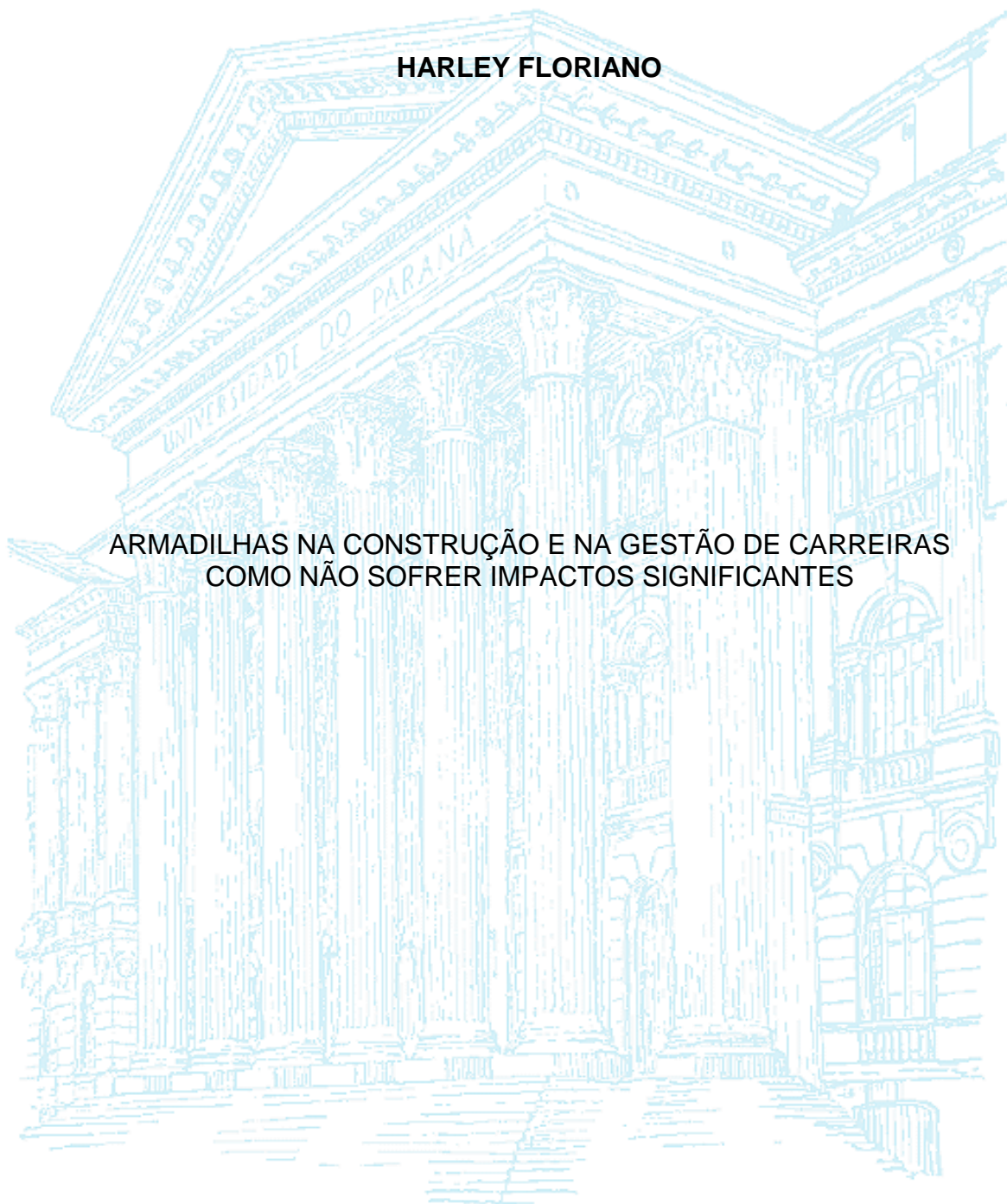


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HARLEY FLORIANO

**ARMADILHAS NA CONSTRUÇÃO E NA GESTÃO DE CARREIRAS
COMO NÃO SOFRER IMPACTOS SIGNIFICANTES**



**CURITIBA
2014**

HARLEY FLORIANO

**ARMADILHAS NA CONSTRUÇÃO E NA GESTÃO DE CARREIRAS
COMO NÃO SOFRER IMPACTOS SIGNIFICANTES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós
Graduação em Gestão de Talentos e
Comportamento Humano MBA, CEPPAD.

Orientador: Profa. Dra. Elaine Cristina
Schmitt Ragnini

CURITIBA
2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a quatro pessoas que desde sempre tem me ajudado a construir uma carreira vencedora, mesmo com altos e baixos durante o percurso.

Primeiramente minha mãe Zulamar, quem primeiro acreditou que a educação seria um diferencial da vida de seus filhos.

Também a minha esposa Jucineide, que sempre esteve a meu lado, dando suporte técnico e afetivo, cuidando de nossos filhos enquanto me fazia ausente para estudar e trabalhar.

E por último as minhas duas grandes obras que Deus me deu, que são meus filhos Anajúlia e Gustavo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor infinito, sem Ele nada sou. Mesmo sem merecer, Deus tem me presenteado com saúde e poder de transformar minha vida e da minha família.

A professora Doutora e Orientadora Elaine Cristina Schmitt Ragnini, que dispôs de seu tempo para ajudar-me na construção e conclusão deste trabalho.

As pessoas da Volvo do Brasil, que responderam a pesquisa e se propuseram a doar um pouco do seu tempo, bem como abertura sua vida profissional para ajudar-me.

Ao consultor Yoshio Kawakami, qual cedeu um pouco do seu tempo a responder a pesquisa.

EPÍGRAFE

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende ”.

Leonardo da Vinci

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Aspectos Metodológicos	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 Carreira.....	13
2.2 Fases da carreira na vida do profissional.....	17
2.3 Autodesenvolvimento.....	19
3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	20
4. ANÁLISE QUALITATIVA DO PESQUISA.....	21
5. CONCLUSÕES.....	26
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
7. REFERÊNCIAS	29
7.1 Livros e Artigos	29
7.2 Virtuais e Internet.....	29
7.3 Palestras, Eventos e Mini Treinamentos.....	30

RESUMO

A motivação para escrever este trabalho vem da vivência na área técnica, qual trouxe-me uma bela bagagem e vasto aprendizado, porém incertezas, falta de experiência em pontos decisórios, falta de construção de um plano de carreiras baseado em metas e principalmente o desconhecimento de uma ferramenta para gestão de carreiras, impediu-me de alcançar resultados mais significantes na minha carreira. Também 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 em vários cenários, tais como econômico, político e social.

É relevante o planejamento da carreira, a fim de garantir qualidade de vida em todas as fases de sua carreira e o potencial humano em qualquer organização é, e sempre será, uma das grandes vantagens competitivas, mas uma análise comparativa da evolução do conceito de carreira, nunca se fez tão presente nos dias atuais. Isso leva o profissional a fixar sua carreira em uma organização que ele escolha para trabalhar. Porém quando não se traça uma meta de carreiras este profissional torna-se apenas mais um dentro do todo se ele não está assumindo a responsabilidade pelo seu futuro, com o resultado de uma relação dinâmica entre o profissional e a organização sob diversas perspectivas, e entre muitas a principal mudança está na organização qual antes era mais paternalista onde assumia a responsabilidade de gerenciar a carreira de seus empregados, de forma linear, o que deixava as coisas mais simples, pelo menos para a parte onerada.

Por isso a meta principal deste trabalho será, entrevistar alguns profissionais de sucesso, outros nem tanto, em suas carreiras e desvendar os erros mais comuns cometidos por estes, quando na construção de suas carreiras.

Palavras-chaves: Carreiras, Auto gestão de carreiras, Armadilha de carreira.

ABSTRACT

The motivation for writing this work comes from experience in the technical area, which brought me a beautiful experience and big learning, but uncertainty, lack of experience in decision points, lack of building a career plan based on goals, and mainly the lack of a tool for career management, prevented me from achieving more significant results in my career. Also emphasize and aware professionals to the importance of managing their own career. A career construction has faced many changes around their conceptions, as a result of events in various scenarios, such as economic, political and social.

It is relevant to the career planning in order to ensure quality of life at all stages of his path, and human potential in any organization is, and always will be a major competitive advantage, but a comparative analysis of the evolution of the career concept , it is never did so present today. This leads the professional to fix your career in an organization that he chooses to work. But when you do not plan a target of careers this professional becomes just another within the whole if it is not taking responsibility for their future, with the result of a dynamic relationship between the professional and the organization from different perspectives, and between many the main change is the organization, which before It was more paternalistic which assumed responsibility for managing the careers of their employees, linearly, which has made things more easy, at least for part encumbered.

So the main goal of this work will be interview some successful professionals, others not so much, in their careers and uncover the most common mistakes made by them, when in building their careers.

Keywords: Careers, self-management of careers, career trap.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é baseado na literatura sobre a gestão de carreiras na atualidade e visa compreender aspectos importantes da tomada de decisão sobre a carreira, vislumbrando o que é mais correto a ser feito para ter sucesso, ascensão e evolução na carreira.

Autores como Dutra (1996) e Quadros (2002) têm descrito sobre o tema gestão de carreiras e lideranças, no entanto, com enfoques diferentes. O primeiro autor analisa a gestão de carreiras como uma tarefa diária, e muito importante, que deve ser tratada com foco na pessoa eu, pois não se pode colocar a gestão de sua vida ou carreira na mão de outros, que nem sempre dão o valor necessário que o profissional imagina. E o segundo autor enfatiza a liderança, que também tem a mesma importância da autogestão da carreira, no entanto, é uma característica que precisa ser desenvolvida e trabalhada nos profissionais, já que se sabe que o líder não nasce pronto. Assim, pode-se dizer que o ponto comum entre esses dois aspectos da gestão de carreiras é a importância que a pessoa deve dar a sua carreira/liderança, tornando-se o dono e o gestor deste auto processo de aprendizagem.

Para trabalhar a gestão da carreira pode-se contar com ferramentas que podem ser utilizadas no dia a dia para auxiliar o profissional a não errar quando chega o momento da decisão sobre a carreira. A literatura faz referência a como se portar, vestir, conversar, cursar instituições de renome, falar línguas e até mesmo pedir aumento salarial, para galgar “*steps*” em sua posição atual ou futura, dentro de uma organização.

Savioli (1991) menciona que o profissional, antes de tudo, tem que saber se posicionar e delimitar a escolha de sua profissão. Para isso a pessoa tem que se questionar e escolher caminhos mais precisos. Temas como “ser patrão ou empregado”, trabalhar no setor público ou privado, ser técnico ou administrativo, ser especialista ou não, estão sempre em questão quando se aborda as escolhas para a carreira. Somente fazendo estas escolhas e tendo um campo delimitado de atuação, o indivíduo consegue se posicionar no cenário onde a carreira que ele pretende construir acontece.

Segundo alguns especialistas como o Prof. Dr. Joel Dutra (USP) e o executivo e bacharel em direito Nelson Savioli (PUC de São Paulo), existem algumas orientações para que se minimize os equívocos ou as armadilhas na construção de carreiras, sendo elas: conversar com os profissionais mais experientes na carreira escolhida sobre suas trajetórias e dificuldades; procurar experiências ou enfoques divergentes sobre a profissão escolhida; conversar e pedir orientações a profissionais capacitados sobre suas escolhas e sua atuação na carreira pretendida; entre outras. Atitudes dessa natureza podem minimizar as chances de erros e armadilhas na condução de carreiras.

Para desenvolver a carreira, o profissional tem a necessidade de constantemente saber onde está acertando e onde está errando na construção de sua carreira. Para isso, pode se utilizar de ferramentas como o planejamento de carreira e a auto avaliação periódica, que o auxiliarão no controle, na análise e na tomada de decisão sobre pontos a serem desenvolvidos ou mudados em sua trajetória de carreira. Caso não haja uma revisitação nas anotações ou adequações de onde se quer chegar, as armadilhas podem ser campo vasto no seu plano de carreira. Segundo Dutra (1996), analisar e trabalhar alguns aspectos da carreira pode ser crucial para o profissional consolidar sua trajetória e não construir armadilhas para a sua carreira. São eles:

- Especialização excessiva em uma única empresa ou mercado;
- Domínio de técnica ou processos em obsolescência;
- Recompensas financeiras;
- Dependência de situações ou pessoas instáveis;
- Áreas de atuação, empresa, mercados de alto stress e nenhuma realização;
- Relacionamento com pessoas sem química pessoal;
- *Status* social;
- Geração de problemas familiares / sociais;
- Promoção ou movimentação para áreas / atividades de pouco ou nenhum interesse pessoal;
- Pressão de amigos e familiares;
- Transferência para empresa sem perspectivas de realização;

- Empresa com problemas de imagem no mercado;
- Imagem da posição perante a sociedade;
- Exposição a escândalos por instabilidade da empresa / dirigentes / parceiros.

Não há uma técnica ou uma receita que afaste um profissional de todas as armadilhas que podem ocorrer em sua carreira, porém, se o profissional consegue avaliar constantemente sua trajetória, se pode identificar possíveis armadilhas para sua carreira e se está disposto a fazer as ações necessárias para retomar uma linha de construção de carreira que se adeque a seus projetos pessoais e à realidade de mercado, as chances de se ter êxito na carreira tende a ser maiores.

1.1 Aspectos Metodológicos

O objetivo desse trabalho é identificar como profissionais que estão no mercado conduzem suas carreiras e suas escolhas para a carreira, visando reconhecer a necessidade de planejamento das carreiras. Para tal, será feita uma revisão bibliográfica sobre o tema *carreira* e *armadilhas de carreira*, que será articulada com entrevistas com profissionais que estão em atividade no mercado de trabalho. Justifica-se a realização deste trabalho pela demanda que há atualmente do profissional ser o gestor de sua carreira, mas, também, pela competitividade e demanda de sucesso com a carreira, que exige dos profissionais não cometerem erros em suas escolhas e conduzirem suas carreiras de forma a alcançar êxito profissional.

Nestes termos, essa pesquisa se delinea como qualitativa, utilizando-se de casos de profissionais e suas relações com a carreira, as escolhas para a carreira e o planejamento de carreira.

Foram feitas 10 entrevistas com profissionais que estão no mercado de trabalho e que possuem mais de 20 anos de carreira consolidada.

As entrevistas foram realizadas entre maio e julho de 2014 e as perguntas dirigidas para o tema *gestão de carreiras e armadilhas na construção destas*. Os profissionais escolhidos trabalham ou trabalharam em organizações de grande porte, tendo posições e funções diferenciadas. Uns estão em posição de grande destaque no cenário organizacional e outros nem tanto, mas todos ocupam funções de liderança e de chefe de equipes. O roteiro de entrevista utilizado serviu, entre outros aspectos, para balizar como cada indivíduo se portou para chegar a sua posição e também para analisar se há uma receita de sucesso ou passos a serem seguidos para que a meta traçada para a carreira anteriormente possa ser cumprida. Mesmo sendo o uso de entrevistas em pesquisas qualitativas tema recorrente e ainda polêmico nas discussões acadêmicas, pois se trata de um procedimento de coleta de informações que muitas vezes é utilizado de forma menos rigorosa do que seria desejável, segundo Geraldo Romanelli (1998). Pois nem sempre ela é bem aceita pela comunidade acadêmica.

A interpretação qualitativa da pesquisa, será feita de forma que o uso dela sirva de base para investigações e explicitar as regras e pressupostos teórico/metodológicos que norteiam o trabalho proposto, de modo a incitar o debate acerca do tema. Mesmo tendo a confiabilidade de pesquisas científicas que lançam mão do recurso quantitativo.

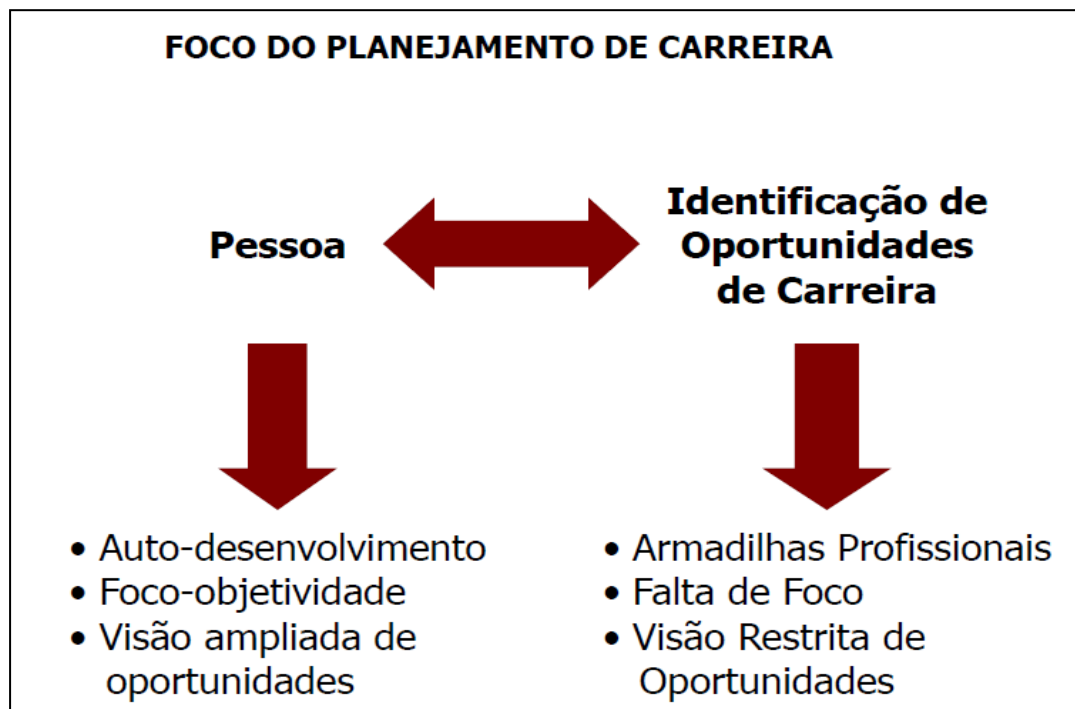
Analisar estas entrevistas com olhar qualitativo também é tarefa complicada e exige muito cuidado com a interpretação. Não é incomum entre pesquisadores debruçar-se sobre o material empírico procurando “extrair” dali elementos que confirmem suas hipóteses de trabalho e/ou os pressupostos de suas teorias de referência. É preciso estar muito atento à interferência de fatores subjetivos no momento da análise dos dados, ter consciência deles e assumi-los como parte do processo de investigação (ROMANELLI, 1998).

Após a transcrição das entrevistas, que foram feitas utilizando-se um roteiro de entrevista, que será apresentado na sequência do trabalho, utilizou-se como técnica de análise dos dados a análise de conteúdo. Também foram consideradas, para a análise, as anotações sobre a observação dos entrevistados, ou seja, suas reações e expressões ao longo da entrevista. Trabalhar todo esse material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos das observações, as transcrições de entrevistas e as demais informações disponíveis, dará base para responder ao

questionamento proposto nesta monografia sobre *as armadilhas de carreiras*, ou seja, se elas estão ou não presentes na construção de carreiras.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para um profissional delinear a construção de sua carreira, antes de tudo ele tem que pensar em desenvolvimento e objetividade naquilo que ele pretende para seu futuro. Segundo Dutra (2010), é muito importante o profissional assumir o protagonismo e o desenvolvimento de sua carreira, compreendendo sua trajetória profissional futura e levando em consideração o que ele pretende quando inicia sua gestão profissional. Visualizar suas possibilidades futuras lembrando que o primeiro passo é que a pessoa se desenvolva para que depois identifique as oportunidades e não se encontre com a incerteza de não saber para onde ir, ou, o que ocorre muitas vezes, que não perca o foco de sua trajetória de carreira após sua formação profissional. A relação entre os fatores ligados à construção de carreira, pode ser representado da seguinte forma:



Fonte: Própria elaborado a partir do livro do Professor Joel Dutra (1996)

2.1 Carreira

Para compreender o conceito de carreira é importante resgatar a evolução do cenário econômico, político e produtivo no qual o profissional está inserido. Dutra (1996) afirma que carreira é uma denominação muito utilizada e que engloba vários significados, contudo não tem uma definição precisa. Pode ser utilizada para se referir à mobilidade ocupacional, como por exemplo, o caminho ou rota a ser trilhado/seguido por um executivo, ou carreira como profissão definida, como por exemplo a carreira militar. Nos dois casos, carreira significa um caminho organizado de forma linear no tempo e que pode ser seguido por outras pessoas. (Dutra, 1996). Atualmente essa linearidade pode se mostrar menos rígida com a flexibilidade das carreiras e com o despojamento delas por alguns.

Foi no século XX que o termo carreira passou-se a utilizado para definir a trajetória de vida profissional. Antes disso, carreira tinha o significado de uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações, assim como na era da industrialização clássica. Elas eram bem definidas e com vários níveis hierárquicos, tendo uma coordenação centralizada. Os cargos eram individuais, com tarefas simples e repetitivas. Havia bem poucas oportunidades de troca de trabalhos e cargos. No momento em que o profissional ingressasse na organização, ele já sabia o que esperar do seu percurso/futuro profissional.

Dutra (1996) fala sobre dois modelos de carreira:

- a) modelo tradicional: vigorou até a década de 1970, foi marcado pela estabilidade e pela progressão linear e vertical;
- b) modelo moderno. caracteriza-se por uma progressão da carreira de forma descontínua, mais horizontal que vertical e com maior instabilidade.

Chiavenato (2004) subdivide em três eras a evolução histórica das carreiras. A partir da evolução construída pelo autor, os cenários destas eras industriais responsáveis por nossas atuais condições de carreira, pode ser apresentado da seguinte forma:

A Era da Industrialização Neoclássica – teve seu início em 1950, logo após a Segunda Guerra Mundial, e estendeu-se até 1990 aproximadamente, quando o mundo começou a mudar rapidamente. O ritmo e o volume das mudanças começaram a aumentar gradativamente, devido às transações comerciais saírem da esfera local. A economia passou para uma amplitude globalizada, tornando-se passo a passo mais intensa e menos previsível, acentuando a competição entre as empresas. Para dar conta das demandas deste novo modelo econômico, que exigiu também um novo modelo de produção, o modelo burocrático da estrutura organizacional e de carreira foi trocado por um modelo estruturalista. A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) é imprescindível para esta nova proposta. Nessa abordagem as empresas buscavam novos modelos estruturais para incentivar a inovação e o ajustamento às mutáveis condições externas. Com esta nova característica, que tinha como base a flexibilidade dos negócios externos com os vários mercados e o forte impacto à produção, as melhorias aumentaram significativamente, mas não o suficiente para entrar em desuso a antiga rigidez da estrutura burocrática e funcional sedimentada até então. Até a década de 1970 a progressão da carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. A figura 3, a seguir, representa uma forma linear de comando, onde as áreas são interligadas e há uma *interface* ou correlação entre os setores. Caracterizar-se por uma rede de relações entre os elementos que nela interferem e demanda um novo enfoque de organização. A gestão abrange o todo, como prática de inter relação, que passa a ser o enfoque nesta época.



Figura 3: Chiavenato (2004) – Era Industrial Neoclássica

A era da Informação – teve Início na década de 1990, e se estende até o momento presente. 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 e a troca de experiências profissionais *on-line*. A competitividade entre as organizações tornou-se intensa e complexa. Com um *click* patrimônios cruzam os oceanos e deixam economias mais fortes em continentes, que antes não tinham expressão no cenário mundial. Portanto, o maior desafio das organizações passa a ser a produtividade, a pro atividade, o conhecimento e principalmente a inovação – marca que faz a diferença nas empresas atuais. Houve uma mudança na concepção sobre as pessoas nas organizações, que passaram a ser visualizadas como recursos vivos e inteligentes, que fazem a diferença, e não mais como fatores inertes na produção. Os recursos humanos tornaram-se o fator determinante para o sucesso da organização, tornando-se foco para o desenvolvimento de ferramentas de gestão.

Neste novo e atual 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 figura 4, na página seguinte, nos dá uma representação de que, na era da Informação, os meios de comunicação de massa exercem um papel muito importante na vida e na saúde da organização, aumentando o volume de troca de informação e a sua difusão passa a ser tão rápida, muitas vezes até distorcendo os acontecimentos. No que se refere ao profissional que está consolidando e construindo sua carreira, este não pode estar alheio ao que está circulando no mundo, principalmente naqueles assuntos que tem como foco os aspectos políticos e econômicos relacionados à carreira. Segundo Chiavenato (1999), pode-se dizer que a informação não é neutra, mas selecionada, transmitida e aplicada segundo o ponto de vista de quem a manipula, podendo ter impactos sobre as construções de carreira



Figura 4: Retirado internet em 12/07/14 – Era da Informação

Ainda falando sobre carreiras, Dutra (1996) cita que 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.

Já 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.

2.2 Fases da carreira na vida do profissional

Conforme Savioli (1991), a carreira, tal como o ser humano e as organizações, tem fases distintas (nasce, cresce, amadurece e morre). É preciso ter consciência de que a carreira é maleável, cada fase tem sua constituição e tem desafios próprios, que devem ser entendidos para que a carreira seja melhor lapidada. O início da carreira exige mais investimento em tempo e conhecimento, deve-se tomar cuidado para que o cenário preparado não tenha pontos fracos e possa ruir. Na maturidade a carreira poderá ter fases estáveis, desde que não seja exagerada, mas o importante é que seja em ambientes ou ocupações profissionais diferentes. A última fase da carreira não deve ser encarada como desativação ou fim do caminho, mas sim um solo fértil para recomeçar uma nova etapa de carreira.

Aposentadoria deve ser apenas a forma legal para se receber o bônus das contribuições feitas por anos para a previdência oficial e/ou privada. Nesta fase o profissional deve saber dosar o conhecimento adquirido através dos anos, com um trabalho que o traga bem estar e motivação em passar seus conhecimentos aos outros profissionais que necessitam. Sem sobrecarga excessiva para a pessoa que o faz.

Schein (2004), quadro abaixo, fala das fases da carreira sob o ponto de vista do indivíduo. Como ele pretende sua construção de 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. As fases mostradas abaixo, por ordem de crescimento profissional, é um modelo ideal que levará o profissional que a seguir a colher melhores resultados se os passos forem seguidos e não ocorrerem saltos entre etapas.

Fase 1	Crescimento, fantasia, exploração – 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.
Fase 2	Educação, treinamento – 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.
Fase 3	Ingresso no mundo profissional – 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
Fase 4	Treinamento básico, socialização – 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.
Fase 5	Admissão como membro – 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.
Fase 6	Estabilização no emprego, permanência como membro – 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.
Fase 7	Crise no meio da carreira, reavaliação – é uma fase de reavaliação que pode ser traumática, mais muitos indivíduos a consideram normal e relativamente simples, freqüentemente resultando numa redescoberta de objetivos.
Fase 8	Avanço, recomeço ou estabilização – 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.
Fase 9	Desligamento – Fase marcada pela desaceleração das atividades torna-se menos envolvida, começa a pensar na aposentadoria.
Fase 10	Aposentadoria – 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.

Fonte Schein (1996 pag. 21-24)

2.3 Autodesenvolvimento

Muito se fala sobre a importância do autodesenvolvimento na carreira e na vida, simplesmente porque é a única forma de elevar o patamar de consciência, de autoestima e, conseqüentemente, de melhor performance para galgar o pretendido pelo indivíduo. O autoconhecimento é fundamental porque as características pessoais influenciam diretamente no desenvolvimento profissional e conseqüentemente no alcance do sucesso. Planejar e se auto-cobrar nos objetivos para construção carreira é importante para chegar no objetivo. Aparar o que está fora do planejado e desenvolver metodologias para não perder o foco.

Segundo Dutra (2010), alguns pontos que devem ser revisitados periodicamente para não se perder o foco e trilhar etapas de sucesso na construção de carreiras são listados abaixo, na próxima página.

- Esteja aberto a se conhecer e buscar a ajuda de terceiros para saber o que lhe falta;
- Procure se informar sobre quais são as aptidões que o mercado deseja;
- Faça Coaching ou Terapia para se autoconhecer melhor;
- Responsabilize-se pela própria escolha, não deixe sua vida namão dos outros;
- Conheça e utilize competências positivas que fazem a diferença;
- Conheça e administre suas limitações;
- Entre em contato com seus sentimentos, não os deixe a parte pois podem eles lhe mostrar o caminho a seguir;
- Identifique e preste atenção em seus atos, sempre;
- Faça anotações e as revise sempre para saber onde voce que chegar.

3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Este trabalho tem como foco analisar trajetórias de carreiras e identificar se existem barreiras e armadilhas ao longo do processo da construção de carreiras. Para tal, foram realizadas entrevistas com profissionais que estão no mercado há mais de vinte anos e possuem uma trajetória de carreira consolidada.

Os entrevistados foram escolhidos de forma aleatória, levando em consideração sua disponibilidade para a realização da mesma e o fato dos entrevistados possuírem uma carreira consolidada nas áreas técnicas e de engenharia. Essa escolha deveu-se ao fato dessas carreiras poderem se desenvolver tanto no seu ramo técnico como gerencial. Além do mais, uma das motivações também se refere ao interesse do pesquisador, já que esse acompanha, há mais de 20 anos, carreiras nessa área.

As entrevistas ocorreram nos meses de Maio a Junho de 2014, na cidade de Curitiba e Região metropolitana. Os entrevistados foram convidados a responder um roteiro de perguntas pré definido. O registro das respostas foi feito logo após as entrevistas e os dados analisados pela técnica de análise de conteúdo.

Roteiro de Perguntas

- a) Como foi escolher sua profissão?
- b) Você se sente realizado com a carreira construída?
- c) Teve que tomar alguma decisão de mudança de carreira? Por quê? Como foi?
- d) Você se preparou para a escolha da carreira ou a mudança na carreira? Como foi?
- e) Quais as dificuldades encontradas na construção da carreira?
- f) Você acredita que possam existir armadilhas na construção da carreira? Quais? Como são?

4. ANÁLISE QUALITATIVA DO PESQUISA

Levando-se em conta que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não tem como proposta o rígido grafismo de passos a fazer, ou ainda métodos e ensaios que tem como resposta valores numéricos demonstrados por pesquisas quantitativas no sentido de apontar apenas cálculos e resultados.

Este método utilizado, permite que a imaginação e o senso de entendimento dos materiais obtidos, nos levem a conclusões que nos parece corretas durante a análise do conteúdo documental. No entanto nesta abordagem de análise do conteúdo, técnicas de confronto entre o que as pesquisas demonstram, versus o objetivo do trabalho são utilizadas para que não somente o enfoque do autor se explicita perante o que foi colhido com as pesquisas.

Segundo Bardin, o termo análise de conteúdo designa

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p.42).

Para a análise qualitativa desta pesquisa levou-se como parâmetros três tópicos de abordagens, que são:

- a) Pré-análise;
- b) Exploração do material;
- c) Tratamento dos resultados.

Iniciando o primeiro movimento, que é o de organizar o material coletado durante as entrevistas, elas foram registradas, para a obtenção de um melhor nível de entendimento sobre o que elas mostrarão após sua releitura. As metodologias de análises qualitativas dizem respeito às concepções de qual é o estado de espírito do pesquisador desde o momento da coleta dos dados até a análise, pois, desde os procedimentos iniciais, a imparcialidade deve ponderar seu ponto crítico a respeito do material analisado. Por isso, o material foi transcrito para o papel para que este seja lido diversas vezes e tenha sua ideia principal não corroída pela ideia inicial do pesquisador. Pois toda escolha que o pesquisador faz em sua pesquisa é também uma escolha que terá consequências para análise dos dados dos materiais colhidos.

- a) Pré-análise:

Após ler repetidas vezes o material resultante das entrevistas, chega-se à conclusão de que cada um dos entrevistados tem uma visão diferenciada e particular da formação, construção e manutenção de sua carreira, mesmo que sejam todos de uma mesma área – a técnica. Um ponto importante que notou-se durante as entrevistas foi que a maioria dos entrevistados questionou sobre o que seriam armadilhas de carreira, dando a impressão que eles não levavam em conta que isso poderia ser um aspecto negativo durante a construção de sua carreira. Ou mesmo que, tomadas de decisões erradas ou escolhas mal feitas, elas fazem parte do jogo. Fato que chamou atenção também foi que, mesmo com o tema “plano de desenvolvimento de carreiras” em alta nos dias atuais, nem todas as pessoas tem o seu plano de desenvolvimento profissional construído ou alinhado. Muitas até pensam que o tem, porém ele ainda está no plano das ideias, não tendo sido escrito e registrado pelo profissional. Portanto, dificultando, inclusive, a auto-avaliação com relação a sua trajetória de carreira.

b) Exploração do material

Primeiramente, nota-se que nem todos tiveram as mesmas oportunidades e facilidades para escolher suas carreiras. Para aqueles que tinham o plano de suas carreiras mais claros e formatados, percebe-se que o caminho foi melhor trilhado, não sem percalços, porém menos demorado e árduo para chegar à posição atual.

Percebeu-se também que a maioria dos entrevistados não cita que tinha, ao entrar na universidade, um plano de como seria sua carreira. A escolha pela área técnica e de engenharia foi feita por variadas razões, segundo os entrevistados, seja porque gostava de números, ou porque o pai já tinha essa formação ou ainda porque essa formação era imposta pela família. Também se citou a escolha em função das amizades que tinham na época da definição por um curso de formação superior. Essas constatações levam à compreensão de que muitas vezes as escolhas por uma profissão não se dá de forma pensada, e portanto não seria possível um planejamento desde a entrada no curso superior.

O relato dos entrevistados também demonstra que não é habitual ter um planejamento de carreira mesmo quando do ingresso desses profissionais no mercado de trabalho. Para a maioria dos entrevistados, a carreira não foi planejada, indicando que a trajetória profissional foi sendo traçada em função das oportunidades que surgiram durante o percurso. Cabe citar o caso de um entrevistado, que trabalhou 20 anos na área técnica, especializando-se nela, e por falta de planejamento e imposição superior passou para a área administrativa. O mesmo relata que aceitou o convite em função do cargo, do salário e das promessas de desenvolvimento que foram feitas, no entanto, sentia que havia uma subutilização de toda a especialidade que havia desenvolvido pra atuar na área técnica. Por mais que a empresa identifique no profissional um potencial para ocupar gerencial de importância, cabe perguntar ao profissional o quanto uma decisão dessa natureza está alinhada à sua expectativa de trajetória profissional.

A pergunta seguinte foi relativa ao arrependimento na escolha feita. Foi muito difícil alguém falar que está arrependido da escolha de sua carreira. Daria a entender como fraqueza ou inexperiência diante do cargo exercido. Exportar isso ao entrevistador então, não soaria bem. O entrevistado nesta posição talvez não foi sincero, pois ele poderia imaginar coisas que o colega que o está entrevistando, pensaria dele em uma posição de destaque. Imagine ele em uma posição de

destaque, porém sem gostar do que está fazendo atualmente. Ele até pode estar na posição atual, porém planejando uma outra que o colocaria mais em uma situação mais confortável com relação a hierarquia e salário.

Com relação à mudança de carreira durante o percurso até sua função atual, quase todos os entrevistados relataram que, em determinado momento da carreira, tiveram que fazer ajustes para que tivessem melhores oportunidades. Uns mudaram de carreiras dentro da própria empresa, outros mudaram de empresa, mas sempre dando continuidade a sua carreira. Outros ainda tiveram que retomar os estudos para ter oportunidades de subirem de degrau na carreira escolhida. Outro fato que chama a atenção em uma das entrevistas, é que existem pessoas que tem menos paciência para ficar exercendo a mesma profissão por um longo tempo, sem alcançar um degrau superior ou reconhecimento dentro da empresa em que trabalha, o que leva a tomar a decisão de iniciar seu próprio negócio. Isso mostra que existem vários fatores quais podem gerar a mudança.

Podemos também perceber que um dos fatos mais importantes para quem pretende ter uma carreira, qualquer que seja, dentro de uma empresa ou mesmo montando seu próprio negócio, é a grande e fundamental importância que tem a preparação técnica e pessoal do profissional. As entrevistas traduzem que todos, sem exceção, preocuparam-se em se atualizar e estar sempre por dentro das novidades e mudanças tecnológicas. No plano pessoal, relataram que buscaram fazer curso de línguas para falar um segundo idioma ou até um terceiro. Raramente um profissional terá oportunidades para ascender na carreira pretendida, remuneração adequada e poder de escolha dentro da organização se estes aspectos não forem levados em consideração.

Quanto as duas últimas perguntas do questionário, eu coloco uma delas sendo parte da resposta da outra, pois um dos grandes momentos onde as armadilhas são menos percebidas é durante a fase de construção da carreira, nesta fase o profissional está ou ainda é um pouco imaturo, e podem surgir situações onde oportunidades que parecem boas ou honestas acabam sendo aceitas e trazem frustrações. Neste início o profissional é ainda inexperiente e não tem uma grande bagagem ou experiência técnica, pessoas com influências podem levar o profissional a perder o rumo do que foi planejado. Se ele não olhar todas as oportunidades que estão em sua volta e apenas se fixar naquelas baseadas em promessas ou salários, o mesmo pode sair da rota e entrar num caminho sem volta, pode partir para uma

carreira sem futuro, fadada ao marasmo, e isso justamente ocorre por falta de resiliência as armadilhas que num primeiro momento parecem ofertas satisfatórias.

Abrindo um parenteses para apontar que nem todos os profissionais caem nas armadilhas, muitos tem bom senso de saber escolher o que bom ou não para sua vida profissional, porém de um modo quase que constante apontado nas entrevistas, após explicar a eles o que seria armadilhas de carreiras, todos citaram alguns modelos de armadilhas, assim apontando que se eles sabem quais são, muitos já se depararam diante delas.

Um aspecto observado nas entrevistas, e que faz refletir sobre as trajetórias de carreiras, é que muitas vezes, para se ter êxito na carreira, dentro de uma organização, é preciso abrir mão temporariamente de algum plano de seu projeto profissional. Isso porque o traçado da trajetória também depende das oportunidades externas, da empresa ou do mercado. Neste sentido, alguns entrevistados apontaram a importância de rever seu plano, reavaliá-lo e retomar o rumo traçado sempre que necessário, ou seja, quando se percebe um distanciamento entre as oportunidades e o que está planejado. Deve-se considerar que isso também tem impactos sobre o reconhecimento e a satisfação que o próprio profissional tem de sua carreira.

5. CONCLUSÕES

Estamos vivendo em um ambiente cada vez mais competitivo e instável, e a tomada de decisões com relação a carreira está cada vez mais em segundo plano. Na maioria das vezes o profissional somente se dá conta disso após alguma desilusão ou posição não alcançada. Infelizmente não temos como saber quais manobras ou passos geram maiores chances de sucesso durante a construção da carreira. Conforme extraímos das respostas da pesquisa, existem atitudes que aumentam os riscos de insucesso ou de fracasso. Como há outras atitudes que podem levar-nós a manter ou alcançar patamares melhores.

Em conjunto com isso, há também o lado da empresa, que tem à frente dos seus processos profissionais pouco ou nada preparados para esta função de exemplificar para os funcionários quais caminhos são melhores de seguir e como planejar sua carreira. O comodismo de alguns profissionais em não buscar uma ajuda de pessoas preparadas para estas situações, também faz que a situação permaneça confortável para ambas as partes. Planejar a carreira não deve ser para poucos, mas para todos. Por isso ambas as partes tem que ter este foco, sem ele é difícil chegar a algum lugar. “A carreira pode e deve ser planejada. A descoberta dessa capacidade de influenciar a própria carreira traz benefícios tanto para o indivíduo quanto para as empresas” (SAVIOLI, 1991, p. 5).

Segundo o Dutra (1996), há comportamentos que podem colocar o indivíduo em várias armadilhas profissionais. Principalmente:

- Áreas com pouca ou nenhuma afinidade com a equipe;
- Trabalhar com atividades com as quais não tem interesse pessoal;
- Líderes pouco preparados para a gestão de pessoas.

Estes fatores foram poucos explicitados nas pesquisas, até porque as mesmas foram feitas com pessoas quais o entrevistador tem um conhecimento prévio. Talvez se as mesmas fossem executadas com pessoas de outras empresas, sem o envolvimento do pesquisador, respostas diferentes poderiam demonstrar esses pontos apontados por Dutra.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs, como objetivo geral de analisar se existem armadilhas na formação de carreira do profissional, ou se estas fazem parte do conjunto de regras que permeiam o ambiente de trabalho atual.

Como citado na introdução deste, o foco geral deste trabalho não seria criar regras de como o indivíduo deve se portar para que ele sempre obtenha sucesso, até porque seria muita presunção isso.

Para que o trabalho não se limitasse à teoria, buscou junto aos profissionais de uma empresa de grande porte do setor automobilístico para que eles respondessem uma pesquisa com questões relacionadas a carreiras e armadilhas que elas podem trazer. Perguntas que apontam se eles pensaram na carreira antes de iniciar a vida profissional. Senão, quando este tema foi revisitado por eles, e se os mesmos ainda pensam que onde estão atualmente é o ápice de suas carreiras.

Para ajudar a entender melhor o tema, buscou-se também a ajuda dos principais autores na área. Savioli (1991), descreve um relato em forma de regras para que o profissional tenha uma norte de como ele deve se portar, como agir em situações de escolha, quais cursos ou línguas deve aprender para que com essas aptidões ele possa alcançar sucesso em seu desenvolvimento.

Já Dutra (1996), 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. Para ele carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. (Dutra, 1996 p.16).

Tendo essas duas abordagens, bibliográfica e aplicação de pesquisa, partiu-se para a compilação das respostas das entrevistas. O resultado esperado mostrou que cerca de 67% dos entrevistados não se mostra preocupado com as armadilhas que a construção de suas carreiras podem trazer, ou até mesmo que desconhecem o termo “armadilhas de carreiras”. Para 20% dos entrevistados existe o perigo eminente de problemas pertinentes com a carreira, para que eles cheguem ao que planejam. Estes tem um plano bem traçado e revisitam o mesmo periodicamente.

A consideração final a respeito deste trabalho é que o tema abordado ainda deve ser fonte de estudo, pois tenho a sensação que o montante das entrevistas foi

relativamente pequeno com relação a importância que o assunto tem para o profissional atual e principalmente para aqueles quais estão iniciando o plano de construção de carreiras. O auto gerenciamento da carreira atualmente, desponta como a mais forte tendência no mundo corporativo, na medida em que viabiliza as pessoas a possibilidade de escolha e de busca incessante por novas alternativas de atuação profissional. Outro ponto que também tentamos apontar como importantíssimo na construção e gestão da carreira é o autoconhecimento, pois a medida que se auto identifica seus pontos fracos e fortes, sabe-se onde melhorar.

7. REFERÊNCIAS

7.1 Livros e Artigos

CASE THOMAS A., BOTELHO, JOAQUIM MARIA, 2001. **Gerenciamento de carreiras do executivo brasileiro: uma ciência exata**. 1ª Edição/Thomas A. Case – São Paulo SP: Edição Catho Online S/C Ltda., 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba, 2007.

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

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

ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (Org.). **Família e escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p. 171-183.

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

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

Coleção Gestão Empresarial – **Gestão do Capital humano**/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

BARDIN, L. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

7.2 Virtuais e Internet

Anderson de Souza Sant'ana e Zélia Niranda Kilimnik, Projeto de Vida, Ago/Dez 2009. Disponível em:
<<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5486.pdf>>. Acesso em 14/04/2014.

Chiavenato Idalberto, Gestão de Pessoas, 2008. Disponível em:
<<http://books.google.com.br/books?id=5XUALBIDdQwC&pg>>. Acesso em 25/05/2014.

Artigo: Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais, Maio/Junho 1995. Disponível em:

<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000300004.pdf> Acesso em 16/06/2014.

Entrevista de Roberto Cardoso, sobre o livro: “Tetos Profissionais” Disponível em: <<http://jovempan.uol.com.br/noticias/tetos-profissionais-como-evitar-as-armadilhas-no-desenvolvimento-de-sua-carreira.html>>. Acesso em 02/09/ 2014.

7.3 Palestras, Eventos e Mini Treinamentos

“Cruce de Los Andes” - Lições aprendidas / Como potencializar a sua carreira

Instrutor:

Iberê de Assis Junior, Formado pela AMAN e posteriormente em Elétrica pelo CEFET. MBA Instrutor em Gestão de Negócios pela UTFPR. Ex executivo de Empresas, Empresário da Área de Treinamento e Eventos Esportivas. Instrutor de Mergulho, Guia de Montanha, Paraquedista e Instrutor de Primeiros Socorros. Como atleta, foi da equipe de orientação da Forças Armadas (1992), Campeão Paranaense de Corrida de Aventura (2007), Ironman Brasil (2008/2009), Ironman França (2010), Ironman USA (2011) e Cruce de Los Andes (2011/2013/2014).

Carga: 2 horas.

“Como desenvolver sua carreira by Yoshio Kawakami”

Instrutor:

Yoshio Kawakami, Consultor em Gestão Empresarial e investidor em educação inovadora. Presidente da Volvo Construction Equipment Latin America durante 12 anos.

Foi Presidente da Cummins Japan, sediada em Tóquio, antes de assumir a presidência da Volvo Construction Equipment Latin America. É o primeiro membro brasileiro do International Board da SAE – Society of Automotive Engineers, com sede em Pittsburg – PA – USA. Entidade internacional que congrega engenheiros da mobilidade. Atualmente é diretor da ABRH-PR na nova gestão que inicia o mandato em 2013. Formado pela Faculdade de Engenharia Industrial, no curso de Engenharia Mecânica e de Produção. Pós-graduado pela ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing. Também pós-graduou-se pelo PDG - Programa de Desenvolvimento Gerencial da SDE – Sociedade de Desenvolvimento Empresarial e no Programa de Empreendedorismo pela Fundação Roberto Simonsen/USP.