

## GESTÃO DE CARREIRA: UMA QUESTÃO DE AUTOCONHECIMENTO

Janete Lúcia Pagani Peres<sup>1</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho é de enfatizar e conscientizar os profissionais para a importância de gerir a própria carreira. A carreira tem enfrentado diversas mudanças em torno de suas concepções, em decorrência dos acontecimentos nos cenários, econômico, político e social. É relevante o planejamento da carreira, a fim de garantir qualidade de vida em todas as fases de sua carreira. A análise comparativa da evolução do conceito de carreira, quanto ao papel da organização, antes paternalista (onde a organização assumia a responsabilidade de gerenciar a carreira de seus empregados, de forma linear), passou para os profissionais assumindo a responsabilidade pelo seu futuro, como o resultado de uma relação dinâmica entre o profissional e a organização sob diversas perspectivas, como as posições ocupadas e os trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, envolve uma seqüência de estágios e transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Sob a perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudanças. Nesta jornada será necessário que ele esteja disposto a enfrentar seus medos e suas inseguranças tendo humildade para reconhecê-los e aceitá-los e partir para a reformulação de seus aspectos pessoais e profissionais menos desenvolvidos

**Palavras chaves:** Gestão, Carreira, Autoconhecimento.

**ABSTRACT:** The aim of this work / survey is to emphasize and educate professionals to the importance of career planning management. Career has faced several changes in its conceptions as a result of economic, political and social events. It is important to plan the career due to guarantee quality of life in all its stages. When comparing career concept evolution it seems that while before were common a paternal organization where it would take care of employers career management, in a linear way, nowadays it is employer's responsibility the decision for their future, as a result of a dynamic relationship between professionals and organization "under" many perspectives, such as positions and works done by a person, involving transitions sequence that reflects needs, reasons and aspirations of the organization and society. From the perspective of the individual, it includes the understanding and evaluation of his / her experience, while from the organization perspective, includes policies, procedures and decisions related to occupational areas, organizational levels, compensation and movement. These perspectives are mixed through the career within a context of constant adjustment, development and change. In this journey she/he will have to be willing to face his/her fears, insecurities being humble to recognize and accept it and start to reformulate personal and professional aspects.

**Key words:** Management, Career, Self adjustment.

---

<sup>1</sup>Bacharel em Psicologia pela USU – RJ, especialista em Gestão de Recursos Humanos na Saúde pela FSP-USP, Administração de Recursos Humanos pela UNIP – SP e Teoria Psicanalítica pela USU – RJ.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de traçar uma análise teórica sobre o conceito de carreira desde a época da era industrial até os tempos modernos e frisar a importância do planejamento da carreira tendo como premissa básica e *sine qua non*, o autoconhecimento, para garantir qualidade de vida e satisfação profissional em todas as fases da carreira.

Na confecção deste trabalho foram considerados e abordados conceitos e definições de pesquisadores e estudiosos renomados e reconhecidos, bem como matérias na mídia impressa e interativa.

O cenário atual revela que a carreira tem enfrentado diversas mudanças em torno de suas concepções, em decorrência dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais. Tais mudanças estão pautadas em avanço tecnológico, globalização, agilidade no processo de comunicação, horizontalização, terceirização, sobreposição de funções, aumento da expectativa de vida, desemprego dentre outros. Diante deste contexto, é relevante refletir e traçar um planejamento de carreira, encontrar uma maneira de colocar em prática, ter a atitude de mover-se rumo à concretização dos objetivos tanto pessoais quanto profissionais. Primeiramente colocou-se a importância de identificar e responder as questões sobre o autoconhecimento (clareza dos interesses, valores, gostos, aptidões, aonde quer chegar, quando e para quê) com vistas a garantir o acerto no alvo desejado e conseqüentemente manter qualidade de vida em todas as fases da carreira.

## CARREIRA

Para entender melhor o conceito de carreira é importante ressaltar a evolução histórica do cenário industrial, onde o profissional está inserido.

Dutra afirma que carreira é um termo muito utilizado no qual agrega vários significados, contudo de difícil definição. Pode ser utilizado para referir à mobilidade ocupacional, como por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo, ou carreira como profissão, como a carreira militar. Em ambos os casos, carreira passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. (Dutra, 1996 p.16)

Somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional. Até pouco tempo atrás o conceito de carreira permaneceu circunscrito a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, tal como apresentado na era da industrialização clássica, onde era marcado por muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada. Os cargos eram individuais especializados com tarefas simples e repetitivas. Ofereciam poucas oportunidades de mobilidade ocupacional. A partir do momento que o indivíduo ingressasse na carreira, já sabia, de antemão, o que esperar do percurso.

Dutra (1996) fala sobre dois modelos de carreira: modelo tradicional e moderno. O modelo tradicional, que vigorou até a década de 1970, foi marcado pela estabilidade, progressão linear e vertical e o trabalhador possuía maior estabilidade no emprego. Já no modelo moderno, caracteriza-se por uma progressão da carreira de forma descontínua, mais horizontal que vertical e com maior instabilidade. Nos tempos atuais é preciso estar muito

atento às transformações e exigência do mercado. Um conjunto inesperado de circunstâncias, tais como: novos consumidores, novas configurações de mercado e novas tecnologias está impactando o cotidiano das empresas. São mudanças profundas, capazes de desconstruir idéias e companhias que até pouco tempo eram consideradas solidas. Tal cenário faz com que o profissional esteja revendo constantemente sua atuação no mercado de trabalho, para se tornar empregável.

Para ter um entendimento melhor sobre a evolução histórica da carreira, é importante ressaltar os cenários industriais, onde Chiavenato (2004) subdivide o em três eras:

**Era Industrial Clássica** - que se estendeu até meados de 1950 envolvendo a primeira metade do século XX. As empresas passaram a adotar a estrutura organizacional burocrática, caracterizado pela departamentalização e rigidez de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento das pessoas. O mundo se caracterizava por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios, as organizações se preocupavam mais com a produção. O modelo organizacional baseava-se em um desenho mecanicista, típico da lógica do sistema fechado.

“Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria tal como ela ser padronizado na medida do possível”. (Chiavenato, 2004, p. 35)

As pessoas aqui eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital.

**Era da Industrialização Neoclássica** – (1950 – 1990) Teve seu início logo após a segunda guerra mundial, quando o mundo começou a mudar rapidamente. A velocidade das mudanças começaram a aumentar gradativamente. A economia passou para uma amplitude internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas. O modelo burocrático foi substituído pela teoria estruturalista. A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) toma conta. Nesse modelo as empresas buscavam novos modelos estruturais para incentivar a inovação e ajustamento às mutáveis condições externas. Dessa forma conseguiram promover melhorias, mais não o suficiente para remover a velha rigidez da estrutura funcional e burocrática sedimentada até então. Até a década de 70 a progressão da carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego.

**Era da Informação** – Começou no início da década de 90, até o presente momento. O ícone dessa fase é a informação, que passou a cruzar o mundo em milésimo de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia. A competitividade entre as organizações tornou-se intensa e complexa. Portanto o maior desafio das organizações passa a ser a produtividade do conhecimento. Inicia a concepção de departamento de RH, que visualizava as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção. RH tornou-se o fator determinante para o sucesso da organização.

Com este cenário a definição de carreira sofre profundas transformações, também num ritmo acelerado, acarretando ruptura de paradigmas que tem a ver com as mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais mais amplas que temos vivido nas últimas décadas.

“ a palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possuem muitas conotações. Às vezes, o seguir uma carreira” se aplica unicamente a alguém com uma profissão ou cuja vida profissional é bem-estruturada e implica progresso constante. No contexto de inclinações profissionais, o termo carreira quer dizer também a maneira como a vida profissional de uma pessoas desenvolve-se ao longo do tempo e como é vista por ela” (Schein, p. 19, 1993)

Schein identifica duas vertentes do modo de ver a carreira: carreira interna e carreira externa. Carreira interna é a imagem e/ou idéia que a pessoa tem a respeito do próprio trabalho e o papel que desempenha em sua vida mencionando a inclinação profissional, isto é, a auto-imagem adquirida pela pessoa em relação à sua carreira e que servirá tanto de orientação quanto de limite para a tomada de decisão profissional. Carreira externa refere-se às etapas concretas exigidas por uma profissão ou organização para que se obtenha sucesso.

Procedendo a um comparativo e uma análise da evolução do conceito de carreira, quanto ao papel da organização, antes tida como paternalista, no qual a organização é que assumia a responsabilidade de gerenciar a carreira de seus empregados, de forma linear, passou a dar apoio aos profissionais para que assumissem a responsabilidade pelo seu futuro, de forma não linear e sim como o resultado de uma relação dinâmica entre o profissional e a organização sob diversas perspectivas, como as posições ocupadas e os trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Envolve uma sequência de estágios e transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Sob a perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Para Dutra (1996) carreira deve ser pensada como uma estrada que está em constante construção, está longe de ser uma estrada plana e asfaltada que, se bem trilhada, conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. O que percebemos na realidade das empresas é bem diferente, pois constatamos que está repleta de acontecimentos imprevistos que muitas vezes fazem tomar um rumo totalmente diferente do traçado até então.

Savioli (1991) define carreira de maneira sistêmica, relacionando o profissional com o seu meio ambiente no decurso do tempo. Estabelece uma relação direta com o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida.

Define como passos básicos:

- Autoconhecimento – fator básico para conscientização dos pontos fortes e os pontos que tem para desenvolver;

- Aprender com as próprias experiências no campo pessoal e profissional, relacionando-as com seu trabalho atual ou tendo em vista a concretização do seu potencial em trabalho futuro;
- Maximização das suas habilidades, utilizando-se de ferramentas de treinamento e desenvolvimento;
- Utilizando como meta atingir os objetivos de vida, e não apenas os objetivos profissionais, a carreira tem que estar harmonizada com os anseios da vida como família, comunidade, política, cultura, religião, etc.

Já o conceito de carreira proteana se contrapõe com a carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço.

“O termo é derivado do deus Proteu, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando de sua vontade.” A carreira proteana é um processo onde a carreira é gerenciada pela própria pessoa e não pela organização. Consiste nas variadas experiências do profissional nas diversas organizações, em que atuou e nas mudanças experimentadas no campo ocupacional. Onde o critério de sucesso é interno – sucesso psicológico – não externo Hall apud Klimnik (1996).

Diante desse contexto Drucker (2002), coloca que, cada vez mais, um número substancial e crescente de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas, as pessoas precisam administrar a si próprias e, no entanto, não identificam as ferramentas para isso. Outrossim, esse mesmo indivíduo necessita se enquadrar em uma série de exigências do contexto organizacional e também possuir uma ampla gama de competências, que nem sempre coadunam com o perfil necessário para trilhar uma carreira autogerida ou proteana.

Nota-se que o conceito de carreira toma maior amplitude e torna-se cada vez mais utilizado. Expressões como espaço de vida e projeto de vida aparecem constantemente nas conceituações de carreira. O foco no conceito de vida engloba aspectos como: ansiedade, necessidades, desejos, capacidades, condicionantes ambientais e as pressões e responsabilidades assumidas no campo familiar, fazem convergir às idéias de desenvolvimento de carreira para o próprio desenvolvimento pessoal.

Considerando que o indivíduo tem total responsabilidade por tomar as rédeas de sua carreira, e com certeza se você não souber quais são suas habilidades, poderá sentir-se atraído por incentivos externos tais como: status, prestígio, remuneração, carga horária menos intensa, local do trabalho, etc. e optar por situações que depois não lhe trarão satisfação por não combinarem com você, pois não estão de acordo com seus valores e necessidades nas determinadas fases da vida.

As decisões sobre carreira não se resumem a momentos episódicos em nossa vida; somos constantemente confrontados com as mudanças no ambiente a nossa volta e com mudanças em nós mesmos. Por este motivo, Dutra afirma que as decisões sobre carreira são um exercício contínuo, as quais temos que tomar no calor dos acontecimentos e, na maior parte das vezes, sem condições para o distanciamento crítico necessário. Por isso a melhor maneira de se preparar e se antecipar aos acontecimentos traçando um planejamento estratégico da carreira ao longo da vida, pois a medida que a pessoa progride na carreira, automaticamente adquire conceito a seu próprio respeito e que mudam dependendo da maturidade emocional.

## FASES DA VIDA DA CARREIRA

Conforme Savioli (1991) a carreira tal como o homem e as organizações – nasce, cresce, amadurece e morre. É preciso ter consciência de que a carreira é móvel, cada fase tem sua constituição e desperta emoções próprias, que deve ser entendida para ser melhor administrada. O início da carreira exige mais investimento em tempo e conhecimento, deve-se tomar cuidado para que a cabeça, braços e pernas, cresçam harmonicamente. Na maturidade a carreira poderá ter fases estáveis, embora em aquários ou em ocupações profissionais diferentes. A terceira idade em carreira não deve significar desativação ou velhice, mas solo fértil para recomençar uma nova trilha de carreira. Aposentadoria deve ser apenas o mecanismo legal para se receber os frutos das contribuições feitas por décadas para a previdência oficial e/ou privada.

Com base no exposto acima, pode-se observar que quando um jovem, adolescente opta por uma profissão, questões como auto-realização ou recompensa ainda não são levadas em consideração, afinal eles tem a vida toda pela frente. Já pessoas na maturidade, analisam suas realizações, checam seus valores e olham para o futuro de um modo diferente de acordo com seus valores.

Super apud Dutra (1996) descreve cinco estágios de vida das pessoas e expectativas quanto à carreira, como segue: infância (até 14 anos), adolescência (15 a 24), idade adulta (25 a 44), maturidade (45 a 64) e velhice (após 64 anos).

A infância é caracterizada pela fase da fantasia, a adolescência pela exploração e aprendizado, é onde a escolha da carreira é muito hesitante, a pessoa nesta fase não usa plenamente suas aptidões e interesses. É na fase adulta que a pessoa, em função dos compromissos sociais que assume, tende para uma estabilização profissional. Os compromissos assumidos, seja com a profissão ou família, são mais bem compreendidos. A fase de maturidade é apontada como a fase da permanência. É uma fase também marcada por mudanças significativas, em decorrência de mudanças vividas no ambiente profissional ou familiar, quando os filhos estão deixando o convívio com seus pais, fazendo com que a mulher reveja seu papel e o casal suas relações. E a fase da velhice é vista como uma fase de declínio das capacidades físicas e mentais, estimulando as pessoas a retirarem-se gradativamente de sua atividade predominante durante a fase adulta e de maturidade.

Percebe-se que as fases não acontecem de forma linear e constante, contudo demonstra que existe uma alteração ao longo do tempo, na relação das pessoas com suas carreiras. É fácil de certa maneira identificar o início e crescimento da carreira de um indivíduo dentro da organização, porém dificilmente as pessoas ou organizações têm clareza sobre o final da carreira.

Schein (1978) encara a questão da carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como um ser integral. Complementa que para podermos refletir sobre a carreira das pessoas, é preciso entender as suas necessidades e características que são fruto da interação da pessoa com todos os espaços de sua vida. Neste sentido podem ser agrupadas em três categorias:

- Pressões e problemas decorrentes do processo biológico e social, associado ao processo de envelhecimento,

- Pressões e problemas decorrentes das relações estabelecidas entre a pessoa com sua família,
- E a terceira categoria está associada ao trabalho ou à construção de carreira.

As relações que a pessoa estabelece com sua ocupação ou com empresas formam, também, um ciclo e cujas etapas ou estágio podem ser associadas a determinadas características, como por exemplo, idade, relação profissional e situação familiar. Estes momentos tendem a ser de grande influência nas decisões sobre projetos de vida pessoal e profissional.

Schein (2004) fala das fases da carreira sob o ponto de vista do indivíduo, como ele percebe a própria carreira e como a sociedade a reconhece, embora o espaço de tempo associado a cada uma das fases, varie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce.

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Fase 10</b> | <b>Aposentadoria</b> – Inevitavelmente, querendo ou não, a organização ou profissão não terão um cargo significativo a oferecer e o indivíduo terá de se adaptar. O que acontece com a auto-imagem profissional nesta fase varia muito de pessoa para pessoa. Para alguns é a possibilidade de programar uma nova carreira, para outros é traumática, a ponto de perder a saúde física ou mental, às vezes provocando morte prematura.   |
| <b>Fase 9</b>  | <b>Desligamento</b> – Fase marcada pela desaceleração das atividades torna-se menos envolvida, começa a pensar na aposentadoria.   |
| <b>Fase 8</b>  | <b>Avanço, recomeço ou estabilização</b> – O conhecimento resultante desta reavaliação leva a decisões sobre a continuação ou não da carreira. Para alguns subir alguns degraus da carreira, para outros é a redefinição das áreas profissionais que desejam buscar e para outros ainda implica uma avaliação de como conciliar exigências profissionais com interesses familiares e pessoais.   |
| <b>Fase 7</b>  | <b>Crise no meio da carreira, reavaliação</b> – é uma fase de reavaliação que pode ser traumática, mais muitos indivíduos a consideram normal e relativamente simples, freqüentemente resultando numa redescoberta de objetivos.   |
| <b>Fase 6</b>  | <b>Estabilização no emprego, permanência como membro</b> – Nos primeiros cinco a dez anos de uma carreira, a maioria das organizações e ocupações indica se o indivíduo pode ou não contar com um futuro ao longo prazo ali. É uma fase variável, irá depender da profissão. Em algumas ocupações (tais como a de professor universitário) o processo de estabilidade força a organização a garantir estabilidade formal ou dispensar o indivíduo. Na maioria das organizações, o processo não é tão rigoroso, mas obedece a normas relativas a tempo de serviço ou dispensas. |
| <b>Fase 5</b>  | <b>Admissão como membro</b> – É nesta fase que surge uma auto-imagem mais significativa da pessoa como profissional ou membro da organização. Objetivos e valores começam a se definir por meio de reações a diferentes situações desafiadoras em que as escolhas devem ser feitas. Nesta fase o indivíduo começa a ter mais consciência de suas aptidões, pontos fortes e fracos.   |
| <b>Fase 4</b>  | <b>Treinamento básico, socialização</b> – a duração e intensidade deste período variam de acordo com a profissão, a organização e a complexidade do trabalho. Esta fase é a principal fonte de aprendizado pessoal porque a organização começa a fazer exigências que o indivíduo deve satisfazer. O profissional se vê diante de escolhas concretas sobre se deve ou não continuar com a profissão e/ou na organização, dependendo de como reage ao processo de socialização.   |
| <b>Fase 3</b>  | <b>Ingresso no mundo profissional</b> – é uma época de adaptação, na qual as pessoas tomam conhecimento da realidade do trabalho e de suas próprias reações. O principal aprendizado pessoal começa neste ponto com a evolução de aptidões, objetivos e valores e são testados em meio a turbulências na vida prática  |

|               |  |
|---------------|--|
| <b>Fase 2</b> | <b>Educação, treinamento</b> – dependendo da profissão, este processo pode ser complexo ou simples, levando apenas alguns meses, vinte anos ou até mais. Há muitas opções dentro dessa fase, à medida que as metas profissionais vão se tornando mais claras e se transformando. Em alguns casos (como o da medicina, por exemplo) as fases da carreira externa exigem cedo uma tomada de decisão, a fim de assegurar que todos os pré-requisitos necessários para o exercício da profissão sejam atendidos durante o período educacional. |
| <b>Fase 1</b> | <b>Crescimento, fantasia, exploração</b> – está associada ao período da infância e pré-adolescência, a profissão é apenas um pensamento, e a carreira pouco significa afora o estereótipo profissional e um objetivo geral de “sucesso”. A pessoa nesta fase prepara-se para iniciar o processo educacional ou de treinamento necessário para qualquer que seja a profissão provisoriamente escolhida.   |

Fonte Schein (1996 pag. 21-24)

O tempo de duração destas fases é variável, pois vai depender do esquema interno de atividades para cada pessoa. Pode ocorrer de ser curta ou longa, ou até mesmo repetir-se caso a pessoa mude de carreira, portanto não está necessariamente correlacionada com a idade.

## GESTÃO DA CARREIRA

Quando se fala em gestão de carreira, existem vários estudos que trabalham sobre contextos diferentes: da organização que propõem processo compartilhado em que as expectativas individuais de carreira são negociadas com as necessidades organizacionais, e a proposta centrada no indivíduo, que é o objetivo do trabalho proposto.

Para Dutra as ferramentas disponíveis para orientar o processo de auto-avaliação voltado para o planejamento de carreira são limitadas. Ainda não conseguem oferecer condições necessárias para que pessoas tenham um distanciamento crítico em relação a sua realidade. Por sua vez, estas ferramentas, diante da limitação, podem ser transformadas em um sofisticado instrumento de manipulação, dependendo do contexto em que estejam inseridas ou da forma como sejam utilizadas.

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

## CICLOS TÍPICOS NA VIDA DA PESSOA

| CICLO BIOSSOCIAL                                  |   |
|---|---|
| Etapa   | Característica Principal  |
| Da adolescência ao início dos 30                  | Neste período a pessoa está deixando sua casa, estabelecendo-se por conta própria no mundo adulto e desenvolvendo sua estrutura de vida e seu estilo.   |
| Transição: final dos 20 ao meio dos 30            | Neste período, as pressões sociais levam a pessoa a escolhas mais definitivas quanto à família e ao trabalho. É a fase da criação de raízes.  |
| Crise da meia idade: final dos 30 e início dos 40 | Neste período, a pessoa confronta-se com a disparidade entre sonhos e a realidade vivida, emergindo novamente os conflitos da adolescência – são também sentidos os primeiros sinais do declínio da capacidade física e o reconhecimento de nossa |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | mortalidade.  |
| Final dos 40 e início dos 50 anos. | Este período é iniciado por mudanças grandes na estrutura familiar. Os filhos deixam a casa, e o casal redescobre um ao outro. É a fase do “ninho vazio”. As pessoas descobrem que sua vida é realmente sua responsabilidade. Tornam-se mais gentis, dóceis, compreensivas, ao mesmo tempo em que crescem os problemas com o reconhecimento do declínio das habilidades e competências. |

| <b>CICLO DA CARREIRA</b>                       |                                       |   |
|--|---------------------------------------|---|
| <b>Etapa</b>                                   | <b>Papel</b>                          | <b>Características</b>  |
| Crescimento, fantasia, exploração (até 21anos) | Estudante<br>Candidato                | Estudo, preparação e formação inicial das idéias;<br>Desenvolvimento de hábitos e habilidades necessárias ao mundo do trabalho.   |
| Entrando em uma empresa ou ocupação            |                                       |   |
| Entrada no mundo do trabalho (16-25 anos)      | Recrutado<br>Internalizado            | Escolha da empresa ou ocupação;<br>Exposição a ritos de entrada;<br>Negociação de expectativas individuais com as da empresa ou ocupação;<br>Treinamento formal e informal.   |
| Treinamento básico (16-25 anos)                | Treinamento<br>Noviço                 | Exposição ao processo de socialização da empresa ou ocupação;<br>Ajuste às exigências do trabalho.  |
| Início da carreira (17-30 anos)                | Novo membro da empresa ou ocupação    | Responsabilidade por atividades ou funções dentro da empresa / ocupação;<br>Desenvolvimento de habilidades específicas;<br>Balanceamento das necessidades de independência com as restrições impostas pela empresa. É período típico de subordinação e dependências;  |
| Rumo ao meio da carreira (após aos 25 anos)    | Membro efetivo, supervisor ou gerente | Avaliação e decisão quanto à continuidade na empresa ou ocupação;<br>Escolha da carreira profissional especializada ou gerencial, específica ou genérica;<br>Desenvolvimento de identidade com a organização ou ocupação;<br>Aceitação de maiores responsabilidades, inclusive sobre o trabalho de outros;<br>Desenvolvimento de ambições de carreira visando ao longo prazo. |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Crescimento em uma empresa ou ocupação                                    |   |  |
| Crise da carreira (entre os 35 e 45 anos)                                 | Membro chave da empresa, colaborador ou membro desnecessário  | <p>O trabalho e a carreira ocupam grande espaço na vida da pessoa, podendo gerar conflito com outros interesses; membro desnecessário;</p> <p>Grande pressão para atualização / reciclagem de conhecimentos / habilidades;</p> <p>Período de decisão da importância relativa da carreira na vida pessoal;</p> <p>Atuação como orientador profissional de outras pessoas.</p> |
| Carreira avançada em posições não gerenciais (dos 40 até a aposentadoria) | Membro chave na empresa, colaborador ou membro desnecessário. | Aprofundamento dos conhecimentos e habilidades, aumento de responsabilidades e atribuições ou redução da influência na empresa / ocupação.   |
| Crescimento na estrutura hierárquica                                      |   |  |
| Carreira avançada em posições gerenciais (dos 40 até a aposentadoria)     | Gerente geral, sócio, empresário, membro sênior do staff      | <p>Desenvolvimento da capacidade de integrar os esforços dos outros;</p> <p>Participação em responsabilidade por decisões;</p> <p>Seleção e desenvolvimento de membro-chave.</p>   |
| Declínio e desengajamento (dos 40 até a aposentadoria)                    |   | <p>Redução de níveis de poder / responsabilidade;</p> <p>Desenvolvimento de novos papéis em função do declínio da competência ou motivação com a carreira;</p> <p>Redução da importância do trabalho / carreira na vida pessoal.</p>   |
| Saída da empresa ou ocupação  |   |  |
| Aposentadoria   |   | Ajuste da identidade ocupacional, do estilo e padrão de vida, e dos papéis;  |
|   |   | Desenvolvimento de novas formas de utilizar a experiência e sabedoria acumulada durante a carreira.  |

#### CICLO FAMILIAR OU DA PROCRIAÇÃO

| Etapa                       | Característica Principal  |
|-----------------------------|---|
| Criança dependente          | <p>Adaptação ao ambiente familiar;</p> <p>Aprendizado da independência e domínio do ambiente.</p>   |
| Transição para idade adulta | Balanceamento entre a total independência e a dependência parcial, entre a segurança e a incerteza. |
| Adulto solteiro             | Administração das relações com o sexo oposto;   |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
|                                  | Decisão sobre casamento.  |
| Adulto casado                    | Aprendizado da vida a dois;<br>Montagem da residência;<br>Decisão sobre filhos;<br>Comprometimento com o comportamento familiar e obrigações financeiras.   |
| Pais de crianças                 | Ajuste emocional à educação dos filhos e obrigações decorrentes;<br>Reavaliação de valores e decisões acerca da vida pessoal.   |
| Pais de adolescentes             | Ajuste às necessidades de independência dos jovens e sua natural rebelião;<br>Confronto com a própria adolescência no processo de cobrança proveniente dos filhos (um dos aspectos-chaves da crise da meia-idade dos adultos);<br>Crescimento da própria maturidade ao lidar com o crescimento dos filhos;<br>Preparação para a saída dos filhos de casa e para mudanças de estilo de vida. |
| Pais de adultos                  | Ajuste à saída dos filhos de casa e revisão de papéis, estilo de vida, relação do casal;<br>Rebalanceamento de necessidades da família, do autodesenvolvimento e da carreira.   |
| Avós                             | Restabelecimento da relação com crianças e revisão da relação com os filhos;<br>Desenvolvimento do papel de orientados dos filhos;<br>Desenvolvimento do papel de orientador dos filhos;<br>Reavaliação da relação com a família diante da redução da atividade profissional.   |
| Separados, divorciados ou viúvos | As características desta situação dependem da etapa da vida onde ocorrem e de suas circunstâncias.  |

Schein apud Dutra, p. 36-38

Um sistema de administração de carreira para ser efetivo, deve atender as necessidades tanto da organização quanto das pessoas. O sistema deve ajustar-se continuamente, assumindo uma configuração dinâmica. A metodologia aplicada e as técnicas empregadas para a concepção ou revisão da gestão da carreira representam um aspecto essencial para um resultado satisfatório.

Segundo Dutra (2009) a grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de aprimoramento profissional, subordinando suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade.

Para se ter uma atuação sobre esta realidade, antes de iniciar um planejamento sobre as oportunidades de carreira oferecida pelo ambiente é importante refletir questionar e identificar: quem eu sou, o que quero, quais são meus interesses e aptidões? O que é importante para mim, meus valores? Estas perguntas precisam ser feitas para você se posicionar diante da vida pessoal e profissional. Ao fazê-lo, por utilizar um padrão interior de avaliação, terão melhor condição para identificar oportunidades de carreira. A partir do momento que você tiver esse campo relativamente delimitado, poderá fazer escolhas mais seguras. Qualquer decisão tem que ser tomada com conhecimento de causa para que aumente a probabilidade de você ficar satisfeito com as escolhas que fizer. Esse posicionamento firme e seguro darão condições para aceitar ou recusar novas posições, de forma a manter-se alinhado com seu plano de carreira, seja no início da carreira ou na maturidade.

Atualmente a responsabilidade pela gestão da carreira tomou uma dimensão maior, considerando o foco do indivíduo. É ele que precisa inicialmente ter um planejamento e fazer suas escolhas de acordo com seus interesses e habilidades. É claro que, no cenário organizacional atual, ainda podemos constatar empresas com estruturas hierarquizadas e rígidas, onde a carreira é entendida como vinculada à estrutura. Nesse caso, é a empresa que estabelece, de forma unilateral, suas necessidades e oportunidades. Por outro lado, há empresas menos organizadas, as carreiras são deixadas ao acaso, muitos funcionários não visualizam perspectiva de crescimento na carreira, encarando suas posições como definitivas até a fim de sua vida profissional. Infelizmente, geralmente são funções repetitivas, enfadonhas que não oferecem qualquer desafio. Contudo, encontramos empresas que diante da crescente complexidade técnica e organizacional, as estruturas e estratégias que prevalecem são as que oferecem maior flexibilidade e agilidade para adaptação aos estímulos ambientais, a visão de carreira é bem diferente. Nesse caso, as empresas necessitam de profissionais que estão em contínuo processo de qualificação, de modo que a responsabilidade pela administração de carreira é vista como sendo compartilhada entre a pessoa e a empresa.

Quando a organização se importa com o desenvolvimento da carreira dos seus integrantes busca:

- Desenvolver no indivíduo um senso crítico com relação a seu comportamento diante da profissão;
- Estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação constante;
- Oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal;
- Disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação, para monitorar a carreira ao longo do tempo.

As organizações estão cada vez mais investindo no desenvolvimento humano, em decorrência de pressões tanto interna quanto externa, para continuarem competitivas no mercado. Ao mesmo tempo os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição *sine qua non* para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

Este aspecto é fruto de um mundo em constante mudança nos padrões e relações de trabalho. Para que as empresas se tornem competitivas, necessitam engajar e comprometer as pessoas com os resultados de seu trabalho. Este engajamento não pode ser obtido apenas por vontade da empresa, e imposto ao trabalhador; trata-se de um processo intrínseco, resultado da motivação da pessoa para executar seu trabalho, de seus valores e de seus talentos e habilidades. Para tanto cada indivíduo deve conhecer-se, ter consciência de seu projeto

profissional e saber quais são as oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho.

Percebe-se que a inovação da Administração de Carreiras na década de 80 sugere: uma gestão compartilhada da carreira entre a empresa e a pessoa, critérios de ascensão profissional desvinculados da estrutura organizacional e dos títulos de cargos, transparência dos critérios de ascensão, estímulo e apoio concreto à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão, estruturas de carreiras predominantemente paralelas, visando aperfeiçoar as contribuições individuais.

A gestão de carreira também pode ser entendida como um planejamento dos passos a serem seguidos em sua carreira. Desenvolvido a partir de suas experiências, habilidades, estilo pessoal, interesses, valores e ideais, traçando as metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo. Antes de estabelecer um plano de ação para gerir a própria carreira é importante identificar alguns comportamentos:

- 1- O primeiro comportamento está relacionado ao aprimoramento da percepção sobre as próprias expectativas profissionais. O **autoconhecimento** é fundamental no processo de gestão de carreira, uma vez que não existem fórmulas infalíveis para construir uma carreira de sucesso, até mesmo porque o conceito de sucesso pode variar de pessoa para pessoa.
- 2- O segundo comportamento consiste em alinhar as atribuições profissionais atuais com os novos paradigmas empresariais exigidos, porque nem sempre estaremos fazendo apenas o que gostaríamos de fazer. Isto consiste em sempre lembrar que a carreira não é uma estrada lisa, plana sem curvas e obstáculos, pelo contrário, aborrecimentos momentâneos podem servir de lição para que, no futuro, desenvolvamos planos de contingências que nos auxiliem a conviver com os imprevistos e as contrariedades.
- 3- O terceiro comportamento se baseia na habilidade de **elaborar uma estratégia** particular para competir no mercado. Como profissionais competentes, devemos exibir no mercado de trabalho, muitas das virtudes que possuem os melhores estrategistas nos campos de batalha. Qualquer decisão tem que ser tomada com conhecimento de causa para que aumente a probabilidade de sucesso em decorrência das escolhas. Uma carreira levada ao acaso, sem rumo, por sorte, aumenta as chances de fracassar. Se não tem um foco, um objetivo, qualquer lugar serve. Gasparian (2009)

Portanto um posicionamento firme é a identidade que você quer ter. É como você quer ser visto.

O estímulo ao planejamento da carreira tem sido um importante instrumento para as pessoas serem empreendedoras consigo mesmas. Não se resume a momentos episódicos em nossas vidas, pois somos a todo o momento confrontado com as mudanças no ambiente a nossa volta e com mudanças em nós mesmos.

## A QUESTÃO DO AUTOCONHECIMENTO

O processo do autoconhecimento ocorre quando nos damos à oportunidade de abrir nossas mentes para o conhecimento, de quebrar os paradigmas estabelecidos no decorrer da vida e que ficam armazenados na nossa mente. Vale dizer aqui que paradigmas são modelos nos quais baseamos nossas percepções, ou seja, é o padrão através do qual entendemos, analisamos e modificamos o mundo exterior.

Vale ressaltar que, em psicologia, neurociência e ciências cognitivas, percepção é a função cerebral que atribui significado a estímulos sensoriais, a partir de histórico de vivências passadas. Através da percepção um indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais para atribuir significado ao seu meio. Consistem na aquisição, interpretação, seleção e organização das informações obtidas pelos sentidos. (Wikipédia,2008).

As percepções podem ser as mesmas, mas sofrem variações devido aos mais variados contextos sócio-econômicos. As subjetividades que ajudam a compor a aprendizagem querem seja, no âmbito formal ou informal, contribuem positiva ou negativamente neste processo.

Na realidade, nossa mente está repleta de conceitos estabelecidos e sedimentados, por isso é importante estar aberto a mudanças, para dar espaço ao novo seja no que se refere ao conhecimento ou comportamento.

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| Mudança dos paradigmas | Mudança comportamental |
|------------------------|------------------------|

Paradigma vem do grego *parádeigma*, literalmente modelo, é a representação de um padrão a ser seguido. É um pressuposto filosófico, matriz, ou seja, uma teoria, um conhecimento que origina o estudo de um campo científico; uma realização científica com métodos e valores que são concebidos como modelo; uma referência inicial como base de modelo para estudos e pesquisas.

Talvez a maneira mais forte de definir o conceito de paradigma seja dizer que ele representa os conteúdos de uma visão de mundo que a pessoa assimila no decorrer sua existência. Isso significa que as pessoas que agem de acordo com os axiomas de um paradigma estão unidas, identificadas ou simplesmente em consenso sobre uma maneira de entender, de perceber, de agir, a respeito do mundo. Sem perceber, consideramo-las como verdades absolutas e como pressupostos básicos sobre a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos com as pessoas.

Os paradigmas funcionam como hábitos e nos ajudam a resolver problemas do dia a dia, mas também funcionam como filtros, nos impedindo de ver novas oportunidades. Passamos a acreditar que a maneira habitual de realizar alguma tarefa, por exemplo, é a única maneira possível. Neste caso, os paradigmas tornam-se barreiras a nossa capacidade de aceitar e compreender as novas idéias ou novos produtos.

Mudança de comportamento tem uma ligação direta com a mudança de paradigmas que gera mudança comportamental e novas fórmulas são desenvolvidas e que mostram resultados

Quebrar paradigmas tornou-se uma exigência no mundo das organizações e da sociedade. O termo que até alguns anos atrás era mencionado casualmente hoje é corriqueiro para traduzir que estamos na era da mudança. Para que um paradigma seja realmente quebrado é necessário que algo seja superado e o novo seja introduzido. É preciso questionar conceitos, regras, emoções, crenças e tudo isso deve começar individualmente para depois alcançar o coletivo. Não existe outro caminho. Na realidade o simples fato de tomarmos consciência das nossas próprias limitações é uma quebra de paradigma. Os passos seguintes, invariavelmente, nos conduzem a caminhos que antes pareciam impossíveis. Esse processo ocorre tanto na área pessoal quanto no mundo corporativo. Não importa a complexidade da

mudança. O fato é que só podemos dizer que paradigmas são verdadeiramente quebrados à medida que novas formas de atuação são desenvolvidas e mostram resultados diferentes a médio e longo prazo. Crenças e barreiras se rompem quando a experiência mostra exceções e novas possibilidades, principalmente quando as pessoas e corporações estão abertas a isso. E mudar um paradigma pode não ser tão difícil! Se bem analisarmos, veremos que se trata de um exercício de possibilidades que devem ser bem compreendidas, ponderadas, e, acima de tudo, implantadas.

Na realidade esse foi e será o maior desafio do ser humano, pois é preciso coragem para despir os personagens que compõem socialmente o indivíduo e buscar sua verdadeira essência.

Na esfera profissional, o autoconhecimento torna-se o mais nobre diferencial competitivo que podemos desenvolver. Se a pessoa conhece suas características, seus pontos fortes e fracos, seus anseios, suas prioridades, ela poderá desenhar de forma a ser mais compatível com sua realidade, e, dessa forma, identificar uma estratégia para alcançá-lo.

Segue alguns caminhos que levam ao autoconhecimento e as condições para que possamos trilhá-los.

Face a constatação da necessidade de se ter um conhecimento mais profundo sobre si mesmo para atingir um resultado eficaz na gestão da carreira, Dutra fala de um modelo, embora devendo sofrer modificações necessárias para adequar-se às demandas individuais. Aponta que como ponto de partida é o autoconhecimento, onde devem ser desenvolvidos os objetivos de carreira e o plano de ação para a consecução destes objetivos.

Dutra coloca que para orientar este processo de auto-avaliação existem muitas ferramentas, tais como:

- Manuais de autopreenchimento, como por exemplo, os apresentados por Savioli (1991) e por Kotter, Faux e McArthur (em London e Stumpf, 1982, cap 3), apresentados de forma sintética no Quadro a seguir:

**Proposta de Savioli (1991)**

1. Registro do que você gosta de fazer, independentemente do que você é obrigado a fazer por dever profissional; do que você não gosta de fazer, esteja ou não sendo levado a praticar; do que sabe fazer bem, forma de concretizar habilidades e atitudes; do que não sabe fazer bem. Estes registros devem ser efetuados em três campos: o individual e familiar, o social e o profissional.
2. Visualização do futuro, descrevendo como você projeta seu futuro para daqui a cinco anos em termos de composição familiar, saúde, lazer, situação econômica, desenvolvimento cultural do cônjuge e dos filhos, autodesenvolvimento, comunidade e vida espiritual.
3. Realização de um balanço da situação atual em relação ao projetado e estabelecimento de mudanças desejadas.
4. Projeção de mudanças no cenário profissional para os próximos cinco anos e análise de como elas poderiam interferir em sua visualização do futuro, tais como: mudanças políticas, sociais, econômicas, culturais, tecnológicas, etc.

**Proposta de Kotter, Faux e McArthur ( em Lonfon e Stumph, 1982)**

1. Descrição de um sumário autobiográfico incluindo uma visão geral de sua vida e das pessoas ligadas a você; apresentação de um sentimento acerca de prováveis ocorrências no futuro que podem impactar sua vida, uma análise dos pontos críticos em sua vida e pontos positivo e negativos de decisões que você tomou em relação a sua carreira.

2. Exame do que você gosta de fazer, do que você faz bem e do que valoriza em seu comportamento.
3. Avaliação do que você faz atualmente em relação ao que você gosta de fazer, sabe fazer bem e valoriza.
4. Busca de uma avaliação de terceiros, família, amigos, conselheiros etc. acerca das reflexões efetuadas nos itens anteriores.

Dutra (2009 – p. 25 e 26) Quadro para auto-avaliação visando planejamento de carreira.

- workshops para planejamento de carreira, onde os participantes fazem uma avaliação individual e em grupo e discutem suas preferências e objetivos de carreira e que podem continuar em casa e confrontar com opiniões de amigos e familiares e eventualmente parceiros de empresa.
- Suporte de consultores especializados.

Na realidade os questionamentos sobre nós mesmos podem ser um período de dificuldades ou até mesmo sucesso profissional ou emocional, vem do sentimento de vazio, de que está faltando algo. Aqui começam os questionamentos que acabam abrindo as portas para o autoconhecimento. É nesse momento que perguntamos como dominar estes sentimentos, pensamentos e atitudes, é o momento de desfazer a imagem poética que temos de nós mesmos e do mundo. Vamos ter que enfrentar nossos medos e as reais causas de determinados comportamentos. É nesta fase que muitos desistem, por não suportar o confronto com suas deficiências, defeitos e incoerências que, muitas vezes necessitam de auxílio de um terapeuta para monitorar e ajudar nessa busca, contudo muitos conseguem sozinho esse trabalho. Sozinho entre aspas, porque todas as pessoas que estão a nossa volta, tais como, família, amigos, acabam juntas, exercendo esse papel com suas críticas, elogios, desafios, etc.

É importante ter sinceridade e franqueza para analisar as descobertas sem voltar a encobri-las, pois, na medida em que vamos retirando a nossa “camada protetora”, vamos sentindo-nos desprotegidos. É muito comum nesse momento tentarmos rapidamente refazer a maquiagem para disfarçar. Aqui é necessário utilizar de muita sinceridade e franqueza e lembrarmos que a perfeição é uma meta não o ponto de partida e que toda pessoa de sucesso sofreu fracassos. O que a tornou vitoriosa foi, justamente como os administrou e aprendeu com eles. Por isso precisamos compreender que os erros são somente os efeitos. Aliás, as conseqüências do que desconhecemos ou escondemos são sempre maiores do que aquilo que conhecemos. Portanto é melhor conhecermos bem nossas virtudes, defeitos, forças e fraquezas em vez de continuar viajando na presença de estranhos.

Outro fator importante é ter humildade para buscar alternativas para seguir, porque nesse momento muitas coisas precisam mudar e para isso será preciso abandonar idéias e atitudes que vínhamos mantendo por muito tempo, mudar de opinião, de conduta, dar a razão a quem realmente tem razão, pedir desculpas, parar de nos defender e assumir de maneira madura as nossas responsabilidades diante da vida e dos outros, sem esquivas. Tem pessoas que se perdem nesse momento pois estão tão arraigadas a seguir rotinas e rituais tanto em casa como no trabalho, mas a grande maioria ainda não descobriu os benefícios da disciplina saudável estabelecida frente as metas qualitativamente superiores de vida. Esse é um precioso tesouro que somente os disciplinados conhecem e podem entender.

A jornada do autoconhecimento tem início, mas jamais terá fim. É como se estivesse subindo uma montanha sem fim. A cada parte mais alta que você chega, passa a enxergar melhor as coisas que viu na fase anterior. Assim, a cada avanço que faz no sentido do autoconhecimento, estará ampliando a visão das conquistas. Muitos quando percebem que a jornada não tem fim e que já atingiram um grau de auto-realização costumam desistir e partir

para um caminho mais cômodo, voltando para sua zona de conforto, escondendo-se na frase “Eu já me conheço o suficiente” ou “Já me conheço muito bem”. É comum pensar, se a jornada não tem fim, se não termina nunca, por que empreender uma viagem dessas.

## **CONCLUSÃO**

O cenário atual apresenta o profissional como gestor da sua carreira independentemente do tipo de organização a qual pertence. O autogerenciamento da carreira desponta como a mais forte tendência no mundo corporativo social e econômico, na medida em que viabiliza aos indivíduos a possibilidade de escolha e de busca constante por novas alternativas de atuação profissional. A carreira autodirigida pode potencializar mudanças mais rápidas e maior flexibilidade de rumo profissional, em uma era de intensa instabilidade, insegurança e imprevisibilidade.

Está claro que o foco da decisão sobre a carreira não está mais somente no âmbito da organização e sim nas mãos do próprio indivíduo, o que pode com certeza ser considerado um avanço, no sentido de que a escolha da direção da carreira passa a ser responsabilidade do próprio sujeito.

Observa-se também que além das habilidades técnicas que o profissional necessita desenvolver constantemente, acrescenta-se a necessidade de desenvolvimento de atitudes, valores e novas visões de mundo. É notório que muitas vezes as mudanças ambientais não são acompanhadas simultaneamente, por mudanças pessoais no mesmo ritmo, ou seja, os indivíduos necessitam de maior tempo para elaborar novas estratégias de atuação e escolha profissional, o que geralmente diferencia do tempo das mudanças organizacionais e sociais que se processam em uma velocidade muito maior que os processos individuais.

Este estudo ressaltou também a importância do autoconhecimento para gerir a própria carreira. À medida que identifica os pontos fracos e fortes, poderá com mais segurança transformar as fraquezas em oportunidades, rumo a realização pessoal e profissional e ter sucesso.

Na prática pode-se observar que o momento em que o indivíduo percebe que a sua carreira depende dele mesmo varia de pessoa para pessoa no entanto, existe um ponto em comum, essa percepção se dá geralmente a partir de um momento de desconforto interno, que dispara o processo de reflexão (onde estou, onde quero chegar) nesse momento o indivíduo se vê obrigado a se posicionar diante de uma série de atitudes que ele deverá tomar.

O sucesso dependerá da capacidade de cada pessoa utilizar suas ferramentas internas no sentido de atingir seus objetivos. Nesta jornada será necessário que ele esteja disposto a enfrentar seus medos e suas inseguranças tendo humildade para reconhecê-los e aceita-los e partir para a reformulação de seus aspectos pessoais e profissionais menos desenvolvidos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

SAVIOLI, N. Carreira – Manual do Proprietário. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

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

\_\_\_\_\_. Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. Tese apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

para obtenção do Título de Doutor em Administração. São Paulo: 1993.XAVIER, R. de A. P. Você S.A. – como administrar sua carreira como se fosse um negócio. São Paulo: Editora STS, 1997.

CRITCHEY, R. K. Reavaliando sua carreira: um guia prático para o bom encaminhamento de sua carreira nos diferentes estágios da vida. Tradução de Isabel de Paula e Silva Corrêa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FERREIRA, A. B. de H. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

CASTRO, A. P. de. Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1995

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

FADIMAN, J. e FRAGER, R. Teorias da Personalidade – Coordenação da tradução Odette de Godoy Pinheiro; tradução de Camila Pedral Sampaio, Sybil Sofdié. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1979.

BARROS, D.T.R.; LIMA, M.T.; ESCALDA, R. Escolha e Inserção Profissionais: desafios para indivíduos, famílias e instituições. São Paulo: Vetor Editora, 2007.

SCHEIN, E. H. Identidade Profissional. Como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

DRUCKER, T. F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.