

Planejamento de carreira: uma responsabilidade do indivíduo

Helena Camacho

RESUMO: Durante a trajetória de mais 30 anos de vida profissional, atuando por 22 anos nas estruturas de RH de grandes empresas, observei que o planejamento de carreira foi e ainda é uma preocupação dos empregadores e empregados. O foco dos primeiros está ligado na identificação e retenção dos melhores colaboradores e dos últimos, na busca de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional que culminem em cargos e salários diferenciados dentro das estruturas hierárquicas das organizações. Nos jovens esta preocupação começa na escolha do curso de formação técnico ou superior e nos empregadores geram investimentos em Programas de estágio, de *trainees* e em políticas e práticas corporativas que visam atrair e reter os melhores profissionais. O objetivo deste trabalho é evidenciar o entendimento do conceito de carreira e de como ela pode se desenvolver no mundo corporativo usando como base principal, a visão de dois autores brasileiros: Prof. Dr. Joel Souza Dutra e o consultor de empresas Gutemberg Macedo, que citam as pesquisas dos Profs. Drs. Edgar Shein e Derr, sobre os motivadores que definem e impulsionam as carreiras dos profissionais. O argumento que pretendemos colocar em evidência é que apesar do forte apelo das oportunidades de carreira oferecidas pelas empresas, os profissionais deveriam valorizar o que os interessa e estimula, para optarem pelas melhores oportunidades de carreira para si próprios, lembrando que estas podem se modificar ao longo de sua vida. Concluímos que o planejamento de carreira deve ser estabelecido não apenas por meio de um referencial externo suportado pelo o que as empresas oferecem, mas principalmente pelo autoconhecimento, de forma a contemplar as particularidades de cada pessoa, conduzindo o ser humano à autorrealização, quando mencionaremos aspectos do Humanismo e da Ciência Ontopsicológica.

Palavras-chave: carreira; planejamento; Humanismo; Ontopsicologia.

Career Planning: an individual responsibility

ABSTRACT: During the course of over 30 years of professional life, serving for 22 years in HR structures of large enterprises, noticed that the career planning was and still is a concern of employers and employees. The first focus is on the identification and retention of so-called talent or best employees and of the latter, in the pursuit of professional growth and development opportunities that result in different jobs and salaries within the hierarchical structures of organizations. This concern young people begins in the choice of technical training or higher and employers generate investments in internship programs, trainees and corporate policies and practices aimed at attracting and retaining the best professionals. The aim of this study is to demonstrate understanding of the concept of career and how it may develop in the corporate world using based on the vision of Brazilian authors two: Joel Souza Dutra and Gutemberg Macedo, mentioning also the Edgar Shein and Derr on motivators that define and advance the careers of professionals. The argument that we confront is that before reflecting on the career opportunities offered by the environment, professionals should identify what they like, what interests and stimulates, to choose the best career opportunities for themselves, noting that these can change throughout his life. We conclude that the planning of career should be established not only by means of an external frame supported by what the company offers, but mainly by self-knowledge, to contemplate the particularities of each person, leading humans to self-actualization when will mention aspects of Humanism and Ontopsychology.

Keywords: career; planning; Humanism; Ontopsychology.

1 Introdução

Nos últimos 20 anos o papel das organizações na carreira dos funcionários sofreu uma grande mudança. Com o advento de uma nova ordem econômica e social no começo do século passado, o aumento da demanda por consumo impulsionou a ampliação do mercado produtivo e estimulou a concorrência e os investimentos em inovação (ROBBINS, 2005). Estruturaram-se linhas de produção cada vez mais mecanizadas substituindo o processo artesanal, introduzindo mudanças importantes na organização do trabalho. O aumento do lucro para atender a maior exigência de retorno sobre os investimentos dos acionistas, forçou a busca de métodos e processos mais eficientes e eficazes no modelo produtivo, impactando a estruturação dos cargos, funções e responsabilidades dos colaboradores, modificando as trajetórias de carreira possíveis dentro das empresas (DUTRA, 1996).

No passado a empresa se responsabilizava totalmente pela carreira dos funcionários e colaboradores, hoje deve ocupar um papel de apoiador para que cada indivíduo assuma a responsabilidade pelo seu futuro (DUTRA, 2008). Para o indivíduo, essa responsabilização demanda um maior autoconhecimento que passa pelas questões tangíveis da avaliação de conhecimentos e habilidades adquiridas para o exercício de uma atividade, mas também pelos aspectos motivacionais, que impulsionam o indivíduo em uma determinada direção profissional. O indivíduo é protagonista das suas escolhas profissionais e construtor da sua carreira, afirmação sustentada na pesquisa de Shein e Derr que será mencionada ao longo deste trabalho (DUTRA, 2008).

Deste modo, este trabalho de pesquisa tem como objetivo geral evidenciar o entendimento do conceito de carreira e de como ela pode se desenvolver no mundo corporativo usando como base principal, a visão de dois autores brasileiros: Prof. Dr. Joel Souza Dutra e o consultor de empresas Gutemberg Macedo, que citam as pesquisas dos Profs. Drs. Edgar Shein e Derr, sobre os motivadores que definem e impulsionam as carreiras dos profissionais.

O argumento que pretendemos colocar em evidência é que apesar do forte apelo das oportunidades de carreira oferecidas pelas empresas, os profissionais deveriam valorizar o que os interessa e estimula, para optarem pelas melhores oportunidades de carreira para si próprios, lembrando que estas podem se modificar ao longo de sua vida. Concluímos que o planejamento de carreira deve ser estabelecido não apenas por meio de um referencial externo suportado pelo que as empresas oferecem, mas, principalmente pelo autoconhecimento, de forma a contemplar as particularidades de cada pessoa, conduzindo o

ser humano à autorrealização, quando mencionaremos aspectos do Humanismo e da Ciência Ontopsicológica.

No que tange à metodologia, esta é uma pesquisa que se caracteriza por possuir cunho de estudo teórico. Iniciaremos apresentando e analisando alguns conceitos a respeito de “carreira”; depois um breve histórico a respeito de carreira e planejamento de carreira; seguido dos aspectos de como pode se desenvolver uma carreira na contemporaneidade; âncoras de carreira; pontos importantes para gerenciar a própria carreira; a responsabilidade do indivíduo e a importância do autoconhecimento para a compreensão e o desenvolvimento da própria carreira; aspectos da filosofia e do Humanismo e algumas implicações para o conceito de carreira; e por fim algumas premissas da Ontopsicologia e os instrumentos para a autorrealização.

2 Definindo Carreira

O conceito de “Carreira”, termo derivado da palavra latina *carraria*, que significa “caminho para carros”, passou por diversas transformações ao longo de sua aplicabilidade histórica. À partir de 1803, o significado contemporâneo da palavra “Carreira” passou a se relacionar ao mundo dos negócios (CASE, BOTELHO, 2001).

Carreira é definida como um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida do indivíduo. Qualquer trabalho remunerado ou não, realizado durante um período de tempo pode constituir uma carreira. A carreira pode se referir inclusive, a atividades autônomas ou até a um trabalho voluntário (ROBBINS, 2005).

O conceito de carreira profissional extrapola a performance do indivíduo através da rotina de uma atividade em uma Organização. Engloba os conhecimentos específicos da área de especialização escolhida, os cursos realizados, as graduações obtidas como MBAs, especializações, as atividades extracurriculares, as promoções de cargos recebidas, os projetos construídos, os desafios enfrentados, ou seja, toda a experiência praticada ao longo da vida profissional, se constitui na sua carreira (DUTRA, 1996).

Outro enunciado define o plano de carreira como “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (DUTRA, 1996, citando HALL, 1976).

No meio corporativo atual, o conceito de “carreira” refere-se ao percurso profissional em direção a uma especialização almejada, um caminho rumo a um objetivo que seja do indivíduo, preferencialmente (MACEDO, 2005).

2.1 Histórico: Carreira e Planejamento de Carreira

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o planejamento de carreira começou a ter mais destaque nas empresas. Foi estabelecida uma hierarquia de cargos ligados a postos de trabalho e aos sistemas de diferenciação entre eles tendo suas bases na Escola de Administração Científica, cujo objetivo era aumentar a eficiência ou a produtividade dos trabalhadores, através de um método ou um procedimento organizado. As características dos profissionais demandados nesta época eram de pessoas extremamente racionais e práticas, que “não eram pagas para pensar, e sim para fazer” (DUTRA, 1996). A referência era trabalhar sempre mais rápido e com mais eficácia para obter sucesso.

As carreiras eram estruturadas no crescimento vertical baseado em aumento gradativo de remuneração e autoridade. Era um modelo que se encaixava em um cenário de maior estabilidade onde as grandes corporações burocráticas dominavam com estruturas densas de cargos e salários. Para o funcionário, o sucesso era avaliado pelas promoções conquistadas nos vários patamares hierárquicos com correspondente aumento de remuneração. Nesse cenário, a organização era responsável pelo plano de carreira dos seus colaboradores (DUMON e HOLLARD, 2007).

Os anos 1980, 1990 até 2000, os mais turbulentos da era industrial pelas demissões em massa, fusões, grandes aquisições, a globalização e a chegada de novas tecnologias, acabaram modelando novas relações entre as empresas e seus colaboradores (DUMON e HOLLARD, 2007).

3 Como pode se desenvolver uma carreira na contemporaneidade

O ambiente econômico em contínua transformação, vem impactando continuamente o foco da empresa, dos projetos, da atuação dos funcionários, gerando maior dificuldade para os profissionais identificarem o que fazer e como fazer para progredirem dentro das organizações.

Com as mudanças no ambiente empresarial, as pessoas foram obrigadas a se reposicionarem sobre as expectativas de suas carreiras, devido principalmente a três pontos:

- Os profissionais perceberam o achatamento nas estruturas organizacionais reduzindo as suas chances de progresso. Os níveis hierárquicos foram diminuídos reduzindo as oportunidades da tradicional e conhecida promoção vertical;

- Verificaram que as empresas não cuidavam mais das suas carreiras e que seu progresso nas estruturas era limitado. O ser um “bom funcionário”, esforçando-se para atender às expectativas do empregador, não garantia mais a estabilidade no emprego nem as promoções de cargos e salários;

- Perceberam que o domínio de conhecimento e experiência dentro das empresas estava sendo substituído gradativamente pela capacidade de ser flexível e maleável, visando uma rápida adaptação a um ambiente altamente volátil e imprevisível. A exigência de um aprendizado contínuo tirou os profissionais da “zona de conforto” ou da acomodação em uma posição ou atividade amplamente dominada. Além disso, esse conhecimento que era um diferencial no passado, se tornava obsoleto rapidamente principalmente pelas inovações tecnológicas, disponíveis em ciclos cada vez mais curtos de tempo;

- Estudos recentes mostram que as competências¹ exigidas de um profissional, rapidamente ficam desatualizadas em um cenário de mudanças constantes (DUMON e HOLLARD, 2007).

Conforme Dumon e Hollard (2007):

Em 1970, 50% das competências de uma pessoa se tornavam obsoletas em quinze anos. Ou seja, em 1970, o empregado de 1985 deveria ter atualizado 50% das suas competências (...) ou em quinze anos. Hoje, 50% das competências de um profissional se tornam obsoletas em três anos (DUMON e HOLLARD, 2007, p. 29-29).

Desta forma, a atitude do indivíduo diante deste cenário de transformação começou a ser um dos aspectos decisivos para o seu desenvolvimento profissional.

¹ Competências refere-se ao somatório de conhecimento, habilidade e atitude, denominados pela sigla CHA, necessários para a pessoa exercer o seu trabalho (RABAGLIO, 2005 p. 27).

As empresas também se viram obrigadas a atualizar as práticas e políticas relacionadas a administração de carreiras. No entanto, ainda hoje nos deparamos com práticas distorcidas dentro das empresas sobre o tema, que desestimulam os funcionários a serem os protagonistas do próprio crescimento dentro das organizações. Segundo Resende (1991) há pelo menos três concepções de carreira equivocadas e que ainda interferem nas políticas e práticas internas das empresas sobre o tema:

- 1) *Carreira pré-estabelecida*: baseia-se na ideia de carreira como um caminho pré-definido pela própria organização, onde todos que o trilharem alcançarão o topo. Na carreira pública ainda temos muito presente esta visão, que usa o critério do tempo no cargo, para habilitar os profissionais a um nível superior na estrutura vigente e com incremento salarial;
- 2) *Carreiras desvirtuadas*: a movimentação de cargo é apenas para fins de aumento salarial e não como uma proposta também de crescimento profissional, com ampliação de desafios ou complexidade de tarefas e responsabilidades;
- 3) *Carreiras não objetivas*: existe um planejamento de cargos e salários, mas a premiação ao funcionário é feita de forma aleatória sem vínculo com uma performance diferenciada.

Portanto, o planejamento de carreira no mundo atual, extrapola cargos, funções e níveis. Do ponto de vista do funcionário, é uma sequência de oportunidades profissionais que ultrapassam os limites de um único local de trabalho. Tende a incluir o trabalho em diversas funções, movimentação lateral muitas vezes sem aumento de remuneração abrangendo até períodos de trabalho autônomo. As estruturas de cargos hierarquizadas verticalmente são substituídas cada vez mais por estruturas matriciais e horizontais com uma liderança que varia conforme o tipo de projeto e a expertise necessária do profissional. Cada vez é mais comum estruturarem-se equipes transitórias, multifuncionais e multiculturais, que podem estar ao mesmo tempo interfaceando em diversos locais do planeta, reunidas em função de um projeto específico. Mais do que conhecimento e habilidade, a atitude do profissional neste cenário de continua transformação, é um aspecto crucial pela necessidade de uma capacidade contínua de adaptação, maleabilidade e flexibilidade, que alavanquem os resultados do esforço do seu trabalho (MACEDO, 2005).

4 O Planejamento de Carreira: âncoras de carreira

Quando as pessoas iniciam a vida profissional, há um período de descoberta mútua entre o indivíduo e a empresa. As pessoas passam a experimentar atividades e desafios através das responsabilidades profissionais que lhes são imputadas, conhecendo melhor a si mesmas e suas preferências profissionais (DUTRA, 1996). Do lado da empresa, há uma preocupação em identificar e adequar as capacidades dos profissionais às necessidades ou demandas internas. Nesse sentido muitas empresas adotam os Programas de estágio (para os ainda estudantes) e de *trainees* (para os recém formados), tentando mais rapidamente adequar perfil pessoal e formação ao pool de atividades desenvolvidas nas diversas áreas e setores de uma organização.

Mas como acontece o processo de escolha ou de preferência por uma atividade ou profissão no jovem? O tema da escolha de carreira, é uma das questões mais pesquisadas em vários campos das ciências sociais. Dutra (1996), cita dois autores Hall (1976) e Van Maanem (1977) que analisaram os estudos nesse tema até o final dos anos 1970. Observaram que as teorias da escolha de carreira podem ser agrupadas em duas categorias mais amplas:

- *compatibilidade*: as escolhas das pessoas se baseiam em compatibilidades entre a pessoa e a ocupação, que se explica por quatro características pessoais: interesses, identidade, personalidade (valores, necessidades, etc) e experiência social. Esta abordagem enfatiza o que influencia a escolha da carreira. Mobiliza também o trabalho de orientação vocacional onde um profissional especializado ajuda o jovem a conhecer suas aptidões, interesses, procurando compatibiliza-los com uma atividade profissional;

- *processo de escolha*: a pessoa ao longo da sua trajetória vai gradualmente definindo a escolha da sua ocupação. Aqui a ênfase é no como e no porquê da escolha da carreira.

Optamos por destacar a pesquisa de Edgard Shein descrita pelo Prof Joel Souza Dutra (1996), realizada em dois períodos (1978 e 1990) por encarar a questão da construção da carreira como consequência do processo de desenvolvimento da pessoa como um ser integral, isto é, define-se através da interação da pessoa com todos os espaços da sua vida, que influenciam a decisão por uma carreira. Conforme este autor, o processo de planejamento individual de carreira sofre impactos dos valores, necessidades e habilidades que estimulam ou inibem as opções do indivíduo pelas diversas carreiras disponíveis. Com o aumento do auto conhecimento sobre as preferências, as decisões podem ser mais conscientes, direcionando com maior clareza a própria carreira, gerando inclusive movimentação do

profissional entre empresas ou mesmo dentro das empresas, resultando em mudanças de atividade ou tarefa visando o alcance do caminho escolhido pelo indivíduo.

Na primeira etapa da pesquisa, Edgard Schein (1978) acompanhou a carreira de 44 alunos da Sloan School of Management do MIT no período de 1961 a 1973 sendo: 15 alunos formados em 1961, 15 alunos formados em 1962 e 14 alunos formados em 1963. Observou que nos primeiros anos estes alunos procuraram empregos com maiores desafios, responsabilidades e consequentes faixas salariais diferenciadas. Mas após alguns anos de experiência, estes alunos passaram a procurar tipos específicos de trabalho. Através dos depoimentos destes alunos, Schein (1978) agrupou em cinco categorias, o que definiu como as razões ou motivos destas escolhas que foram ampliadas para 8 na continuidade do seu estudo (SCHEIN, 1990), durante as décadas de 1970 e 1980. Denominou as oito categorias finais como *âncoras de carreira* ou elementos da realidade que determinam as preferências ou padrões de escolha por uma ocupação, carreira, empresa, tipo de oportunidade.

Segundo Schein (1990), as escolhas e as razões para as escolhas, se basearam na autopercepção de:

- *habilidades ou talentos*: com base no sucesso obtido anteriormente pelo indivíduo;
- *necessidades*: motivos, feedback de outros e auto avaliação;
- *atitudes e valores*: do indivíduo e convergentes com as da empresa e/ou atividade escolhida.

Descrevemos a seguir as oito âncoras de carreira mencionados por Schein (citado por DUTRA,1996):

- 1) *Competência gerencial*: Nesta categoria estão as pessoas que lidam bem com um conjunto complexo de atividades, que exigem competências de controle, de busca de solução para problemas, suportando alto nível de responsabilidade para exercer autoridade.
- 2) *Competência técnica ou funcional*: Aqui se enquadram as pessoas que preferem atuar nas suas áreas de especialização, podendo exercer posições de comando caso se sintam seguros, mas sempre dentro da sua área.
- 3) *Segurança e estabilidade*: São os que aceitam e se adaptam ao que é imposto pelas empresas, esperando que se reconheçam as suas necessidades e competências. Tem a expectativa de que a empresa fará o melhor por elas.
- 4) *Criatividade*: Classificam-se nesta categoria, os indivíduos com maior necessidade de criar algo próprio, como se fôsse a extensão de si próprias. Algo

que leve seu nome e gere fortuna como a medida da sua realização. São as empreendedoras.

- 5) *Autonomia e independência*: Aqui se agrupam as pessoas que procuram espaço para desenvolver a própria identidade profissional e ligar os resultados do seu trabalho a seu próprio esforço. Valorizam o próprio ritmo, suas prioridades e hábitos de trabalho.
- 6) *Senso de serviço e dedicação à causa*: Predomina nesta categoria, os que tem o desejo de influenciar o mundo em determinada causa. Gostam de ajudar o outro. São os médicos, enfermeiros, advogados entre outros. Mas isso não invalida a possibilidade de alguns destes estarem mais ancorados em outras motivações já descritas como as técnicas, funcionais ou mesmo na categoria de autonomia ou na competência gerencial.
- 7) *Desafio constante*: O sucesso para estas pessoas é vencer obstáculos impossíveis, resolver problemas insolúveis e ficam estimuladas pelo alto risco. A falta de desafio as torna aborrecidas e irritadas.
- 8) *Estilo de vida integrado*: São os que conseguem alinhar o estilo de vida com a carreira. O autor menciona que encontrou na sua pesquisa pessoas altamente motivadas com as suas carreiras porque estavam integradas ao seu estilo de vida. São os que valorizam um alto nível de integração entre as suas necessidades como indivíduo, de família e de carreira. Desejam maior flexibilidade em seu emprego.

Derr (1986, citado por DUTRA 1996), motivado pelos trabalhos de Edgar Schein, estudou as diferentes preferências de carreira entrevistando profissionais no interior das empresas. Chegou a mesma conclusão de Schein de que as escolhas de carreira são determinadas pela percepção das pessoas sobre seus talentos, necessidades e valores. Desta forma, classificou em cinco categorias os motivos e razões que na sua análise, determinam as escolhas dos profissionais dentro das empresas. São elas:

1) *Ter sucesso*

Aqui se enquadram os que buscam posições de maior status nas empresas. Colocam o trabalho em primeiro lugar, possuem metas claras de carreira e movem-se com rapidez para realizá-las.

2) *Sentir-se seguro*

Valorizam o reconhecimento, a segurança e o respeito, procurando ficar em uma única empresa por longo período.

3) *Sentir-se livre*

Procuram obter o máximo de liberdade em suas atribuições; tem domínio dos processos de trabalho, acumulam, controlam e manipulam informações escassas.

4) *Sentir-se desafiado*

Buscam os trabalhos excitantes, as oportunidades de alto risco, estão sempre prontos para um novo desafio.

5) *Obter equilíbrio*

Procuram tornar o trabalho interessante mas pouco absorvente. Mantem contínuo equilíbrio entre o trabalho, as relações sociais e o autodesenvolvimento.

Conforme Dutra (1996) relata, à partir dos trabalhos de Schein e Derr, foi introduzida a ideia de carreiras paralelas ou de um leque de opções de carreira amplo que pode variar conforme as diferentes preferências das pessoas, que deveriam ser respeitadas por elas e pelas empresas, permitindo um melhor e maior engajamento dos indivíduos com seu trabalho.

Portanto, um plano de carreira eficiente está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira, estabelecidos a partir dos interesses, expectativas do indivíduo (DUTRA, 1996), e não por planos de carreira pré-formatados e que devem ser obrigatoriamente cumpridos, etapa por etapa, em algumas organizações.

5 Pontos importantes a serem considerados para gerenciar a própria carreira

Stephen Robbins (2005) sugere 12 fatores para estruturar a carreira e que podem contribuir para aumentar a empregabilidade do profissional. Optamos por mencionar este autor pela ênfase que dá na responsabilidade do indivíduo na estruturação da própria carreira. São eles:

1) *Assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da própria carreira:*

Depende mais da capacidade do profissional em ser flexível, adaptável às novas e constantes demandas que se refletem na dedicação em atualizar conhecimentos constantemente.

2) *Conhecer a si mesmo:*

Conhecer os pontos fortes e pontos fracos e agir em cima dos *gaps* identificados. Saber do que se é capaz e de onde se precisa maior qualificação, seja técnica seja atitudinal.

3) *Comprometimento com a aprendizagem contínua:*

Participar de cursos ligados ao ramo de interesse ou especialidade, ler e manter-se atualizado constantemente.

4) *Equilibrar as competências específicas e as generalistas:*

Além de ter uma especialização em uma área profissional, o indivíduo deve desenvolver outras competências que se aplicam em outros setores ou empresas, ampliando as oportunidades profissionais.

5) *Desenvolver a própria vantagem competitiva:*

Buscar um diferencial que o destaque no mercado de trabalho ou diante da concorrência. Aquilo que é escasso e que o mercado procura.

6) *Desenvolver as habilidades de comunicação:*

Inclui a capacidade de comunicação escrita e verbal, destacando-se os aspectos de clareza e objetividade.

7) *Ter um mentor:*

São os orientadores e conselheiros dentro e fora da empresa, que podem ser um suporte de desenvolvimento profissional e pessoal.

8) *Manter uma rede de contatos ou networking:*

Cultivar boas relações com outros do mesmo setor onde se atua ou se quer atuar, e que podem colaborar na conquista dos objetivos profissionais.

9) *Documentar as realizações:*

Há mais valor no que foi feito e alcançado do que nos títulos e cargos. A realização é a marca do profissional, formando uma reputação e definindo seu estilo de trabalho.

10) *Gerenciar a reputação:*

Procurar formas para divulgar as suas realizações, para ser conhecido e ampliar o mercado de atuação.

11) *Considerar a si mesmo como um produto:*

Desenvolver uma identidade ligada àquilo que realizou. É a marca individual ou estilo naquilo que se faz.

12) *Manter-se atento a outras opções:*

No ambiente de incerteza do atual mundo corporativo é importante manter outras opções profissionais. A empresa pode ser vendida, o projeto cancelado, o departamento

reduzido e nada disso é antecipadamente conhecido podendo impactar negativamente o plano de carreira traçado.

6 A responsabilidade do indivíduo e a importância do autoconhecimento

O trabalho estrutura a vida das pessoas e é um meio que a sociedade usa para produzir e distribuir riqueza (DUMON e HOLLARD, 2007) permitindo ao indivíduo exercer os vários papéis possíveis na comunidade em que vive, como consumidor, como cidadão, como integrante de uma família, como profissional, dentre tantos outros.

O trabalho é um conjunto de atividades realizadas através do esforço feito por indivíduos, que possibilita ao homem concretizar seus sonhos, atingir metas e objetivos de vida, além de ser uma forma de expressão. É o trabalho que faz com que o indivíduo demonstre ações, iniciativas, desenvolva habilidades, e é com o trabalho que ele também poderá aperfeiçoá-las. O trabalho faz com que o indivíduo aprenda a fazer algo com um objetivo definido colaborando para a conquista do próprio espaço, respeito e consideração dos demais, gerando satisfação pessoal e realização profissional.

Mas há conflitos entre as necessidades, desejos e obrigações dos empregadores e empregados. Os empregos e as atividades no mundo do trabalho, sejam quais forem, estão cada vez exigindo mais das pessoas e aumentando a lacuna entre os interesses de um e de outro. Verifica-se que nem sempre empresas e indivíduos caminham na mesma direção (DUMON e HOLLARD, 2007).

Gutemberg Macedo (2005), baseado em sua experiência de aconselhamento e acompanhamento de carreira de executivos no Brasil, afirma que a maioria das pessoas não está feliz com aquilo que é e que conquistou. A falta de identidade com o trabalho tem impactado a motivação das pessoas com a empresa. Entendendo que ter identidade com uma organização neste contexto é gostar de sua missão, de seus valores e considerar significativo ou importante o próprio trabalho desenvolvido.

Gutemberg Macedo (2005) prossegue na sua análise afirmando que há uma amargura e uma infelicidade generalizadas nos indivíduos. Ao longo da vida e da carreira trilhada muitos profissionais não conhecem o verdadeiro propósito da própria existência. E quando sofrem uma demissão inesperada pelas contingências do cenário empresarial atual, entram em crise e se voltam para uma análise interior mais acurada. Questões do tipo “Qual foi o verdadeiro sentido de tanto esforço feito para trilhar uma carreira?” afloram, gerando um vazio existencial, e muitas vezes solidão e ansiedade.

Verifica-se Erich Fromm (2011):

Atravessando numerosas fases, o capitalismo sofreu uma mudança radical: o comportamento econômico separou-se da ética e dos valores humanos (...). A evolução desse sistema econômico não mais era determinado pela questão: o que é bom para o Homem?, mas pela questão: o que é bom para a melhoria do sistema? (...). Somos uma sociedade de pessoas notoriamente infelizes: solitários, ansiosos, deprimidos, destrutivos, dependentes (FROMM, 2011, p. 26 a 28).

Conforme Vidor (2013, pg 77 e 78)

O indivíduo só é considerado bom à medida que é útil ao sistema e o sistema pretende e impõe que os vários indivíduos sejam funcionais à finalidade do sistema . A sociedade adapta-os aos modelos preexistentes. A pessoa uma vez esquematizada pelo sistema perde o rumo da autocompreensão.

Muitas vezes, os propósitos descritos no passado com tanto entusiasmo pelo indivíduo e que pareciam inspirá-lo na trajetória profissional, eram reflexo apenas das pretensões de outras pessoas como os pais, professores, amigos, chefes, a sociedade, mas não o que verdadeiramente ambicionavam para a própria vida. Dessa forma, muitos profissionais se dão conta que lutavam por objetivos que não refletiram o seu real projeto de vida (MACEDO, 2005).

Portanto, neste contexto faz sentido a afirmação de Rollo May (2012) ao descrever que: “Sou apenas uma coleção de espelhos, refletindo o que os outros esperam de mim e nunca criando ou vivendo minha própria vida” (p. 14).

Esta análise nos remete à necessidade de buscar argumentos que reposicionem o homem como centro de sua própria vida, de um ser responsável e capaz de tomar decisões que sejam congruas aos próprios interesses, incluindo a atividade profissional.

A palavra trabalho conforme descrita por Aurelio Buarque de Hollanda (Pequeno dicionário da língua Portuguesa, 1990) refere-se a aplicação da atividade física ou intelectual; serviço; esforço; ação ou resultado da ação de uma força.

A palavra responsabilidade, conforme descrita por Aurelio Buarque de Hollanda (Pequeno dicionário da língua Portuguesa, 1990),designa a obrigação de responder pelos próprios atos .

Conforme Vidor (2013,rodapé da pg 78)

Pessoa do latim = ser por si . É uma unidade de ação autônoma e responsável pelos próprios atos. É uma individualidade que é por si, é indivisa e distinta de todo o resto.

Citando Wazlawick (2011) na Ontopsicologia a definição de responsabilidade, do latim *respondere*, significa responder. Ser responsável não é uma escolha, é uma exigência da vida. Se somos únicos dentro de nossa própria existência, devemos responder à nossa própria unicidade e existência. A responsabilidade, mais que escolha, vontade, livre arbítrio, é premissa para a realização do sujeito, em conformidade aquilo que é ou ao seu projeto de natureza . Só através de escolhas responsáveis, inteligentes, coerentes e em conformidade à própria identidade, única de cada sujeito, é possível a realização histórica, econômica, política, profissional, social, educacional, cultural, impactando positivamente no entorno social onde o individuo atua.

Concluimos que o trabalho ou a profissão, pode ser uma construção de valor para a própria pessoa, desde que se tenha a consciência do que se é e o que se precisa escolher . A profissão é uma técnica, que ao exigir do individuo o saber para fazer , contribui para o aprimoramento da pessoa . Através do trabalho se pode construir o próprio valor pessoal. O valor da pessoa é poder ser “por si” ou seja , saber se fazer conforme o seu modo pessoal. Daí se dá o valor da pessoa , que é irrepitível .

Assim, seguimos nesta reflexão em uma rápida passagem por alguns aspectos da Filosofia.

7 A Filosofia e a posição do homem no mundo

Desde o início da história da civilização o homem faz perguntas para entender o mundo e o seu lugar nele. Nasce, então, a Filosofia diante da insatisfação com as explicações religiosas e místicas sobre a posição do homem no mundo, no universo, e em relação a si próprio (AA.VV., 2011).

A palavra filosofia é grega, e é composta por duas outras: *philo* e *sophia*. *Philo* deriva de *philia* que significa amizade, amor fraterno, respeito entre iguais. *Sophia* quer dizer sabedoria e dela vem a palavra *sophos*, sábio. Portanto, Filosofia significa amizade pela sabedoria, amor e respeito pelo saber. Saber a verdade da natureza e do homem, como ser vivente partícipe do mundo da vida (CHAUÍ, 2003).

Tales de Mileto, considerado como o primeiro filósofo, introduziu uma investigação sobre a natureza do universo embasada na razão. Uma das suas indagações era “do que é feito o mundo?” buscando um conhecimento da ordem do mundo ou da natureza, que deu origem ao pensamento científico. Ao longo do percurso os filósofos se perguntaram e aprendemos com eles “como sabemos o que sabemos?”, e sendo o homem parte integrante da natureza e da ordem da vida a questão se ampliou para “e como devemos viver as nossas vidas?” (AA.VV., 2011).

Conforme afirma Castro Caeiro (2009), no texto de apresentação do livro *Ética a Nicômaco de Aristóteles*, : “se a filosofia na sua dimensão teórica visa à constituição de uma situação que permita contemplar a verdade, na sua dimensão prática a filosofia tende a expressar-se no agir” (p. 9).

A ação originada da vontade consciente e da razão (JAEGER, 2010) são atributos exclusivos do ser humano dentre os seres vivos que orientam a sua forma própria de existência social e espiritual, conduzindo o homem à verdade de si mesmo.

E o que é a verdade? A palavra verdade vem do latim *veritas*. A primeira parte da palavra é *vis*, que significa força, impulso, ímpeto e potência, e a segunda parte vem do grego e significa pôr. Assim, verdade significa fazer o lugar para a força (MENEGETTI, 2011, p. 19).

De acordo com Meneghetti (2011, p. 20): “A verdade é o que eu – homem – sou atualmente (...). Eu sou o momento atual, eu como homem, como realidade, como presença (...). Eu vivo, sou, tenho o poder desta vida. E sou a vida, porque sei o que sou”.

Desta forma, o homem pode usar seus atributos racionais para fazer escolhas fundamentadas no seu autoconhecimento, na percepção de si mesmo e que deveriam ser úteis e funcionais para a realização plena de si próprio na história.

Seguindo no desenvolvimento histórico e também filosófico, nos deparamos com o Humanismo. Em seguida, neste trabalho que se propõe a ser uma reflexão acerca do tema proposto a desenvolver, tentaremos verificar uma possível relação dos conceitos do Humanismo com a estruturação da carreira profissional tendo como centro a capacidade de escolha do próprio indivíduo.

8 O Humanismo e a Carreira do indivíduo

Em relação ao Humanismo, Carotenuto (2013), descreve:

Com o advento do Humanismo na segunda metade do século XIV, amplia-se um movimento que diz respeito a toda a vida do homem (...), caracterizado por uma reflexão do homem sobre si mesmo, do próprio valor, do próprio destino ou finalidade (CAROTENUTO, 2013, p. 114).

O Humanismo colocou o homem no centro de todo o discurso na época, caracterizado pela redescoberta das *humanae litterae*, ou seja, a releitura dos autores clássicos – gregos e romanos – que despertaram a consciência do valor do homem ou a redescoberta das qualidades próprias do homem. (CAROTENUTO, 2013). Santo Tomás de Aquino relendo Aristóteles entende que este havia construído um modelo explicando a racionalidade do homem, embora não embasado no Cristianismo, para sua surpresa. Para acomodar esta situação lança o conceito do homem como criatura de Deus ou um ser originário do divino.

Nesta altura de nossa reflexão, somos remetidos a dar um passo atrás na história e mencionar, mesmo que rapidamente, a formação do homem grego, a Paideia ou a formação de um elevado tipo de homem, que para os gregos representava o sentido de todo o esforço humano, conceitos posteriormente resgatados pelo Humanismo.

Segundo Jaeger (2010), em relação à formação do homem grego:

Era o princípio de uma valoração nova do homem (...). Sobre o valor infinito de cada alma humana (...) a sua descoberta do homem não é do eu subjetivo, mas a consciência gradual das leis gerais que determinam a essência humana (...) a verdadeira forma humana, com o seu autêntico ser (...), ergue-se o homem como ideia e esse ideal de homem, segundo o qual se devia formar o indivíduo (JAEGER, 2010, p. 14 e 15).

Para os gregos, o espírito do homem era constituído pela união das ideias, que geravam atitudes e definiam o estilo de vida das pessoas ou fundamentavam as ações do homem. Para os gregos a busca da excelência pessoal em todas as ações do homem ou *Areté*, era uma forma de abrir outras dimensões do ser humano na ânsia de entender o que é o homem na sua plenitude. Era um esforço para aumentar a dimensão estética da vida, ou seja, a perfeição, o melhor, a excelência em tudo o que se faz, abrangendo inclusive as percepções e sentimentos.

No mundo grego, a *Areté* era equivalente à virtude, a busca pela excelência da plenitude do ser ou da essência humana e a Paideia era o processo para alcançar a excelência, através da ação, onde o homem poderia se aprimorar (JAEGER, 2010).

De acordo com Castro Caeiro (2009), no texto de apresentação do livro *Ética a Nicômaco de Aristóteles* :

Sem o elemento humano não há ação (...) o modelo aristotélico do pensamento da ação é o da produção. Sem dúvida que agir (*agere*) é diferente de produzir (*facere*) (...). A possibilidade do Humano é a de ele se tornar excelente. Saber o que fazer não é suficiente. Tem que se agir (CASTRO CAEIRO, 2009, p.11).

A falta de foco na excelência, na qualidade do que se faz, afasta o homem da sua natureza, de conhecer mais o ser que o constitui. O homem se afastou da dignidade do próprio ser, ou seja, de tornar belo o seu intelecto, a sua própria inteligência. A origem da palavra dignidade vem do latim *dig* que significa decor e significa beleza; *ni* vem do grego *nous* e significa intelecto e inteligência, ou seja, a beleza da inteligência, que é um atributo específico dos seres humanos, permitindo-lhe ser o protagonista da própria vida.

De acordo com Meneghetti (2013):

A partir do momento que o homem é hilemórfico (matéria e forma), portanto, composto também de matéria, de fatos, de contatos, é determinante quanta territorialidade pode adquirir e assumir para o próprio projeto (MENEGHETTI, 2013, p.469).

A falta de identidade do homem consigo mesmo e com o seu trabalho gera frustração, um sentimento de impotência e de infelicidade. Fundamentamos a nossa afirmação na definição de “identidade”, de acordo com Meneghetti (2013), na qual:

Identidade é o fundamento da inteligência do fazer. Significa aquilo que o ser (o ente) é aqui, assim, agora (...). É a individuação una, unida e total em si mesmo, mas diversa e distinta de todo o resto (...). Identidade é um conceito forte, enquanto é exclusivo e irrepitível em cada modo de ser. Todos somos, mas nenhum é o outro. A identidade me faz uno em mim mesmo, tão uno que sou e distinto de tudo e de todos (MENEGHETTI, 2013, p. 470).

Neste sentido, é essencial ao homem ter uma consciência exata de si e agir de acordo com este conhecimento, para estruturar uma vida e uma carreira congruente com o seu projeto pessoal, como ser único e irrepitível neste mundo.

Sócrates (citado por CHAUI, 2003) relembra que: “Conhece-te a ti mesmo para que o teu modo de agir não ofenda o teu modo de ser”. Esta afirmação tem relação com o conceito de identidade.

De outra forma, o homem gera a autossabotagem (MENEGHETTI, 2009), definida como: “operar um projeto como alibi ou compensação a outra pulsão não funcional e não econômica para o sujeito” (p. 97).

No entanto, como o homem pode conhecer a verdade de si mesmo?

9 Breves acenos de Ontopsicologia e os instrumentos para a autorrealização

Felizmente temos a possibilidade de ter contato com as premissas da Ciência Ontopsicológica como forma de nos autenticarmos como seres humanos em busca da realização completa de nossa identidade. Pretendemos aqui fazer apenas uma rápida menção à existência desta ciência pela nossa incapacidade em realizar uma análise merecida a um tão profundo e completo conhecimento.

Meneghetti (2004) esclarece que o termo Ontopsicologia, na composição das palavras: “*onto*”, que vem do grego e significa “ser”; “*logia*”, de logos, que significa “estudo”, e “*psico*” que significa “alma”. Portanto, Ontopsicologia significa “estudo dos comportamentos psíquicos em primeira atualidade, não excluía a compreensão do ser” (MENEGHETTI, 2004), ou seja, Ontopsicologia diz respeito à colher a lógica do ser na existência.

Em relação a cada sujeito, de modo individual, e com a aplicação do instrumento de intervenção de consultoria de autenticação, por exemplo, com o conhecimento da Ciência Ontopsicológica, pode-se compreender quem se é, quais são as características específicas e originais de cada pessoa e, portanto, como cada um pode construir uma vida e conseqüente carreira profissional, com maior eficiência para si e para os outros com os quais se tem contato e se trabalha.

“A Ontopsicologia analisa o homem no seu fato existencial e histórico” (MENEGHETTI, 2004, p.19), de modo que seu principal objetivo é o desenvolvimento criativo do indivíduo para que seja função para si e para a sociedade (MENEGHETTI, 2004).

Valendo-se de estudo dedicado e uso das ferramentas que esta ciência proporciona, o homem é capaz de retomar o mundo da vida, que é o princípio que dá origem a todo o conhecimento (VIDOR, 2013,p.13). Neste sentido, uma vez operando sobre si mesmo, a partir

dos instrumentos de análise e intervenção, bem como o conhecimento racional da Ontopsicologia, é possível começar a desenvolver uma carreira e traçar um planejamento de carreira de modo mais coerente e congruente com a própria identidade.

10 Considerações Finais

As decisões sobre aceitar ou rejeitar uma proposta de emprego ou novo desafio profissional ainda são muito pautadas pela remuneração oferecida, *status*, prestígio. As pessoas ainda se subordinam ao que é oferecido pelo ambiente e muito pouco por decisões fundamentadas em preferências pessoais e características pessoais, por faltar-lhes o autoconhecimento ou a consciência exata de si mesmos. Muitos ainda esperam que as empresas ou os superiores, decidam por si, subordinando-se ao que lhes é oferecido e não ao que buscam para si como pessoas, como profissionais (MACEDO, 2005).

Uma carreira profissional bem sucedida depende dos objetivos claros que se persegue e das ações voltadas para este fim. Exige percepção exata de si mesmo, disciplina, perseverança, concentração, foco e predisposição de viver cada dia como um novo dia, escolhendo o que é útil e funcional ao próprio projeto de vida, é o aqui e agora, que exige sempre a busca de uma consciência exata de si mesmo a cada momento, para operar na história.

O sucesso na carreira atual foca critérios cada vez mais subjetivos e ligados ao indivíduo. O contínuo desenvolvimento de habilidades e competências que atendam as necessidades das empresas se refletem na responsabilidade pelo gerenciamento da própria carreira e de um profundo autoconhecimento, que inclui *gaps* e fortalezas.

Viver exige movimento, progresso e crescimento contínuo, pois a vida é movimento para realizar o projeto mais importante de cada um, que é ser o que se é, a própria identidade. E a carreira e o planejamento de carreira devem estar atrelados a isto.

Como últimas citações, nos valem das frases do Prof. Jonas Roos (REVISTA CULT, 2013, p.40), sobre a obra do filósofo Kierkegaard, a saber: "...o contrário de tornar-se si mesmo é justamente estar em desespero (...) e de Carl Rogers (2011, p.189) citando o mesmo filósofo Kierkegaard: " A finalidade da vida é ser o que realmente se é".

Concluimos que o planejamento de carreira é mais uma das tarefas do ser humano na busca diária da realização do projeto mais importante da vida ou a realização da própria plenitude como ser vivente, que é ser que se é. Cabe à empresa assumir um papel de apoiador, mas oferecendo desafios constantes e compatíveis com o perfil dos seus colaboradores. Cabe

ao colaborador ser o protagonista do seu presente e futuro aproveitando os desafios oferecidos pela vida, seja na empresa, seja em um projeto e em toda atividade que exerça.

Referências

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. - com tradução e apresentação de Antonio de Castro Caieiro São Paulo: Atlas, 2009.
- CAROTENUTO, Margherita. *Paidéia ôntica*. Dos Sumérios a Meneghetti. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2013.
- CASE, Thomas Amos; BOTELHO, Joaquim Maria. *Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro: uma ciência exata*. São Paulo: Catho Online, 2001.
- CHAUÍ, Marilena. *Filosofia*. São Paulo: Ática, 2003.
- DUMON, Charles-Henri; HOLLARD, Patrick. *Contratando os melhores: como tomar a decisão certa na busca pelo profissional ideal*. São Paulo: Larousse, 2007.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FROMM, Erich. *Ter ou Ser* .4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- HOLLANDA, Aurelio Buarque. *Pequeno dicionário brasileiro da língua portuguesa*. 11ª ed. Rio de Janeiro: Editora Nacional , 1990.
- JAEGER, Werner. *Paideia*. A formação do homem grego. 5. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- MACEDO, Gutemberg. *Carreira*. Que rumo seguir? São Paulo: Gente, 2005.
- MAY, Rollo. *O Homem à procura de si mesmo*. Petrópolis: Vozes, 2012.
- MENEGHETTI, A. *O Projeto Homem*. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011.
- MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*, São Paulo: FOIL, 2013.

MENEGHETTI, A. A autossabotagem no inconsciente do empreendedor. In: *Performance Líder*, n. 03, 2009, p.97.

MENEGHETTI, A. Manual de Ontopsicologia. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2004.

AA.VV. *O Livro da Filosofia*. São Paulo: Globo, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências. Editora QualityMark, 2005

RESENDE, Ênio. *Cargos, salários e carreiras: novos paradigmas conceituais e práticos*. São Paulo: Summus, 1991.

REVISTA CULT, ano 16, maio, 2013, Editora Bregantini. p. 25-41.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGERS, Carl. *Tornar-se pessoa*. São Paulo: Martins Fontes, 2011.

VIDOR, Alécio. *Fenomenologia e Ontopsicologia – de Husserl a Meneghetti*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

WAZLAWICK, Patricia. *Atos do Congresso de responsabilidade e reciprocidade, Declaração universal dos direitos do homem: considerações à luz da dialética de responsabilidade e reciprocidade fundamentada na Ontopsicologia*, Recanto Maestro, 2011.