), as estratégias para a gestão das gerações Y e Z devem levar em conta que os jovens dessas gerações precisam estar motivados para permanecerem em um emprego, a questão salarial não é tão importante quanto era para as gerações anteriores. As empresas precisam investir na gestão de talentos, em formas de motivação desses funcionários e, também, investir na gestão de carreiras baseada no conhecimento para reter jovens talentos.

Para ser bem-sucedida, a liderança organizacional com foco nas gerações Y e Z deve ser mais flexível, com valores alinhados a sustentabilidade e preservação ambiental, além de considerar o bem-estar dos trabalhadores, suas perspectivas em relação ao trabalho e promover oportunidades de desenvolvimento na carreira.

As mudanças no ambiente de trabalho provocaram transformações nas carreiras, apresentando novos formatos de emprego, inclusive para a inserção das gerações Y e Z nas organizações. As transformações nas carreiras ocorreram tanto em âmbito organizacional, quanto individual. Elas chegaram ao ambiente de trabalho juntamente com as gerações Y e Z exigindo mais dos empregadores e de suas lideranças.

A gestão da carreira implica na responsabilidade do trabalhador na administração de suas metas profissionais e da busca de conhecimentos, habilidades e atitudes para alcançar as competências necessárias para obter sucesso profissional. No entanto, Queiroz e Leite (2011) argumentam que ele nem sempre consegue atingir o sucesso sozinho, pois a equação da gestão de carreiras é formada por um ELO – Empregado, Lideranças e Organização. A partir dessas três variáveis ELO é formado o eixo de sustentação da gestão de carreiras.





2. O ELO DA CARREIRA EM UM AMBIENTE DE TRABALHO MULTIGERACIONAL

2.2 O ELO da carreira

O ELO, formado pelo Empregado, Lideranças e Organização, pode ser compreendido como uma estratégia de atuação organizacional proporcionando crescimento para todos os envolvidos, além de tornar a relação

para todos os integrantes transparente e cooperativa. Essa estratégia traz vantagens para o empregado, para o líder e para a organização como descrito no **quadro 2**.

Quadro 2: Vantagens da estratégia ELO

VANTAGENS PARA A EMPREGADO	VANTAGENS PARA O LÍDER	VANTAGENS PARA A ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">• Assumir a gestão de sua carreira;• descobrir suas prioridades e a responsabilizar-se pelo seu próprio desenvolvimento;• direcionar o autodesenvolvimento;• identificar critérios para promoção, remuneração e reconhecimento;• aumentar a realização e a satisfação pessoal e profissional;• ter uma sensação de segurança, de estabilidade relativa;• eleva a consciência sobre si, seus objetivos e escolhas;• estimula o desempenho no papel ocupado na empresa;• fornece um “mapa de carreira” e de oportunidades;• tem uma maior probabilidade de alinhamento entre características individuais e cargo ocupado na empresa;• mobiliza para consolidar a capacitação de modo a atender às expectativas do mercado de trabalho e alcançar o objetivo definido;	<ul style="list-style-type: none">• Atrai talentos para a equipe;• facilita práticas de promoção, reconhecimento e valorização do empregado;• serve como fonte de orientação de desenvolvimento para a sua equipe;• fornece subsídios para orientação profissional de sua equipe;• melhora o uso qualitativo do tempo;• melhora o relacionamento e a comunicação em equipe;• estrutura feedbacks para a equipe;• estrutura novas atividades e áreas;• promove melhorias no clima organizacional;• motiva e engaja a equipe;• prepara sucessores;• alcança os objetivos estratégicos com mais facilidade;• valoriza os talentos da equipe.	<ul style="list-style-type: none">• Atrai novos talentos dispostos a trabalhar na empresa que usa a estratégia ELO;• cria condições para que novos e antigos empregados comecem a se preocupar com suas carreiras;• deixa claro que todo empregado é corresponsável de seu talento, ou seja, ele também é responsável pelo seu desenvolvimento pessoal e profissional;• eleva a performance dos empregados;• promove maior alinhamento entre valores da empresa e valores de seus colaboradores;• promove melhorias na qualidade de vida e redução do estresse no trabalho;• promove melhoria no clima organizacional;• promove melhoria no processo de aprendizado de todos, o que potencializa melhores resultados para o ELO;• identifica e valorizar os talentos;• alcança os objetivos estratégicos com mais facilidade;





2. O ELO DA CARREIRA EM UM AMBIENTE DE TRABALHO MULTIGERACIONAL

VANTAGENS PARA A EMPREGADO	VANTAGENS PARA O LÍDER	VANTAGENS PARA A ORGANIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">· identifica oportunidades dentro e fora da empresa;· identifica o rumo/foco da carreira profissional;· identifica e concentra energia e esforços para o alcance dos seus objetivos;· elabora estratégias para o alcance dos objetivos;· direciona esforços para aquisição dos conhecimentos necessários ao cargo requerido, minimizando o desperdício de tempo;· constrói um projeto de carreira, ligando presente, passado e futuro;· faz escolhas que deem sentido ao trabalho;· faz um planejamento de carreira;· participa de recrutamento interno para novas posições, incluindo diferentes localidades;· potencializa o seu poder pessoal;· reduz o comportamento de vítima (culpar os outros pelos insucessos);· sinaliza as possibilidades de mobilidade interna.	<ul style="list-style-type: none">· Considerando que o Líder tem papel duplo (de empregado e líder), ele é duplamente beneficiado.	<ul style="list-style-type: none">· alcança o direcionamento profissional dos colaboradores;· prepara pessoas para saírem da carreira ou da empresa a partir de um determinado ponto de suas trajetórias;· proporciona mais segurança e transparência ao modelo de gestão.

Fonte: adaptado de Queiroz e Leite, 2011.





2. O ELO DA CARREIRA EM UM AMBIENTE DE TRABALHO MULTIGERACIONAL

A estratégia ELO para gestão de carreiras visa a atribuição de papéis e responsabilidades para os integrantes (empregado, lideranças e organização). O empregado é o responsável em primeira instância por sua carreira, contudo, ele pode contar com a parceria das lideranças e da organização como

corresponsáveis pelo seu sucesso profissional. Para atingir os objetivos de empregabilidade e autogestão da carreira o indivíduo precisa contar com o auxílio das lideranças e da organização. Nesse processo, cada um tem seu papel formando o ELO da gestão de carreiras, como está resumido no **quadro 3**.

Quadro 3: O papel do Empregado, do Líder e da Organização na estratégia ELO

EMPREGADO	<p>As etapas da gestão de carreiras para o empregado na estratégia ELO são:</p> <ul style="list-style-type: none">• Autoconhecimento;• Identificação de oportunidades e ameaças;• Estabelecimento de objetivos e metas;• Formulação das estratégias;• Implementação das ações;• Controle.
LÍDER	<p>As etapas da gestão de carreiras para as lideranças na estratégia ELO são:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conhecer sua equipe: identificação de âncoras, talentos, competências, crenças, perfil e valores.• Definir em parceria com o empregado as atividades, as tarefas e os cargos que potencializem a utilização dos seus talentos.• Fornecer feedback aos seus empregados sobre sua performance.• Indicar e incentivar atividades de treinamento e desenvolvimento.• Possibilitar o rodízio para os empregados, de acordo com seus projetos de carreira.• Atuar como coach.• Reconhecer e recompensar os empregados.• Possibilitar desafios que auxiliem os empregados a expandirem seus potenciais.• Comunicar as diretrizes da empresa, as ações e resultados esperados, tornando a comunicação transparente e acessível.• Disponibilizar estrutura e suporte para que os empregados tenham condições de dar o seu melhor no desempenho de suas atividades.• Apresentar uma postura gerencial calcada nos altos padrões de ética, justiça e respeito com os empregados, possibilitando uma relação de confiança.• Liberar e incentivar o empregado a participar de processos seletivos internos e viabilizar sua transferência para outras áreas da organização.• Apresentar pessoas que auxiliem o empregado na sua rede de relacionamento.
ORGANIZAÇÃO	<p>O papel da organização na gestão de carreiras da Estratégia ELO consiste em sinalizar aos empregados as modificações futuras e prepará-los para os desafios. Auxiliar o empregado na construção de um plano de carreira.</p>

Fonte: adaptado de Queiroz e Leite, 2011.





2. O ELO DA CARREIRA EM UM AMBIENTE DE TRABALHO MULTIGERACIONAL



Na estratégia ELO é importante que o empregado receba o auxílio da liderança e da organização para a elaboração de um plano de carreira. Segundo Queiroz e Leite (2011, p.1078), “o plano de carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão”.

Na elaboração do plano de carreira dos empregados “o líder tem papel fundamental na medida em que é o canal entre a organização e os empregados e a quem cabe ouvir, orientar, dar feedbacks constantes e acompanhar o desempenho e o plano de carreira de cada membro de sua equipe” (QUEIROZ; LEITE, 2011, p.1102).

A construção de um plano de carreira não é importante apenas para o empregado, mas, também, para a organização, pois possibilita a identificação do perfil dos empregados, considerando suas habilidades, competências técnicas e pessoais, podendo distribuir os cargos e funcionários de acordo com o planejamento estratégico da empresa.

Portanto, a organização e as lideranças podem prestar o suporte necessário para a construção de um plano de carreira pelo empregado, contudo, ele é o responsável pela efetivação desse plano, colocando em prática as ações necessárias para a gestão de sua carreira.



2.3 Atividades para a reflexão do aprendizado

Com base na leitura dos tópicos 1.1 e 2.2 responda as questões abaixo:

(i) Qual é a sua geração? Você se identifica com as características da sua geração?

(ii) Como você se relaciona com as outras gerações?

(iii) O que é a estratégia ELO e qual o papel do empregado na gestão de carreiras?

(iv) Para refletir:

Como a estratégia ELO pode contribuir para que você atinja seus objetivos profissionais?



3. FERRAMENTAS ESSENCIAIS NA GESTÃO DE CARREIRAS

O objetivo deste tópico é abordar as ferramentas essenciais na gestão de carreiras apresentando dois subtópicos: (a) as ferramentas essenciais – os cinco passos da gestão de carreiras – não é objetivo deste tópico se aprofundar em cada uma dessas ferramentas, apenas descrevê-las para que o leitor saiba que elas são importantes na gestão de carreiras; (b) atividades para reflexão do aprendizado.

3.1 As cinco ferramentas da gestão de carreiras

A escolha de uma profissão pelos jovens que terminam o Ensino Médio, na maioria das vezes, é pressionada pelos pais, familiares e amigos, sem levar em conta o desejo da pessoa e o planejamento profissional. Nesse sentido, Bergamini (2014, p. 26) afirma que “a escolha de uma carreira deve ser totalmente alinhada com as suas características pessoais e principalmente com os seus valores de vida”.

O Ensino Médio constitui um ambiente propício para a discussão sobre a carreira, para identificar quais as pretensões dos alunos e, também, para auxiliá-los como eles podem alcançar o sucesso profissional por meio da construção de um plano de carreira que represente seus valores e seus interesses individuais.

Segundo Bergamini (2014), desde a infância os indivíduos já devem começar a ser preparados para o futuro, aprendendo a gerenciar os gastos, poupar, além de investir na capacitação por meio da aprendizagem extracurricular como cursos de idiomas, entre outros.

O importante aqui é demonstrar que a construção de um plano de carreira e sua gestão adequada exige disciplina. Mas, se o indivíduo não aprendeu isso na infância, é possível começar agora, de onde ele está. Para tanto, ele precisa saber onde está e onde pretende chegar nos próximos anos e estabelecer o percurso para atingir seus objetivos. Esse percurso (plano de carreira) deve ser constantemente revisado, avaliado e, quando necessário, ajustado para atender às expectativas do indivíduo, tanto em sua carreira como em sua vida pessoal e financeira.

Para o planejamento da carreira, Bergamini (2014) sugere que o indivíduo se considere como ‘seu melhor e único produto’ e como produto que tem características

17

próprias” (p. 26). Dessa forma, ele sugere a construção de uma marca que inclui o produto, seguindo os passos descritos no **quadro 4**.





3. FERRAMENTAS ESSENCIAIS NA GESTÃO DE CARREIRAS

Quadro 4: Construção do produto e da marca do empregado

ETAPA	DESCRIÇÃO
1- Descrição do produto	O que você escreveria no seu “manual de uso” ou na “bula”? De que propriedades você é composto? Você pode ser recomendado para qual tipo de situação? Você tem alguma ‘contraindicação’? Qual?
2- Sua embalagem	Trata-se da aparência. Como você está se cuidando? Tem prestado atenção à saúde?
3- Prazo de validade	Você está se renovando, capacitando, atualizando, reinventando? A falta de atualização faz com que o ‘prazo de validade’ vença em pouquíssimo tempo.
4- Valor	Você não tem preço, você tem valor. Você vale o que consegue agregar nas suas relações, suas contribuições e suas competências?
5- Mercado e concorrência	Quais são as suas competências e como você se posiciona no mercado? Você identifica seus concorrentes? Tem ações para neutralizá-los?

Fonte: adaptado de Bergamini, 2014, p. 26-27.

A partir da metáfora de que a pessoa faz parte de uma ‘marca’ que possui um ‘produto’ (o indivíduo) específico alinhado com seus valores (pessoais), Bergamini (2014) sugere cinco passos para uma carreira de sucesso, como descrito no **quadro 5**.

Quadro 5: Passos para uma carreira de sucesso

PASSOS	DESCRIÇÃO
1- Alinhar carreira com valores	A carreira de um indivíduo deve estar alinhada com seus valores, suas crenças e seus objetivos pessoais. Se a profissão escolhida não oferecer qualquer motivação não existe chance de sucesso.
2- As escolhas	O indivíduo deve saber exatamente o que não quer fazer. É importante eliminar as atividades que entram em conflito com os valores do indivíduo.
3- Planejamento de carreira	Os passos para o planejamento da carreira são: (1) Visão, missão, valores; (2) Análise SWOT; (3) Plano de metas; (4) Network; (5) Gestão financeira.
4- Implementação do planejamento	Utilizar o plano PDCA para implementar, avaliar e ajustar o plano de carreira.
5- Estabilidade	Uma carreira de sucesso é baseada em um plano de carreira que concilie a estabilidade emocional e financeira do indivíduo.

Fonte: adaptado de Bergamini, 2014, p. 37-38.





3. FERRAMENTAS ESSENCIAIS NA GESTÃO DE CARREIRAS

O plano de carreira individual é fundamental para que o indivíduo alcance o sucesso profissional. Ao ingressar em uma organização ele, provavelmente, irá se deparar com o plano de carreira organizacional e, conseqüentemente, terá que alinhar o seu plano individual com o plano da empresa, sempre considerando seus valores pessoais e suas metas. O indivíduo é responsável pelo desenvolvimento de sua carreira.

Bergamini (2014) sugere cinco ferramentas essenciais para a gestão de carreiras descritas a seguir.

A primeira ferramenta é a Teoria – Visão, Missão e Valores. Ela é essencial para que o indivíduo possa estabelecer seus objetivos na carreira de acordo com seus valores pessoais (BERGAMINI, 2014):

- **Missão:** é aquilo que define a finalidade da existência de um indivíduo, os motivos pelos quais ele existe e motiva suas ações na vida pessoal e profissional.
- **Visão:** é o objetivo do indivíduo, o que ele pretende alcançar em sua vida profissional.
- **Valores:** são os princípios éticos que norteiam todas as ações e decisões de um indivíduo.

A segunda ferramenta é a Análise SWOT que consiste em preencher quatro quadrantes com informações significativas que possam refletir a realidade de cada uma das situações a que os indivíduos estão expostos em seu cotidiano. Essa análise identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, como demonstra a **figura 1**.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	Forças S trengths	Fraquezas W eakness
Fatores externos	Oportunidades O pportunities	Ameaças T hreats

Figura 1: Análise SWOT
Fonte: adaptado de Bergamini, 2014, p. 69.



3. FERRAMENTAS ESSENCIAIS NA GESTÃO DE CARREIRAS

Para preencher os quadrantes da matriz de Análise SWOT (figura 1), Bergamini (2014) apresenta algumas sugestões:

- **Forças:** o indivíduo não deve ser muito otimista nesse quadrante, ele precisa refletir quais são os seus pontos fortes (que ele tem e não que deseja ter – essa análise deve refletir a realidade atual).
- **Fraquezas:** o indivíduo deve evitar se depreciar efetivamente, todo mundo tem

fraquezas, o objetivo aqui é identificar os pontos fracos que podem ser melhorados.

- **Oportunidades:** o indivíduo deve analisar as oportunidades reais, para que possa priorizá-las em seu plano de ação.
- **Ameaças:** as ameaças representam, geralmente, aquilo que o indivíduo deseja eliminar.

A **figura 2** apresenta um exemplo de preenchimento da matriz SWOT.

FORÇAS	FRAQUEZAS
- Imagem - Liderança	- Capacitação - Networking - Planejamento financeiro
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Conhecimento do mercado	- Alta competitividade

Figura 2: Análise SWOT - exemplo de preenchimento dos quadrantes
Fonte: adaptado de Bergamini, 2014, p. 73.

A terceira ferramenta é o Plano de Metas, que permite que o indivíduo planeje suas metas de acordo com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na Análise SWOT. Por exemplo: como fraqueza o indivíduo

identificou a falta de capacitação no idioma inglês, então ele irá criar um quadro com os objetivos, indicadores e uma linha do tempo em que pretende concluir, como demonstra a **figura 3**.

	Objetivos	Indicadores	2020	2021	2022
Curso de inglês					
Conclusão do Ensino Superior					
Networking					
Planejamento financeiro					

Figura 3: Plano de metas
Fonte: adaptado de Bergamini, 2014, p. 81.





3. FERRAMENTAS ESSENCIAIS NA GESTÃO DE CARREIRAS

A quarta ferramenta é o **Network**. Trata-se do patrimônio individual que deve ser construído ao longo do tempo, com dedicação e credibilidade. “Networking é valorizar os relacionamentos acreditando que estes podem auxiliar na gestão da carreira” (QUEIROZ; LEITE, 2011, p. 674).

A quinta ferramenta é a **Gestão financeira**. O indivíduo deve controlar suas finanças a curto e longo prazos, além de estabelecer metas para melhorar seus rendimentos. A gestão financeira e as metas financeiras devem ser revisadas constantemente no plano de carreira. Uma carreira de sucesso possibilita que o indivíduo tenha estabilidade financeira.





3.2 Atividades para reflexão do aprendizado

Com base na leitura do item 3.1 responda as questões abaixo.

(i) Considerando que você é um 'produto' como se descreveria para um empregador?

(ii) Quais os cinco passos para o sucesso na carreira?

(iii) Quais as cinco ferramentas essenciais para a gestão de carreiras?

(iv) Para refletir:

Quais são as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças? Descreva na matriz de Análise SWOT representada na **figura 4**.

FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Figura 4: Análise SWOT - Atividade de reflexão
Fonte: elaboração da autora, 2020.



4. OPORTUNIDADES DA GESTÃO DE CARREIRAS

O objetivo deste tópico é abordar: (a) as oportunidades da gestão de carreiras; (b) atividades para reflexão do aprendizado.

4.1 Oportunidades na carreira

A gestão de carreiras abrange o indivíduo, a organização e as oportunidades. De acordo com Dutra (2019), as expectativas das pessoas sobre a organização influencia o ambiente de trabalho, “[...] a partir de um ambiente mais competitivo, as pessoas percebem rapidamente que sua mobilidade, tanto no interior da organização, quanto no mercado, está atrelada ao seu contínuo desenvolvimento” (p. 50). Como consequência, elas passam a demandar das empresas a criação de condições objetivas para o desenvolvimento de suas carreiras e assumem a responsabilidade pelos investimentos em “[...] seu crescimento profissional, gerando mudanças em sua relação com o trabalho” (p.50).

Nesse contexto, é importante que o indivíduo tenha um projeto profissional (plano de carreira) em que ele assuma “[...] o protagonismo de sua carreira analisando as oportunidades oferecidas pela organização onde trabalha ou pelo mercado onde atua ou tem condições de atuar” (DUTRA, 2019, p. iii).

O desenvolvimento da carreira, em uma organização ou no mercado de trabalho, envolve as melhorias pessoais que o indivíduo efetua para atingir os objetivos estabelecidos no seu plano de carreira. Nas organizações, a gestão de carreiras é o processo de projetar e implementar metas estratégicas que atendam às necessidades dos empregados e, ao mesmo tempo, crie oportunidades para que os indivíduos possam atingir seus objetivos profissionais e alavancar sua carreira.

A gestão de carreiras possibilita aos indivíduos “[...] melhores condições de enxergar

oportunidades e de alcançar seus propósitos profissionais” (DUTRA, 2019, p. 25).

Quando um indivíduo tem maior consciência de suas possibilidades de desenvolvimento profissional, tende a ter uma visão das oportunidades de desenvolvimento no trabalho, para ele mesmo e para as pessoas ao seu redor, tornando-se mais contributivo para a organização. Segundo Dutra (2019), as organizações valorizam esse comportamento entre seus empregados e oferecem oportunidades de ascensão profissional, estabelecendo “[...] condições concretas e critérios de valorização para as pessoas assumirem o protagonismo de seu desenvolvimento e de suas carreiras” (p. 55).





4. OPORTUNIDADES DA GESTÃO DE CARREIRAS

Em uma organização as oportunidades de carreira podem ser identificadas por meio da análise de cargos. Nesse caso, a estratégia ELO (QUEIROZ; LEITE, 2011) pode ser considerada, pois as lideranças podem discutir com os empregados quais cargos estão disponíveis e as competências exigidas para cada um deles. Assim, as lideranças podem conhecer os objetivos dos empregados e seus interesses em desenvolver uma carreira bem-sucedida na organização. É importante que a organização possibilite a capacitação dos empregados que têm interesse em desenvolver suas carreiras, facilitando a aquisição de competências. Também não se deve esquecer a responsabilidade do empregado na gestão de sua própria carreira.

A identificação das oportunidades por parte da organização, lideranças e empregados, possibilita alinhar as necessidades e aspirações dos trabalhadores com as oportunidades de carreira, no intuito de garantir que os indivíduos certos estejam disponíveis para ocupar os cargos adequados para seu perfil e seu plano de carreira.

Ao identificar as oportunidades o empregado pode diferenciar uma real chance de crescimento pessoal e profissional de uma “armadilha” que se demonstra atraente no presente e pode comprometer sua ascensão na carreira no futuro. Para identificar as oportunidades, Dutra (2019) descreve as principais âncoras de carreira que foram apresentadas por Schein, em 1990, a saber:

- **Competência técnica/funcional:** o indivíduo identifica as oportunidades para aplicar habilidades técnicas.
- **Competência gerência geral:** está relacionada com a perspectiva de responsabilidade absoluta pelos resultados, o indivíduo se identifica com o sucesso da organização, assim, ele tem a perspectiva de construir oportunidades que permitam integrar esforços de outros empregados em suas próprias funções.

- **Autonomia/independência:** o indivíduo não renuncia qualquer oportunidade de definir seu próprio trabalho, sempre procurando funções que permitam flexibilidade, chegando a recusar promoções para não restringir sua autonomia.

- **Segurança/estabilidade:** o indivíduo tem o objetivo de alcançar a sensação de ser bem-sucedido, para se sentir tranquilo. Ele se preocupa menos com o trabalho e com o cargo e mais com a garantia de manutenção do emprego, sempre visando sua segurança e estabilidade. Sempre busca oportunidades de estabilidade no emprego.

- **Criatividade empreendedora:** o indivíduo está focado na busca da criação de sua própria empresa, com base em seus conhecimentos, networking e capacidade de assumir riscos. Sempre busca oportunidades futuras para conquistar suas metas empreendedoras.

- **Serviço/dedicação a uma causa:** o indivíduo busca ser útil, ele busca oportunidades em que possa ser útil, ajudar as pessoas, o Planeta, uma causa, e assim por diante. Esses indivíduos buscam oportunidades em organizações com esse perfil de responsabilidade socioambiental e não aceitam promoções que desviem desse caminho.

- **Puro desafio:** o indivíduo não renuncia oportunidades de trabalho na solução de problemas considerados aparentemente insolúveis, ele busca desafios, oportunidades de superar obstáculos, encontrar soluções.

- **Estilo de vida:** o indivíduo procura por oportunidades de carreira que permitam equilibrar e integrar sua vida pessoal, familiar e as exigências da carreira. Esse equilíbrio é a meta, assim, a gestão da carreira deve possibilitar essa integração para atender às expectativas de seu estilo de vida.

O conhecimento dessas âncoras permite identificar a preferência profissional de um indivíduo, ajudando a planejar sua carreira de acordo com seus valores, interesses e preferências.





4. OPORTUNIDADES DA GESTÃO DE CARREIRAS

4.2 Atividade para reflexão do aprendizado

Com base na leitura do item 4.1 responda as questões abaixo.

(i) Qual a importância de identificar as oportunidades na carreira?

(ii) Como a gestão de carreiras facilita a visualização das oportunidades para os indivíduos?

(iii) Para refletir:

a- Com qual tipo de âncora você se identifica?

b- Como você pode identificar as oportunidades na carreira, considerando o tipo de âncora com o qual se identifica?



5. COMO SER O PROTAGONISTA DA SUA VIDA

O objetivo deste capítulo é demonstrar ferramentas que possibilitem ao indivíduo a gestão de sua carreira, como protagonista de sua vida e com sucesso profissional. Para tanto, este subtópico apresenta: (a) o mundo VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) ou como é conhecido no Brasil VICA (volátil, incerto, complexo, ambíguo); (b) inteligência emocional; (c) como ser o protagonista de sua história profissional (d) atividades para reflexão do aprendizado.

5.1 Mundo do trabalho 4.0 – ambiente VUCA

As perspectivas sobre a gestão de carreiras estão relacionadas as realidades sociais e organizacionais. Neste ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA – volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), menos organizações encontram lucratividade na contratação, treinamento e retenção de trabalhadores. O termo VUCA é um acrônimo que foi utilizado por militares no final dos anos 1990 e, atualmente, é usado para descrever o ambiente que muitas organizações enfrentam:

- **Volatility (volatilidade):** a velocidade, frequência e natureza da mudança;
- **Uncertainty (Incerteza):** a falta de previsibilidade;
- **Complexity (Complexidade):** a interação de forças variáveis e sistemas múltiplos;
- **Ambiguity (Ambiguidade):** a falta de clareza em torno de uma situação.

No século XXI, com o ambiente proporcionado pelo mundo VUCA, as carreiras tradicionais, consideradas seguras por toda a vida e com oportunidades de sucesso financeiro, foram sistematicamente substituídas por um contrato com trabalhadores que mantêm sua própria empregabilidade (GOLD, 2019).



Segundo Gold (2019), “o mundo do trabalho 4.0 parece projetado por um filme de ficção científica [...]” (p. 474), com avanço das tecnologias e a integração do digital com o real, formou-se um cenário VUCA, em que o indivíduo tem que se adaptar e se capacitar para manter acompanhar as mudanças. “Está em curso a quarta revolução

tecnológica, promovendo a conexão direta da web com eletrodomésticos, máquinas industriais e meios de transportes (internet das coisas) [...]” (p.474).

O mundo VUCA não vai desaparecer, a tecnologia continua evoluindo, os avanços e a integração do digital com o real é uma estrada sem limites, na qual ainda estamos no início e, quanto mais ela avança, mais volátil, incerto, complexo e ambíguo o ambiente se torna.

As organizações, para manter-se competitivas no mundo do trabalho 4.0 e, conseqüentemente, no ambiente VUCA, passaram a investir nas forças e talentos de seus empregados, buscando lideranças capazes “[...] de gerar a energia necessária para alavancar resultados e garantir sua longevidade futura” (GOLD, 2019, p. 4074).

A liderança é essencial no mundo VUCA, integrada com a empregabilidade e com a capacidade de gerenciar a própria carreira, possibilitando ao indivíduo assumir o protagonismo de sua vida. No entanto, para exercer sua liderança no mundo VUCA, o indivíduo precisa desenvolver a inteligência emocional.

A inteligência emocional possibilita que o indivíduo controle suas emoções e consiga



5. COMO SER O PROTAGONISTA DA SUA VIDA

lidar com as questões diárias de modo mais consciente, conduzindo melhor as situações, tanto em sua vida pessoal como no ambiente de trabalho, promovendo bons relacionamentos interpessoais.

O relacionamento interpessoal é um assunto crítico e de vital importância para a gestão de carreiras, uma vez que inclui aspectos comportamentais dos indivíduos no âmbito

profissional e no convívio diário com diferentes pessoas que, apesar de poderem compartilhar objetivos comuns, têm diferentes formas de lidar com as situações cotidianas.

Segundo Gold (2019), o profissional do mundo 4.0 precisa adquirir competências específicas para atuar no mundo do trabalho 4.0 – ambiente VUCA, de acordo com o Fórum Econômico Mundial, como descrito no quadro 6.

Quadro 6: Competências profissionais no Mundo do trabalho 4.0

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
1- Resolução de problemas complexos	Essa competência envolve a compreensão e a solução de problemas considerando a complexidade e a imprevisibilidade dos fatos.
2- Pensamento crítico	Essa competência abrange a habilidade de usar a lógica, a razão, fazer as perguntas certas e analisar um problema sob diferentes perspectivas.
3- Criatividade	Essa competência visa à valorização de técnicas e métodos que possibilitem a busca de soluções, com base em diferentes visões de mundo, para a adequação rápida às mudanças.
4- Gestão de pessoas	Essa competência consiste na habilidade de desenvolver pessoas, motivar, identificar e reter talentos na organização, contribuindo para alavancar a gestão do conhecimento e melhorar o clima organizacional, gerando maior produtividade.
5- Coordenação	Essa competência se refere à colaboração, ao trabalho em equipe e a facilitação de processos.
6- Inteligência emocional	Essa competência consiste na habilidade de autocontrole, de gerir as emoções, mantendo a razão e o foco frente às adversidades ou em momentos de pressão/estresse/conflicto. A inteligência emocional é fundamental para que o profissional consiga exercer uma escuta atenta, ter empatia e colaborar com o micro e com o macro.
7- Capacidade de julgamento e tomada de decisão	Essa competência visa à capacidade de analisar as informações disponíveis e tomar as decisões adequadas para se destacar no mercado. Uma boa liderança é aquela que sabe tomar decisões certas no mundo VUCA.





5. COMO SER O PROTAGONISTA DA SUA VIDA

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
8- Orientação para servir	Essa competência visa à capacidade de colaboração, é fundamental para a construção de soluções inovadoras e eficazes que atendam as demandas do mundo do trabalho 4.0.
9- Negociação	A habilidade de negociar é essencial para todos os profissionais, independentemente de sua área de atuação.
10- Flexibilidade cognitiva	Consiste na capacidade de desenvolver ou usar diferentes conjuntos de regras para combinar coisas diferentes, de formas diferentes.

Fonte: GOLD, 2019

As competências descritas no quadro 6, são essenciais para uma carreira de sucesso no mundo do trabalho 4.0, no mundo VUCA. A gestão de carreiras abrange a aquisição dessas

competências, incluindo a inteligência emocional, pelo indivíduo para manter a empregabilidade nesse ambiente de trabalho VUCA.





5. COMO SER O PROTAGONISTA DA SUA VIDA

5.2 Inteligência emocional

A inteligência emocional tem sido considerada como um importante recurso para a gestão de pessoas nas organizações, bem como para o desenvolvimento de uma carreira de sucesso. No mundo VUCA, a inteligência emocional é um componente fundamental para a empregabilidade.

Inteligência emocional é o termo mais usado para descrever o nível de agilidade de um líder na gestão de sua carreira, considerando os seguintes atributos: autoconhecimento, gerenciamento da emoção e empatia. Esses atributos permitem que um líder seja consciente de suas emoções e saiba gerenciá-las de acordo com a situação apresentada no momento.

A base da inteligência emocional é a autoconsciência, autoconhecimento, ou seja, o conhecimento das próprias emoções. A abreviação mais empregada para o termo inteligência emocional é QE que se refere ao termo “Quociente Emocional” (GOLEMAN, 1998).

De acordo com Goleman (1998), as capacidades da inteligência emocional são as seguintes:

- **Independência:** cada pessoa aporta uma contribuição única para o desempenho de seu trabalho.
- **Interdependência:** cada indivíduo depende em certa medida dos demais, sendo possível realizar interações significativas.
- **Resiliência:** as capacidades da inteligência emocional se reforçam mutuamente. Por exemplo, a consciência de um mesmo indivíduo resulta em autocontrole e empatia; o autocontrole e a consciência resultam em motivação e estas quatro capacidades resultam em habilidades sociais.
- **Não há necessidade de suficiência:** por ser uma inteligência emocional subjacente não há garantias de que as pessoas acabem desenvolvendo ou exercendo as competências



associadas a ela, como, por exemplo, a colaboração e a liderança. Fatores como o clima organizacional e o interesse das pessoas por seu trabalho também determinam se estas atitudes acabarão se manifestando.

- 3
- 1
- **Genérico:** a lista geral resulta, até certo ponto, aplicar a todos os trabalhos a inteligência emocional, mas, cada profissão exige competências diferentes.

Além das capacidades supracitadas, a inteligência emocional é baseada no desenvolvimento de competências para lidar com os problemas que surgem na rotina diária no mundo do trabalho 4.0.

Com as competências relacionadas à inteligência emocional se torna mais fácil exercer a profissão no ambiente VUCA, pois elas fornecem as habilidades necessárias para lidar com as diversas situações e conflitos que podem surgir no ambiente de trabalho. As competências específicas da inteligência emocional são descritas na **figura 5**.





5. COMO SER O PROTAGONISTA DA SUA VIDA



Figura 5: Competências da inteligência emocional
Fonte: Goleman, 1998.

A inteligência emocional é um requisito para o sucesso na carreira, sobretudo, no mundo VUCA, pois não adianta o profissional atender com simpatia e educação, se não consegue perceber o que a outra pessoa efetivamente precisa ou quer; ou ainda, se deixar as emoções dominarem e não conseguir lidar com as situações que se apresentam na rotina do trabalho. Ter inteligência emocional possibilita que o indivíduo mantenha sua postura, sua

autoridade e liderança e assuma o controle de suas emoções, bem como da situação que se apresenta, encaminhando os envolvidos para uma solução adequada. Assim, a inteligência emocional possibilita que o indivíduo assuma o protagonismo de sua carreira e de sua vida.





5. COMO SER O PROTAGONISTA DA SUA VIDA

5.3 Seja você o protagonista de sua carreira e da sua vida

O mundo do trabalho 4.0, devido ao ambiente VUCA, exige dos profissionais o desenvolvimento da carreira, as competências necessárias para a empregabilidade, a inteligência emocional para lidar com as situações e, também, o protagonismo exercendo a responsabilidade pela gestão de sua carreira. Segundo Dutra (2019), protagonismo “[...] é assumir a iniciativa de pensar o desenvolvimento a partir de nós mesmos, ou seja, um movimento de dentro para fora, respeitando o que somos e no que acreditamos” (p. 55). O protagonismo se refere ao controle do indivíduo sobre sua própria vida, pessoal, profissional e financeira. Trata-se de saber onde está, onde quer chegar, e tomar as atitudes necessárias para colocar em movimento as ações necessárias para alcançar seus objetivos. Para tanto, o indivíduo necessita de um plano de

carreira. “As pessoas que têm um projeto levam vantagem em relação àquelas que não têm, porque focam seus investimentos, gerenciam o seu desenvolvimento [...]” (DUTRA, 2019, p. 55). Sem um plano de carreira, um indivíduo não consegue estabelecer as metas para sua carreira, dificultando a aquisição de competências que contribuam para sua empregabilidade. A construção de um plano de carreira, e a continuidade com a gestão da carreira, possibilita ao indivíduo o protagonismo em sua vida profissional, pois ele consegue identificar as oportunidades e, também, os investimentos necessários para manter sua empregabilidade. Portanto, somente com o protagonismo de sua própria vida, com responsabilidade por sua carreira e empregabilidade, é que o indivíduo poderá alcançar o sucesso profissional no mundo VUCA.





5.4 Atividades para reflexão do aprendizado

Com base nos itens 5.1, 5.2 e 5.3 responda as questões abaixo.

(i) O que significa o mundo VUCA?

(ii) Quais as competências necessárias para atuar profissionalmente no Mundo do Trabalho 4.0?

(iii) O que é inteligência emocional e como ela contribui para o sucesso na carreira?

(iv) O que é protagonismo na carreira?

(v) Para refletir:
Como você pode ser o protagonista de sua própria vida?



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi visto ao longo deste capítulo, o conceito de carreira evoluiu, tornando o indivíduo o responsável pelo desenvolvimento de sua carreira e ascensão profissional.

O tópico 1 demonstrou que na Era do conhecimento a aquisição de competências para empregabilidade é fundamental. Portanto, a gestão de carreiras é baseada em um plano de carreira construído a partir dos valores, interesses e objetivos profissionais do indivíduo. Esse plano deve ser avaliado, revisado e ajustado constantemente para se adequar a evolução de sua carreira e, também, para atender as demandas do mercado de trabalho e manter o status de empregabilidade do indivíduo.

Mas, isso não é algo fácil. Assim, como foi visto no tópico 2, o indivíduo precisa contar com uma estratégia que envolve a sua participação, a colaboração das lideranças organizacionais e o apoio organizacional, como preconiza a estratégia ELO. Essa estratégia é adequada para a gestão de carreiras e fornece as ferramentas necessárias para a aquisição de competências pelo indivíduo em seu ambiente de trabalho. Além disso, ela está alinhada com a evolução do conceito de carreira, que tem o empregado como responsável pelo seu próprio desenvolvimento profissional.

Assumir a responsabilidade pela ascensão profissional implica na elaboração de um plano de carreira e, conseqüentemente, na gestão da carreira. Deste modo, o tópico 3 demonstrou que existem ferramentas essenciais para a gestão de carreiras, que possibilitam ao indivíduo identificar seus valores, interesses e objetivos, elas são: Teoria – Visão, Missão e Valores; Análise SWOT; Plano de Metas; Network; e Gestão Financeira.

O tópico 4 demonstrou que a gestão de carreiras possibilita que o indivíduo identifique as oportunidades na carreira, existentes na própria organização, por meio da análise dos cargos disponíveis e do plano de carreira organizacional. Dessa forma, o indivíduo pode alinhar seu plano de carreira individual com o plano de carreira oferecido pela empresa e obter as competências necessárias para sua alavancagem profissional.

Desse modo, o indivíduo pode assumir o protagonismo de sua vida profissional. Esse protagonismo possibilita que ele identifique as oportunidades na carreira e tenha as ferramentas para lidar com as demandas do mundo VUCA. O tópico 5 demonstrou que, no mundo do trabalho 4.0 e no mundo VUCA, as competências necessárias à empregabilidade e à inteligência emocional são vitais para que o indivíduo se adapte às diversas situações cotidianas e consiga assumir o protagonismo de sua vida profissional.

Em síntese de conclusão deste capítulo, observa-se que as mudanças no mundo do trabalho são constantes e dinâmicas, conseqüentemente, a preparação dos jovens (concluintes do Ensino Médio e do Ensino Superior) deve considerar o mundo VUCA e fornecer as ferramentas para que eles possam escolher uma profissão a partir de um plano de carreira baseado em seus valores individuais. No mundo VUCA, algumas profissões que existem atualmente se tornarão obsoletas nos próximos anos e novos empregos, ainda nem imaginados, surgirão. Desse modo, eles precisam estar preparados para se adaptarem às mudanças, com inteligência emocional para exercer sua profissão no mundo VUCA, mantendo sua empregabilidade e atingindo o sucesso profissional. Para tanto, é essencial que eles tenham um plano de carreira e conheçam as ferramentas essenciais para a gestão de carreiras.



REFERÊNCIAS

BERGAMINI, H. **Gestão de carreiras**: as 5 ferramentas essenciais. São Paulo: Évora, 2014.

DUTRA, J.S. **Gestão de carreiras**: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2a. ed. [Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2019 (edição do Kindle).

DUTRA, J.S. Prefácio. In: VELOSO, E.F.R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

GOLD, M. **Gestão de carreira**: como ser o protagonista de sua própria história. São Paulo: Saraiva Educação, 2019 (edição do Kindle).

GOLEMAN, D. **Trabalhar com inteligência emocional**. Lisboa: Temas e Debates, 1998.

MARTINS, H.T. **Gestão de carreiras na Era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. 2a ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

QUEIROZ, C.; LEITE, C. **O ELO da gestão de carreira**: o papel do empregado, da liderança e da organização. São Paulo: DVS Editora, 2011 (edição do Kindle).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Análise SWOT	20
Figura 2:	Análise SWOT – exemplo de preenchimento dos quadrantes.....	21
Figura 3:	Plano de metas	21
Figura 4:	Atividade de reflexão – análise SWOT	23
Figura 5:	Competências da inteligência emocional	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Os cinco estágios de desenvolvimento da carreira.....	06
Quadro 2:	Vantagens da estratégia ELO.....	12
Quadro 3:	O papel do Empregado, do Líder e da Organização na estratégia ELO	14
Quadro 4:	Construção do produto e da marca do empregado.....	18
Quadro 5:	Passos para uma carreira de sucesso.....	18
Quadro 6:	Competências profissionais no Mundo do trabalho 4.0	30



CARREIRA E
PROFISSÃO:

**SEJA VOCÊ O
PROTAGONISTA
DA SUA VIDA**

Sirley Carvalho