



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Elaine Carvalho Marques de Siqueira

Mirian Sunamita da Silva Pereira

**FATORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DA CARREIRA
DO INDIVÍDUO**

Pindamonhangaba – SP

2014



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



Elaine Carvalho Marques de Siqueira
Mirian Sunamita da Silva Pereira

FATORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DA CARREIRA DO INDIVÍDUO

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me. Rafael Barreiro Takei.

Pindamonhangaba – SP

2014

Siqueira, Elaine Carvalho Marques de, - Pereira, Mirian Sunamita da Silva, Fatores que Influenciam na escolha da carreira do indivíduo / Elaine Carvalho Marques de Siqueira, Mirian Sunamita da Silva Pereira – Trabalho de conclusão de curso, sendo requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba – São Paulo – 2014 – 50.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração de Empresas) FUNVIC – Fundação Universitária Vida Cristã – Faculdade de Pindamonhangaba – SP.

Orientador: Prof. Me Rafael Barreiro Takei

1. Carreira 2. Influência 3. Escolha.

I. Título



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA



**ELAINE CARVALHO MARQUES DE SIQUEIRA
MIRIAN SUNAMITA DA SILVA PEREIRA**

FATORES QUE INFLUENCIAM A ESCOLHA DA CARREIRA DO INDIVÍDUO

Trabalho de conclusão de curso apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. _____ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

A Deus, a família e amigos,
sem os quais nada faria sentido

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por nos proporcionar a realização de mais uma conquista, à família que com toda paciência, compreensão e apoio, nos auxiliou e motivou, equilibrando as emoções em cada dificuldade até a conclusão de uma etapa importante.

A todos os professores que ao longo de nossa vida, se dedicaram a nossa formação, em especial ao nosso orientador, prof. Me. Rafael Barreiro Takei, por dispensar tempo e atenção na elaboração de cada etapa até a finalização do trabalho, cuja dissertação serviu de base para o presente trabalho.

A todos que de alguma maneira tornaram possível esta conquista.

“Se a educação sozinha não pode transformar a sociedade,
tampouco sem ela a sociedade muda”.

Paulo Freire

RESUMO

O trabalho tem por objetivo identificar as influências e aspectos com o foco na escolha da carreira do indivíduo. Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica com base nos autores Dutra, Balassiano, Costa, Fidelis, Oltramari e outros autores que, com experiências diversas, auxiliaram na construção deste trabalho. Foram selecionados dez artigos com critérios distintos de avaliação, que contribuíram para formular as ideias sobre o assunto abordado. Aspectos como status, família, carreira e influências na escolha foram o foco principal no desenvolvimento deste estudo. Com base na pesquisa bibliográfica, identificou-se que a definição da escolha da carreira é algo complexo e de grande dificuldade, e inúmeros fatores podem influenciar nessa definição. A pesquisa descritiva possibilitou a compreensão e o levantamento das características com relação às variáveis e às diferentes ideias sobre o estudo analisado. A definição da carreira é algo tangível que deve ser bem elaborado e pensado com coerência na vivência dos obstáculos, visando alcançar o sucesso. Entende-se que, em todas as etapas da definição, pode-se alterar o destino traçado inicialmente, seja por meio de uma decisão tomada incorretamente, ou mesmo por uma mudança de estratégia ao longo do desenvolvimento da carreira.

Palavras chave: Carreira. Influência. Escolha.

ABSTRACT

Factors influencing the career choice of the individual

This paper aims to identify the influences and aspects with the focus on the individual's career choice. To do so, we performed a literature search based on authors Dutra, Balassiano, Costa, Fidelis, Oltramari and other ones, and with different experiences, they helped us in the construction of this work. Ten articles were selected with different evaluation criteria, which helped to formulate ideas about the subject matter. Aspects such as status, family, career and influences on choice were the main focus in developing this study. Based on the literature search, we identified that the definition of career choice is something complex and very difficult, and many factors can influence this definition. This descriptive study allowed us to understand the set of characteristics concerning to the variables and the different ideas about the analyzed study. Defining a career is something tangible that should be well prepared and well thought with consistency, considering the existence of obstacles and aiming to achieve success. We understand that in all the stages of definition you can change the destination originally traced, either through a decision taken incorrectly, or even a change of strategy over career development.

Key Words: Carrer. Influence. Choice.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Momentos da carreira em desenvolvimento	14
Quadro 2 - Mudanças	31
Quadro 3 - Variáveis da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira e autores que as utilizaram.	35
Quadro 4 - Comparativo dos modelos de carreiras	41
Quadro 5 - Caracterização das gerações baby boomers, X e Y	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Processos de gestão de carreiras e percepção de possibilidades de crescimento profissional: análise do modelo Probit.

30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Etapas para construção de um plano de carreira

19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	CARREIRAS	16
2.1	DEFINIÇÃO	16
2.1.1	Plano de desenvolvimento da carreira com foco na organização	17
2.1.2	Administração de carreiras.....	18
2.2	ESTRATÉGIAS PARA EMPREGABILIDADE	19
2.2.1	Comportamento Organizacional direcionado a carreiras.....	20
2.3	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	21
2.3.1	Crescimento do indivíduo vinculado ao desenvolvimento tecnológico	23
2.3.2	Carreira na atualidade.....	24
2.3.3	Competição pelo futuro.....	26
3	MÉTODO	28
4	RESULTADOS	29
4.1	Tipos de carreiras e possibilidades de crescimento profissional.....	29
4.2	Tipos de aprendizagem que contribuem para mudanças comportamentais	31
4.3	Influência da família na escolha da carreira.....	32
4.4	Etapas de transição da carreira.....	33
4.5	Sucesso na carreira.....	34
4.6	Carreira no setor público	38
4.7	Carreira e Gerações.....	39
4.8	Tipos de Carreiras.....	41
4.9	Transições na carreira.....	43
5	DISCUSSÃO	45
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

O tema tem abrangência em vários aspectos, seja na sociedade ou no âmbito familiar. Muitos são os fatores determinantes na escolha da carreira, pois cada vez mais o indivíduo busca se especializar e aprimorar conhecimento para desenvolver habilidades aprendidas e agregar valor de forma positiva na área onde atua e para a organização.

A especialização do indivíduo é fundamental para a ampliação do seu diferencial competitivo. As organizações percebem cada vez mais a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento de talentos como forma de manter suas vantagens competitivas, dando ao colaborador uma esperança de crescimento na carreira. Para as organizações existem várias expectativas de carreiras, mas cada indivíduo se enquadra em uma função diferente, onde o perfil de cada profissional será o diferencial (DUTRA, 2002).

Segundo Fidelis (2008) a empresa terá mais êxito se realizar um plano de sucessão, ou seja, é importante elaborar e por em prática o planejamento e o desenvolvimento gerencial, para que o colaborador se enquadre ao perfil da empresa. Sendo isso parte do planejamento estratégico da empresa, identificar talentos e desenvolver competências e habilidades para oportunidades futuras de crescimento.

Os principais agentes do Sistema de Administração de Carreiras são as próprias pessoas, a quem cabe gerir sua carreira; com influência familiar, social e econômica. Por outro lado, a empresa também ajuda nessa decisão, estimulando e apoiando o profissional no processo de desenvolvimento e maturidade da carreira. Para construir a carreira o indivíduo necessita conhecer-se, ter consciência de seu projeto profissional e ter conhecimento das oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho.

Chiavenato (apud FIDELIS 2008, p. 79), diz que:

Carreiras é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. O desenvolvimento da carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados.

Nas trajetórias de carreiras, as especializações são de extrema importância para a manutenção no mercado competitivo, as pessoas têm liberdade para efetuarem escolhas e grau de compartilhamento das decisões da trajetória, tendo um nível de suporte ao planejamento individual da carreira.

Segundo Dutra (2002, p. 109) a carreira tem três momentos bem definidos, no que tange a questão do desenvolvimento: de acordo com o Quadro 1.

Estágio	Características
Início	A entrada na carreira é bem clara para a empresa e para as pessoas. Quase sempre é possível estabelecer com precisão quais são os requisitos e condições de acesso à carreira;
Crescimento	As organizações em geral, conseguem monitorar de forma adequada o início do processo de crescimento das pessoas na carreira. As empresas mais bem estruturadas conseguem estabelecer todo o percurso de crescimento em determinada carreira;
Final	Raramente as organizações e as pessoas têm clareza sobre o final da carreira. Temos encontrado, em várias empresas, pessoas que estão no teto de suas carreiras há muitos anos, sem perspectivas de desenvolvimento, e bloqueando o acesso de pessoas que vêm crescendo.

Quadro 1- Momentos da carreira em desenvolvimento

Fonte: Dutra (2002, p.58)

Para criar um projeto profissional, primeiramente é necessário conhecer se enquanto ser humano, saber se auto avaliar e conhecer seus pontos fortes e fracos; também é importante observar o mercado, tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional, assim comenta (DUTRA, 2011).

Quando pensamos em carreira temos que pensar a longo prazo, fazer um planejamento e traçar objetivo e metas para o alcance do sucesso. Truman (apud FIDELIS, 2008), diz que as pessoas que atingiram o topo de suas carreiras, tinham um projeto a ser seguido e deram o seu melhor para alcançar os resultados desejados. Na maioria das vezes as organizações não estão preparadas para auxiliar o crescimento da carreira do colaborador. Tendo ausência de competência de administração de carreira, tanto pela falta de política e práticas específicas, como por falta de competência técnica e gerencial (DUTRA, 2011).

Como são inúmeros os fatores que acabam influenciando no desenvolvimento do indivíduo, o presente estudo pretende analisar o aprimoramento da carreira com foco no indivíduo, através de motivos que impulsionem esta escolha. Existindo fatores que estão diretamente relacionados a família, sociedade, economia, preferência, status, conhecimento, habilidades, perspectivas de crescimento pessoal, seguimento de mercado, entre outros

aspectos determinantes. Dutra (2011) sugere que é necessário que a organização ofereça um plano de carreira para a motivação do colaborador.

Este trabalho aborda como os indivíduos escolhem e desenvolvem sua carreira, estuda fatores referentes à carreira que o indivíduo deseja seguir e diferentes caminhos para se chegar à resposta sobre a melhor carreira a ser seguida. Fidelis (2008) explica que é necessário que o profissional chegue mais próximo à objetividade que as empresas esperam no momento, desenvolvendo suas competências, habilidades e atitudes.

2 CARREIRAS

Para Dutra (2002), as pessoas quando falam em planos de carreira, têm em mente algo que deixam, absolutamente claras as possibilidades de desenvolvimento profissional. Portanto, associam a ideia de plano de carreira a uma estrada plana, bem conservada, que irá conduzi-las ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. Porém, são inúmeros os fatores que influenciam a escolha da carreira, sendo familiares, preferências, status, conhecimento, habilidades, perspectiva de crescimento pessoal, seguimento de mercado entre outros aspectos determinantes. As pessoas e as organizações estão em um contexto atual de grande competitividade e conseqüente necessidade de agilidade e flexibilidade e diz mais que a carreira tem que ser pensada, pois é uma sucessão de acontecimentos inesperados.

2.1 DEFINIÇÃO

O termo agrega vários significados e é de difícil definição. Desde a década de 60, pesquisadores como Edgar Schein, Chris Argyris e Harry Levinson estudam os acordos em relação ao empregador e empregado, a que denominaram contrato psicológico (BALASSIANO e COSTA, 2012).

Segundo Van Maanen (1977 apud Dutra 2011, p.16) “Carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém”.

A Carreira percorre por inúmeras vertentes onde cada indivíduo imprime atitudes e comportamentos, ligados a conhecimentos, habilidades e experiências, que determinam o resultado e alcance esperados.

De acordo com London e Stumph (1982 apud DUTRA, 2011, p.17):

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da 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.

Balassiano e Costa (2012) conceituam que a carreira é identificada como um eixo onde o indivíduo e a organização firmam um contrato psicológico, e cada parte precisa se sustentar em um regime de processo onde o cumprimento do acordo ou atividades seja bem determinado para que ambos os lados estejam satisfeitos com o resultado.

No entanto, é importante refletir sobre todas as propostas de autogestão de carreiras, identificar as possibilidades de carreira dentro da organização, e confrontar com o idealizado pelo indivíduo, através de desejos, capacidade, conhecimentos, estrutura de vida, status e prazer de vivenciar a vida profissional.

2.1.1 Plano de Desenvolvimento da Carreira com foco na organização

As pessoas por muitas vezes, ao abordar sobre planos de carreira, têm em mente que o desenvolvimento profissional está atrelado à ideia de algo estável, de forma contínua e crescente para alcançar o sucesso, sem grandes turbulências no caminho. Porém identificamos em diversos autores que, para alcançar o sucesso, existe uma grande trilha a se escalar.

Dutra (2011) ao abordar o tema carreira especifica que esta deve ser bem elaborada, onde o indivíduo deve trilhar seu caminho e conquistar a cada dia seu espaço, seja através de experiências de crescimento individual e no âmbito empresarial. Seguindo este pensamento, ao olharmos para frente visualizaremos o que deverá ser organizado, e ao olharmos para trás perceberemos todas as melhorias feitas e o caminho construído.

Segundo Chiavenato (2012) o conhecimento é peça fundamental para o sucesso da organização, e este está atrelado a vários aspectos que na atualidade são exigidos: novos valores, novos parâmetros, novos relacionamentos e novas práticas administrativas. Onde identifica-se que o principal parâmetro das organizações, está relacionado ao capital humano.

O desenvolvimento da carreira está relacionado à fatores pessoais e organizacionais, onde a carreira tradicional é uma promessa que a organização faz ao indivíduo de que o trabalho contínuo, com autodisciplina e responsabilidade, serão compensados com progresso contínuo seguindo uma trajetória profissional desenhada de acordo com os degraus de uma escada.

De acordo com Mckinlay (2002 apud BALASSIANO e COSTA 2012), a recompensa pelo esforço do trabalho, está além do salário e posição na organização. A carreira compreende o interior do indivíduo, onde a satisfação pelo trabalho e de dever cumprido tem

grande valor, fatores estes que levam o indivíduo a refletir o que de fato é coerente para sua carreira.

O cenário das organizações é mutável, e se faz importante a busca incessante por conhecimento, uma vez que o novo se torna obsoleto em uma fração de segundos, portanto, a capacitação é peça fundamental para alcançar o sucesso.

2.1.2 Administração de carreira

As pessoas desenvolvem uma relação de consciência e autoanálise de suas próprias carreiras, e isso influencia em decisões e na busca do conhecimento específico para a área e carreira que querem seguir. Porém, muitas empresas não estão preparadas para receber esta carga de profissionais, e este despreparo gera conflitos internos.

De acordo com Dutra (2011) há um despreparo das organizações em pensar na gestão de recursos humanos como um todo; sendo assim as pessoas acabam se chocando. É necessário ter uma reflexão mais ampla sobre administração de carreiras.

Observa-se que, por outro lado, algumas pessoas ainda têm certa resistência a mudanças; isso afeta no plano de desenvolvimento da carreira.

Dutra (2011) conceitua que o planejamento individual de carreiras ainda encontra muita resistência, pois as pessoas planejam suas carreiras mais através de apelos externos como remuneração, status, prestígio etc., do que por necessidades pessoais.

Embora os aspectos relacionados a status e remuneração sejam fatores determinantes para algumas pessoas, é importante aprimorar conceitos de mudança de pensamentos, olhar para o interior e identificar o que de fato é gratificante na carreira.

Na questão de carreiras é necessário lembrar os valores ligados a todos aspectos da vida - criação de filhos, política, relações amorosas, dinheiro, etc. Eles interferem nas decisões relacionadas à escolha da profissão, sendo que alguns aspectos interferem de maneira diferente, onde o indivíduo tem que se preocupar em tomadas de decisões, não deixar levar pela intuição, ou aspectos que não trarão no futuro bons resultados para sua carreira, assim conceitua (XAVIER, 2006).

Dutra (2011) afirma que é necessário que as pessoas reflitam sobre as oportunidades de carreiras oferecidas pelo ambiente onde colaboram, mas primeiramente devem olhar para seu interior e verificar do que mais gostam, o que leva à satisfação pessoal. A partir do

momento em que o colaborador se autoavalia, ele terá melhor condição de identificar oportunidades de carreira.

De acordo com Dutra (2011), é necessário que as pessoas conduzam seu planejamento de carreira, tendo uma visão realista, clara, objetiva de suas qualidades; verifiquem seus interesses pessoais e tenham objetivo de carreira e preferências pessoais. A figura abaixo acompanha as quatro etapas para construção de um plano de carreira, Figura 1.



Figura 1- Etapas para construção de um plano de carreira

Fonte: London, Manuel, Stumpf, Stephen. *Managing careers*. Reading: Addison-Wesley, Massachusetts, 1982, p. 32 apud Dutra 2011.

2.2 ESTRATÉGIAS PARA EMPREGABILIDADE

A construção e desenvolvimento da carreira, requer muito esforço e planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato (2013, p. 43):

A corrida ao emprego é, de fato, uma verdadeira caçada. E a caça ao emprego exige um bom planejamento. Necessita muito mais de inspiração do que propriamente suor e esforço físico. Mais cérebro e menos músculos. Para tanto, a racionalidade é fundamental.

De acordo com Balassiano e Costa (2012), na atualidade a carreira é construída individualmente, visto que as pessoas escolhem o que é melhor para si e cada indivíduo é responsável pelo sucesso ou fracasso de sua trajetória. O desenvolvimento e planejamento da carreira estão relacionados com vários fatores que influenciam diretamente na escolha e no sucesso.

Chiavenato (2013, p. 43) explica que planejamento da caçada envolve sete etapas importantes:

1. Prepare seu produto/serviço.
2. Realce seus pontos forte e melhore os fracos.
3. Analise o mercado de trabalho.
4. Verifique o que o mercado está precisando.
5. Apresente o seu produto/serviço.
6. Verifique o que os seus concorrentes estão fazendo.
7. Venda seu produto/serviço.

As empresas buscam profissionais que tenham atitude, poder de decisão, ampla capacidade de absorver ideias e atividades distintas, um profissional com impulso pessoal e iniciativa, visão ampla de crescimento, comenta (XAVIER, 2006).

Na visão de Chiavenato (2013), as empresas buscam pessoas com capacidade diferenciada, que possuam características e atitudes pessoais, que agregue novas ideias e seja um diferencial competitivo para a função desempenhada na empresa.

O conhecimento é o diferencial para o sucesso e destaque no mercado de trabalho, o conhecimento é visto como a moeda do capital intelectual. Os indivíduos precisam se preparar para as mudanças. É importante repensar no futuro e identificar as novas mudanças como base de fronteiras na organização (CHIAVENATO, 2013).

2.2.1 Comportamento Organizacional direcionado a carreiras.

Fidelis (2008) comenta que, desde o início do século XX, discute-se sobre a eficiência das organizações, desde suas práticas administrativas até como tratar seus colaboradores, de como será elaborado o planejamento estratégico, e também quais são os critérios para atingirem os objetivos.

O comportamento adquirido significa como a empresa irá se manter viva no mercado; o comportamento das pessoas na empresa afeta os resultados com eficiência e eficácia organizacional. Portanto, alguns aspectos importantes serão analisados como: cargo, remuneração, responsabilidades, qualidade, produtividade, comportamento humano, relacionamentos, comunicação, carreira, administração de conflitos, estresse entre outros.

As empresas estão cada vez mais pressionadas a administrar as diferenças existentes nas pessoas, pois as diversidades individuais acabam afetando em conflitos organizacionais, ou seja, isso é um grande desafio para os gestores.

De acordo com Robbins (2005 apud FIDELIS 2008), as diferenças entre as pessoas poderão ser caracterizadas da seguinte forma; sexo, raça, origem, idade, deficiência física, parceiros e religião. Fidelis diz ainda que, após analisar as diversidades humanas, as empresas precisam verificar de que maneira irão administrar a conduta dos colaboradores que movimentam a economia da empresa.

Quando se trata as pessoas de maneira igualitária diminui-se os conflitos internos; o clima organizacional deverá se manter equilibrado. Para que isso ocorra da melhor maneira possível o processo de comunicação em treinamento e desenvolvimento deverá ser administrado de forma objetiva e clara, respeitando as potencialidades e limitações de cada indivíduo; assim há uma alta produtividade, contribuindo para a continuidade da missão da empresa (FIDELLIS, 2008).

As organizações deverão seguir a evolução do mundo corporativo nos aspectos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos para que fiquem estáveis e equilibradas. Desta forma, as dimensões organizacionais são um ponto importante do planejamento estratégico; é onde o plano de ação para administração da gestão é colocado em prática. A empresa que reconhece suas limitações em seus processos de administração terá mais oportunidades de crescimento (FIDELIS, 2008).

Chiavenato (2013) alerta sobre a importância do desenvolvimento da carreira na organização, onde o indivíduo precisa aprimorar conhecimentos, habilidades e competências, e por em prática o aprendizado de forma que consiga agregar valor para a organização e para o profissional. Identificar as oportunidades e não desperdiçá-las, é caminho para alcançar o sucesso.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Vivemos na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho. Porém, esse talento tem que ser visto pelas organizações como colaboradores e não como concorrentes, conforme orienta

Xavier (2006). É com este cenário que as organizações devem ter a visão de que o capital humano será seu grande diferencial.

Fidelis (2008) alerta que nas últimas décadas as organizações estão buscando novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e conseguir atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

O sucesso das organizações está vinculado ao desenvolvimento e investimento de pessoas, através da busca constante por mudanças de processos. Observa-se que as organizações buscam melhorias visando mudar o modelo burocrático por um novo modelo de gestão que permita maior flexibilidade nos processos, liderança descentralizada, interface entre os setores, e ações que permitam maior agilidade na entrega.

Pode-se perceber que o papel do colaborador é mais participativo. Ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhece bem a empresa e participa de negócios. E por conceder autonomia para o colaborador, o foco principal está relacionado com a competição interna e externa. Com esta autonomia a organização consegue visualizar o profissional que se destaca em tomadas de decisões coerentes (PRAHALAD E HAMEL, 2005).

O setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a organização deseja reter como talento; através de práticas empresariais e processos consolidados, consegue moldar a carreira do profissional, desenvolvendo um plano de carreira e ações efetivas como avaliação de desempenho, flexibilidade, treinamentos. Porém a empresa precisa deixar claro que, em todo o processo de desenvolvimento da carreira, o profissional é corresponsável pelo seu próprio desenvolvimento, tanto no âmbito pessoal quanto profissional (OLIVEIRA, 2009).

Dutra (2002) alerta sobre a importância do desenvolvimento do capital humano nas organizações, pois o processo de desenvolvimento permite integração entre as habilidades e competências de cada indivíduo, e proporciona o desenvolvimento das qualidades profissionais e pessoais, melhorando aspectos que envolvem a personalidade e características distintas do profissional.

As organizações passaram por mudanças no decorrer do tempo, pois antes a organização buscava profissionais qualificados em apenas uma função, valorizava a lealdade, proporcionava treinamentos especializados e controlava o plano de carreira em um só seguimento. Porém, com a evolução dos tempos, hoje esta cultura mudou, as empresas estão cada vez mais enxutas, e os profissionais precisam entender o todo, conhecer varias funções e ser flexível a mudanças (BALASSIANO e COSTA, 2012).

Segundo Dutra (2002) a competência do indivíduo está interligada à forma de agir e de gerir o trabalho. O profissional competente elabora seu trabalho com ações que possibilitem agregar valor para empresa e para o profissional enquanto pessoa. Desta forma, a empresa percebe a qualidade na entrega do profissional, e constrói uma escala de ações e níveis de complexidade para desenvolver a carreira.

As organizações passaram por diversas mudanças até a atualidade, e o profissional que consegue acompanhar e visualizar estas mudanças se torna um talento para a organização. Percebe-se que as empresas têm trabalhado com ações para estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Por outro lado, o profissional busca desenvolver habilidades e competências interligadas a um contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho, possibilitando adquirir conhecimento agregado à experiência profissional.

2.3.1 Crescimento do indivíduo vinculado ao desenvolvimento tecnológico

Segundo Dutra (2002), o cenário das organizações é mutável, e cada vez mais a tecnologia se faz presente e se torna obsoleta com rapidez. Desta forma, as pessoas precisam se preparar para as mudanças, compreender diversos processos, e saber tomar decisões, para se tornarem competitivas no mercado. A empresa visa melhorar técnicas de gestão e aperfeiçoar os conhecimentos e práticas relacionadas às inovações, e acompanhar este processo é fundamental para o crescimento do profissional.

O indivíduo precisa estar atento às novidades tecnológicas para não ficar desatualizado, pois o mercado está cada vez mais competitivo e só ficará no mercado o indivíduo que tiver as características necessárias de acordo com as exigências do mercado de trabalho. Para seu crescimento é necessário buscas constantes de aperfeiçoamento, pois o mercado exige muita capacidade para que o indivíduo possa assumir responsabilidades em níveis crescentes de complexidade (BALASSIANO e COSTA, 2012).

Também é necessário para o crescimento do indivíduo, que ele desenvolva um bom networking, que é uma das mais poderosas ferramentas para alcançar o sucesso profissional. O desafio sempre é tornar-se um mestre na arte de cultivar relacionamentos. É de extrema importância saber trabalhar em equipe e conseguir lidar com diversas situações e pessoas (CHIAVENATO, 2012).

O indivíduo pode ou não produzir atividades com resultados excelentes, independente da hierarquia de cargo. O resultado positivo depende apenas dos fatores: responsabilidade, comprometimento, e envolvimento com o trabalho; desta forma a entrega e a produtividade das atividades serão desenvolvidas com maior eficiência e eficácia (CARVALHO et al., 2011).

2.3.2 Carreira na Atualidade

Vivemos um tempo de dúvidas. A multiplicação rápida de opções para o indivíduo e a forte redução dos ciclos dos tempos nos levam a uma necessidade contínua de tomar decisões com impacto sobre o nosso futuro. Diante dessa necessidade, muito se fala na importância de projetos de vida ou de carreira, tendo um objetivo a ser alcançado em um momento específico no futuro.

Chiavenato (2013) explica a importância de iniciar a elaboração do seu projeto de vida ou de carreira o quanto antes, identificando as coordenadas de um ponto determinado, para que no futuro os seus esforços de desenvolvimento dirija-se ao ponto determinado, de acordo com um objetivo claro e específico.

Uma linha de investigação é relacionar a crise dessa noção particular de projeto de vida ao processo de aceleração do tempo e planejamento. Este faz com que na atualidade, estabeleça uma relação completamente diferente com o tempo e o espaço.

Temos que estar prontos para o crescimento acelerado, demonstrar através de conhecimentos, habilidades e atitudes, pondo em prática cada atitude em seu tempo. É de extrema importância manter o equilíbrio em qualquer tomada de decisão, pois a paciência, perseverança e conversa, através de trocas de ideias, vivência de mercado e profissão junto a outros profissionais proporciona crescimento para o indivíduo, saber perguntar de forma simples, direta e rápida, bem como saber ouvir, e expor ideias quando necessário, é um diferencial no mercado competitivo, pois é através de atitudes que o indivíduo define sua carreira e, conseqüentemente, o sucesso. Baruch (2004, apud BALASSIANO e COSTA, 2012).

Hoje o indivíduo precisa ter visão do que quer ser, dentro de um período de tempo ou por toda vida profissional.

Oliveira (2009, p. 96), cita algumas frases de visão de pessoas em seus planos de carreira:

- Ser referência em questões estratégicas e organizacionais das empresas.
- Ser um profissional com rápida evolução na carreira escolhida.
- Ser uma pessoa que saiba liderar, com plena qualidade, as pessoas com quem trabalha.
- Ser um empreendedor de negócio próprio.
- Ser reconhecido como um profissional com elevado conhecimento na área empresarial escolhida.

De acordo com Oliveira (2009) as pessoas que se preparam para o futuro através de qualificação, metas bem definidas de carreira e trilham seu caminho profissional buscando adquirir experiências diversas, conseguem atingir seus objetivos através de oportunidades que surgem para agregar valor para o indivíduo. Desta forma cabe a cada profissional identificar o que está de acordo com sua carreira ou meta traçada, para que a oportunidade não se torne uma ameaça futura.

As ameaças profissionais estão diretamente relacionadas a aspectos de mercado. Estas situações são fatores impossíveis de identificar com antecedência, e afetam o indivíduo diretamente. É necessário ter bem claro todas as possíveis situações que o indivíduo poderá encontrar no cotidiano e, ao trilhar uma trajetória profissional, deve-se programar com antecedência esses caminhos e trabalhar os aspectos de dificuldade e obstáculos encontrados.

Quando as pessoas pensam acerca de sua própria carreira, acabam-se chocando com o despreparo das organizações. Dutra (2011) diz que algumas empresas agem de forma incorreta e autoritária perante as ferramentas de plano de carreira. Esta forma de agir é gerada por despreparo na administração do plano de carreiras e pela forma inapropriada de manter a política e prática, além da falta de competência técnica e gerencial.

Com os interesses individuais e o despreparo de algumas empresas em trabalhar com a ferramenta de plano de carreira, as empresas acabam perdendo profissionais qualificados, por não se adequarem ao perfil da empresa, e se torna mais difícil reter talentos tendo que se repensar a respeito, pois há falhas no processo.

Dutra (2011) também diz que para obter sucesso, é necessário que os dois lados estejam interligados, tanto a empresa, que precisa se comprometer com seus funcionários, através de ferramentas que possibilite o crescimento individual, e também o trabalhador, que por sua vez, precisa se esforçar e entregar o melhor possível de seu trabalho para agregar valor interno e para a empresa. É importante que a empresa tenha métodos para motivar o profissional, de forma que o indivíduo se sinta parte do processo na empresa.

2.3.3 Competição pelo futuro

Pensando no futuro, é necessário que o indivíduo conheça seu interior, para tomar decisões que levará à busca do ideal no futuro, comenta (XAVIER, 2006). Esse indivíduo não poderá esperar acontecer, pois poderá perder as oportunidades, se não estiver preparado. É impossível prever o futuro, e para desenvolver atitudes e adquirir experiências que leve o indivíduo ao sucesso, é necessário se preparar buscando informações e estudar as tendências para errar menos do que as pessoas que não se preocupam em se atualizar.

Não é recomendável se deixar levar pelas emoções, e sim aprender a lidar com elas. Se o indivíduo for muito pessimista, levará uma desvantagem, pois o profissional pessimista acaba não enxergando as oportunidades, porque tem medo de seguir em frente e errar. É preciso analisar os fatos, buscar informações, números e filiar-se menos nas impressões, sendo elas positivas ou negativas para errar menos na hora da escolha, diz (XAVIER, 2006).

Mas comenta Dutra (2011) que as pessoas são resistentes a mudanças, ou seja, algumas acham que o desenvolvimento de carreira é como uma responsabilidade primária ou exclusiva da empresa; outras acreditam que é uma questão de sorte, outros pensam que para ter carreira devem mudar de empresas constantemente, entre diversos pensamentos. Não entendem o real sentido do desenvolvimento da carreira como fator principal de crescimento.

O indivíduo que não consegue visualizar a frente, não entende as melhorias de crescimento profissional em desenvolver uma carreira, e pensa que o crescimento está em uma única empresa, ou ainda acha dificuldade em pensar sobre o desenvolvimento e o plano de carreira, e há aqueles que não têm coragem de encarar a si próprios.

Dutra (2011) soma aos fatores acima o fato de haver resistências nas empresas, pois o indivíduo tem medo de encarar mudanças, resistência dos gestores em enfrentar as necessidades da empresa e as expectativas dos colaboradores, falta de qualidade do sistema, falta de persistência com o abandono do sistema quando ele não traz resultados imediatos.

Hall (1986, apud Dutra, 2011) acredita que estas resistências serão cada vez mais brandas em relação à carreira do indivíduo; entre seu sucesso também há o sucesso das pessoas.

Fidelis (2008) diz que os jovens de hoje são os profissionais de amanhã. Muitas empresas investem nos estudos dos jovens como estratégia de investimento do futuro. Se bem planejado, a taxa de retorno desse investimento poderá ser o diferencial de competitividade das empresas para um melhor posicionamento de mercado.

Pensando no futuro, é bom que cada indivíduo verifique seu conjunto de princípios, crenças e questões éticas, porque é fundamental se auto avaliar, pois levará para sua vida toda as decisões tomadas. Os fortes valores são muito importantes para a maior qualidade do processo e dos resultados proporcionados pelo plano de carreira, se a questão ética e moral forem efetivamente verdadeiras, ajudarão na sustentação da vantagem competitiva do indivíduo, baseado no comentário de (OLIVEIRA, 2009).

Também será necessário identificar as oportunidades que são únicas que o mercado apresenta em determinados momentos da vida do indivíduo, as quais poderão favorecer o plano de carreira, desde que sejam reconhecidas e aproveitadas, comenta Oliveira, (2009). Mas ele ainda diz que será necessário identificar as ameaças, que poderão prejudicá-lo no futuro, para evitar é preciso trabalhar com competência para não prejudicar seu plano de carreira.

Dutra (2002) comenta que o líder deverá motivar e preparar sua equipe para as demandas de longo prazo, conseguir promover um clima interno favorável à participação e assim oferecer oportunidades concretas para o crescimento pessoal. Se as pessoas estiverem prontas para maiores desafios, terão mais chances de crescimento no futuro.

As empresas modernas pensam em processo sucessório, no desenvolvimento das pessoas, realizando um processo de evolução profissional na empresa; identificam pessoas talentosas, com potencial diferenciado. As empresas modernas ajudam a orientar o desenvolvimento das pessoas, administrar a sucessão sem prejudicar ou privilegiar pessoas. É importante pensar que se as pessoas trabalham na empresa é porque elas possuem potencial para desenvolver-se, assim conceitua (DUTRA, 2002).

Segundo Dutra (2011), o que leva o indivíduo a ser competente no futuro é um conjunto de capacidade, qualidade de experiência e formação; também o conjunto de realizações pessoais, sendo eles desafios profissionais ou pessoais desenvolvidos, resultados obtidos de sua atuação e maturidade pessoal para saber enfrentar os desafios futuros.

3 MÉTODO

A pesquisa é do tipo bibliográfica e descritiva, em resumo, consiste em dispor de uma elaboração de plano científico a fim de pesquisar, analisar e englobar as ideias e ações de autores distintos para solucionar um problema ou adquirir conhecimentos através de informações acadêmicas.

Para tanto, realizou-se pesquisa bibliográfica com base nos autores Dutra, Balassiano, Costa, Fidelis, Oltramari e outros autores que, com experiências diversas, auxiliaram na construção deste trabalho. Foram selecionados dez artigos com critérios distintos de avaliação, que contribuíram para formular as ideias sobre o assunto abordado.

De acordo com Barros e Lehfeld (2006), a metodologia científica é um estudo que proporciona integrar os conhecimentos de diferentes disciplinas e corresponde a um conjunto de descrição detalhada de todas as operações necessárias para uma análise concreta da ação. Através da metodologia deve-se criar ou estimular o desenvolvimento crítico das ideias, com o propósito de uma análise crítica e detalhada do assunto abordado.

Barros e Lehfeld (2006) salientam que a abordagem descritiva não permite a interface entre o pesquisador e a análise do documento; esta engloba uma análise aprofundada dos fatos, logo, acompanha as análises da pesquisa bibliográfica ou documental.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta uma pesquisa realizada em artigos científicos que tratam do tema Carreira, visando proporcionar uma visão atualizada deste tema no mundo empresarial.

4.1 Tipos de carreiras e possibilidades de crescimento profissional.

A construção de uma carreira envolve uma série de fatores como: a pessoa querer crescer profissionalmente e não pensar somente em ter um emprego, ir além, sendo necessárias as tomadas de decisões que podem refletir em sua vida pessoal, envolvendo família que tem seu papel importantíssimo, como vários outros nesta etapa. As organizações também colaboram para esse crescimento pessoal provendo recursos para o desenvolvimento da carreira do indivíduo (DUTRA et al. 2009).

A carreira organizacional envolve vários aspectos. Neste contexto estão relacionados o desenvolvimento profissional inserido no plano de carreira da organização. Quando o indivíduo planeja construir sua carreira em uma única instituição, precisa traçar métodos que sejam adequados à organização, seguindo um plano de carreira para alcançar o sucesso. Na atualidade é difícil encontrar profissionais com este foco. Dutra et al. (2009, p. 58), comentam também sobre “outros arranjos de carreiras que acabam influenciando tanto no comportamento das pessoas como das próprias organizações”. Falam também sobre carreiras sem fronteiras. Na atualidade torna-se difícil para as organizações controlar e gerenciar as carreiras de seus colaboradores onde cada um se empenha para a obtenção do sucesso. Mais adiante comenta sobre carreiras inteligentes, que estão voltadas à iniciativa de cada indivíduo. Dutra et al. (2009), realizaram em 2007 uma pesquisa de análise descritiva de resultados sobre clima organizacional, em que os trabalhadores falam sobre a relação do seu trabalho com a empresa, que caracterizam preocupações com as competências das carreiras inteligentes. Mostram ainda a importância de treinamento e oportunidades de aprender coisas novas, ajudando a tornar profissionais mais competentes. Esses dados foram coletados através da pesquisa que elegem “As melhores empresas para se trabalharem no Brasil”.

Veloso et al. (2011 b), comentam sobre a percepção das organizações em relação aos seus colaboradores. O desenvolvimento profissional de cada indivíduo tem influência no

crescimento e desenvolvimento da carreira, onde a empresa tem uma parcela de contribuição para o sucesso. Ressalta Dutra (2004 apud VELOSO et al. 2011 b, p. 64), “quanto maior o nível de responsabilidade da pessoa na organização, maior deve ser o nível de suas competências, também são maiores os níveis de complexidade e agregação de valor, exigidos de sua atuação.”

Veloso et al. (2011 b) realizou uma pesquisa com o objetivo de verificar se as empresas atuantes no mercado nacional utilizam o plano de gestão de carreiras, e com a mesma pesquisa verificar a percepção de seus colaboradores. Assim foram divididos dois grupos, executivos e não executivos; também considerou variáveis que poderiam influenciar na possibilidade de crescimento profissional na empresa, avaliada de diversas formas, grau de escolaridade, número de filhos, quantidade de anos trabalhados na empresa, entre outras variáveis. Os dados foram coletados de uma amostra de empresas participantes da pesquisa realizada em 2008 sobre clima organizacional e práticas de gestão de pessoas. Essa pesquisa foi realizada através de uma amostra de 550 empresas e 142.913 empregados, sendo empresas atuantes no mercado com mais de cinco anos de existência, e chegaram a um resultado através de estatísticas descritivas e de um modelo Probit. Segundo a tabela 3 do artigo.

Tabela 1- Processos de gestão de carreiras e percepção de possibilidades de crescimento profissional: análise do modelo Probit

Variável dependente Amostra de 142.913- Observações incluídas			
Variável	Coefficiente	Erro padrão	P- Valor
Executivos	0.363626	0.012797	0.0000**
Filhos	0.040832	0.004372	0.0000**
Idade	-0.000182	0.000497	0.7145
Não executivos	0.284019	0.008530	0.0000**
Região	0.152665	0.007892	0.0000**
Salário	0.026324	0.017357	0.1293
Sexo	-0.093073	0.008171	0.0000**
Tempo de casa	-0.001905	0.000331	0.0000**

** significância de estatística a 1%

Fonte: Veloso et al. (2011 b p. 67)

Através desta tabela foi constatado para Veloso et al. (2011b) que, “há um impacto das práticas de gestão de carreira sobre a percepção dos não executivos”. Comentam que os executivos, por serem mais competentes, não dependem da empresa onde trabalham para desenvolverem habilidades e competências para o crescimento profissional.

4.2 Tipos de aprendizagem que contribuem para mudanças comportamentais

Reis et al. (2010 p. 244) comentam sobre a “adaptação dos profissionais, em diversas situações de mudanças nas organizações”.

De acordo com Harbson (2005 apud Reis et al. 2010), mesmo em situações adversas, o profissional acaba obtendo aprendizados que somam em suas carreiras, sendo situações desafiadoras para sua vida, mas que obtém conhecimento, assim contribui para superar desafios diversos ao longo da carreira profissional.

Os autores citam sobre dilemas desorientadores, que são vistos como insucessos na realização do trabalho ou tomadas de decisões do indivíduo, que afetam o profissional que não está preparado para mudanças organizacionais. Outros aspectos que podem influenciar são: falta de motivação pessoal, oportunidades de novos aprendizados, entre outros. A partir do momento em que o indivíduo se dispõe a novos desafios, só conseguirá somar ao longo de sua carreira (REIS et al. 2010).

Segundo o MMT (apud Reis et al. 2010), toda mudança ocorre por seis diferentes etapas, de acordo com o quadro 2.

Pré contemplação	Momento no qual a pessoa não tem intenção de mudar em um futuro próximo; ela não percebe essa necessidade ou a importância que uma determinada mudança poderia ter para certos aspectos de sua vida. Na qual irrompe um dilema desorientador do modelo de Mezirow (1991); referências atuais, por razões desconhecidas pela pessoa, não contribuem para gerenciar situações que emergem.
Contemplação	Nesta etapa a pessoa pensa na possibilidade de mudar, reconhece que há uma questão a ser enfrentada e que ela é relevante, mas ainda não tomou nenhuma iniciativa para tal.
Preparação	Quando há um comprometimento com a mudança, traduzindo-se na intenção de realizar mudanças em um futuro próximo e, algumas vezes, já na

	implementação de pequenas mudanças (mas que, em geral, não chegam a ser duradouras).
Ação	Nessa etapa a pessoa toma decisões e esforça-se ativamente para colocar em prática novos comportamentos e atitudes. Há um esforço nesse sentido e as ações decorrentes podem ser observadas: há evidências concretas de que determinados objetivos estão sendo buscados e/ou alcançados.
Manutenção	Ativamente, a pessoa esforça-se, ao longo do tempo, para consolidar o que alcançou, evitando retomar comportamentos anteriores. Realiza iniciativas e estratégias com vistas à consolidação das mudanças alcançadas. O ambiente externo tende a ser, também, elemento relevante nessa etapa, suportando e reforçando iniciativas de mudança; especialmente impactante pode ser o suporte de outras pessoas.
Término	Quando os novos comportamentos tornam-se frequentes e estáveis. Quando houve a estruturação de novas perspectivas de significado

Quadro 2- Mudanças

Fonte: MMT (apud Reis et al. 2010 p. 245).

Através do quadro 2 podemos observar que é necessário que o indivíduo esteja preparado para mudanças, pois motivos desafiadores surgirão ao longo de sua carreira.

4.3 Influência da família na escolha da carreira

Definir a carreira e traçar o caminho que deseja alcançar, é fator determinante para o sucesso. Ao longo da carreira é necessário tomar decisões que por diversas vezes estão relacionadas com escolhas que adentra a vida pessoal, transformando a casa em uma extensão do trabalho. De acordo com Oltramari et al. (2010), os executivos trabalham em escalas excedentes ao horário administrativo para cumprir as demandas exigidas da função; o profissional não consegue se desligar do trabalho, e passa horas trabalhando mesmo não estando na empresa.

As escolhas pelo trabalho são dilemas enfrentados tanto por parte do profissional que precisa se privar de momentos com a família para trabalhar, quanto por parte da família, que precisa compreender e apoiar o caminho que o profissional deseja trilhar.

Oltramari et al. (2010) buscaram compreender a difícil missão dos trabalhadores bancários que impulsionam suas carreiras e desempenham papel de executivos, aumentam a carga de responsabilidade principalmente por trabalharem em instituições financeiras, com metas para cumprir no mês, avaliação de desempenho, venda de produtos e qualidade no serviço. Esses fatores preocupam e diferenciam o profissional. Neste ramo de atuação é necessário lidar com pressão, atenção, sabedoria para atender bem o cliente, entre outros fatores. Desta forma o ritmo de trabalho é extenso e acelerado. Neste contexto, os dilemas encontrados por homens e mulheres são diversos: mudança de cidade, filhos, escolha entre o casal sobre quem será o eleito para seguir a carreira, entre outros fatores que afetam a definição e escolhas do plano de carreira. Encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um desafio.

Estudos sobre os dilemas vivenciados por executivos apontam que “O desenvolvimento da carreira e as pressões do trabalho estão intimamente ligados”. Costa e Honório apud Oltramari et al. (2010).

De acordo com pesquisa feita por familiares de bancários, Oltramari et al. (2010) identificou que a família é carente de afeto e atenção, e as escolhas da carreira refletem diretamente no convívio familiar. Comprovou-se que a falta de convívio está relacionado com o tempo desperdiçado fora da organização.

Delimitar o tempo e encontrar um equilíbrio entre a carreira profissional e o indivíduo enquanto pessoa, com limitações, sentimentos, busca familiar, além da procura constante pelo conhecimento e qualificação, é o diferencial competitivo para o mercado de trabalho.

4.4 Etapas de transição da carreira

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo; o profissional precisa se preparar para enfrentar diversos obstáculos ao longo do desenvolvimento da carreira. As experiências adquiridas demonstram o caminho que o profissional deseja traçar. Em alguns momentos as transições entre carreira ou cargo podem ser alavancas de crescimento ou ainda mudanças que podem inicialmente regredir para, ao longo do caminho, alcançar o sucesso esperado.

O profissional é responsável pela sua própria carreira, e as decisões a serem tomadas só dependerão de cada indivíduo. As transições de carreira são comuns entre os profissionais.

Cálcena (2012) explica que “As mudanças na forma como as pessoas gerenciam suas carreiras trouxeram impactos significativos na sua relação com o trabalho”.

O termo “transição” significa mudança de uma forma para outra, ou passagem ou movimento, que neste contexto se relaciona com a composição situacional, de como o profissional desenvolve o processo de mudança da carreira, explica (BRIDGES, 2009 apud CÁLCENA 2012).

As transições podem ocorrer de acordo com trocas de papéis internos a organização ou ainda a mudança do profissional para outra função ou organização. Os impactos gerados na mudança provocam impactos na carreira subjetiva. Louis (1980a apud Cálcena 2012 p. 32) explica que “quanto maiores as diferenças objetivas do novo papel, há uma tendência de que sejam maiores também as diferenças subjetivas e, portanto, maiores serão os desafios para a definição de um novo profissional”.

4.5 Sucesso na carreira

Costa (2011) em seu artigo, comenta que o sucesso da carreira do indivíduo no Brasil vem sendo tradicionalmente reconhecido pelo valor de salários e posições hierárquicas alcançadas. Mas seu objetivo é mostrar com sua pesquisa que o sucesso na carreira não é construído apenas por fatores externos, mas também são inclusos os fatores internos como competências, equilíbrio de sentimentos, sucesso em equipe, entre outros. No desenvolvimento de sua pesquisa aplicou um instrumento baseado no modelo Multidimensional de Sucesso na Carreira, desenvolvido por vários autores como, Dries, Pepermans e Carlier onde esses consideram conceitos de outros autores. Aplicou esse instrumento a 366 pessoas de uma universidade privada da grande São Paulo. Em sua análise considerou fatores exploratórios de software SPSS (Statistical Package for Social Sciences), e também utilizou outros métodos para confirmar os levantamentos, sendo que a utilidade do método é auxiliar a pessoa a fazer sua autoavaliação de progresso e decisões tomada ao longo de sua carreira, e para a organização serviu para avaliarem as práticas de gestão de pessoas. Neste método foram avaliados fatores externos como, remuneração e promoções, e fatores internos como, competência, identidade com a carreira, contribuição com a sociedade, empregabilidade de seus valores, sucesso em equipe, desenvolvimento e criatividade.

Mas adiante Costa (2011) comenta que os estudiosos de carreiras, falam que o sucesso poderá ocorrer de diversas maneiras, sendo em áreas profissionais, regiões, gerações diferenciadas, contatos de trabalhos entre outros.

Hall (2002 apud COSTA 2011) define carreira como sequência de empregos durante a vida, como poderá também ser definida como sequência de experiências. Mas adiante London e Stumpf (1982 apud COSTA 2011) definem carreiras como uma sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados ao decorrer da vida.

Através das contribuições dos autores a carreira poderá ser definida como sequência de posições ocupadas ao longo da vida de uma pessoa. Esta definição engloba as percepções pessoais, expectativas e imposições das organizações e também a influência da sociedade (COSTA, 2011).

Para obter o sucesso na carreira, London e Stumpf (1982 apud COSTA 2011), comentam que o sucesso inclui qualquer mudança no trabalho, sendo de resultados profissionais ou psicológicos. Mas adiante Judge et al. (1995 apud COSTA 2011), definem o sucesso na carreira como um acúmulo de resultados positivos, sendo eles psicológicos e experiências de trabalho, e comenta também Arhur, Khapora e Wilderon (2005 apud COSTA 2011), que o sucesso na carreira é uma realização de resultados desejáveis de acordo com o trabalho de cada indivíduo.

Para Dutra (2004 apud COSTA 2011), o crescimento adquirido ao longo da carreira deverá ser avaliado de acordo com a capacidade de atuar em trabalhos com maior complexidade.

Costa (2011 p.9), em seu trabalho construiu um quadro com dados de variáveis e seus autores,” sendo variáveis exclusivas de carreiras gerenciais, a fim de que as mesmas pudessem ser mais abrangentes para contemplar trabalhadores da maior parte das áreas profissionais”

Variável	Autoria
Sentir-se saudável e feliz, tanto em casa quanto no trabalho	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Nabi (2001); Dries et al. (2008)
Divertir-se no trabalho	Sturges (1999); Lee et al. (2006)
Fazer trabalho agradável	Nabi (2001)
Ter felicidade na vida particular	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Dyke e Murphy (2006); Lee et al. (2006)
Receber aumentos de salário	London e Stumpf (1982); Parker e Chusmir (1991)

Ter compensação justa comparada com os pares	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Nabi (2001)
Ter boas recompensas financeiras	London e Stumpf (1982); Parker e Chusmir (1991); Judge et al. (1995); Sturges (1999); Hall (2002); Dyke e Murphy (2006); Hennequin (2007); Clarke
Ter segurança financeira	Parker e Chusmir (1991); Clarke (2009)
Receber bons benefícios além dos financeiros	Parker e Chusmir (1991); Hennequin (2007)
Ter uma vida sem restrições financeiras	Dyke e Murphy (2006); Dries et al. (2008)
Ser criativo, realizar inovação, ter idéias extraordinárias	Parker e Chusmir (1991); Dries et al. (2008)
Ter um trabalho desafiante	Mainiero e Sullivan (2006); Dyke e Murphy (2006); Lee et al. (2006); Cornelius e Skinner (2008)
Desempenhar-se bem no trabalho	London e Stumpf (1982); Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Sturges (1999); Dyke e Murphy (2006); Lee et al. (2006); Dries et al. (2008)
Ser bom e destacar-se no que faz profissionalmente	London e Stumpf (1982); Dries et al. (2008)
Receber bom feedback	Sturges (1999); Nabi (2001)
Fazer a diferença	Parker e Chusmir (1991)
Contribuir com a comunidade	Dyke e Murphy (2006)
Causar um impacto; deixar uma marca na sociedade ou na organização	Lee et al. (2006); Dries et al. (2008)
Ajudar os outros	Parker e Chusmir (1991)
Cooperar com as pessoas no trabalho	Dries et al. (2008)
Dar suporte à gestão	Gattiker e Larwood (1986); Nabi (2001)
Ter conquistas em equipe	Dyke e Murphy (2006)
Ter amigos no trabalho	Hennequin (2007)
Ter oportunidades de desenvolvimento	Gattiker e Larwood (1986)
Aprender e se desenvolver	Lee et al. (2006), Dries et al. (2008)
Ter visibilidade no mercado profissional	Sturges (2008)
Ter boa adaptabilidade a novos empregos	Hall (2002)
Ter estabilidade e segurança no trabalho	Parker e Chusmir (1991); Clarke (2009)
Ter boa rede de contatos	Sturges (2008)
Ter um casamento feliz e estável; ser um bom(boa) pai(mãe); ser bem-sucedido na criação dos filhos	Parker e Chusmir (1991); Dyke e Murphy (2006)

Ter bom controle sobre as fronteiras entre o trabalho e o restante da vida (localização, flexibilidade de horários e permeabilidade)	Sturges (2008)
Equilibrar o trabalho com a vida pessoal	Sturges (1999); Sturges e Guest (2004); Mainiero e Sullivan (2006); Hennequin (2007); Cornelius e Skinner (2008)
Ter liberdade e autonomia no trabalho	Dyke e Murphy (2006)
Desfrutar das atividades fora do trabalho	Parker e Chusmir (1991)
Ter uma família que apóia sua carreira	Dries et al. (2008)
Ter realizado as conquistas com ética	Parker e Chusmir (1991)
Ter boa reputação	Hennequin (2007)
Ter autenticidade (sentimento que as ações diárias estão de acordo com seus valores e crenças)	Mainiero e Sullivan (2006)
Expressar-se através do trabalho e das realizações	Dries et al. (2008)
Ter uma carreira coerente com seus interesses, planos e Capacidades	Hall (2002)
Ter uma carreira com senso de continuidade	Hall (2002)
Ser útil	Parker e Chusmir (1991)
Ter cargo abrangente	London e Stumpf (1982)
Ser importante e valioso onde atua profissionalmente	Dries et al. (2008)
Ter responsabilidade	Sturges (1999); Nabi (2001); Clarke (2009)
Conquista de metas de conhecimento formal (diplomas e certificados)	Sturges (2008); Cornelius e Skinner (2008)
Conquista de metas profissionais	Gattiker e Larwood (1986); Arthur, Khapova e Wilderom (2005)
Ter reconhecimento, respeito e aceitação pelos pares e colegas de trabalho	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Sturges (1999); Dyke e Murphy (2006); Lee et al. (2006); Cornelius e Skinner (2008); Dries et al. (2008)
Ter confiança do supervisor	Gattiker e Larwood (1986); Parker e Chusmir (1991); Nabi (2001)
Ter reconhecimento, respeito e agradecimento pelos clientes	Dyke e Murphy (2006)

Obter promoções para maiores níveis hierárquicos	Judge et al. (1995); Hennequin (2007); Dries et al. (2008)
Estar em boa posição, em bom nível hierárquico	Sturges (1999); Hall (2002); Hennequin (2007)
Ter oportunidades de promoção	Gattiker e Larwood (1986); Sturges (1999); Nabi (2001); Lee et al. (2006)
Estar em posição de prestígio e status	Parker e Chusmir (1991); Dyke e Murphy (2006); Hennequin (2007); Cornelius e Skinner (2008)

Quadro 3- Variáveis da Escala de Percepção de Sucesso na Carreira e autores que as utilizaram.

Fonte: Costa (2011 p.9)

Através do quadro 3 podemos compreender o pensamento de cada autor a respeito de sucesso na carreira.

4.6 Carreira no setor público

Muito se fala sobre construção de carreiras no setor privado, mas as investigações de Silva et al. (2011a), visam compreender os processos individuais de carreira no setor público. Observa-se que são profissionais que não abrem mão de suas estabilidades no emprego. Segundo Silva et al. (2011a), o que leva o indivíduo a trabalhar em um setor público é a demanda por empregos estáveis. Mas comenta adiante que é necessário analisar as carreiras envolvendo a sociedade, assim consegue observar seu papel nas condições sociais e econômicas, ou seja, alguns indivíduos acabam tomando decisões por meios de pressões e ansiedades.

De acordo com Saraiva (2006 apud SILVA et al. 2011a), os servidores públicos são agrupados em dois sistemas: um deles é o sistema de empregos, onde o servidor público é recrutado para um posto que ele irá desempenhar em um determinado cargo e as tarefas específicas. O outro sistema é o de carreira, o servidor público será recrutado para um corpo, tendo mais chances de mostrar seu desenvolvimento profissional. Salles (2006 apud SILVA et al. 2011a), comenta que é limitado o crescimento dos servidores públicos entre cargos da mesma carreira. Bresser (1996 apud SILVA et al. 2011a), observa que a partir da constituição de 1988 o desenvolvimento de um servidor público é limitado. Para que ele possa crescer é

necessário prestar novamente o concurso público, pois não é permitido a seleção interna dos indivíduos. Como não há seleção interna, muitos servidores públicos vivenciam a estagnação de suas carreiras. No Brasil o setor público oferece uma boa remuneração em questão de nível operacional, mas deixa a desejar na remuneração de cargos de níveis superiores e executivos, em comparação com o setor privado.

Segundo Carvalho (1997 apud SILVA et al. 2011a), no Brasil devido a flexibilização do trabalho no setor público, chegou-se ao ato de uma degradação das funções e condições do trabalhador; assim aumenta o número de pessoas subcontratadas, que acabam tendo uma remuneração baixa e com segurança de trabalho precária, em comparação aos contratados.

Schein (1984 apud SILVA et al. 2011a), fala sobre as perspectivas de crescimento de carreira, tanto interna como externa. Comenta que na escolha dos profissionais, há influência da família e outras pessoas próximas. Essas pessoas que influenciam na escolha da carreira do indivíduo, tendem a passar que a estabilidade e a segurança são fatores importantes; por isso muitas pessoas prestam concursos públicos para conseguirem chegar à estabilidade e segurança. Talvez para as pessoas que influenciam, o emprego bom é aquele que não se perde.

4.7 Carreira e Gerações

Veloso et al. (2011 a), apresentam um estudo sobre carreira e as gerações. Comentam que as competências da geração Baby boomers influenciam mais do que as competências de pessoas das gerações X e Y. Observaram que os Baby boomers utilizam melhor a influência da política nas organizações.

De acordo com Veloso et al. (2011 a), é necessário a construção de carreiras inteligentes onde a iniciativa é tomada pelo trabalhador, pois a organização tem seu papel de promover recursos para que a carreira se desenvolva. Mas depende de cada um buscar o crescimento na carreira.

Dutra et al. (2009 apud VELOSO et al. 2011 a) diz a respeito da faixa etária, que pessoas com mais tempo de experiência, maior responsabilidade, se enquadram na geração Baby boomers. A seguir Cennamo (2008 apud VELOSO et al. 2011 a), diz que as gerações Baby boomers e X valorizam a oportunidades de aprender coisas novas no trabalho, enquanto os da geração Y se importam mais com o crescimento da carreira. Mas autores como Zemke e

Filipczak (2000 apud VELOSO et al. 2011 a), comentam que a preferência dos Baby boomers é provar seu próprio valor e fortalecer sua identidade profissional; já para a geração X sua necessidade é sobreviver ao emprego, e para a geração Y, buscar o crescimento da carreira nas organizações com aprendizagem e desenvolvimento de suas habilidades , garantem o estilo de vida que desejam.

Veloso et al. (2011 a), diz que para a construção de uma carreira é necessário atitude e decisão do indivíduo, mas para esse desenvolvimento profissional são necessárias algumas adaptações sociais que não envolvem somente o indivíduo mas também sua família. No contexto atual, o desenvolvimento da carreira influencia tanto no comportamento das pessoas como no comportamento das próprias organizações. Mais adiante comentam que a existência de uma carreira em uma única instituição torna-se cada vez mais raro. Porém, ainda existem carreiras voltadas a organizações estruturadas, que têm seu espaço no atual cenário de trabalho.

Para Arthur, Inkson e Pringle (1999 apud VELOSO et al. 2011 a), as competências individuais são adquiridas através da educação, do trabalho e também da experiência de vida; esse conteúdo ajudará na formação de sua carreira.

Veloso et al. p.5 (2011 a), em seu artigo cita algumas competências que devem ser acumuladas pelas pessoas, sendo que cada geração possui um tipo de competência.

- Knowing why: reflete a identidade e a motivação individual;
- Knowing how: são as habilidades e especialidades individuais relevantes para o trabalho;
- Knowing whom: reflete as relações interpessoais e networks importantes para o trabalho.

Quanto à geração Baby boomer, possuem seus valores tradicionais relacionados a suas obrigações de crescimento de carreira, entre outros aspectos, mas as gerações X e Y buscam mais a satisfação de necessidades pessoais. Mesmo sendo mais desconfiados com relação a organizações são mais cooperativos e participativos no trabalho. A geração X valoriza mais trabalhar para si próprio, quanto a autoridade eles tratam de maneira informal. Assim diz (ZEMKE, RAINES; FILIPCZAK, 2000, apud VELOSO et al. 2011 a). E para Coimbra; Schikmann (2001 apud VELOSO et al. 2011a), a geração Y deseja uma direção clara e objetiva diante de suas atividades, pois na realização de suas tarefas buscam a flexibilidade e autonomia e possui habilidades com novas tecnologias. Os autores comentam que as gerações X e Y são mais questionadoras.

4.8 Tipos de Carreiras

Com o aumento da competitividade e da globalização, o colaborador vem mudando sua relação com a organização; em questão de lealdade, em troca tinha a segurança do emprego por toda a vida. Comentam em ser uma carreira tradicional, mas isso mudou muito, pois há, outros tipos de carreira onde o trabalhador não depende somente da organização, mas sim dele próprio, para tomadas de decisões, diz (SILVA et al.2011b).

Silva et al. (2011b), no decorrer de seu artigo comenta que há profissionais que adquirem a capacidade de se adaptarem às mudanças que ocorrem constantemente, e também há profissionais que se encontram além das fronteiras das organizações, seja para adquirir conhecimento ou realizar sua formação de networking.

A carreira proteana e carreira sem fronteira, de acordo com Sullivam e Arthur (2006 apud SILVA et al. 2011b). A carreira proteana envolve mudanças psicológicas, e a carreira sem fronteira envolve mudanças físicas e psicológicas. De acordo com Sullivam e Baruch (2009 apud SILVA et al. 2011b), a carreira proteana valoriza a abertura de novos aprendizados, a liberdade a realização dos objetivos, leva em conta todo o sucesso psicológico. Para Hall (2002 apud SILVA et al. 2011b) a carreira proteana tem duas características:

- Autogestão da carreira: o trabalhador assume o controle de sua carreira e cria oportunidades próprias de desenvolvimento.
- Carreiras orientadas por valores: o trabalhador dá prioridades aos seus valores para definir seu sucesso.

Conforme Bendassoli (2009 apud SILVA et al. 2011b), carreira sem fronteira é um tipo tradicional, onde o trabalhador não se baseia em uma única empresa, ele vai além de um emprego ou de uma ocupação de cargos, ou até mesmo além de uma região.

De acordo com o quadro a seguir podemos observar os tipos de carreiras bem definidas:

Tipos De Carreiras	Embasamento teórico	Atitudes
Carreira Proteana	Carreira proteana é um processo que mais a pessoa, não a organização, gerencia. Implica independência de influências externas. Duas	(1) Indivíduo assume o controle da sua carreira em vez de delegá-la à organização, criando suas próprias oportunidades.

	variáveis são a autogestão e o sucesso é interno (psicológico). É modelada mais pelo indivíduo do que pela empresa e pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa. Personalidade proativa.	(2) Prioriza os próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos. O sucesso é definido a partir de critérios próprios.
Carreira sem Fronteiras	A pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i> e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos externos. Carreiras se movem através das fronteiras do empregador; discurso hierárquico e princípios de progresso têm suas fronteiras quebradas; decisões de carreira por razões pessoais; perceber um futuro sem fronteiras; Personalidade proativa. Mobilidade física e psicológica.	(1) Preferência por interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa. (2) Desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. O comprometimento ocorre em troca de oportunidades de desenvolvimento. (3) Busca o aprendizado dentro e fora da empresa; Atitude pró-ativa.
Carreira Tradicional	Predominava até os anos 80. Pessoa trabalha para uma empresa até a aposentadoria. A senioridade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas. Carreiras ligadas a grandes organizações; presumem ambiente estável; há interdependência entre empresa e pessoa; aprendizagem se dá dentro da organização; transferências de conhecimento dentro da companhia.	(1) Pessoa planeja manter-se na mesma empresa toda a vida. As mudanças causam apreensão e desconforto. (2) Desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da empresa; Carreira muda para atender a empresa. (3) Desejo de ascensão hierárquica, pois leva à conquista de símbolos de poder e status.

Quadro 4- Comparativo dos modelos de carreiras

Fonte: Adaptado de Arthur e Rousseau (1996), Arthur, Inkson e Pringle (1999), Briscoe et al (2006) e Dutra (2002 apud SILVA et al. 2011b p. 7).

Para Sergers et al. (2008 apud SILVA et al. 2011b), com o avanço da idade em relação à carreira proteana, os profissionais acabam tendo mudanças e atitudes diferenciadas, buscam fortalecer em valores, e a autogestão acaba enfraquecendo, o que faz isso ocorrer é o equilíbrio entre o esforço e a recompensa. Em relação à carreira sem fronteiras, o avanço da idade acaba diminuindo a motivação pela mobilidade física; enquanto a mobilidade psicológica não é afetada pela idade, há um desejo de autonomia.

O quadro 5 mostra as caracterizações das gerações em relação ao trabalho.

Gerações	População – IBGE – em %	Características gerais	Relação com o trabalho	Contexto
Baby Boomers (nascidos entre 1945 e 1964)	34	Otimistas, motivados e cooperativos.	Workaholics; buscam o status e a ascensão profissional dentro da empresa; são leais ao empregador.	Pós-Guerra; economia em expansão.
Geração X (nascidos entre 1965 e 1977)	34	Céticos questionadores	Leais ao próprio projeto profissional; buscam a informalidade no ambiente de trabalho; questionam a hierarquia.	Viveram a reengenharia, downsizing, fim da lealdade às organizações.
Geração Y (nascidos a partir de 1978)	33	Conectados, individualistas e defendem suas opiniões.	Priorizam a vida pessoal no lugar da profissional; acostumados à instabilidade econômica.	Nasceram com a volta da democracia e consolidação da economia.

Quadro 5- Caracterização das gerações baby boomers, X e Y

Fonte: Adaptado de Veloso *et al.* (2008), apud Silva *et al.* (2011 p. 9).

De acordo com esse quadro, podemos identificar que a geração mais velha possui maior grau de identificação com o trabalho. Em relação às gerações mais jovens X e Y apostam em novas oportunidades de trabalho para poderem crescer e desenvolver.

4.9 Transições na carreira

Para Oltramari *et al.* (2011), transição na carreira não significa somente uma mudança de função, mas um processo que passa por estágios, tantos positivos como negativos. Na

transição de carreira, poderá ser oferecido satisfação profissional e status, e também poderá oferecer a distância entre a família e os amigos. É uma tomada de decisão que poderá ter um preço a pagar.

A carreira se inicia por uma seleção para ocupação de cargos. Não é nada fácil passar por todas as etapas, logo, há o desafio das promoções para obter um salário melhor, uma ocupação de cargo de chefia. Começa então a ausência de estar com a família, ou seja, muitos dos cargos superiores exigem que o trabalhador trabalhe além das oito horas diárias, ou até mesmo se mude de cidade. Para Oltramari et al. (2011), o início acaba envolvendo mudanças radicais, e os trabalhadores com medo de perderem seus empregos no início de sua carreira, acabam cedendo a essas mudanças radicais; nem sempre tomam decisões conscientes, sendo às vezes controlados por seus superiores. De acordo com Oltramari et al. (2011), dependendo da organização onde se trabalha, o superior faz um plano de desenvolvimento individual para cada subordinado.

Entre as organizações, algumas delas oferecem programas que poderão ajudar no desenvolvimento de suas carreiras, como avaliação de desempenho, treinamentos, planos de sucessão e alguns programas de gestão por competência, (OLTRAMARI et al. 2011). Faria (2004 apud OLTRAMARI et al. 2011), comenta que alguns trabalhos poderão trazer doenças mentais, em razão de algumas gestões que fazem com que o crescimento individual gere uma competição entre os trabalhadores. Algumas pessoas querem se destacar e acabam abrindo mão de muitas coisas para estarem à frente, sendo por cargos ou salários mais altos, de acordo com (OLTRAMARI et al. 2011).

Segundo Oltramari (2010 apud OLTRAMARI et al. 2011), chegar ao meio da carreira depende de algumas decisões, que em geral envolve as relações familiares. O medo sempre fará parte do processo de transição da carreira, por ser um caminho sem volta a partir da tomada de decisão.

No fim da carreira o trabalhador busca a qualidade de vida, ficar mais próximo da família, trabalhar somente oito horas por dia, entre outros aspectos (OLTRAMARI et al. 2011).

Na trajetória da carreira de início, meio e fim, as transições dependerão de cada função do trabalhador, como também dependerá de cada organização. Então se avalia a cada tipo de emprego. Porém o desempenho pessoal é um percurso de construção da carreira, sendo difícil um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional durante as transições.

5 DISCUSSÃO

O tema tem por objetivo formular ideias e compreender os fatores que influenciam na escolha da carreira do indivíduo. Diante desse entendimento, diversos autores contribuíram para identificar aspectos importantes sobre os pontos determinantes que podem auxiliar no entendimento do assunto. Foram abordados tópicos como: família, status, sociedade, meio onde o indivíduo está inserido, entre outros fatores que construíram com ideias que levam o indivíduo a repensar sobre a carreira.

Quanto à visão de Dutra (2002), o plano de carreira é composto por uma estrada plana, bem conservada e delimitada, que poderá auxiliar e conduzir ao sucesso. Ele identifica que à riqueza e a satisfação profissional estão interligadas, porém são inúmeros fatores que influenciam a escolha da carreira.

Para Van Maanen (1977 apud DUTRA 2011, p.16), a carreira transmite a ideia de tranquilidade e paciência. A escolha da carreira é algo que deve ser bem formulado, pensado e estruturado de forma que agregue valor e conhecimento pessoal.

Mas Balassiano e Costa (2012) conceituam que a carreira é identificada como um eixo onde o indivíduo e a organização firmam um contrato psicológico, e cada parte precisa se sustentar em um regime de processo onde o cumprimento do acordo ou atividades seja bem determinado, para que ambos os lados estejam satisfeitos com o resultado.

Na visão de Chiavenato (2012), o conhecimento é parte fundamental para o sucesso da organização, e este está atrelado a vários aspectos que na atualidade são exigidos: novos valores, novos parâmetros, novos relacionamentos e novas práticas administrativas. Identifica-se que o profissional é o capital humano das organizações.

Para Mckinlay (2002, apud BALASSIANO e COSTA 2012), a oferta de salário pelo esforço dedicado ao trabalho está acima de qualquer valor ou posição na organização. O desenvolvimento da carreira traduz o interior do indivíduo, com fatores que o remetem a repensar sobre a relação entre a carreira.

Xavier (2006), por sua vez, expõe que é importante que o indivíduo pense a longo prazo e conheça seu interior, para tomar decisões que levarão à busca do ideal no futuro.

Harbson (2005 apud REIS et al. 2010), destaca que em qualquer situação, o profissional consegue agregar aprendizado para o desenvolvimento do plano de carreira.

Para Hall (2002 apud COSTA 2011), a carreira é uma sequência de trabalhos durante a vida, que poderá também ser definida como sequência de experiências. E para London e Stumpf (1982 apud COSTA 2011) carreiras são como uma sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados ao decorrer da vida.

Para Judge et al. (1995 apud COSTA 2011), o sucesso da carreira é definido como um acúmulo de resultados positivos, sendo eles psicológicos e experiências de trabalho. Comenta Arthur, Khapora e Wilderon (2005 apud COSTA 2011), que o sucesso na carreira é uma realização de resultados que consiste em ações que estão relacionadas de acordo com o trabalho do indivíduo.

Percebe-se que as visões desses diversos autores contribuem não só para a construção do conceito de carreiras, mas principalmente para o entendimento da realidade vivenciada pelos indivíduos na construção de sua carreira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem o objetivo de identificar os aspectos que influenciam na escolha da carreira do indivíduo. Com o levantamento das ideias, pôde-se compreender que para definir a carreira que o indivíduo deseja seguir é necessário delimitar caminhos que possibilitem o sucesso. Existem fatores que contribuem e são de extrema importância para alcançar a meta, pois identificou-se que diversos aspectos podem ser determinantes, tanto para o sucesso quanto para o fracasso da carreira. Fatores como: família, status, sociedade, ambiente de trabalho, têm influência na decisão da escolha da carreira.

Delimitar o caminho que deseja trilhar pode auxiliar o indivíduo nesta caminhada, pois são detalhes que fazem a diferença, e podem ser de grande valia para traçar metas e definições para alcançar o sucesso.

Pode-se compreender que, por mais difícil que seja a definição inicial, o sucesso é algo que supera todas as dificuldades, e que uma decisão tomada em qualquer momento da carreira, não permite regredir para uma nova escolha. O caminho trilhado não se apaga para renovar as escolhas; as próximas decisões poderão impactar nas decisões anteriores.

Identifica-se que a organização também tem influência na escolha da carreira do indivíduo, pois algumas empresas buscam reter os talentos e desenvolvem a carreira com oportunidades de crescimento. Por outro lado, quando o oposto acontece, o indivíduo perde o foco e em algum momento pode se frustrar com os impactos e decisões da organização.

Entende-se que definir e traçar metas para obter o sucesso esperado pode ser inicialmente algo complexo. Porém, com a vivência, é possível perceber que as definições têm grande influência para seguir o caminho correto, possibilitando maior eficácia na conclusão do objetivo traçado.

REFERÊNCIAS:

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A.. **Gestão de Carreiras**. São Paulo : Atlas, 2012

BARROS,A.J.S; LEHFELD,N,A,S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2.ed. São Paulo;ABDR, 2006

CÁLCENA, F. J. E. **A mudança da identidade profissional em transições de carreira** 2012 Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade de São Paulo, 2012.

Disponível em < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07112012-201102/pt-br.php>>, acesso em 29 de Jun. 2014.

CARVALHO, L. M. V. et al. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos: coaching & mentoring**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CHIAVENATO, I. **Carreira e Competência: você é aquilo que faz: como planejar e conduzir seu futuro profissional**. 3. ed. São Paulo : Manole, 2013.

COSTA, L.V. Construção e Validação de uma Escala de Percepção de Sucesso na Carreira. XXXV Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro/ RJ- 4 a 7 de Setembro de 2011, acesso em 02 de Set. 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. et al. As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009. Disponível em < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v10n1/v10n1a08.pdf> >, acesso em 24 de jun. 2014.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas: 12 ed. São Paulo : Atlas, 2011.

FIDELIS, G. J. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e Carreiras**: uma abordagem na educação corporativa. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de Carreira**: foco no individuo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. São Paulo : Atlas, 2009.

OLTRAMARI, P. A et al. **Carreira e família na sociedade líquido –moderna**. RAM, REV. MACKENZIE, 15(1), 15-48, 2010. Disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2930/4624>>, acesso em 29 de jun. 2014.

OLTRAMARI, P. A. et al. **Trajetórias e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários**. . XXXV Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro/ RJ- 4 a 7 de Setembro de 2011, acesso em 23 de Set. 2014.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro** : 23° ed. São Paulo : Campus, 2005.

REIS, G. G. et al. Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional** V. 11, N. 2, p. 243-255, jul-dez. 2010. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v11n2/v11n2A09.pdf>>, acesso em 24 de jun. 2014.

SILVA, R. J. et al. **Construção dos Processos Pessoais de Carreiras no Setor Público no Contexto Social Contemporâneo**. XXXV Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro/ RJ- 4 a 7 de Setembro de 2011 a, acesso em 20 de Set. 2014.

SILVA, R. J. et al. **Carreiras: Novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros**. XXXV Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro/ RJ- 4 a 7 de Setembro de 2011 b, acesso em 23 de Set. 2014.

VELOSO, R. F. E et al. **Gerações e Carreiras: A relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre o crescimento profissional nas organizações.** XXXV Encontro da ANPAD – Rio de Janeiro/ RJ- 4 a 7 de Setembro de 2011 a, acesso em 21 de Set. 2014.

VELOSO, R. F. E. et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 1, p. 61-72, jan. jun. 2011 b. Disponível em < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v12n1/08.pdf> >, acesso em 24 de jun. 2014.,.

XAVIER, R. A.P. **Sua carreira:** planejamento e gestão. São Paulo : Financial Times Prentice Hall, 2006.