

*Luana Farias*  
**AS NOVAS CARREIRAS**  
**PRESENTE E FUTURO**



**5 PILARES ESSENCIAIS**  
para reinventar sua profissão na nova economia

# **AS NOVAS CARREIRAS: PRESENTE E FUTURO**

**5 PILARES ESSENCIAIS PARA REINVENTAR SUA  
PROFISSÃO NA NOVA ECONOMIA**



## **EDITORA DO IFBA – EDIFBA**

Luzia Matos Mota  
**Reitora**

Jancarlos Menezes Lapa  
**Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação**

France Ferreira de Souza Arnaut  
**Coordenador Geral**

Andreia Santos Ribeiro Silva  
**Assistente de Coordenação**

---

### **Conselho Editorial Titulares**

Ana Rita Silva Almeida Chiara  
Davi Novaes Ladeia Fogaça  
Deise Danielle Neves Dias Piau  
Fernando de Azevedo Alves Brito  
Jeferson Gabriel da Encarnação  
Luiz Antonio Pimentel Cavalcanti  
Marijane de Oliveira Correia  
Mauricio Mitsuo Monção  
Selma Rozane Vieira

### **Suplentes**

Jocelma Almeida Rios  
José Gomes Filho  
Leonardo Rangel dos Reis  
Manuel Alves de Sousa Junior  
Romilson Lopes Sampaio  
Tércio Graciano Machado

**LUANA FARIAS**

**AS NOVAS  
CARREIRAS:  
PRESENTE E FUTURO**

**5 PILARES ESSENCIAIS PARA REINVENTAR SUA  
PROFISSÃO NA NOVA ECONOMIA**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Biblioteca Raul V. Seixas – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA - Salvador/BA.

Responsável pela catalogação na fonte:  
Samuel dos Santos Araújo - CRB 5/1426.

F224c Farias, Luana.

As novas carreiras : presente e futuro 5 pilares essenciais para reinventar sua profissão na nova economia / Luana Farias. Salvador: EDIFBA, 2021.

123p.

**ISBN:** ISBN nº 978-65-88985-09-0

1. Administração. 2. Carreira. I. Título.

CDU 2 ed. 658.3

# SUMÁRIO

**PREFÁCIO 07**

**1. CARTA DE APRESENTAÇÃO 11**

**2. DEFININDO CARREIRA ONTEM, HOJE E AMANHÃ 19**

**2.1 CARREIRA ONTEM 21**

**2.2 CARREIRA HOJE 27**

**2.3 CARREIRA AMANHÃ 38**

**3. O FUTURO ACONTECE HOJE 47**

**3.1 AS TENDÊNCIAS QUE JÁ ESTÃO TRANSFORMANDO O  
SEU TRABALHO 52**

**3.2 MERCADOS AQUECIDOS E PROFISSÕES EM ALTA 56**

**3.3 O VALOR DAS HABILIDADES HUMANAS 60**

## **4. OS PILARES ESSENCIAIS DAS CARREIRAS DO PRESENTE E FUTURO 67**

**4.1 ORIENTAÇÃO POR VALORES 73**

**4.2 SUCESSO PSICOLÓGICO 79**

**4.3 AUTOGESTÃO 85**

**4.4 AUTOLIDERANÇA 93**

**4.5 MENTALIDADE FLEXÍVEL 99**

## **5. COMENTÁRIOS FINAIS 105**

**NOTAS 109**

**AGRADECIMENTOS 115**

**QUEM É LUANA FARIAS? 117**

**SEU FUTURO É CRIADO A PARTIR DO QUE VOCÊ FAZ HOJE,  
NÃO AMANHÃ 121**

# PREFÁCIO

**A**o ser convidada por Luana Farias para pre-  
faciar a obra **“Carreiras do Futuro”**, me  
senti lisonjeada. Poder, humildemente, colaborar  
com a autora é uma oportunidade de ver os fru-  
tos do seu trabalho amadurecer. A obra aborda  
de maneira inédita as mudanças ocorridas nas  
carreiras, neste século. Enfatiza a necessidade  
dos profissionais de se tornarem protagonistas de  
suas carreiras e de assumirem uma postura ativa  
no sentido de se adaptarem as grandes mudan-  
ças ocorridas no mercado de trabalho. Neste con-  
texto, destaca-se o conceito de trabalhabilidade  
que: ***“amplia o conceito de empregabilidade  
para outras fontes de renda e possibilidades  
de trabalho, porque o emprego tem limitações  
e não deve ser encarado como única opção”***.



Este livro é um guia para aprofundar as visões sobre as novas abordagens de carreira em ambientes de trabalho em transformação. É um convite à reflexão sobre os fatores humanos da construção das carreiras do futuro.

As carreiras do futuro (presente) serão guiadas pelas necessidades do próprio indivíduo, suas metas e valores, e não por estruturas organizacionais ou ideias recebidas de programas de desenvolvimento profissional.

Deste modo, os indivíduos são encorajados a gerir sua própria carreira, de forma multidirecional e multilinear e estarem mais ligados ao sucesso psicológico e a qualidade de vida. Na Era da inteligência artificial, onde as relações humanas são, geralmente, relegadas a segundo plano, é salutar que a carreira seja uma oportunidade de realização do propósito de vida de cada profissional. Neste sentido, o gerenciamento da carreira faz parte do gerenciamento da vida como um todo. Formas de trabalho mais inteligentes, pautadas na alta performance e na inteligência emocional são as chaves para o sucesso, pois permitem um equilíbrio maior em todas as áreas da vida.

Por isso, desejo a você leitor que este livro escrito com o cuidado e maestria peculiares à autora, sejam de grande utilidade para sua carreira e para sua vida. Que você possa realizar muito mais que uma leitura, que seja um grande momento de reflexão.

**Carina Vieira**

*Master Coach Integral Sistêmico  
Defensora Pública do Estado do Tocantins*



# 1 CARTA DE APRESENTAÇÃO

**A**o longo dos últimos anos a gestão de carreira se destaca como o principal elo na construção do futuro profissional de cada indivíduo e na conexão entre pessoas e resultados organizacionais.

Entretanto, a partir do século XXI houve uma ampliação de debates, tanto em âmbito acadêmico, quanto organizacional, focado em diversas abordagens de carreira que contemplam marcos importantes para às atividades de gestão de pessoas, nas organizações (estruturas, rotinas, padrões de carreira) e para o âmbito individual (fatores subjetivos e estratégicos da pessoa).

A visão moderna de gestão de carreira evidencia que muitas pessoas estão aumentando sua responsabilidade pelo crescimento pessoal e profissional, ao passo que à organização cabe o papel de criar ambientes para aprendizagens e gerenciamento de oportunidades.

Nesse sentido, muito se tem discutido sobre o assunto, que evoluiu desde o gerenciamento da carreira por parte da empresa, até um modelo presente nos dias atuais - o autogerenciável, evidenciado pela construção ativa e independente da própria carreira por parte do indivíduo.

Por isso, a lealdade total à empresa, antes um fator de diferencial entre os trabalhadores, vem sendo substituída por um comportamento predominantemente individual dos profissionais. O investimento na carreira, antes financiado pelas empresas, agora pode ser feito pela parte interessada: o trabalhador.

Outra prática verificada a partir das novas relações do trabalho contemporâneo refere-se à diminuição dos postos de trabalho com vínculo empregatício e à adoção mais frequente da contratação de mão de obra temporária ou até mesmo para um projeto, especificamente.

Essas mudanças têm conduzido à necessidade de alteração de paradigma da carreira tradicional, substituindo a adequação pessoa/meio para a adequação da pessoa aos novos contextos em

que o trabalho se desenvolve, demonstrando um cenário em constante fluxo de incerteza.

As organizações estão respondendo às demandas do mercado competitivo e atualizando o seu modelo tradicional de carreira, caracterizado pela estabilidade do emprego para estruturas mais flexíveis, processos decisórios descentralizados e envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados positivos.

Os dois modelos de carreira, o tradicional e o moderno, são qualificados no que tange à gestão de carreira. O modelo tradicional é marcado pela progressão linear e vertical e o enriquecimento do cargo. Já o modelo de carreira moderno, atribui um novo papel para os indivíduos: de maior autonomia pela própria gestão de sua carreira e responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento e escolhas associadas às experiências de vida e de trabalho.

Diante dessas mudanças, a gestão de carreira está sendo orientada pela subjetividade dos trabalhadores e por processos de autoliderança - pelos quais os indivíduos lideram a si próprios

e passam a ser responsáveis pela gestão de suas carreiras dentro ou fora de uma organização.

Ao longo deste livro, será explorada a abordagem de carreira centrada no indivíduo, que busca construir sua trilha de desenvolvimento, ou seja, o indivíduo cria suas próprias metas de carreira, implementa e avalia suas estratégias.

Planejar e gerir a própria carreira, é, logo, incluir suas experiências, habilidades, estilo pessoal, interesses, valores e ideais, traçando as metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazo.

As novas abordagens de carreira superam o contexto ligado à empregabilidade como a única forma de encarar o trabalho e o desenvolvimento profissional vigentes até meados do século XX.

A empregabilidade determinava a capacidade de um profissional adaptar-se às diversas realidades de trabalho a ele impostas, ou seja, tinha a competência de manter um currículo atrativo e competitivo no mercado de trabalho, para conseguir permanecer empregado.

Contudo, as tecnologias vêm alterando o cotidiano das empresas e das pessoas. As novas for-

mas de produção estão impactando fortemente o ambiente corporativo, aumentando a velocidade do trabalho, facilitando a comunicação entre as pessoas e mudando a forma de fazer negócios.

Além disso, outra mudança significativa tem relação com a longevidade. A população está vivendo cada vez mais e, portanto, é preciso encontrar alternativas para continuar produzindo, além do emprego tradicional. O mantra do século passado: “estude para ter um bom emprego” é incompleto neste novo pensar na carreira. O emprego é um ciclo finito na vida do indivíduo. O trabalho é mais duradouro.

Então, encontrar formas alternativas de produzir e viver melhor é um desafio de todos. Isso impõe a necessidade de uma mudança de modelo mental. Dessa maneira, o principal desafio hoje é fazer com que o indivíduo perceba seu conhecimento e sua experiência com outra utilidade que não seja exclusivamente vinculada ao emprego, gerando renda a partir das próprias habilidades.

Surge, um novo tipo de sujeito, provido de múltiplas habilidades como: criatividade, negociação,



resiliência, autoliderança e flexibilidade cognitiva para adaptá-las e desenvolver sua própria trabalhabilidade.

A trabalhabilidade amplia o conceito de empregabilidade para outras fontes de renda e possibilidades de trabalho, porque o emprego tem limitações e não deve ser encarado como única opção. A partir da trabalhabilidade, o indivíduo é estimulado a desenvolver e renovar aquelas capacidades, competências, dons, talentos que tenham um valor no mercado de trabalho e gerando renda seja como empregado, consultor, professor, empreendedor ou gerindo sua própria carreira.

Mas, o que há neste livro creio que se aplica aos indivíduos que buscam autonomia pela própria gestão de carreira, que desejam ampliar a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento e por seus próprios caminhos profissionais.

O livro está estruturado em cinco capítulos que, apesar de conversarem entre si dentro da temática proposta, podem ser lidos separadamente. O primeiro capítulo traz a apresentação do tema. O

segundo capítulo aborda o universo das carreiras ontem, hoje e amanhã. O terceiro destaca que o futuro acontece no hoje. O quarto capítulo trata dos pilares importantes para o contexto das carreiras do futuro e do presente, que vão muito além das competências técnicas, isto é, envolve motivação pessoal, valores e sucesso psicológico. O capítulo quinto é um convite a pensar a carreira neste mundo moderno, cercado por tecnologias que podem nos engolir ou nos tornar mais humanos e protagonistas.

***Aproveite sua jornada!***



## 2 DEFININDO CARREIRA ONTEM, HOJE E AMANHÃ

*“ A carreira é uma longa jornada. É uma das mais importantes de nossas vidas, afinal vamos passar a maior parte do nosso tempo nos dedicando a ela”*

*Edson Carli*

A definição da palavra carreira agrega diferentes significados, tais como: caminho percorrido, ter êxito em algo, bom resultado, triunfo..., mas será que existe uma resposta única?

Realmente o conceito de carreira agrega vários significados, mas ela é desafiadora para definir.

Ao longo do tempo surgiram diferentes visões sobre o que é carreira e esta continua sofrendo alterações. Somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional.

Carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade, considerando as influências das organizações e do ambiente em que a carreira profissional está inserida.

O modelo de carreira tradicional, muito presente até o início da década de 1990, relacionava os critérios de “sucesso” a fatores como o emprego de longo prazo, à ascensão contínua na hierarquia, à aquisição de benefícios e o símbolo de status crescente.

Sendo assim, a carreira foi idealizada como uma responsabilidade específica da empresa, concebendo um caminho a ser percorrido para o desenvolvimento profissional dentro de uma organização.

Na visão moderna, esse conceito tornou-se mais amplo e composto por muitas direções possíveis de desenvolvimento. Além da perspectiva tradicional de conseguir o sucesso na carreira como a remuneração, a posição e o status, outros elementos entram na percepção do sucesso na

carreira como: a satisfação interior, valores, estilo de vida, equilíbrio de vida, autonomia e liberdade dentre outros.

## **2.1 CARREIRA ONTEM**

**QUANDO VOCÊ PENSA SOBRE A PALAVRA CARREIRA**, qual a imagem que lhe vem à cabeça da carreira de ontem, da carreira de hoje e da carreira de amanhã? Pergunta repleta de significados. Então, é momento de aprofundar um pouco o assunto...

A palavra carreira é originada do *latim*, *via carraria*, que significa estrada para carros, sendo mais tarde utilizada como um caminho estruturado.

Já o modelo de carreira tradicional surgiu na França, com a Revolução Industrial ocorrida no século XVIII. A Revolução Industrial trouxe mudanças nas relações sociais e no sistema de produção do mundo, substituindo o trabalho, antes feito de modo artesanal, praticamente familiar, pelo assalariado e com o emprego de máquinas.

Nessa concepção, carreira representa um caminho estruturado ou linha ligada à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, um caminho profissional a ser trilhado por um indivíduo em sua carreira ou para referir-se à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira compatível a uma profissão, como a carreira militar.

As estruturas em linha (que geram a carreira do indivíduo em linha) coordenam e convergem muitas posições em uma única direção, guiando o indivíduo a caminhos únicos, voltados para a especialização. Ou seja, em cada etapa ou estágio da carreira há um conjunto específico de cargos e atribuições ou há um grupo de atributos pessoais.

Na concepção de linha e de escada, a noção de carreira é orientada pela construção de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém.

O modelo de carreira linear, então se tornou a principal representação da gestão de carreira tradicional para acompanhar o funcionário no ingresso na empresa, (determina os requisitos de acesso e o desenho de carreira) até sua aposen-

tadoria a partir de níveis estruturados de promoções, que o levam a posições gerenciais.

Segundo Edson Carli (2011), a trilha da nossa carreira costuma receber o nome de plano de carreira, onde:

“Nas empresas que o adotam os profissionais ingressam na corporação em uma determinada estação e vão seguindo no trem da empresa de cargo em cargo, de estação em estação até que o ponto final da linha seja atingido (presidência, conselho, etc.) (CARLI, 2011).

Dessa forma, o modelo de gestão de carreira tradicional pode ser comparado a uma trilha que orienta e coordena o profissional ao mostrar qual caminho ele deve seguir para alcançar seus objetivos dentro de uma determinada empresa. Por meio dele é possível saber onde o colaborador está num dado exato momento da sua trajetória profissional e o que ele deseja atingir ou deseja chegar.

O desenvolvimento de carreira era visto como uma responsabilidade exclusiva da empresa, ou ainda, em alguns casos entendido como uma



questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa.

No entanto, a partir da década de 90 houve a intensificação do processo de globalização em todo mundo, e, conseqüentemente, ocorreram mudanças globais, seja de natureza tecnológica, política, social e/ou econômica, que trouxeram impactos nos fluxos de comercialização e financeiros por todo o mundo, através da globalização econômica, passando a exigir cada vez mais pessoas preparadas e conscientes de sua atuação.

Com as mudanças sendo ampliadas no ambiente interno e externo das organizações, surge a necessidade de adaptação a tais fatores por parte das empresas e profissionais.

O termo empregabilidade criado por José Augusto Minarelli, no fim dos anos 90 buscou desenvolver capacidades do profissional para adequá-las ao mercado de trabalho. A empregabilidade baseia-se numa premissa que quanto mais adaptado o profissional, maior sua empregabilidade.

Na visão de Minarelli (1995), seis pilares eram responsáveis pela empregabilidade do profissio-

nal: a adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas e relacionamentos. A ideia é que as somas de todos os fatores representem a segurança ao profissional, confere empregabilidade, isto é, a capacidade de gerar emprego.

Com a chegada do século XXI, em que a economia, o mundo dos negócios e a busca por uma nova consciência humana trouxeram uma série de fatores que obrigaram tanto empresas quanto empregadores, empregados, servidores públicos e empreendedores a saírem da zona de estagnação e prepararem-se para um mercado complexo, as carreiras também sofreram novas alterações.

O avanço tecnológico no século XXI promove uma quarta Revolução Industrial, marcada pela inteligência artificial, internet das coisas, armazenamento de energia, biotecnologia, veículos autônomos e as mais diversas inovações e, ao mesmo tempo, o século XXI também é apontado como o século da solidão, do crescimento das patologias mentais e do isolamento.

A carreira modificou-se ao longo dos anos como também as necessidades das pessoas. As carreiras que surgem nesse panorama de crescimento tecnológico e de maior incerteza são chamadas de emergentes, e apresentam alternativas e propostas que ao longo dos últimos anos, procuram responder às novas necessidades do ser humano e as transformações pelas quais as relações de trabalho e a própria identidade do trabalhador estão passando.

As carreiras no mundo contemporâneo estão voltadas para a trajetória de vida de cada indivíduo, independente da área de formação ou da organização em que se atua. A visão moderna tem como foco a orientação para valores, o sucesso psicológico e a sua própria gestão.

As carreiras modernas promovem o deslocamento do modelo tradicional para as emergentes, como comparadas as carreiras sem fronteiras e as proteanas. A carreira sem fronteiras traz uma nova percepção sobre os interesses e as escolhas do indivíduo, ou seja, a trajetória do indivíduo não está vinculada a uma organização,

mas, principalmente, às escolhas e aos interesses próprios.

A visão moderna tem como foco a orientação por valores, o sucesso psicológico e a sua própria gestão.

Nas carreiras proteanas, o indivíduo deve possuir um elevado nível de responsabilidade e direção e basear o desenvolvimento na identidade pessoal.

A visão moderna de carreira é diferente da visão de carreira tradicional, em que o indivíduo assumia uma condição passiva, receptor de um modelo de carreira guiado pela organização e marcado pela estabilidade e segurança no emprego.

A visão moderna coloca o indivíduo como protagonista na condução de suas carreiras e também exige maior comprometimento das pessoas com o seu desenvolvimento profissional, ao passo que à organização cabe o papel de gerenciamento de oportunidades.

## **2.2 CARREIRA HOJE**

No passado, a noção de carreira significava trajetória profissional vinculada à “vida na empresa”, ou seja, quanto mais tempo a pessoa trabalhava

na mesma organização, mais ela era remunerada, e normalmente, as possibilidades de promoção aconteciam de forma verticalizada. Sendo assim, a empresa era a principal responsável pela gestão de carreira dos seus colaboradores.

Atualmente, muito se tem discutido sobre o assunto, que evoluiu para a capacidade de o indivíduo administrar a própria vida pessoal e profissional, enfatizando o autodesenvolvimento e a construção de redes de relacionamento.

Com as mudanças ao longo do tempo, pesquisadores apresentam seus estudos e reflexões sobre as novas abordagens deste tema.

Por exemplo, o professor Joel Dutra (2010) afirma que as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa representam seu legado profissional. 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.

O movimento moderno está pautado no autoconhecimento e na utilização das experiências pessoais e profissionais relacionadas ao seu trabalho atual e futuro, visando ampliar suas habili-

dades e comportamentos para atingir seus objetivos de vida.

Desse modo, as carreiras modernas são construídas com base no sucesso psicológico, na orientação para valores e na autogestão, exigindo maior capacidade de adaptação dos indivíduos ao novo mundo do trabalho, trazendo maior autonomia diante da qual passa assumir a responsabilidade pelo planejamento e controle dos seus atos.

Sendo assim, para lidar com esse novo cenário as organizações estão sendo desafiadas e encorajadas a adotar estruturas flexíveis e mobilidades facilitadas, possibilitando o surgimento de novos arranjos que criem valor e significado para os novos desafios.

Nesse contexto, é válido detalhar a abordagem das carreiras inteligentes, que incluem três formas de saber.

Esses novos arranjos de carreira trazem a necessidade de se construir novas habilidades e competências individuais voltadas para o entendimento motivador que dá sentido para vida pessoal e profissional.

Portanto, é necessário que o indivíduo busque responder a três perguntas:

**Saber por quê?**

**Saber como?**

**Saber quem?**

O saber por quê abrange à compreensão dos seus motivadores para o trabalho (valores, identidade pessoal, crenças, estilo de vida, modelos mentais).

Já o saber como, significa conhecimento e habilidade que o indivíduo possui, ou seja, seu repertório de saberes formal e informal (experiências e vivências adquiridas). Então, todos os saberes, habilidades e competências individuais devem ser utilizados em diferentes situações de trabalho e não apenas dentro de uma organização.

Por fim, o saber quem engloba todos os relacionamentos interpessoais, que constituem sua rede de relacionamentos.

Esses questionamentos devem ser trabalhados sob um aspecto integrado, na construção das competências individuais.

Essas concepções de carreira somadas ao crescimento das novas tecnologias e aos arranjos organizacionais mais flexíveis fizeram surgir uma capacidade autônoma de gerenciamento da própria carreira (de alguns empregados), com base em sua rede de relacionamentos, em suas competências pessoais e nas oportunidades que a organização pode oferecer.

Outra abordagem de carreira é a caleidoscópica, esta tem como finalidade apontar às mudanças internas, tais como amadurecimento ou alterações no ambiente, a exemplo de uma demissão.

Assim como um caleidoscópico utiliza três espelhos para criar padrões infinitos, os indivíduos focam na tomada de decisões, criando assim o padrão de sua carreira.

Fatores que revelam mudança: **(1) Autenticidade** – quais valores internos do indivíduo são alinhados com os seus comportamentos externos e aos valores da organização empregadora. **(2) Equilíbrio** – é o esforço do indivíduo para alcançar um ponto harmonioso entre as demandas de trabalho e seus interesses pessoais. **(3) Desafio** –



traduz na necessidade do indivíduo para considerar um trabalho estimulante, recorrendo à busca de: autonomia, responsabilidade, que possibilita desenvolvimento para sua carreira.

Diante desse novo cenário, as carreiras são percebidas cada vez mais como um conjunto de atividades, experiências e decisões relacionadas ao trabalho, que contribuem para o desenvolvimento do indivíduo ao longo da sua vida.

Ao contrário do que se valorizava na carreira tradicional, onde o foco estava em condições externas como salário, progressão horizontal e status, as novas abordagens lideradas pelo modelo de carreira proteana são baseadas na identidade pessoal e profissional construídas ao longo da vida que possibilitam a satisfação pessoal e o sucesso psicológico.

A principal característica da carreira proteana, segundo Hall (1996) está na valorização da liberdade para alcançar a realização pessoal. Esta foi desenvolvida em 1976 por Hall, mas esse conceito tornou-se cada vez mais presente a partir da década de 1990, período em que a competitividade entre as organizações tornou-se intensa e complexa.

Nesse período, o maior desafio do mundo organizacional passou a ser a produtividade do conhecimento, as novas relações de trabalho de curto prazo e as necessidades crescentes, tanto dos indivíduos quanto das organizações, bem como em suas performances.

Sob esse prisma, a carreira é vista como uma sequência de experiências adquiridas ao longo da vida que possibilitam a satisfação pessoal e o sucesso psicológico.

Outra abordagem muito discutida e aplicada nesse cenário é a carreira sem fronteiras. Modelo que enfatiza a busca pela independência e autonomia em relação às pessoas e às organizações, cuja visão pode transpor os limites geográficos e as fronteiras.

Esta abordagem, surgida nos anos 90, tem foco no indivíduo, considerando as oportunidades para além do limite da organização. Nos anos 2000 observou-se que as fronteiras ficaram ainda mais difusas, resultante do downsizing, outplacement, aumento do desemprego, contratos de trabalho alternativos e emergência de consultores

externos. Esse cenário propiciou que o conceito de carreira sem fronteiras ficasse em evidência.

O contexto de incertezas altera a postura das pessoas em relação ao trabalho. Ao invés de empregos de longo prazo apresentam-se projetos de curto prazo e necessidade de empreendedorismo, o que impacta nas relações de trabalho e nas expectativas das pessoas.

As escolhas sobre a carreira são, portanto, influenciadas por aquilo que é definido pela sociedade como ocupação que confere prestígio. Também influenciam nas decisões, a família e a cultura, as quais concebem significado às opções possíveis.

Do contexto estável, em que emprego significava trabalho, passa-se à turbulência e instabilidade, em que o trabalho assume novas formas e significado.

Carreiras sem fronteiras são definidas como uma seqüência de experiências do indivíduo não relacionadas apenas às oportunidades oferecidas pela organização.

Há diversos cenários para compreender a dinâmica da carreira sem fronteiras como:

- O profissional é o principal protagonista da sua carreira, desde o planeamento até a execução do seu próprio plano de desenvolvimento pessoal de forma autónoma e independente da organização.

- A carreira tem como principal característica a mobilidade e ocorre fora das fronteiras das organizações, como é comum, por exemplo, no Vale do Silício.

- A carreira é apoiada em redes de relacionamento ou informação que estão fora das fronteiras da organização, como, por exemplo, a do corretor de imóveis.

- Abordada em redes de relacionamento ou informação como que estão fora das fronteiras da organização, a exemplo, a do corretor de imóveis, o que permite ao indivíduo escolher passar um tempo dedicando-se à família ou num período sabático.

- Seguem os cinco sentidos da carreira sem fronteiras :

**1)** as oportunidades não são apenas as oferecidas pelos empregadores;

**2)** as redes de relacionamento e informação externas à organização apoiam fortemente o profissional; **3)** os limites organizacionais para este tipo de carreira, especialmente os hierárquicos, são quebrados; **4)** as escolhas na carreira levam em conta aspectos os quais não estão limitados às fronteiras da organização, e podem-se rejeitar oportunidades por razões familiares ou pessoais; **5)** a interpretação do autor da carreira sobre o futuro sem fronteiras, independentemente das pressões da estrutura sentidas no presente, é capaz de ultrapassar os limites atuais.

Nesse modelo de carreira, o indivíduo usa todas as suas experiências e trajetórias (educação, treinamento, trabalhos, empregos, vivências) nas diferentes organizações em que atuou e nas mudanças ocorridas no campo profissional e pessoal para agregar valor à sua identidade profissional.

No **Quadro 1** abaixo, serão exibidas as principais qualidades das carreiras tradicionais e modernas.

# Quadro 1

## Comparativo

### Carreiras Tradicionais X Carreiras Modernas

CARREIRA TRADICIONAL	CARREIRAS MODERNAS
Habilidades específicas	Diversidade de habilidades
Empregabilidade estável	Trabalhabilidade
Carreira estritamente organizacional	Gerenciada pela própria pessoa e não pela organização
Crença no paternalismo organizacional	Crença no seu potencial
Interesses ligados ao plano de carreira da empresa	Vinculação às escolhas e interesses do indivíduo
Alta identidade com o cargo	Alta identidade com o trabalho, autonomia do trabalhador e mobilidade profissional
Carreiras cada vez mais lineares, em uma única organização	É uma série de experiências ao longo da vida, qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade
Sucesso, status e progressão	Sucesso psicológico
Trajelórias profissionais lineares em uma única organização	Trajelórias profissionais multidirecionais menos lineares e mais diversificadas
Focada nos objetivos traçados pela organização	Focada nos objetivos traçados pelos indivíduos O indivíduo assume um papel mais autônomo nas escolhas que faz
Ascensão dentro da organização	Organização passa a exercer o papel de provedora de recursos e apoio para o aprendizado contínuo
Compromisso profissional é o determinante	Compromissos múltiplos onde a família, as associações profissionais, a rede social passam a serem determinantes na construção da carreira
Uma única possibilidade e direção para a definição de sucesso na profissão	A definição de sucesso na profissão, que além dos critérios tradicionais ( renda e status) também incluem elementos como satisfação pessoal, autonomia e autorrealização
Condução pela organização	Maior autonomia aos indivíduos que passam a assumir a responsabilidade pelo planejamento de suas carreiras
Substituição do conceito de qualificação	O aprendizado não é mais vinculado ao cargo, mas a vida
Contrato de trabalho relacional	Contrato de trabalho de transacional

**Fonte: Adaptado de Dutra (2010); Hall (1996)**

## **2.3 CARREIRA AMANHÃ**

O mundo está repleto de incertezas, porque a tecnologia está presente em todos os lugares, em qualquer tempo. Esta Era Cibernética é capaz de transformar a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos.

Segundo Bob Garfield (2012) a “Revolução Digital” é uma Revolução de verdade, que gera mudanças, a milhares ou milhões de vítimas. O sistema digital já faz uma diferença brutal em todos os aspectos da nossa vida desde as relações sociais até a informação, do entretenimento até a democracia.

A tecnologia é um elemento em potencial, abre possibilidades surpreendentes e desafios gigantes tanto para o trabalho como para o ritmo de vida e as novas formas de convivência. E, portanto, nesse cenário cada vez mais imprevisível, planejar sua vida tem se tornado muito importante para tomar decisões.

As carreiras do futuro serão impactadas pelas revoluções tecnológicas, determinando, em grande parte, os novos formatos de carreiras e das profissões.

O acompanhamento deste futuro demandará mais investimento em autoconhecimento de forma continuada, novas competências e habilidades técnicas e sociais, maior valorização das suas experiências de vida e a busca por diferentes formas de aprender.

Já para as empresas, o contexto será marcado pela predominância da inovação e mudanças nos processos produtivos a serem utilizados num futuro próximo, trazendo modelos de produção e de relacionamento personalizado com clientes.

As principais características da Era Digital são demonstradas pela internet, suas diversas finalidades e a ampliação da automatização em diferentes processos — grande responsável por esse novo cenário.

Hoje, o desenvolvimento tecnológico é marcado pela convergência digital, física e biológica, facilitando por meio de nuvem, a internet das coisas, big data, inteligência artificial e biotecnologia, essencialmente.

Desse modo, a expansão da tecnologia em diferentes áreas do conhecimento, nas palavras de



Schwab (2016), coloca o mundo diante da Quarta Revolução Industrial, caracterizada por: inteligência artificial, internet das coisas, armazenamento de energia, biotecnologia, veículos autônomos e as mais variadas inovações. Nos últimos 20 anos, conseqüentemente, houve uma modernização do espaço de exercício das atividades laborais e um aumento na demanda de pessoal capacitado para atuar nesse meio.

A expressão Indústria 4.0, também chamada de 4.<sup>a</sup> Revolução Industrial, é usada para indicar a existência de características que marcarão os processos produtivos utilizados em um futuro próximo.

De acordo com o professor e fundador do Fórum Econômico Mundial Klaus Martin Schwab essa revolução está promovendo a integração de sistemas Ciber-Físicos, combinando o real com o virtual e integrando sistemas digitais, físicos e biológicos, permitindo a produção personalizada em massa.

Outra composição da Indústria 4.0 foi descrita por Hermann, Pentek e Otto (2016). Ela é representada por quatro componentes, a saber:

**(a) Sistemas Ciber-Físicos** - constituem-se de uma combinação de um componente de software com partes mecânicas ou eletrônicas. O controle, o monitoramento, a transferência de dados e o intercâmbio de dados são comumente executados via internet em tempo real. Por exemplo, robôs, a internet das coisas e máquinas conectadas em rede são exemplos de sistemas Ciber-Físicos.

**(b) Internet das Coisas** - são os sistemas que funcionam a base da internet das coisas e são dotados de sensores e atuadores denominados de sistemas Ciber-Físicos, e são a base da Indústria 4.0.

**(c) Internet de Serviços** – corresponde ao uso de um software analítico para monitoramento e extração de dados para fornecer informações críticas sobre a forma como os dispositivos estão funcionando e o que eles estão fazendo. O objetivo é vincular serviços à internet das coisas e, logo, às pessoas. Por exemplo, empresas como a Tesla e a Otis estão se apropriando da internet e de serviços para gerarem maior segurança em transações entre dispositivos e pessoas. A empresa Otis

usa em seus elevadores sensores que enviam dados para a nuvem. Essas informações são, portanto, avaliadas segundo os desempenhos das máquinas e a empresa vende um pacote de serviços de manutenção preditiva para os clientes.

**(d) Fábricas Inteligentes trazem um conceito amplo de indústrias que possuem três características básicas:** responsividade, flexibilidade e conexão. São fábricas que apresentam sistemas totalmente Ciber-Físicos e integrados ao contexto da Indústria 4.0. Tecnologias como automações, internet das coisas, internet de serviços, máquinas industriais de ponta e Big Data são alguns exemplos de tecnologias incluídas na prática do conceito de fábricas inteligentes.

De acordo com o site [citisystems](http://citisystems.com) a Indústria 4.0 possui seis princípios que legitimam seu desenvolvimento de sistemas inteligentes e implantação. São eles:

**1. Capacidade de operação em tempo real:** incide na aquisição e tratamento de dados de forma praticamente instantânea, admitindo a tomada de decisão em tempo real.

**2. Virtualização:** indica a existência de uma cópia virtual das fábricas inteligentes.

**3. Descentralização:** a tomada de decisões poderá ser feita pelo sistema Ciber-Físicos de acordo com as necessidades da produção em tempo real.

**4. Modularidade:** fabricação de acordo com a demanda, amarração e desacoplamento de módulos na produção.

É importante lembrar que, a Revolução 4.0 vai muito além das tecnologias inovadoras empregadas na manufatura, trazendo diferentes impactos para a diferenciação dos negócios, a gestão de seus conhecimentos e a capacitação de seus trabalhadores para esta nova fase dos processos produtivos (SCHWAB, 2016; SOUZA, 2019).

O trabalho, em especial vem sendo alterado com cada evolução dos sistemas de produção. A cada nova Revolução Industrial o perfil exigido dos trabalhadores foi se transformando, passando do trabalho manual para o intelectual, o que determinou que as empresas se preocupassem com a formação de seus trabalhadores, pois no futuro o talento será fator crítico de produção.

Em 2016 o Fórum Econômico Mundial (FEM), já alertava que profissões que envolvem criação, abstração, desenvolvimento, e que engajem serviços para pessoas, tendem a crescer e transformar o perfil do trabalhador do século XXI, como por exemplo, as áreas - engenharias, ciência de dados, computação, matemática, gestão estratégica, vendas, marketing digital e dentre outras.

Segundo o FEM (2020), as taxas de automação estarão mais intensas em apenas 5 anos, cerca de 52% dos postos de trabalho serão ocupados por máquinas, máquinas inteligentes. Acrescenta o relatório que é preciso uma intensa capacidade de reinvenção do ser humano, novos tipos de trabalho vão surgir e (não empregos).

Portanto, as carreiras do futuro (e presente) serão conduzidas também a partir dos novos paradigmas de produção desenvolvidos nas empresas como resultado do desenvolvimento tecnológico.

A Indústria 4.0 é, considerada a principal impulsionadora de mudanças dentro das organizações, em função do combinado de aspectos, utilizados por processos, dispositivos, técnicas e ferramen-

tas desenvolvidas a partir da combinação de tecnologias físicas, biológicas e digitais para produção de bens de consumo e serviços operacionais voltados à comercialização.

Dessa forma, trata-se, logo, do uso de novos atributos como conectividade, inteligência artificial, data science, big data, machine learning, robótica, fatores que estão transformando a maneira como as máquinas se comunicam e utilizam as informações para otimizar seus processos produtivos, reduzindo custos e aumentando sua agilidade .

O termo Indústria ou a Quarta Revolução 4.0 foi criado pelo alemão Klaus Schab, diretor e fundador do Fórum Econômico Mundial.

Segundo ele, a industrialização atingiu uma quarta fase, que novamente “transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos”. É, de fato uma mudança radical de paradigma para o seu emprego e para a economia.

No **Quadro 2** abaixo, serão demonstradas as características das revoluções industriais.

## Quadro 2

### Comparativo das Revoluções Industriais

REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	SÉCULO	FASES	CARACTERÍSTICAS
Exponencial	XXI	Quarta revolução industrial	Automatização a partir de sistemas que combinam máquinas com processos digitais. É a chamada fábrica inteligente.
Informacional	XX	Terceira revolução industrial	A informação se tornou uma importante matéria prima. Portanto, revolucionou os avanços em todas as áreas do conhecimento.
Desenvolvimento das tecnologias sociais	XIX	Segunda revolução industrial	Foram protagonistas a eletricidade, a química e o petróleo. O período foi marcado pela massificação da manufatura, e do desenvolvimento de tecnologias como o avião, refrigeradores, alimentos enlatados e os primeiros telefones.
Mecanização	XVIII	Primeira revolução industrial	O paradigma mundial por acelerar este processo, que era totalmente artesanal, a partir do uso de carvão, vapor e ferro.

**Fonte: Dados da Pesquisa**

## 3 O FUTURO ACONTECE HOJE

**M**uito além de avanços tecnológicos, a mudança pela qual o mundo está passando engloba a maneira como você enxerga esse novo contexto digital. É uma mudança de mentalidade.

O ritmo com que as tecnologias disruptivas estão impactando o mundo de trabalho está crescendo exponencialmente em todos os setores da economia mundial, criando uma eterna corrida por habilidades, de proporção global.

Porém, a transformação digital não é um conceito para o futuro, e sim algo pelo qual todos: profissionais e empresas de hoje têm de dar o máximo de atenção para continuarem “vivos”.

Por isso, é preciso entender exatamente o que significa essa transformação, qual o seu impacto na sociedade e como aplicá-la nas estratégias de carreira e nos processos de negócio.



Pensando nisso, destaquei as forças de mudança que estão provocando inúmeras modificações na rotina humana, como por exemplo, a explosão demográfica, as tecnologias exponenciais, as alterações climáticas e uma nova realidade chamada de mundo VUCA .

Em especial, o mundo VUCA, descreve um ambiente de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade criado após a segunda guerra mundial.

VUCA é um acrônimo que revela quatro características importantes da humanidade pós-guerra fria: *volality, uncertainty, complexity e ambiguity*, traduzindo volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, VICA.

A expressão foi incorporada ao vocabulário corporativo na década de 90. No entanto, ela também se aplica ao ambiente de negócios atual o que indica novos e crescentes desafios tanto para os profissionais quanto para as organizações.

Um dos principais impactos para os profissionais é a dificuldade de autogerir sua carreira. Os novos modelos de carreira, demandam que o in-

divíduo use todas as suas experiências (educação, treinamento, trabalhos, empregos, vivências) nas diferentes organizações em que atuou e nas mudanças ocorridas no campo profissional e pessoal para agregar valor à sua identidade profissional.

Os indivíduos são encorajados a desenvolverem seus projetos de carreira fora da organização e traçando seus próprios objetivos de carreira em oposição aos planos de carreira tradicionais.

A implicação é que mais importante do que modelar cenários de longo prazo é ter agilidade na compreensão das mudanças e na capacidade de resposta às demandas do ambiente.

A **Figura 1** ilustra as grandezas do Mundo VUCA/VICA numa matriz de (quatro) quadrantes em que eixo X demonstra o seu nível de conhecimento sobre a situação atual, maior ou menor e o eixo Y quão bem você consegue prever/antecipar os impactos das suas ações, melhor ou pior:



Figura 1: Mundo VUCA

Fonte: [www.https://professorannibal.com.br](https://professorannibal.com.br)

Na **Figura 2** é explicado os quatro principais atributos do mundo VUCA.

CARACTERÍSTICAS		SOLUÇÕES
<i>Volatility</i> VOLATILIDADE	<b>V</b>	<i>Vision</i> VISÃO
<i>Uncertainty</i> INCERTEZA	<b>U</b>	<i>Understanding</i> ENTENDIMENTO
<i>Complexity</i> COMPLEXIDADE	<b>C</b>	<i>Clarity</i> CLAREZA
<i>Ambiguity</i> AMBIGUIDADE	<b>A</b>	<i>Agility</i> AGILIDADE

Figura 2: As Quatro Características do Mundo VUCA

Fonte: [www.https://jorgeaudy.com](https://jorgeaudy.com)

No **Quadro 3** abaixo, serão apontadas as principais características do mundo VUCA.

### Quadro 3

#### Resumo das Características do mundo VUCA

VOLATILIDADE CARACTERÍSTICAS	INCERTEZA CARACTERÍSTICAS	COMPLEXIDADE CARACTERÍSTICAS	AMBIGUIDADE CARACTERÍSTICAS
A velocidade das mudanças e a rapidez com que elas ocorrem tornam especialmente difíceis prever cenários	Se tudo muda o tempo todo. Há falta de clareza sobre o presente	Estudar e se possível antecipar o comportamento de um grande número de variáveis econômicas, políticas, sociais etc...	É difícil planejar por conta de uma falta de clareza sobre o significado dos eventos e dos contextos
<b>O que eu posso fazer?</b> Ter clareza do meu propósito, missão de vida e dos resultados que desejo alcançar	<b>O que eu posso fazer?</b> Desenvolver principalmente habilidades humanas como flexibilidade e adaptação	<b>O que eu posso fazer?</b> Criar um mindset ágil de contornar estas mudanças e estar preparado para elas	<b>O que eu posso fazer?</b> Criar interações com valor e propósito

#### Fonte: Dados da pesquisa

O mundo VUCA é parte desta nova realidade. Sabendo ou não o que significa, você faz parte dele.

Segundo especialistas com a pandemia de COVID-19, ocorreu a transição do mundo VUCA para o mundo BANI.

O Mundo BANI é um conceito criado pelo

futurista e antropólogo Jamais Cascio e descreve melhor a realidade das sociedades no momento atual.

O mundo BANI, é um acrônimo que expressa este momento de transformações e acelerações.

As principais características do mundo BANI são: fragilidade, ansiedade, não-linearidade e incompreensibilidade.

### **3.1 AS TENDÊNCIAS QUE JÁ ESTÃO TRANSFORMANDO O SEU TRABALHO**

O fluxo de informações está cada vez mais veloz. Tudo ganha uma nova dinâmica, as novas tecnologias, as empresas e o mundo do trabalho, se movimentam com mais velocidade.

Essa dinâmica é conhecida como exponencial e propagada na Quarta Revolução Industrial cuja a Era teve início com o processo de digitalização de forma global, tendo como principal característica a ruptura dos modelos lineares já conhecidos no mundo tradicional, abrindo espaço para a descoberta de disciplinas como Inteligência Artificial e Futurismo - que estudam de maneira pragmática os sinais dos futuros e as grandes tendências

de transformação da sociedade e dos negócios.

Hoje se vive a Era Digital, o momento onde todos os processos estão conectados na internet, de forma automatizada.

Ser digital não tem a ver com uso da tecnologia, e sim com um novo mindset ou mentalidade.

A mentalidade digital é complexa, envolvendo a combinação entre pessoas e tecnologia.

Observando bem, da perspectiva da mentalidade das pessoas que criam e consomem tecnologia, não houve mudanças apenas na comunicação ou no marketing. O que mudou, de fato, foi o ambiente vivido ao longo do tempo: se antes o domínio era analógico, agora é digital:

Ser digital significa:

- Conectividade
- Interatividade
- Emoção e intuição
- Agilidade
- Ser oportuno
- Usar dados para melhorar a relação com os seus públicos de interesse

Os pensadores do futuro terão à disposição inúmeras metodologias para construir na prática novas oportunidades para as empresas e para a sociedade. Em outras palavras, para se adequar às exigências do mundo exponencial é preciso ser ágil, flexível, multidisciplinar, resiliente e protagonista.

Essas habilidades vão além da capacidade técnica e exigem o desenvolvimento do lado comportamental do profissional.

Ray Kurzweil, futurista e cofundador da Singularity University, afirma que a tecnologia estará em toda parte.

Para ele a tecnologia estará em toda parte, aparente ou não; todo negócio será tecnológico em alguma medida. A realidade virtual será mais real do que a realidade, em percepção, e terá grande utilidade, até do ponto de vista psicológico; despertando no indivíduo o poder de se reinventar. Empresas e profissionais devem preparar-se para o cenário de uma economia movimentada pelo acesso crescente à tecnologia.

Hoje, a transformação digital é um desafio profissional e empresarial, e as forças de mudança

imprimem uma velocidade nunca percebida antes.

Segundo o FEM (2020) a Indústria 4.0 traz modificações em muitos segmentos mercadológicos, com maior ênfase nas áreas de: saúde, comunicação, meio ambiente e tecnologia, urge a necessidade de profissionais com formação especializada e capazes de atender às exigências nos processos tecnológicos (sistemas automatizados e ferramentas tecnológicas do domínio clínico) quanto no relacionamento com o cliente.

O mesmo já ocorre no agronegócio e em outros setores que requerem a combinação de práticas sustentáveis com o uso de altas tecnologias industriais como o extrativismo vegetal e o mineral.

O estudo ***“Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy”***, apresentado em Davos 2020 em parceria com o New Metrics Co-Lab, do FME, e com os cientistas de dados das empresas Burning Glass Technologies, Coursera e LinkedIn, demonstrou 96 profissões do futuro.

Dentre essas profissões do futuro, o relatório esclarece que algumas terão um crescimento mais



acelerado e com maior volume de vagas. As carreiras emergentes exigirão um conjunto de habilidades integradas digitais e humanas, diante da adoção de novas tecnologias.

As seis áreas principais são:

- Saúde
- Engenharia e Computação em Nuvem
- Economia Verde
- Pessoas e Cultura
- Marketing e Conteúdo
- Desenvolvimento de Produtos Vendas

### **3.2 MERCADOS AQUECIDOS & PROFISSÕES EM ALTA**

O FEM é uma organização internacional com sede em Genebra (Suíça) que promove anualmente encontros com a participação e colaboração das maiores lideranças do mundo.

Criado em 1971 com o nome de Fórum Europeu de Gerenciamento, o FEM tem como objetivo

central “melhorar a situação do mundo”, mediante ações tomadas e implementadas por líderes mundiais, grandes economistas, investidores e empresários.

O futuro do trabalho é um tema que se tornou frequente na pauta do FEM nos últimos anos. Esse assunto tem sido abordado sob diversos pontos de vista pelas autoridades e lideranças que acompanham o crescimento acelerado das novas tecnologias e da automação na força de trabalho, e ao mesmo tempo, abre-se espaço para destacar a importância das novas habilidades para os profissionais numa nova economia.

O desenvolvimento tecnológico em ramos variados faz surgir uma forte mobilização de instituições como o FEM e a Universidade de Stanford em relação às necessidades de adaptação das competências requeridas por essa evolução, nas mais diversas profissões, uma vez que o impacto causado pelas novas tecnologias no mundo do trabalho exigirá de seus profissionais, novas habilidades.

Em 2015, no encontro ***New Breakthroughs in Computational Law – Code X Future Law Con-***

**ference**, a Universidade de Stanford destacou que apesar do crescimento da inteligência artificial na substituição do trabalho humano em muitas áreas do conhecimento, a presença do ser humano é necessária, sobretudo, nos processos cognitivos e nas relações emocionais.

O FEM nas suas publicações tem demonstrado a necessidade de desenvolver habilidades necessárias para esse cenário de incertezas. Por exemplo, as habilidades cognitivas como Matemática, Computação e Análise de Dados continuarão em destaque, assim como também, serão cada vez mais exigidas competências socioemocionais conhecidas como características fundamentalmente humanas e essenciais para o século XXI, tais como: autonomia, resiliência, empatia curiosidade, criatividade, pensamento crítico, persuasão e negociação.

Muitos especialistas estão alertando através de publicações sobre a ênfase e o debate estarem sendo concentrados nos empregos em declínio - e não na criação de novos empregos.

Segundo um estudo publicado pela UNESCO/CEPAL (2018), com a evolução tecnológica, 65%

das crianças terão empregos completamente novos no futuro e demandam políticas educacionais capazes de acompanhar a Revolução Digital.

Outro relatório produzido pela Foundation for Young Australians (FYA) em 2018, chamado ***The New work Order***, revela que mais da metade dos estudantes do país estão atrás de carreiras que se tornarão ultrapassadas pelos avanços tecnológicos e automação.

A principal recomendação do estudo é priorizar as habilidades digitais e o empreendedorismo para os jovens.

O mundo do trabalho mudará muito e a melhor forma de se preparar para esse novo mundo é desenvolver a capacidade de observar e explorar a realidade, prestando atenção às transformações que estão acontecendo agora e reconhecer nelas os embriões desse futuro.

A cada dia, é preciso entender que a preparação do futuro acontece hoje. Não se pode mais esperar as condições ideais - estruturais, sociais e tecnológicas. É preciso entrar em ação no momento presente e com intenção clara para criar a sua realidade e o seu futuro.

### **3.3 O VALOR DAS HABILIDADES HUMANAS**

As habilidades necessárias para o futuro do trabalho mudam o tempo todo, muito se espera das principais universidades, lideranças empresariais, políticas e econômicas, no sentido de se buscar soluções para encarar esta nova realidade.

Para início de conversa, o brasileiro não tem o hábito de pensar ou planejar sua carreira, começando sua vida profissional por meio das oportunidades oferecidas pelo ambiente. Este cenário ainda é o grande responsável pelas escolhas profissionais/carreiras e suas características (salário, status, benefícios, grupo social ...).

É fundamental neste novo mundo do trabalho fazer com mais frequência sua autopesquisa, olhando em primeiro lugar para si e buscando identificar o que gosta, o que satisfaz e o que traz sentido para seu trabalho.

Com esse processo de autoconhecimento colocado em prática é possível tirar proveito das oportunidades de carreira que surgem ao longo do tempo.

Em 2015, um estudo do FEM enumerou as habilidades mais exigidas pelo mercado de traba-

lho do século XXI, em função do crescimento das tecnologias e quais as perspectivas até o ano de 2020.

As habilidades ligadas ao ser humano, a sua capacidade intrínseca de reflexão, colaboração, experiência emocional, conhecidas como *soft skills* são as mais destacadas.

Algumas continuam presentes em 2020, mas outras sumiram ou mudaram o grau de importância.

#### **Este era o ranking em 2015:**

1. Resolução de problemas complexos
2. Colaboração
3. Gestão de pessoas
4. Pensamento crítico
5. Negociação
6. Controle de qualidade
7. Orientação para servir
8. Capacidade de análise/  
julgamento e tomada de decisão
9. Escuta atenta
10. Criatividade

Em 2020, o FEM reforça seu levantamento sobre o futuro e exhibe, novamente, a importância do desenvolvimento das habilidades humanas de criar, resolver problemas e tomar decisões, elaborando o mesmo ranking de competências importantes para o profissional do futuro. Haja vista, algumas permanecerem no cenário que era encontrado em 2015, por exemplo, criatividade e resolução de problemas complexos estão numa posição de maior importância.

### **Ranking em janeiro de 2020:**

1. Resolução de problemas complexos
2. Pensamento crítico
3. Criatividade
4. Gestão de pessoas
5. Colaboração
6. Inteligência emocional
7. Capacidade de análise/julgamento e tomada de decisões
8. Orientação em servir
9. Negociação
10. Flexibilidade e adaptação

Em outubro de 2020, o FEM publicou uma nova lista de habilidades previstas para ganhar importância a partir de 2021. Apareceram novas habilidades como autogestão, aprendizagem ativa, resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade. Segundo o FME, as três habilidades mais importantes dessa lista são: aprendizagem ativa, resolução de problemas complexos e pensamento analítico, inovativo e criativo.

Numa visão otimista, a autogestão, pensamento crítico e solução de problemas e aprendizagem ativa estão no topo da lista que crescerão nos próximos cinco anos.

### **Novo ranking de outubro de 2020:**

1. Pensamento analítico e inovativo
2. Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem
3. Resolução de problemas complexos
4. Pensamento crítico e analítico
5. Criatividade, originalidade e iniciativa
6. Liderança e influência social
7. Uso e controle de tecnologia



8. Design de tecnologia e programação
9. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade
10. Raciocínio, solução de problemas e ideação

Seguindo essa tendência, o McKinsey Global Institute revelou que em função do avanço tecnológico, o mercado de trabalho sofrerá impactos no sentido de que, até 2030, haverá substituição de cerca de 800 (oitocentos) milhões de trabalhadores humanos por tecnologias de inteligência artificial (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2017, ANDRADE, 2018).

Com a evolução tecnológica e o desenvolvimento de economias fundadas em inovação, criatividade e colaboração, o mercado de trabalho sofreu impactos, havendo redução de trabalhos de cunho manual e cognitivo, porém, notou-se elevada demanda naqueles que careciam de competências de rotinas sociais, integrativas e interpessoais.

Dessa forma, a Accenture (2013) identificou estratégias capazes de promover uma diminuição

desse lapso, quais sejam: a busca pelo equilíbrio entre conhecimento formal e informal; englobando novas formas de desenvolver habilidades; expansão das opções de candidatos; percepção de talentos, por meio de novas tecnologias; e investimento em talento no começo da vida acadêmica.

Com destaque, Accenture apresentou como estratégia de fortalecimento dessas habilidades o estímulo de parcerias com instituições de ensino superior, no intuito de revisar as matrizes curriculares e propor formas de incentivo para os estudantes, de forma que possam adquirir e desenvolver essas capacidades ao longo de seu programa de graduação.

É necessária a dominação da tecnologia, assim como a capacidade de atuar dentro de um ambiente corporativo na qualidade de líderes.



## **4 OS PILARES ESSENCIAIS DAS CARREIRAS DO PRESENTE E FUTURO**

**A**s carreiras estarão cada vez mais alinhadas aos objetivos de vida e as escolhas da pessoa, abrangendo um conjunto de vivências, formações, experiências, empregos, aprendizados, habilidades, competências de trabalho remunerado e voluntário em diversas organizações e mudanças de identidade ao longo da vida - apresentando também um papel do indivíduo mais ativo na gestão da carreira.

Nesses novos modelos, as carreiras são gerenciadas pela própria pessoa, a fim de não depender exclusivamente da empresa, tendo como principal objetivo alcançar o sucesso psicológico, que seria definido através das características próprias

de cada indivíduo, sendo geralmente equivalente à realização, valores, clareza dos seus objetivos, satisfação plena, integrando vida pessoal e profissional.

Estudos relacionados ao modelo apontam que as abordagens migraram de uma visão ligada à lealdade, trabalho duro, desenvolvimento de habilidades e competências para uma perspectiva proativa do gerenciamento de carreira (com elevado grau de autoconsciência, mentalidade flexível (física ou psicologicamente), e capacidade de adaptação à mudança.

Notou-se ainda que, embora as organizações continuem a oferecer um grau de apoio às carreiras, ocorreu uma mudança marcante para autogestão da carreira.

Dessa forma, para entender estes novos determinantes emergem cinco pilares para as carreiras do futuro e do presente, representados pelos fatores: orientação por valores, sucesso psicológico, autogestão, mentalidade flexível e autoliderança.

Logo, as novas carreiras são marcadas pelo protagonismo. O próprio profissional passa a ter um

papel ativo nessa condução, introduzindo conceitos modernos, como a Proteana, Inteligente e a Sem Fronteiras.

O protagonismo é uma marcante característica comportamental atribuída àquelas pessoas que se posicionam de maneira ativa diante da vida, assumindo a liderança da sua própria história.



# 1







## **4.1 ORIENTAÇÃO POR VALORES**

Os valores orientam as trajetórias profissionais e as decisões sobre as abordagens de carreira que o indivíduo irá implementar ao longo da sua jornada de trabalho.

Para Yeda Oswaldo (2013), os valores são considerados planos de julgamentos (o que é correto, adequado, aceitável) que levam em consideração as preferências do que é desejável para o indivíduo e também definem as características comportamentais que legitimam suas decisões relativas à nova etapa.

Carreira orientada por valores ocorre quando o indivíduo prioriza os próprios valores, metas e objetivos, portanto, quando o sucesso passa a ser definido a partir de critérios psicológicos.

Com o conhecimento dos seus desejos, potencialidades e projeto existencial, a gestão de carreira pode se tornar um processo ativo de aprendizado, experiência de crescimento e autorrealização.

Os indivíduos estão sendo estimulados a regular seu sucesso por meio de medidas subjetivas, ao invés de ações mais objetivas, como a pro-

gressão vertical e seus indicadores associados ao crescimento salarial ou status.

Para Hall (1996) existem duas megacompetências que favorecem o desenvolvimento da carreira orientada por valores.

**A primeira é o autoconhecimento** – proporciona a decisão de carreira dirigida por mérito pessoal, a escolha de trabalhos que comportem expressar valores importantes, em oposição aos fatores extrínsecos, como dinheiro, oportunidades de promoção, ou ofertas de emprego no exterior.

**A segunda metacompetência** – é a adaptabilidade – possibilita ao indivíduo sentir-se independente e responsável por sua carreira.

Segundo a professora Tânia Casado da Universidade de São Paulo e coordenadora do Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da USP (ECar) “a carreira é algo que reflete os valores do indivíduo, que seja significativa para a vida dele e digna para a sociedade”.

As carreiras são geridas considerando o domínio do autoconhecimento dos indivíduos e os diferentes contextos.

Ainda segundo a citada professora, todos os tipos de mudança (social, tecnológica, econômica, política e ambiental) compõe necessidades para as quais as organizações, as pessoas e a sociedade precisam estar preparadas e, comprometidas com a nova linha de atuação, vinculada ao projeto de vida.



# 2





## **4.2 SUCESSO PSICOLÓGICO**

O termo sucesso psicológico foi inicialmente criado para demonstrar a relação existente entre empregados e empregadores em uma fábrica.

O contrato psicológico possui entendimento diferenciado para Yeda Oswaldo autora do livro Planejamento e Autogestão de Carreira. Na visão desta autora, existe um tipo de sucesso psicológico de trabalho – que é um fato psicossocial, abstrato, que une as pessoas às organizações por meio de um conjunto de expectativas gerado entre ambas.

Ao longo do tempo o conceito foi sendo revisado e atualizado, porém, ainda pressupõe a existência de direitos e obrigações para ambas as partes.

Nessa linha de pensamento, os contratos psicológicos podem ser agrupados em transacionais – representam as trocas específicas e são quantificáveis – e relacionais envolvem trocas monetárias ou não.

Os novos modelos de carreira, entretanto, trazem no seu bojo um contrato psicológico unilateral, do sujeito consigo mesmo, e não mais com-



pactuado com a organização, ou seja, ele é a única parte interessada.

A partir desse novo contexto, o indivíduo é o principal investidor e beneficiário no processo de gestão de carreira. Ou seja, nessa nova concepção existem: responsabilidades, obrigações, direitos e os riscos, logo, comprometimento com seu desenvolvimento e buscando estabelecer objetivos e estratégias para atingi-los.

Os modelos de carreira capazes de gerar algum tipo de gratificação ou sucesso psicológico para o indivíduo, são compreendidos por diferentes significados da palavra sucesso, conforme demonstrado a seguir:

1. Dinheiro e/ou poder
2. Contribuição social relevante
3. Gratificação pelo trabalho realizado
4. Realizar algo de trabalho de valor científico (pesquisas)
5. Talento reconhecido
6. Fama alcançada
7. Autonomia ou negócio próprio
8. Equilíbrio de vida profissional, familiar, afetiva e social

## 9. Qualidade de vida

Então, na visão de Yeda Oswaldo – escritora renomada, o sucesso na carreira se difere por várias constituições:

**1) interna** – como a pessoa vê o seu próprio desenvolvimento em termos de valores, metas e aspirações; **2) externa** – como o sucesso é percebido pelo ambiente externo, status, hierarquia, renda e poder; **3) organizacional** – o poder e a influência organizacional, que podem ser medidos pela subida na carreira e de outras maneiras; **4) social** – etiquetas e normas.

O sucesso psicológico é o principal desafio do novo modelo de gestão de carreira, que se instalou na passagem da economia da produção para a economia do conhecimento.

Assim sendo, trata-se de uma experiência subjetiva, estando diretamente vinculada à definição de seus padrões e, o verdadeiro sucesso, capaz de promover bem-estar e realização, conhecendo os seus próprios referenciais, potencialidades e projetos de vida. O conceito de contrato psicológico é determinado pela capacidade de aprender a

aprender continuamente, pela trabalhabilidade, autogestão e a criação do seu próprio projeto de vida.

Denise Rousseau uma das maiores especialistas sobre o tema diferencia dois fatores gerais na concepção do contrato psicológico: organizacional e individual. No primeiro, estão contidas as mensagens organizacionais e pistas sociais dadas pela cultura organizacional e por grupos de trabalho. Ao segundo, são observadas as interpretações, predisposições e experiências vividas pelo indivíduo.

No contexto organizacional, o novo acordo psicológico deve fomentar uma relação de parceria, onde a responsabilidade dos empregadores deve ser direcionada para a criação de oportunidades e processos de aprendizados ativos para os empregados.

# 3





### **4.3 AUTOGESTÃO**

A autogestão de carreira é uma das principais tendências no mundo do trabalho, na medida em que viabiliza aos indivíduos a possibilidade de gerar oportunidades profissionais e potencializar mudanças mais rápidas e maior flexibilidade, em uma era de intensa instabilidade, insegurança e imprevisibilidade.

A autogestão é um novo modelo de gestão de carreira relacionado ao comportamento do indivíduo proativo e possuidor de um profundo conhecimento sobre si mesmo (a), bem como seus pontos fortes, suas experiências, habilidades, estilo pessoal, talentos, dons, interesses, valores e pontos de melhoria.

A autogestão da carreira ocorre quando o profissional assume o controle da sua trajetória profissional e origina as próprias oportunidades de desenvolvimento.

Na prática, a autogestão da carreira varia de indivíduo para indivíduo, mas, existe um ponto em comum, essa percepção ocorre quando existe um momento de desconforto interno, que dispara o processo de reflexão (onde estou, onde quero

chegar) nesse momento o indivíduo se vê obrigado a se posicionar diante de uma série de atitudes que ele deverá tomar.

Então, a autogestão estará atrelada cada vez mais a capacidade de cada pessoa utilizar suas ferramentas internas (descobrir pontos fortes, enfrentar seus medos e suas vulnerabilidades) para alcançar seus objetivos de vida.

O processo de autogestão, é determinado pelo aprendizado ao longo da vida - permanente, focando nos relacionamentos e nos desafios – não significando, necessariamente, formação, treinamento formal ou progressão vertical.

A autogestão de carreira é uma tomada de consciência que envolve à satisfação com a decisão em que o indivíduo passa pelos estágios de exploração, desenvolvimento de metas e estratégia de implementação.

Trata-se de um processo que tem início com a fase da exploração, em que o indivíduo coleta informações sobre valores, interesses, forças e fraquezas. A exploração da realidade é guiada pelos processos de autogestão da carreira, gerando

clareza do autoconceito e permitindo decisões de melhor qualidade quando mudam de emprego.

Os resultados também corroboraram as três dimensões: exploração, desenvolvimento de metas e estratégias de implementação, estando a exploração associada à satisfação com a decisão de carreira.

Na segunda fase - identifica meta de carreira e na terceira define estratégias que aumentem a possibilidade de atingir as metas.

Segundo o especialista da Universidade de São Paulo Joel Dutra (2010) é fundamental no cenário da autogestão de carreiras que o indivíduo busque descobrir seus talentos, desenvolvê-los e aplicá-los a seu benefício através de estratégias adequadas.

O desenvolvimento de uma carreira autogerida, requer forte autopesquisa sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho, como por exemplo, ter conhecimento das suas forças e valores, seus interesses e aptidões, estilo de vida, metas de curto, médio e longo prazo e também dos custos e benefícios envolvidos.



As decisões de carreira recaem sob o ponto de vista da realização pessoal, pois será necessário conhecer seus pontos fortes, as habilidades, gostar do que faz e capacidade de aprender ao longo de toda vida.

As carreiras modernas têm como ponto de partida para autogestão da carreira, o processo de autoconhecimento ou autopesquisa voltado para identificação (valores, estilo de vida, traços de personalidade, pontos fortes, habilidades e competências).

Este modelo pode ser resumido em três temas centrais:

1) Flexibilidade do emprego (a flexibilidade estrutural e a mobilidade facilitada são novos arranjos que permitem agregar significado aos indivíduos e suas carreiras).

2) Nova forma de trabalho baseada na gestão do conhecimento (as organizações estão reconhecendo seu novo papel de fornecedor de recursos e de promotora de experiências múltiplas para seus empregados).

3) Perspectiva de contratos de trabalho (e não de emprego) de curto prazo.

A autogestão é a capacidade que uma pessoa tem para guiar seus próprios caminhos, reconhecendo o que é necessário para chegar aos seus objetivos, seja no aspecto pessoal ou profissional, habilidade cada vez mais importante na vida das pessoas.

A motivação intrínseca também influencia a autogestão de carreira e imediatamente o sucesso objetivo e subjetivo.

O modelo de Quigley e Timon Jr., (2006) descreve a contribuição dos quatro componentes da motivação intrínseca para a autogestão de carreira: significado, competência, escolha e progresso.

O indivíduo passa a buscar sentido para sua profissão e se preocupa menos com a organização. A incerteza e a flexibilidade, características da organização flexível colocam sobre o trabalhador a responsabilidade da criação do seu próprio trabalho, obrigando-o a tornar-se um agente ativo e a apropriar-se de seu destino dentro e fora da empresa. Para a construção e o gerenciamento da própria carreira o indivíduo deve desenvolver competências que darão subsídios para o alcance

das metas, como pode ser observado no **Quadro 4** a seguir:

## **QUADRO 4**

### **COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O GERENCIAMENTO DA PRÓPRIA CARREIRA**

<b>CONHECIMENTO</b>	<b>REQUISITOS</b>
DO POR QUE	Valores, atitudes, necessidades internas, identidade e estilo de vida
DO COMO	Competências, habilidades, capacidades, experiências e conhecimento
DE QUEM	Rede de contatos, relacionamentos e como encontrar a pessoa certa
DO QUE	Oportunidades, ameaças e requisitos
DE QUANDO	Sensibilidade em relação ao tempo das escolhas e atividades

**Fonte: Adaptado de Arthur, Claman e De Pillippi (1995) e Jones e De Fillippi (1996)**

# 4+





## **4.4 AUTOLIDERANÇA**

Atualmente a responsabilidade pela gestão da carreira assumiu uma dimensão maior, avaliando o foco do indivíduo. É ele que precisa inicialmente ter um planejamento e fazer suas escolhas de acordo com suas habilidades, estilo de vida, interesses, competências, valores e ideais, delineando as metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo.

O desenvolvimento da carreira moderna passa necessariamente pelo protagonismo e pela autoliderança, processo pelo qual o indivíduo se autoinfluência para obter direção, gestão e a motivação necessárias para realizar sonhos, metas e objetivos (MANZ; SIMS, 1980).

Segundo Manz e Sims (1980) os componentes da autoliderança são o gerenciamento, a liderança dos pensamentos, e a procura por recompensas naturais próprias.

A autoliderança é tratada como um conceito abrangente, que envolve definições de autogerenciamento (comportamentos), pensamentos (estratégias cognitivas), e busca por recompen-

sas naturais ou intrínsecas às metas e tarefas em dado contexto pessoal (que inclui, dentre outros, o contexto profissional).

Sendo assim, autoliderança compreende a capacidade para liderar sua própria vida de forma que inclui o lado profissional, por meio do controle consciente e da clareza sobre seus pensamentos, sentimentos e mentalizações ou das estratégias cognitivas (MARKHAM; MARKHAM, 1995).

Portanto, autoliderança é um constructo que engloba estratégias cognitivas, comportamentais e recompensas naturais ou motivacionais que visam dar suporte aos resultados desejados pelo indivíduo.

A primeira estratégia de autoliderança é a comportamental. Ela tem como objetivo aumentar a consciência do indivíduo, identificar e ampliar a qualidade e quantidade de comportamentos desejáveis, ao mesmo tempo, em que busca identificar e diminuir a incidência de atitudes não desejáveis, com a finalidade de construir, manter e/ou aprimorar níveis de performance e desempenho individual, e sua conseqüente conquista de resul-

tados (MARKHAM; MARKHAM, 1995). Exemplos, da estratégia autocomportamental que pode ser utilizada: observação, ajuste de metas e feedback corretivo.

A segunda estratégia, é representada pela construção dos pensamentos – a mesma preconiza a criação e a manutenção de padrões construtivos de pensamento e hábitos. São exemplos práticos do uso dessa estratégia: a avaliação do sistema de crenças (fortalecedoras e limitantes), o diálogo interno positivo e a visualização mental de sucesso em resultados futuros.

A última estratégia é denominada recompensas naturais ou motivacionais. Ela engloba aspectos agradáveis e apreciativos em uma determinada atividade ou tarefa e a busca por sentimentos positivos. Exemplos desse tipo de estratégia: ouvir música suave no ambiente de trabalho, decoração pessoal em ambientes de trabalho e pessoal como pinturas e fotos nas paredes e também apreciação de aspectos gratificantes de um trabalho, e identificar quantas pessoas são beneficiadas pela sua atividade (SELIGMAN, 2004).



Senso de propósito, motivação intrínseca, gratificação pessoal e até mesmo felicidade autêntica, podem ser alcançadas por meio do uso sistemático de estratégias de autoliderança.

# 5





## **4.5 MENTALIDADE FLEXÍVEL**

A flexibilidade mental é uma virtude que define um estilo de vida e permite às pessoas se adaptarem melhor às pressões do ambiente. Dentre as qualidades de manter a mente flexível ou aberta estão: probabilidade de gerar mudanças construtivas, inovações, anticonformismo, abertura a novas experiências de maneira otimista e combate a toda forma de autoritarismo ou totalitarismo individual ou social.

As mentes flexíveis não são perfeitas, mas buscam libertar-se dos mandatos e dos “deveria” para chegar a seu verdadeiro eu.

Já uma mente rígida, tem maior disposição a sofrer diferentes transtornos psicológicos e emocionais como também afetar negativamente o ambiente em que vive (por exemplo, trabalho, família). Observa-se que no cotidiano, é comum encontrar pessoas intransigentes e dogmáticas que tentam convencer e influenciar aquilo que você pensa ou faz.

Uma mente rígida constitui normalmente um julgamento sobre algo ou alguém, permanecen-

do apegada a isso de maneira obstinada. “Em certo sentido, nós nos apaixonamos pelas nossas crenças. Não só acreditamos verdadeiramente em nossos paradigmas, mas, como todo animal de costumes, criamos laços afetivos e nos aferramos ao velho”, argumenta Walter Riso.

Segundo Riso (2018) mentes fechadas são problemas para si mesmos e atrapalham a sociedade em que vivem, pois impedem o progresso e permanecem ancoradas em um passado que querem perpetuar a qualquer preço. Além disso, promovem a rigidez psicológica, gerando sofrimento como estresse, depressão, ansiedade e hostilidade. “Não é um catavento submetido aos embates do ar que se move sem direção fixa, mas uma embarcação com motor próprio com o qual podemos mudar de rota quando a tormenta nos atinge ou quando erramos de caminho”, destaca o autor.

Uma mente rígida é cheia de hábitos fixos e opiniões fortes sobre o que é certo e errado, bom e ruim, inteligente e estúpido, justo e injusto, etc.

Ser flexível é estar pronto para receber as energias que vem das outras pessoas ou situações

sem perder o equilíbrio. Flexibilidade deve ser entendida como a capacidade que todo ser humano tem de se adaptar ao momento, observando a situação como um todo e em cada uma das suas partes e fazer julgamentos isentos de críticas para poder aproximar-se melhor da verdade.

### **O que significa ter uma mente flexível?**

A flexibilidade é a capacidade de se adaptar, estar disposto a transformar, se abrir e responder com sensibilidade, inserta em toda a parte da natureza. É o oposto da rigidez.

Uma mente flexível está aberta a novas maneiras de ver o mundo. Não é prejudicada pelos padrões impostos pela sociedade.

A psicóloga Carol S. Dweck (2018), professora da Universidade Stanford, uma das mais importantes dos Estados Unidos publicou o livro *Mindset*, a nova psicologia do sucesso. Nesse livro a professora apresenta dois tipos de mentalidade: crescimento e a fixa.

As mentalidades por Dweck (2018) descritas revelam como as pessoas reagem diante de problemas: obstáculos, derrotas e críticas.

A mentalidade de crescimento caracteriza a pessoa que está buscando melhorar, se desenvolver e crescer.

Já a pessoa que possui mentalidade fixa mede as coisas e acha que as habilidades são imutáveis, ou seja, não é possível desenvolvê-las. Para esse tipo de pessoa o esforço é um medidor de habilidades. O desempenho é duro para fazer algo, isso quer dizer que não é bom o suficiente.

Dweck (2018) afirma que os mindsets fixo e de crescimento fazem parte da nossa personalidade e todos nós possuímos elementos de ambos, mas você pode modificá-los.

Outro aspecto bem relevante apontado na obra de Dweck é que as pessoas com mindset de crescimento gostam do que fazem apesar das dificuldades. Por exemplo, são mencionados atletas, CEOs, músicos e cientistas.

Já as pessoas de mindset fixo, trabalham em função do resultado. O mindset de crescimento permite que as pessoas deem valor ao que fazem independentemente do resultado. Estão enfrentando problemas, mapeando novos rumos, trabalhando em assuntos importantes.

Como diria, Walter Riso, a mente flexível fortalece o eu, atuando como um ator de proteção contra as doenças psicológicas, gera bem-estar e melhores relações interpessoais, além de nos aproximar de uma vida mais tranquila e feliz.





## 5 COMENTÁRIOS FINAIS

*“Na mentalidade atual o trabalho transforma-se num suporte para a realização do projeto de vida do indivíduo” (Arthur Bendassolli)*

O mundo do trabalho está passando por mudanças e futuramente serão mais profundas devido aos avanços trazidos pela quarta Revolução Industrial, tornando-se uma preocupação não só para os estudiosos na área, mas, também para a sociedade no geral.

Também existe, segundo Walter Riso, uma evolução da espécie ou um crescimento individual que faz com que nossas estruturas psicológicas adquiram maior flexibilidade e maiores possibilidades de se adaptar às novas situações.

Essas tendências vão determinar o ritmo do novo mercado de trabalho. A maioria das profis-

sões terá que se adaptar às novas exigências, e várias poderão desaparecer. Esse ajuste será mais rápido do que se imaginava no passado.

Daqui pra frente, com o avanço tecnológico e as mudanças sociais muitos desafios serão postos para a sociedade.

Novas atividades surgirão, exigindo conhecimento em várias áreas, capacidade de adaptação e habilidades para atuar em grupos.

As mudanças estarão presentes nas carreiras de hoje e do futuro, pois haverá flexibilidade do emprego, novas relações com o trabalho, visando o alcance da subjetividade humana, expansão dos dons, habilidades e talentos através da trabalhabilidade.

E será exatamente o indivíduo o principal responsável pelo planejamento da sua própria carreira. Ter controle e assumir a direção da carreira é outra competência nesse cenário. Todos os acontecimentos positivos e negativos da trajetória são de responsabilidade do indivíduo.

No entanto, os componentes evidentes para o presente e o futuro vão muito, além disso. A orientação por valores, o sucesso psicológico, a autogestão, a autoliderança e a mentalidade flexível, são pilares fundamentais para o novo mundo do trabalho e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de novas trajetórias profissionais ou carreiras.

Nunca houve tantas possibilidades de trabalho para quem deseja experimentar e inovar.

Literalmente, a linha estimada para o presente e o futuro será guiada pelas carreiras proteanas, sem fronteiras, ou seja, serão moldadas pelas necessidades do próprio indivíduo, suas metas e valores, e não por estrutura organizacional ou ideias recebidas de programas de desenvolvimento profissional.

Deste modo, os indivíduos são encorajados, por exemplo, a adotarem a autogestão de carreira e medir o sucesso em termo psicológico, ao invés de medidas mais objetivas, como a progressão vertical e seus indicadores de status e retorno financeiro.

Ao longo da leitura, você foi convidado a refletir sobre os fatores humanos da construção das carreiras do presente e do futuro, entendendo que tudo isso representa a busca por criar e recriar sua própria história de sucesso ou realização.

Sobretudo, este livro buscou servir como um guia para aprofundar as visões sobre as novas abordagens de carreira em ambientes de trabalho em transformação.

Chegou a hora de aplicar tudo que foi repassado aqui para alcançar o objetivo desejado e fazer a transformação acontecer na sua carreira e na sua vida.

É isto que desejo a você, leitor-protagonista, que você seja o autor da sua história. Agarre as rédeas da sua vida e siga confiante e com muita ousadia para realizar seus sonhos. Que o caminho do protagonismo traga sempre como consequência natural, a sua felicidade.

**Boa sorte!**

# NOTAS

ACCENTURE. **Skills and Employment Trends Survey.** Disponível em: <https://www.accenture.com> . Acesso em: 10. Jan.2020.

AFFONSO, ANNIBAL. **Identificando e desenvolvendo oportunidades em um mundo VUCA.** Disponível em: [www.https://professorannibal.com.br](http://www.professorannibal.com.br) . Acesso em 20 de jun.2020.

ANDRADE,S. **O poder da simplicidade no mundo ágil: como desenvolver soft skills e aplicá-las com scrum e design thinking para ter mais resultado com menos trabalho, em menor tempo.** São Paulo: Editora Gente, 2018.

ARTHUR, M. B., CLAMAN, P.H. & DE FILLIPI, R. **Intelligent Enterprise, Intelligent Careers.** Academy of Management Executive, v. 9, n. 4, 7-39, 1995.

AUDY, JORGE. **De tempos líquidos de bauman ao mundo vuca de bennis e nanus – mundo vuca.** Disponível em: [www.https://jorgeaudy.com](http://www.https://jorgeaudy.com). Acesso em 20 de jun.2020

BARRA, F. **Meu Emprego Sumiu!: O mercado de trabalho está mudando e o seu emprego pode desaparecer.** Prepare-se para a Revolução Digital.2019. Independente, 2019.

CARLI, E. **Autogestão de carreira você no comando da sua vida.** Gdt, 2011.

CITISYSTEMS. **O Que é Indústria 4.0 e Como Ela Vai Impactar o Mundo.** Disponível em: <https://www.citisystems.com.br>. Acesso em: 10. Jan.2020.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E CARIBE, 2018. **Relatório tecnologias digitais na educação,** Disponível em: <http://www.cepal.org.br>. Acesso em 15.jan.2020.

DWECK , C. Mindset - **a Nova Psicologia do Sucesso.** Objetiva, 2018.

DUTRA, J. S. **Carreira e gestão estratégica de pessoas.** In J. S. Dutra (Org.), Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

ECAR. **Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da USP.** Disponível em: <https://sites.usp.br/ecar>. Acesso em 10 de out.2020.

FARIAS, L.G.Q .**O MAPA DAS NOVAS CARREIRAS - UM GUIA COMPLETO PARA REINVENTAR SUA PROFISSÃO E SER RELEVANTE NA ERA DIGITAL.**Independente,2021.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **WORLD ECONOMIC FORUM** - The Future of Jobs, 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org>. Acesso aos 15.jan.2020 .

FOUNDATION FORYOUNG AUSTRALIANS (FYA). **Relatório - The New work Order.** Disponível em: <http://www.fya.org.au>. Acesso em 15.jan.2020.



GARFIELD, B. **Cenário de Caos:** Com o Colapso da Mídia de Massa, as Empresas Só Têm Uma Escolha: Ouvir ou Quebrar. Cultrix, 2012.

HALL, D. T. **The protean career:** A quarter century journey. Journal of vocational behavior, (1996) p. 1-13.

HERMANN, M.; PENTEK, T.; OTTO, B. **Design principles for industrie 4.0 scenarios.** In: System Sciences (HICSS), 2016 49th Hawaii International Conference on. IEEE, 2016. p. 3928-3937.

MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Jr. **Self-management as a substitute for leadership:** A social learning perspective. Academy of Management Review, v. 5, p. 361-7, 1980.

MARKHAM, S. E.; MARKHAM, I. S. **Self-management and self-leadership reexamined:** a levels-of-analysis perspective. Leadership Quarterly, v. 6, nº 3, p. 343-359. Virginia: JAI Press, 1995.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **Relatório- O futuro do mercado de trabalho:** impacto em empregos, habilidades e salários, 2018

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade:** o caminho das pedras. 17 ed. São Paulo: Gente, 1995.

QUIGLEY, N. R; TYMON JR, W. G. **Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management.** Career Development International, Vol. 11 Iss 6 pp. 522 – 543. 2006.

RISO, W. **A arte de ser flexível.** LPM, 2018.

SOUZA, A. **Futuro S/A: faça a transformação acontecer nos negócios, na sua carreira e na sua empresa.** Edição do autor 2019.

TEGMARK, MAX. **Vida 3.0: O ser humano na era da inteligência artificial.** Benvirá; 1ª edição. 2020.

TEPERMAN, J. **Anticarreira:** O Futuro do Trabalho, o Fim do Emprego e do Desemprego. Joseph Teperman, 2019.

PARKER, P.; ARTHUR, M. B. Bringing “**New Science**” into Careers Research. M@n@gement, 5(1): 105-125, 2002.

OSWALDO, Y. **Planejamento e autogestão de carreira – Contextos e desafios sob a perspectiva holística.** São Paulo, 2013.

SELIGMAN, M.E.P. **Felicidade autêntica: Usando a nova psicologia positiva para a realização permanente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

SCHWAB, Klaus. **A quarta Revolução Industrial.** São Paulo: Edipro, 2016.

UNESCO/CEPAL. **Com evolução tecnológica, 65% das crianças terão empregos que ainda não existem, diz CEPAL, 201.** Disponível em: <https://nacoesunidas.org>. Acesso em: 15 de fev.2020.

## 6 AGRADECIMENTOS

Imensa gratidão a você leitor, seja família, amigo, aluno, profissional que já me conhecia ou que passa agora a me conhecer.

Você é a razão maior desta obra!

Este livro é um grande sonho realizado.

Ele foi um grande convite ao conhecimento multidisciplinar, que ganha um espaço pontualmente importante e que representa uma das maiores provocações nessa dinâmica.

Foi um desafio terminá-lo em função do imenso desejo de estendê-lo.

É impressionante o quanto aprendi durante o período de produção deste material e o quanto as pessoas envolvidas me foram definitivamente necessárias. Nós não vencemos sozinhos.

Equipe da Editora do IFBA - EDIFBA parabéns pelo excelente trabalho e muito obrigada pela oportunidade.

Agradeço a revisora deste trabalho - que realmente nos trouxe para outro patamar de apresentação: Muito obrigada, Anna Patrícia Martins.

Aproveito para agradecer minha amizade com Nossa Senhora que me ilumina, e a quem respeito e contemplo a energia de tudo o que faço. Gratidão.

Muito obrigada familiares – Gratidão por sempre caminharem ao meu lado.

Também não posso deixar de agradecer aos grandes teóricos que aportam essa produção, pois suas obras criaram um mundo do trabalho totalmente novo.

## 7 QUEM É LUANA FARIAS?



**M**eu nome é Luana Farias, especialista em carreiras, professora Doutora e pesquisadora, e há 3 anos, decidi após 13 anos trabalhando na mesma profissão, sendo servidora pública federal, com estabilidade, bem remunerada e tendo alta performance ter mais de uma carreira, pois sentia que faltava algo a mais, que não usava meu potencial de forma mais ativa.

Então, entendi que precisava ir além da decisão (entrar em ação) e comecei a investir no admirável e desafiador novo mundo do trabalho, deixando de seguir aquela rotina tradicional, na qual pessoas se juntam num mesmo lugar, no mesmo período. E o resultado dessa decisão é ter realizado mais de 2000 horas em atendimentos de **CARREIRA E PROJETO DE VIDA** de clientes, de tudo quanto é nicho, além de palestras e treinamentos presenciais para vários públicos e já usei minhas habilidades e talentos para criar novas oportunidades dentro da minha profissão, atuando como Professora, Mentora de Carreira e Projeto de Vida, Palestrante e recentemente Escritora do livro **O MAPA DAS NOVAS CARREIRAS - UM GUIA COMPLETO PARA REINVENTAR SUA PROFISSÃO NA NOVA ECONOMIA.**

Hoje tenho como missão: ajudar a colocar o seu potencial em ação - ampliando sua visão sobre as possibilidades de trabalho, explorando suas experiências e habilidades, atuando no desenvolvimento e autogestão de carreira para **PROTAGONISTAS** que vivem os desafios do novo mundo do

trabalho. Mas eu queria ajudar ainda mais pessoas, foi assim, que eu construí um passo a passo que já foi testado por alunos que eu batizei de **MAPA DAS NOVAS CARREIRAS** - especialmente para profissionais que querem liderar sua própria história e aproveitarem ao máximo este momento para conquistarem realização, reconhecimento e resultados financeiros.





## **8 SEU FUTURO É CRIADO A PARTIR DO QUE VOCÊ FAZ HOJE, NÃO AMANHÃ**

Como demonstrei ao longo deste livro, esse trabalho é fruto de uma jornada de muita pesquisa e ações que realizei ao longo da minha vida.

A minha missão é ajudar profissionais como você a viver o melhor do mundo do trabalho, usando seu potencial, estratégias e habilidades relevantes para que você tenha resultados financeiros, valorização e segurança.

Um dos meus valores é contribuição e eu verdadeiramente amo ajudar as pessoas, quero te convidar para acompanhar meu trabalho nas redes sociais e conhecer o meu **PROGRAMA DE MENTORIA**.

Imagino que alguns conceitos ainda possam parecer confusos ou você ainda não tenha a clare-

za necessária para dar seus primeiros passos num ambiente dinâmico e veloz, e por isso, criei um programa para te ajudar a desenvolver habilidades essenciais e um plano de ação para definir estratégias certas para crescer com velocidade e segurança na nova economia.

**Então continue me acompanhando!**

**Siga minhas redes sociais**

 Luana.ffarias  Luana-fariasba



AS NOVAS CARREIRAS: PRESENTE E FUTURO - segundo livro de Luana Farias é uma provocação ao aprendizado e aos novos modelos de carreira, no qual por meio dos 5 pilares apresenta estratégias para tomar as rédeas do seu próprio destino, sair do lugar comum e multiplicar suas oportunidades na Nova Economia.

Diante desse novo cenário, as carreiras são percebidas cada vez mais como um conjunto de atividades, experiências e decisões relacionadas à vida, que contribuem para o desenvolvimento do indivíduo ao longo da sua jornada profissional...

O novo mundo estimulou a redefinição da palavra "carreira" para indivíduos e organizações. As habilidades e as estratégias que estão determinando as próximas trajetórias profissionais serão bem diferentes das utilizadas no passado.

Entretanto, numa era de inovações em série, que criou oportunidades em coisas que a maioria das pessoas ainda não enxerga como trabalho, há um número cada vez maior de carreiras.

Nesse novo mundo, você protagonista é a única pessoa capaz de assumir a liderança da sua carreira.