

PLANEJAMENTO DE CARREIRA: O NOVO CONTRATO PSICOLÓGICO ENTRE PESSOAS E EMPRESAS

Mônica Pereira da Rosa

Professora da Fatec Sebrae; psicóloga e psicanalista; orientadora profissional e de carreira. Mestre em Ciências Sociais pela PUC – SP e doutoranda em Psicologia Clínica pela PUC – SP.

Resumo

O presente artigo tem por objetivo discutir o posicionamento do profissional do século XXI no que concerne ao seu planejamento de carreira, seus desejos e desafios no campo da vida profissional. Pretende, ainda, pensar como se dá o contrato psicológico de trabalho entre profissional e empresa quando este profissional é protagonista em suas escolhas de carreira e não apresenta mais uma atitude passiva diante das possibilidades que lhe acenam no seu horizonte profissional. Para tanto, começamos discutindo o conceito de carreira e a importância do seu planejamento para o sucesso profissional e para a melhor tomada de decisão para as estratégias de negócio por parte das empresas. Apontamos algumas diretrizes para se pensar um novo contrato psicológico de trabalho entre empresa e profissional que opera dentro de uma lógica muito mais participativa e alinhada aos interesses de ambas as partes. Apresentamos, também, a descrição do perfil da geração Millennials, ou geração Y, cujas características diferem de forma significativa da geração anterior, a geração X, por ser a geração que já nasceu conectada e com um modelo mental diferente por buscar sempre respostas rápidas e serem mais questionadora.

Editor Geral

Prof. Dr. Roberto Padilha Moia

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: f272dir@cps.sp.gov.br

Como forma de ilustrar o posicionamento dos profissionais que atuam hoje no mercado de trabalho, quanto ao seu manejo de carreira, são apresentados alguns fragmentos de casos atendidos em orientação profissional e de carreira. Estes casos mostram os conflitos que permeiam o momento de tomada de decisão por mudança de rota e a busca por melhores oportunidades de colocação profissional. Muitas vezes, uma busca por oportunidades que contemplem desejo de ascensão profissional, maior liberdade de atuação, melhores ganhos financeiros e a busca pela autorrealização em uma única atividade profissional.

Palavras-chaves: carreira; competências; empregabilidade; geração millennials.

Abstract

The purpose of this article is to discuss the position of the 21st century professional with regard to their career planning, their desires and challenges in the field of professional life; it also intends to think about how the psychological contract of work between the professional and the company takes place when this professional is the protagonist in his career choices and no longer presents a passive attitude in the face of the possibilities that beckon in his professional horizon. To do so, we begin by discussing the concept of career and the importance of planning it for professional success and for better decision-making for business strategies by companies. We point out some guidelines for thinking about a new psychological work contract between the company and the professional that operates within a much more participatory logic and aligned with the interests of both parties. We also present the profile description of the Millennials Generation, or Generation Y whose characteristics differ significantly from the previous generation, Generation X, as it is the generation that was born connected and with a different mental model for always seeking quick answers and being more questioning. As a way of illustrating the position of professionals who work in the labor market today, regarding their career management, some fragments of cases treated in professional and career guidance are presented. These cases show the conflicts that permeate the decision-making moment for changing routes and the search for better job placement opportunities. Often, a search for opportunities that include the desire for professional advancement, greater freedom of action, better financial gains and the search for self-fulfillment in a single professional activity.

Keywords: Carrer; Skills; Employability; Millennial generation.

Introdução

Mudanças de rota e remodelagem na carreira têm feito parte da realidade de muitos profissionais nos últimos anos. Com as mudanças que o mercado de trabalho vem sofrendo, pensar em escolher ou mudar de carreira tem sido um processo que exige muita reflexão e um grande trabalho de busca por qualificação para todos os profissionais. A concorrência acirrada tanto entre empresas como entre profissionais, que buscam uma adequação no mercado de trabalho, tem ocasionado uma grande procura pelo trabalho de orientação profissional e de carreira.

Dentre as diversas mudanças apresentadas no mundo do trabalho nos últimos vinte anos, podemos abordar como muito representativas: a abertura de mercado para o cenário internacional; a adequação às novas tecnologias por parte das empresas, que as tornam ainda mais competitivas; a busca pelos recursos financeiros e humanos como o seu maior diferencial, entre outros fatores.

Com relação às empresas, algumas têm trabalhado de forma incansável para desenvolver novas estratégias de atrair e reter os melhores talentos do mercado para atender suas demandas, uma vez que a qualidade de seus profissionais é um grande diferencial competitivo. Pelo lado do profissional, a atenção recai na busca por aprimoramento profissional, no domínio de novas ferramentas de gestão de projetos, domínio das novas tecnologias, organização do tempo, fluência em idiomas, entre outros, para dar conta da competição acirrada por colocações mais atraentes no mercado.

É fundamental que se aborde aqui o fato de que o trabalho humano ganhou um enorme concorrente: a revolução dos dados, fator este que gera uma grande incerteza sobre qual é o lugar do profissional no mercado hoje.

Todo este avanço da tecnologia tem impactado significativamente o mundo do trabalho, pois os dados se tornaram uma fonte fundamental de informação e *insights* para organizações de todos os setores. Pensar carreira, atualmente, é considerar todo esse cenário extremamente incerto e ambíguo, onde muitas das atividades que antes eram realizadas por pessoas hoje são de total responsabilidade das máquinas, fazendo com que muitas posições de trabalho sejam extintas e outras sejam criadas, agora com uma nova configuração e diferentes qualificações.

Nesse cenário, a gestão de carreira torna-se um importante instrumento tanto para empresas quanto para os profissionais, pois é ela que orienta, apoia e abre caminhos para uma tomada de decisão mais assertiva e facilita a criação de estratégias mais adequadas para as demandas de cada empresa e em cada momento específico de sua atuação.

Com o aumento da expectativa de vida, as pessoas perceberam que sua vida produtiva também é mais longa e, com isso, a necessidade de se aprimorar para acompanhar as grandes mudanças e manter a sua empregabilidade. Enfrentam-se, ainda, as mudanças comportamentais e gerenciais em decorrência da pandemia do coronavírus a partir de 2020, levando tanto empresas quanto profissionais a se adequarem às novas formas de gerir seus processos, seu tempo e os recursos disponíveis para o trabalho.

Muitas destas mudanças comportamentais foram, em definitivo, adotadas pela sociedade: trabalho remoto, horário de trabalho flexível, uso de novas tecnologias para medir as diversas atividades de trabalho. Tais mudanças alteraram o estilo e o ritmo de vida das pessoas.

Para tanto, o presente estudo exploratório tem como objetivo investigar o processo de construção, compreensão e transição de carreira dos profissionais, por meio de relatos experienciais e observações realizadas durante a trajetória de orientação profissional e de carreira ao longo dos últimos anos.

Definição de carreira

O termo “carreira”, como é definido por Schein (1993), é um caminho pessoal de desenvolvimento e crescimento, que envolve a descoberta e a exploração de valores, interesses e habilidades. Para o autor, uma carreira bem-sucedida é aquela em que uma pessoa pode encontrar um senso de realização e propósito em sua vida profissional.

Schein desenvolveu sua teoria das âncoras de carreira a partir de seus estudos com estudantes da *Sloan of School of Management* do MIT, entre 1961 e 1973, e apontou, assim, algumas preferências de ocupação: competência gerencial; competência técnica ou funcional; segurança e estabilidade; criatividade; autonomia e independência; senso de serviço e dedicação à causa; desafio constante e estilo de vida integrado. Esta teoria aponta que os traços de personalidade podem influenciar diretamente

te a escolha de uma carreira que melhor se adapta ao estilo de uma pessoa, entendendo que personalidade se refere às características inatas, como trabalho em equipe, sociabilidade e criatividade.

Neste sentido, Hall (1996) argumenta que a carreira é mais do que apenas uma série de empregos que uma pessoa ocupa ao longo do tempo, mas também uma experiência pessoal e socialmente construída, que se desenvolve em um contexto de parentesco e independência entre indivíduos e organizações. Ele considera como premissas para o desenvolvimento de uma carreira sólida: a criação de relações e conexões que um profissional estabelece, pois as considera de suma importância para a construção e o desenvolvimento da trajetória profissional; bem como a importância da flexibilidade e da adaptabilidade às carreiras contemporâneas. Adaptar-se às novas direções é fundamental para prosperar em um mundo em constante mudança.

Donald Super (1957) afirma que os profissionais passam por várias fases distintas de desenvolvimento em suas carreiras. Cada profissional vivencia desafios e oportunidades únicas em sua trajetória, desde a infância até a aposentadoria. As fases como exploração, estabelecimento, manutenção e declínio da carreira são todas influenciadas por fatores sociais e ambientais, que dependem, ainda, do autoconhecimento e da autodeterminação de cada profissional. Isso nos ajuda a pensar como cada profissional busca por mudanças de rota quando vivencia uma experiência malsucedida e se frustra com determinada área ou atividade escolhida.

Para Kuazaqui (2016), carreira refere-se a um conjunto de decisões que o profissional deverá tomar ao longo de sua vida útil de trabalho, não necessariamente em uma só empresa. Decorre de uma série de ações e decisões, objetivando um futuro desejado. Para ele, o planejamento de carreira não se faz de maneira rápida nem em curto prazo, é um longo processo, que exige organização e uma cuidadosa definição de metas e compromissos.

Ainda segundo o autor, carreira remete à ideia de empregabilidade, que é a capacidade de adequação do profissional às novas tendências do mercado, bem como a capacidade do profissional de possuir as habilidades necessárias para ser atraente para as empresas. Neste aspecto, fica claro que o trabalho de planejamento de carreira recai muito mais sobre o profissional, que é o maior responsável pela busca por qualificação, treinamento e desenvolvimento pessoal para as possíveis propostas de trabalho.

Mudanças ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas nos põem a pensar: de que forma o ambiente e as condições sociais interferem na tomada de decisão para escolher uma nova profissão ou remodelar a carreira? A sociedade vem passando por várias revoluções no que se refere aos aspectos de tempo e espaço de trabalho, que levou a uma quebra de barreiras no que diz respeito a horário e lugar para se trabalhar e transformaram, também, as experiências cotidianas das pessoas.

O rompimento da barreira geográfica permite que as pessoas exerçam seu trabalho de qualquer lugar do mundo, bastando, para isso, que haja uma conexão com a internet. Contudo, esse fator exige uma maior adaptação às novas tecnologias para que esse trabalho aconteça. Já no aspecto tempo, o profissional é chamado a dar conta de uma gestão de sua própria agenda de forma muito mais complexa do que antes. Os modelos de trabalho remoto, trabalho em *home office* e o trabalho híbrido permitem, por um lado, uma flexibilidade de agenda muito maior, mas, por outro, exigem maior foco e organização. Todas estas mudanças impõem maior atenção à gestão da carreira, por parte do profissional, e às mudanças na vida pessoal que elas acarretam.

Conforme apontam Hanashiro et al (2008), o espaço deixa de ser necessário como elemento específico para a realização de atividades grupais, bem como desenvolve a sua potencialidade de polivalência. Não é mais necessária a presença física para se realizar as atividades ao propósito do trabalho. Mesmo antes das exigências de isolamento social impostas pela pandemia do coronavírus, muitas empresas já realizavam teleconferências com profissionais em diversas partes do mundo. Entretanto, vale pensar que esta nova configuração de trabalho, que rompe barreiras físicas, não é adequada a todo perfil de profissional; trabalhar de forma remota pode tornar mais difícil manter o foco e evitar distrações, o que acarreta perda da qualidade de trabalho.

Desenvolvendo uma carreira sólida – O novo contrato entre empresas e pessoas

Durante muito tempo, acreditou-se que o papel do planejamento de carreira era de responsabilidade exclusiva das empresas. Em meados da década de 1970, foram desenvolvidos estudos para analisar a administração de carreiras em algumas empresas, que, na época, eram vistas como pioneiras na gestão de pessoas. As empresas identificadas com modelos de administração de pessoas mais estruturadas movimentavam seus funcionários para outras funções sem qualquer participação deles.

De acordo com Dutra (2009), o contato com os funcionários nessas empresas limitava-se à pesquisa de suas qualificações para preencher os pré-requisitos indispensáveis para assumir novas posições. Diante desta situação, cabia aos profissionais somente acatar os planos de carreira que lhes eram oferecidos.

Ainda segundo o autor, em empresas onde predominam estruturas mais hierarquizadas e de maior rigor organizacional, a carreira é entendida como vinculada à estrutura. É a empresa que estabelece, de forma unilateral, as movimentações de seus profissionais para as possíveis colocações. Com a tomada de consciência por parte dos profissionais acerca da trajetória de sua própria carreira, percebe-se uma postura mais ativa na hora de fazer seu planejamento.

Dutra (2009) reforça que a inovação da gestão de carreira engloba aspectos como: gestão compartilhada de carreira entre empresa e profissional; critérios de ascensão profissional desvinculados da estrutura organizacional e dos títulos do cargo; transparência nos critérios de ascensão; estímulo e apoio concreto à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão, visando a torná-los justos aos olhos dos envolvidos; e estrutura de carreira predominantemente paralela, visando a otimizar as contribuições individuais.

É importante refletir aqui sobre como a gestão de carreira tem evoluído consideravelmente na atualidade, principalmente se considerarmos o advento da tecnologia e a globalização dos mercados. Dentre as principais mudanças na gestão de carreira está a necessidade de qualificação profissional. O mercado exige um conjunto muito maior de competências para uma melhor adequação do profissional às exigências deste novo cenário.

Vejamos alguns exemplos: competências como flexibilidade e agilidade, para se adaptar ao imprevisto e para adequação a um mercado cada vez mais incerto; criatividade, para encontrar novas soluções diante de um cenário tão volátil; e abertura e resiliência, para lidar com as ambiguidades do mercado atual.

É importante salientar, ainda, a necessidade do desenvolvimento de habilidades digitais e a capacidade de adaptação às novas tecnologias, uma vez que diversas atividades profissionais, antes realizadas por pessoas, foram substituídas pela automação e pela inteligência artificial. Citamos, ainda, a valorização do aprendizado contínuo; o conceito de *lifelong learning* tem ocupado as rodas de conversas quando o assunto é a competitividade do mercado de trabalho. Muitos profissionais ainda pecam por acreditar que existe um limite de aprendizado que o prepara para concorrer a novas

posições de trabalho. O conceito preconiza a educação contínua para o desenvolvimento de novas habilidades, entendendo que o aprendizado é para toda a vida. É nítida a necessidade de uma busca constante por aprimoramento não só das habilidades técnicas como também das habilidades socioemocionais, para pensar, decidir e agir de forma mais saudável e assertiva.

Para Castells (2018), que estuda o conceito da sociedade em rede e da sociedade informacional como uma nova fase na história, caracterizada pela predominância da informação e da tecnologia na organização social, a sociedade em rede é marcada pela emergência de um novo modo de produção, baseado na tecnologia e na comunicação em rede, que transformou, entre outros fatores, a forma como as empresas pensam seus processos.

Outra mudança que a sociedade informacional acena, apontada por Castells, é com relação ao perfil profissional. Esse perfil será muito mais multifacetado do que o perfil imaginado pelas teorias pós-industrialistas. Em decorrência destas mudanças, o trabalhador se vê obrigado a encarar grandes desafios. Desafios como: a competição do mercado global; sua adaptação às novas tecnologias; e o desenvolvimento de competências que permitam sua adequação a um ambiente em constante transformação.

Pensar em desenvolver uma carreira é pensar em um planejamento organizado e contínuo por parte do profissional, com objetivos e ações previamente definidos. Para isso, uma boa ferramenta é o Plano do Desenvolvimento Individual (PDI), que requer a definição de algumas etapas a serem cumpridas, ou seja, definir passos estratégicos em busca da mudança. Mas não basta pensar simplesmente em um objetivo de carreira sem definir também as metas que irão levar o profissional até seu objetivo.

Os objetivos dão as descrições concretas de onde se está querendo chegar ou o que se está tentando alcançar. Por exemplo, mudança de rota depois de anos em uma determinada área exige preparo, estudo, mudança de comportamento com relação ao mercado de trabalho e muita perseverança.

As metas são degraus bem orientados, que irão levá-lo a concretizar este objetivo. Atenção especial para alguns aspectos importantes na definição destas metas: as metas precisam ser factíveis, ou seja, passíveis de serem concretizadas, dentro da realidade do profissional. Vejamos um exemplo: não adianta o profissional sonhar com uma área para a qual ele não tenha conhecimento, não tenha formação adequada; as metas precisam ser específicas, que é a definição do comportamento ou situação

concreta, com foco; a meta também precisa ser mensurável, onde a performance precisa ser medida; ela precisa ter relevância para o sujeito, precisa ser importante para ser atingida; e, por fim, ela precisa ser passível de ser calculada em tempo e frequência necessários para que a meta seja alcançada.

Para além dos cursos de qualificação profissional clássicos, como graduação, pós-graduação, cursos técnicos ou tecnólogos, presencial ou à distância, o que se impõe, atualmente, como forma de empregabilidade, implica também o desenvolvimento das habilidades comportamentais, que são as responsáveis pela tomada de decisão necessária para a solução dos problemas complexos.

Entendemos como habilidade comportamental aquela que permite que o profissional tenha autonomia, capacidade de inovação contínua em seu trabalho, que busque aprendizado permanente e que se comprometa com os resultados e com a alta qualidade do desempenho. Este profissional precisa apresentar características como: aprender a aprender; comunicação assertiva e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento da tecnologia; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

Habilidades como inteligência emocional têm sido consideradas essenciais para o bom relacionamento no ambiente de trabalho, seja para pensar as novas estratégias de negócios, seja para a gestão de conflitos no ambiente de trabalho. Pessoas com maior capacidade de percepção e resiliência encontram ajustes rápidos e têm maior sobrevivência em cenários caóticos.

Para a efetivação de um novo contrato psicológico de trabalho entre as pessoas e as empresas é indispensável considerar as diferentes gerações de profissionais que hoje compõem o mercado de trabalho. A geração *millennium* ou geração Y apresenta características muito peculiares e adota uma postura muito mais ativa quando se trata do seu planejamento de carreira.

A geração *millennials* e a carreira

Em um cenário de transformações nas carreiras e relações produtivas na atualidade, uma geração de profissionais se destaca no mercado de trabalho: a geração denominada *millennium*, também conhecida como geração Y, é formada por pessoas nascidas no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, até os primeiros anos de 2000, entre 2003 e 2004. Várias denominações são utilizadas para definir esta gera-

ção: geração 2.0, geração digital, entre outras. Caracteriza-se por ser uma geração que já nasceu conectada, isto é, com tomada de decisões rápidas e uma inquietação peculiar.

Hoje, a geração Y representa 48% da população economicamente ativa no Brasil, segundo a pesquisa *Millennials no Brasil*, realizada em 2020, pela Deloitte, em parceria com a Fundação Dom Cabral (DELOITTE, 2020). Esta geração é considerada uma parte significativa da força de trabalho em muitos países e espera-se que essa tendência continue à medida que mais *millennials* concluam seus estudos e ingressem no mercado de trabalho.

Para Lancaster & Stillman (2011), são profissionais com um modelo mental diferente, são dinâmicos e buscam respostas rápidas e evolução profissional imediata. São tomados por uma inquietude nas questões que envolvem seus planos pessoais e profissionais. “Pressupomos que cada geração é reflexo de um contexto social. O comportamento de cada geração está conectado com o momento socioeconômico que aquela geração vive”, completam os autores.

Neste sentido, entendemos que o ambiente e os hábitos locais exercem grande influência na tomada de decisão de uma pessoa na hora da escolha por um trabalho. A cultura organizacional, os valores praticados por cada empresa, bem como o modelo de gestão que ela pratica, entre outros fatores, influenciam a decisão de cada profissional. O conceito de *fit* cultural tem estado cada vez mais presente nas sessões de orientação, uma vez que os profissionais têm buscado encontrar empresas que compartilhem dos mesmos valores e objetivos que buscam alcançar.

Pode-se pensar, ainda, na necessidade, cada vez maior, que os profissionais têm de buscar equilibrar suas expectativas profissionais, tanto de estrutura de trabalho quanto de ganhos financeiros, com as possibilidades que as empresas têm para oferecer. Comazzeto et al (2016) consideram que os principais sentidos do trabalho para a geração Y estão relacionados com a identificação e a autorrealização por meio do trabalho. Aspectos como autonomia, desafios e conciliação entre vida pessoal e profissional e a busca por qualificação são de grande importância. Eles esperam da organização oportunidade de crescimento rápido, confiança e bom relacionamento interpessoal.

Estes autores afirmam, ainda, que os jovens da geração Y fazem parte de um grupo que está, aos poucos, provocando mudanças silenciosas; por esse motivo, suas características e seus perfis precisam ser conhecidos, gerenciados e, principal-

mente, compreendidos pelas demais gerações, e as organizações devem buscar acompanhar tais mudanças para se manterem atualizadas.

A Geração Y é a geração das pessoas que nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos (COMAZZETTO et al, 2016, p. 147).

A geração Y está preocupada com a felicidade e interessada em colocar à prova os empregos tradicionais; desenvolve projetos inovadores e entende que, para se preparar para o futuro, é preciso começar agir agora. São profissionais que cresceram em meio a grandes mudanças tecnológicas, em um mundo de importantes mudanças sociais e entram para o mercado de trabalho, muitas vezes, sem a intenção de serem subordinados, mas de criarem seus próprios negócios. Estes profissionais deixaram de lado empregos vistos, durante muito tempo, como ideais, seguros e estáveis, para investir em projetos pessoais, com maior foco na qualidade de vida (MELLO, 2014). Fica claro que essas características da geração *millennium* são fatores preponderantes nas tomadas de decisão por uma ou outra profissão, bem como a forma como as empresas pensam suas estratégias de contratação e gestão de novos profissionais.

Trabalhando com orientação profissional e de carreira nos últimos vinte anos, foi possível analisar os diversos fatores que influenciam a tomada de decisão de um profissional na hora assumir uma posição de trabalho ou de fazer uma mudança de rota na sua carreira. Questões como insatisfação com o modelo de gestão ou a falta de liderança, gerando insegurança e uma sensação de invisibilidade dentro da equipe. Outra queixa muito presente entre os profissionais é com relação à falta de desafios e impossibilidade de crescimento profissional no atual cargo, impondo uma reavaliação quanto a se, de fato, essa é a melhor empresa ou o melhor cargo para a suas pretensões.

Dentre estes fatores, observa-se, ainda:

- a) uma busca incessante por novos desafios e trabalhos que tragam maior capacidade de aprendizado e crescimento pessoal. É muito frequente encontrar, atualmente, profissionais dispostos a trocar altos salários por oportunidade de desenvolvimento e novos aprendizados;
- b) a mudança de departamento ou, até mesmo, de empresa para se livrar de um modelo de gestão não compatível com seus valores e pre-

tensões. Uma gestão autocrática, que promove um ambiente de tensão e desinteresse pela atividade profissional, leva alguns profissionais a se sentirem cerceados e engessados, impossibilitando autonomia e a busca por novas formas de realização das tarefas. Para muitos profissionais, o modelo de gestão que realmente funciona é aquele que permite o crescimento e o desenvolvimento de novas competências, e não apenas o cumprimento de metas;

- c) desenvolver um trabalho de equipe que envolva uma maior diversidade de ideias, trabalho colaborativo e sentimento de pertencimento é uma forma de trabalhar que tem levado a uma maior fidelização de profissionais da geração Y;
- d) a possibilidade de trabalhar em uma empresa que ofereça plano de carreira com diretrizes claras e realmente efetivas é um grande atrativo para os profissionais que procuram crescimento profissional dentro de uma empresa a qual considera interessante. A possibilidade de crescimento pessoal e profissional, desenvolvimento de novas competências e a chance de mostrar seu potencial tornam-se imperativos quando se trata de aceitar uma proposta de trabalho;
- e) a busca por empresas que possibilitem horário de trabalho flexível, trabalho híbrido e a possibilidade de trabalho remoto tem atraído a atenção dos profissionais em decorrência da busca cada vez maior de aliar trabalho e qualidade de vida;
- f) o ambiente de trabalho também é um aspecto bastante relevante para estes profissionais. Muitos consideram que um clima de descontração e respeito faz a diferença na motivação para o trabalho.

As escolhas profissionais e suas diversas faces

Vejam, agora, alguns fragmentos de casos atendidos em orientação de carreira ao longo dos últimos anos. Cabe explicar que os nomes aqui apresentados são fictícios, a fim de preservar o anonimato dos envolvidos.

Lilian

Lilian, 27 anos de idade, acaba de concluir o curso de Administração de Empresas e trabalha há cinco anos em uma empresa estatal, exercendo uma atividade operacional. Depois de anos de insatisfação com seu trabalho, procura ajuda para fazer um planejamento de carreira com o objetivo de mudança de área. Em seu relato, traz momentos de muita angústia com relação ao modelo de gestão que a empresa adota. Sua superior direta é extremamente autocrática, impõe ao ambiente de trabalho e a seus funcionários situações de muito estresse, por sua postura agressiva e moralmente acediosa. Depois de um longo processo de elaboração e amadurecimento de novas ideias, Lilian pede demissão e encontra uma nova oportunidade de trabalho no setor de marketing, uma área completamente diferente do que conhecia, impondo a si a necessidade de aprimoramento. Com isso, inicia um curso de pós-graduação em marketing e volta a estudar inglês, agora com mais satisfação em investir em seu desenvolvimento profissional, por sentir-se mais valorizada, uma vez que tem como gestora uma pessoa totalmente participativa e aberta a ouvir as suas necessidades.

Jonas

Jonas, 28 anos de idade, é formado em Engenharia há sete anos e atua na construção civil há cinco. Depois de anos trabalhando em uma atividade estritamente operacional e insatisfeito com o rumo que sua carreira está tomando, Jonas inicia, em 2020, um processo de orientação de carreira, com o objetivo de migrar para a área de gestão na empresa em que trabalha. Pleiteia uma vaga de gerente e se questiona se apresenta todos os requisitos necessários para esta mudança. Procura o departamento de RH de sua empresa e solicita uma avaliação de suas competências para o cargo em questão. Tendo sido avaliado, recebe o *feedback* que suas habilidades para liderar equipes de trabalho precisam ser melhor desenvolvidas.

Jonas procura ajuda profissional para investir em um processo de desenvolvimento de habilidades gerenciais. Começa por listar seus pontos fortes e, também, pontos a serem melhorados com o intuito de superar suas dificuldades e se mostrar mais bem preparado diante de seu objetivo.

Depois de um processo de orientação de carreira, Jonas participa de vários processos de seleção internos na empresa em que trabalha. Não tendo obtido sucesso,

decide buscar outras oportunidades no mercado. Casado e sem filhos, Jonas entende que, para ampliar suas chances de contratação, é necessário buscar oportunidades de recolocação fora da cidade de São Paulo, e sua esposa apoia sua decisão. Com isso, suas chances aumentam e Jonas consegue uma colocação em uma empresa de construção civil em outro estado, numa posição mais satisfatória, onde se sente mais desafiado.

Jonas afirma que o trabalho da orientação de carreira lhe trouxe a segurança que precisava para trabalhar suas dúvidas sobre recolocação, mudança de área, mudança de vida pessoal e busca por novas oportunidades, bem como poder identificar pontos de melhorias em seu perfil profissional que não seriam possíveis sem um trabalho de autoconhecimento.

Cleber

Cleber, 32 anos de idade, bancário, busca orientação de carreira com o intuito de migrar para outra área do banco. Antes, como operador de caixa, trabalhou incessantemente na busca por uma nova oportunidade que o levasse a uma ascensão de carreira no mesmo banco.

Passou por entrevistas no departamento de recursos humanos, recebeu orientações de seu gestor por meio da criação do seu plano de desenvolvimento pessoal e procurou fora do banco, com ajuda profissional, maneiras de desenvolver as habilidades que lhe faltavam para ocupar uma nova posição. Um ano depois do início do seu processo, Cleber consegue a tão sonhada mudança de trajetória profissional no mesmo banco, mas agora para uma área de maior interesse, que lhe propicia novos desafios, maior aprendizado, interação com outras áreas e maior engajamento com as estratégias de negócio do banco.

Conclusão

Observa-se que, para que haja um acordo de trabalho satisfatório para profissional e empresa, é imperativo que primeiro haja um alinhamento de expectativas entre as partes. O profissional consciente de suas pretensões profissionais, buscando uma empresa que tenha possibilidade de lhe oferecer oportunidade de crescimento profissional, com uma boa circulação por áreas e atividades que promovam aprendiza-

do constante. O fator-chave para esse alinhamento é, sem dúvida nenhuma, a liderança; é ela que irá identificar e gerir a performance de seu liderado no caminho para sua satisfação profissional e para o melhor aproveitamento deste profissional nos processos da empresa, uma vez que ela depende, em grande medida, de seu bom desempenho, para o alcance dos resultados organizacionais.

Outra ferramenta imprescindível para este alinhamento é o mapeamento de competências. Esta ferramenta possibilita identificar o perfil de cada profissional, em diferentes momentos da vida produtiva e com diferentes objetivos; as habilidades mais importantes e as dificuldades para, somente assim, adequar aos objetivos da empresa. A comunicação entre liderança e liderado por meio de *feedbacks* constantes aproxima e clareia os objetivos que a empresa tem para este profissional e os desejos deste para o melhor desenvolvimento em sua carreira. Esta relação gera confiança entre as partes, tornando mais seguro este contato e mais assertivas as decisões.

Ainda que muitas empresas não tenham tomado consciência de que o modelo tradicional de gestão — baseado em controle da produção e da jornada de trabalho; gestão autocrática, causando o engessamento dos processos de trabalho e colaboradores completamente passivos diante dos processos — não é mais atraente aos profissionais de hoje. As novas gerações que chegam ao mercado têm dado as costas para este modelo e se posicionado de forma mais ativa, quando percebem que a decisão por esta ou aquela oportunidade de trabalho está em suas mãos.

Hoje, com o apoio das tecnologias e das novas e diversificadas áreas de formação, o mercado está sendo ocupado por profissionais muito mais exigentes e sabedores do seu lugar. O profissional do século XXI é um sujeito multifacetado, que busca se adaptar às mudanças do mercado de trabalho e às novas tecnologias. É mais criativo e inovador e, por isso, tem o desejo de trabalhar em empresas que valorizem sua individualidade e ofereçam oportunidades de crescimento pessoal e profissional e que lhe ofereçam um ambiente colaborativo, inclusivo e diverso.

Ainda sobre este profissional, é importante salientar que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é de grande necessidade. Qualidade de vida, saúde e família também têm feito parte de suas decisões diante de uma nova proposta de emprego, por considerarem fatores essenciais para uma vida saudável e produtiva.

REFERÊNCIAS

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

COMAZZETTO, L. R. et al. A Geração Y no mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão** [on-line], 2016, vol. 36, nº 1, p. 145 – 157. ISSN: 1414-9893.

DELOITTE. **Millennials no Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/geracao-millennials-brasil.html>. Acesso em: 29 abr. 2023.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.

HALL, Douglas T. **The career is dead**. Long live the career: a relational approach to careers. 1ª edição. São Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.

KUASAKI, Edmir. **Gestão de carreiras**. São Paulo: Cengage, 2016.

LANCASTER, L. C.; STILLMAN, D. **O Y da questão**: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho. Tradução de Leandro Woyakoski. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELLO, R. Empreendedorismo é marca registrada da Geração Y. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre. Publicado em 10 de março de 2014. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=156034>. Acesso em: 10 mar. 2023

SCHEIN, E. H. **Career Anchors**: discovering your real values. Revised edition San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1993.

SUPER, Donald. **The psychology of careers**: an introduction to vocational development. Nova York: Harper&Brothers, 1957.