



**DEBATE SOBRE AUTOCONHECIMENTO E ÂNCORAS DE CARREIRAS COMO DIFERENCIAIS PARA O PLANEJAMENTO DA CARREIRA SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO PESSOAL**

*Iara Vieira Rocha<sup>1</sup>*

## **RESUMO**

*Este ensaio tem o objetivo de apresentar conceitos sobre autoconhecimento, inclinações profissionais e planejamento, dialogando sobre a importância dessas abordagens para a gestão estruturada da carreira, baseado em teorias de autores que versam sobre o tema. A relevância deste trabalho repousa no fato de que essas abordagens revelam o verdadeiro eu do indivíduo, dando sentido às escolhas profissionais e, quando bem trabalhadas, assumindo papel de diferencial para o planejamento da carreira e tomada de decisões conciliadas aos interesses pessoais e profissionais do indivíduo. Além disso, o conhecimento de si próprio, aliado às aptidões profissionais, é fundamental para a adaptação do sujeito em um cenário mundial em constante transformação e que impele o indivíduo à responsabilidade pelo desenvolvimento da própria carreira.*

**Palavras chaves** – *carreira, autoconhecimento, inclinações profissionais, âncoras de carreira.*

## **ABSTRACT**

*This paper aims to present concepts about self-knowledge, professional inclinations and career planning, talking about the importance of these approaches to structured management career based in theories of authors who deal with the career line. The relevance of this work lies in the fact that these approaches reveal the true self of the individual giving meaning to career choices and, when properly worked, assuming differential role for career planning and decision-reconciled decisions to personal interests and individual professionals. In addition, the self-knowledge coupled with professional skills is essential for the adaptation of variations on the world stage that propelled the individual responsibility for their own career development.*

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

**Keywords:** *Career, self-knowledge, inclinations professionals, career anchors.*

## **Introdução.**

As transformações no cenário mundial impulsionaram as empresas a flexibilizar seus processos, tornando-as mais enxutas. Simultaneamente, as pessoas passaram a perceber a necessidade de adaptação a essa nova realidade, alterando suas atitudes, comportamentos e ajustando suas carreiras às mudanças.

Reagindo às variações do mercado de trabalho, o conceito de carreira foi redefinido e o indivíduo impelido a assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da própria carreira. Do mesmo modo, os indivíduos desviaram o foco das oportunidades profissionais organizacionais e passaram a priorizar as necessidades individuais.

É nesse contexto que o planejamento da carreira evidencia sua importância, na medida em que norteia o conjunto de ações fixado com base no autoconhecimento capaz de alinhar os interesses pessoais e profissionais que são otimizados pelas inclinações profissionais e que contribuem para evitar possíveis desgastes no decorrer do desenvolvimento da trajetória profissional.

Sullivan e Baruch (2009) contribuem ao afirmar que o indivíduo disposto a gerir a própria carreira tem como norte sua bússola interna. Além disso, afirmam a relevância do autoconhecimento como o passo inicial para organizar o caminho profissional, que tem por objetivo principal o sucesso psicológico.

Martins (2011) reforça a ideia ao pressupor que o sucesso, como elemento da subjetividade, depende da capacidade de o sujeito conhecer seus próprios referenciais para não se perder na impessoalidade que pode limitar sua possibilidade de autorrealização.

Seguindo essa mesma linha, Schein (1996) apresenta as âncoras de carreira como uma combinação de atitudes, direcionando a vida pessoal e profissional, e que, de acordo com Veloso e Dutra (2010), revelam as inclinações, motivações e valores que o indivíduo não abandona, mesmo em situações adversas.

Em seus estudos sobre âncoras de carreira, Gomes (*et al.*, 2013) observa que conhecer o momento atual da carreira e ter um claro entendimento de orientação pessoal para o trabalho facilita as decisões futuras, que são subsidiadas pela auto percepção de seus talentos.

Nesse sentido, o ensaio a seguir tem como objetivo debater sobre a importância do autoconhecimento e das inclinações profissionais para um planejamento sólido de carreira. Dessa maneira, para estimular a compreensão, utilizou-se o delineamento básico e pertinente da revisão bibliográfica baseada em autores que versam sobre o assunto, uma vez que não há pesquisa empírica por se tratar de uma proposta de pesquisa maior, ainda em desenvolvimento.

A relevância dessa abordagem reside no fato de que o autoconhecimento e as inclinações profissionais revelam aptidões que são a essência do indivíduo, assim como apresentam diferenciais que, quando bem aplicados, têm valor competitivo no mercado de trabalho, uma vez que a pessoa passa a deter o conhecimento de seus valores, traçando estratégias para conciliar seus interesses e alcançar seus objetivos.

Com relação ao referencial teórico, este trabalho adota autores que versam sobre a linha de carreira e autoconhecimento, como Veloso e Dutra (2010), Schein (1990; 1996), Goleman (2001; 2002), Martins (2011), Briscoe e Hall (2006), Skinner (2002) e outros.

### **Definição de carreira**

Chanlat (1995, p.68) defende que a noção de carreira é relativamente recente, aparecendo no século XIX, tendo por definição *um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão*.

Do mesmo modo, Dutra (2009) pondera que carreira é um termo de difícil definição, mas que é empregado para referir-se ao caminho percorrido pelo indivíduo em direção definida para o alcance do objetivo relacionado à sua profissão e mobilidade ocupacional.

Em seus estudos sobre inclinações profissionais, Schein (1990) corroborou, definindo carreira como a maneira conforme o indivíduo percebe e desenvolve ao longo do tempo sua vida profissional.

Para tanto, o termo carreira comporta uma multiplicidade de conceitos que podem ser observados em diferentes perspectivas e abrangências, sendo concebidos, de acordo com Hall (2002, *apud* VELOSO; DUTRA, 2010, p.5), *tanto popularmente quanto da ciência comportamental*, a saber:

1. **Carreira como avanço** – é a visão popularmente difundida de que a ascensão na carreira ocorre através da mobilidade vertical na estrutura hierárquica da organização com sequência de promoções e movimento para cima.
2. **Carreira como profissão** – nesse conceito, também popularmente conhecido, há uma percepção de que algumas ocupações podem ser consideradas como carreiras, enquanto outras não. Nessa visão somente as profissões que atribuem algum *status* e movimentos progressivos são consideradas como carreira, como, por exemplo, médicos, advogados, contadores etc.
3. **Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida** – nessa definição, mais perceptiva aos profissionais da ciência comportamental, não há julgamento de valor, todo trabalho realizado pelo indivíduo compõe a sua história de carreira, com suas experiências e série de posições ocupadas, independentemente do nível hierárquico ou tipo de trabalho.
4. **Carreira como a sequência de experiência relativa às funções ao longo da vida** – nessa definição, também usual para os pesquisadores do campo da ciência comportamental, a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta e percebe a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Essas concepções correspondem tanto às carreiras objetivas quanto às carreiras subjetivas, que podem ser definidas como o conjunto de escolhas, atitudes e comportamento associados às experiências durante a vida profissional de uma pessoa. Desse modo, no que tange à subjetividade, o autoconhecimento desempenha papel de destaque.

### **Autoconhecimento**

Autores que trabalham com a linha de carreira são categóricos em afirmar a relevância do autoconhecimento. Schein (1996) argumenta que a percepção de sucesso profissional está relacionada com as pretensões do indivíduo e com sua capacidade de conseguir alcançar ou ultrapassar essas aspirações através de seus esforços e escolhas maduras e realistas.

Dutra (2010) considera que o autoconhecimento é a parte mais importante e difícil do planejamento da carreira, pois, ao conhecer-se é possível identificar suas qualidades, suas características e demais pontos fortes, bem como reconhecer as oportunidades de desenvolvimento. Assim, o autoconhecimento é o ponto inicial para o autodesenvolvimento e o alicerce da autopercepção, que precisa ser praticada e desenvolvida como mais uma das habilidades requeridas no processo de condução da carreira.

Briscoe e Hall (2006), ao recomendar que a carreira seja gerida pela própria pessoa, preconizam sobre a relevância do indivíduo se conhecer para poder se autodirigir profissionalmente, inferindo que o sucesso sobre a carreira está condicionado à clareza do que se quer e onde se espera chegar. Dessa maneira, a consciência de si próprio conduz para decisões assertivas que ajudam a reduzir a chance de a pessoa se perder na impessoalidade dos fatores externos.

Na visão de Goleman (2002), o autoconhecimento, chamado por ele de autoconsciência, é competência inerente da inteligência emocional, que permite ao indivíduo identificar suas próprias emoções e suas consequências na interação social, permitindo também o uso da “intuição” para guiar as decisões, respeitando seus limites e utilizando de bom senso no que tange aos seus valores e capacidade e, conseqüentemente, clarificando as oportunidades.

Por exemplo, conseguem recusar com firmeza uma oferta de emprego que seja tentadora em termos financeiros, mas não esteja de acordo com seus princípios e metas em longo prazo. Do mesmo modo, aqueles desprovidos de autoconsciência têm grande probabilidade de tomar decisões que causarão perturbações internas por ignorarem valores ocultos. “O pagamento parecia bom, então eu assinei”, poderia dizer alguém depois de dois anos em um emprego, “mas o trabalho é tão irrelevante para mim que sinto entediado o tempo inteiro”. (GOLEMAN, 2002, p.40).

As colocações de Goleman (2002, p.42) apontam para a priorização da satisfação psicológica, pois o indivíduo consciente de si norteia suas decisões condizentemente com seus valores, evitando o desgaste de situações que o desmotivem. Dessa maneira, as pessoas desenvolvem um espírito realista agindo com honestidade e autenticidade consegue mesma, uma vez que, por melhor que sejam os incentivos tradicionais, *não há motivador externo capaz de fazê-las dar o máximo absoluto de si*, se não houver uma identificação própria que as estimule.

Martins (2011, p.56-58) complementa o raciocínio ao citar os parâmetros próprios que funcionam como uma *bússola pessoal*, responsáveis pelo sucesso e bem-estar psíquico. De acordo com o autor, o indivíduo guiado por parâmetros impessoais tende à ineficácia por não experimentar a autorrealização encontrada na harmonia entre sentimento e comportamento que norteiam as *ações de carreira e vida*.

Alguns estudiosos acreditam que o autoconhecimento é alcançado unicamente pela reflexão e introspecção. Entretanto, para Skinner (2002), o autoconhecimento também se processa por meio da interação, sendo a pessoa, no desempenho de diferentes papéis, observada e avaliada pelo outro, quebrando o paradigma de que o conhecimento verdadeiro é adquirido de dentro pra fora, mas também do aprendizado obtido por meio das relações interpessoais.

Ao citar Sócrates na célebre frase *Conhece-te a ti mesmo*, Goleman (2001) constata que o autoconhecimento é virtude fundamental por conscientizar a pessoa de seu sentimento no momento em que este ocorre. Assim, reforça o pensamento de que para vivenciar o sentimento e identificá-lo é preciso experienciá-lo.

Ibarra (2009) confere que a busca pelo autoconhecimento é proveniente das ações da pessoa e que a autorreflexão é consequência da experiência direta, uma vez que esta não substitui a prática. Concomitantemente, Martins (2011, p.59) avalia que nesse processo o sujeito somente atinge a maturidade do autoconceito profissional quando a experiência prática é suficiente para revelar (...) *suas aptidões, objetivos e seus valores de trabalho*.

Diante da importância do indivíduo tomar a si próprio como referência, Dutra (2010) sugere alguns instrumentos técnicos como subsídio para as decisões profissionais, tais como auto avaliação, aconselhamento profissional e testes que afirmem as preferências profissionais *determinadas por padrões individuais de comportamento* (VELOSO; DUTRA, 2010, p.7).

### **Âncoras de carreira – Inclinações profissionais**

Muitos são os testes praticados no mercado para captar as preferências profissionais individuais. Contudo, para este artigo, o conceito de âncoras de carreira, defendido por Schein, será empregado como conjunto de atitudes auto percebidas que direcionam a vida pessoal e profissional do indivíduo, como reflexo da personalidade formada desde a infância e que se estende até a aposentadoria.

As âncoras de carreira foram desenvolvidas pelo acadêmico Edgar H. Schein, no MIT (Massachusetts Institute of Technology), na década de 60, com alunos da Sloan School of Management, e reaplicadas anos depois com os mesmos alunos, objetivando esclarecer as razões de suas escolhas profissionais durante as trajetórias de carreira. O resultado da pesquisa inicial observou que os alunos estavam direcionados para desafios, responsabilidade e boa remuneração, mas, que com o passar do tempo, com a evolução da carreira, a pesquisa demonstrou novos pilares (VELOSO; DUTRA, 2010).

As inclinações profissionais têm sua importância sustentada na carreira interna alinhada à identidade da pessoa, porquanto a âncora predominante revela valores profissionais dos quais o sujeito não abre mão, constituindo sua autoimagem (SCHEIN, 1996).

As âncoras profissionais são uma combinação de competências, interesses, aspirações e valores que representam a essência do trabalhador. A âncora de carreira na vida profissional de uma pessoa pode ser utilizada como forma de organizar experiências, identificar áreas de contribuição ao longo de sua trajetória, gerar critérios para tipos de trabalho e identificar padrões de ambição e sucesso que a pessoa pode determinar para si mesma. Elas servem, portanto, para guiar, balizar, estabilizar e integrar a carreira de uma pessoa (KILIMNIK, et al., 2008, p.48).

Com base no referencial e no inventário de pesquisa de Schein (1996), oito categorias de inclinações profissionais foram identificadas com as seguintes características principais:

- **Aptidão técnico-funcional:** nessa âncora estão as pessoas que adquirem um senso de identidade em torno do conteúdo de seu trabalho não renunciando às suas habilidades técnicas. A realização pessoal está nos desafios inerentes às áreas técnicas que provocam sua capacidade e aptidões, exercitando seu talento. A pessoa inclinada a essa competência costuma declinar de cargos de gerenciamento por acreditar que isso a afastaria da especialidade com a qual se identifica. Além disso, nessa categoria, a pessoa busca remuneração compatível com suas aptidões, que são definidas de acordo com sua qualificação educacional e experiência profissional.
- **Aptidão administrativa geral:** a pessoa ancorada nessa competência tem seus valores e objetivos primordialmente direcionados para os níveis mais

altos de responsabilidade na escala hierárquica, com interesse na identificação do trabalho com o sucesso da organização e que, como recompensa, venha a receber altos rendimentos. A pessoa nessa âncora possui aptidões analíticas, interpessoais e emocionais, com suas habilidades a serviço da solução de problemas que somente é possível com a integração das múltiplas áreas e funções.

- **Autonomia/independência:** nessa competência estão às pessoas que não suportam regras, métodos, expedientes de trabalho e normas comuns às organizações. Gostam de seguir seu próprio ritmo de acordo com seus padrões e acreditam que a vida organizacional sem flexibilidade pode interferir em suas vidas pessoais. Pessoas nessa âncora chegam a recusar promoções que possam comprometer sua autonomia e preferem trabalhos delineados com prazos e metas definidos em sua área de especialização, e que os meios de realização sejam ditados pelo indivíduo.
- **Segurança/estabilidade:** o indivíduo nessa âncora preza pela tranquilidade da segurança e benefícios de longo prazo oferecidos pelas empresas e, geralmente, deixa sua carreira sob a condução da organização, se isso puder oferecer garantia de emprego. O indivíduo nessa inclinação prefere trabalho estável e previsível, com aumentos salariais progressivos baseados em tempo de serviço, condições de trabalho e benefícios que enfatizem planos de seguro e aposentadoria.
- **Criatividade empreendedora:** nessa âncora encontram-se pessoas propensas à criação de seu próprio empreendimento, motivadas pelo desafio e pela capacidade de gerir o próprio negócio. São pessoas que querem poder e liberdade, e que estão sempre à procura de oportunidades que as insiram no mundo empresarial e têm no lucro o parâmetro de sucesso.
- **Vontade de servir, dedicação a uma causa:** são pessoas que escolhem profissões de assistência ao próximo e têm em suas decisões o desejo de melhorar as condições sociais e ambientais do mundo. São pessoas norteadas mais pelos valores de dedicação a uma causa do que pelas próprias aptidões e áreas de competência, renunciando ao trabalho que as desviem desse tipo de tarefa. A remuneração não tem tanta relevância quanto à satisfação obtida pelo reconhecimento e apoio do alto escalão da empresa em compartilhar esses valores.



- **Puro desafio:** transpor obstáculos considerados impossíveis e vencer adversários muito fortes são características dessa âncora. A carreira dessas pessoas só tem sentido se suas competências competitivas forem postas à prova. Trabalhos de consultoria estratégica e competições interpessoais são bem aceitos por pessoas dessa âncora.
- **Estilo de vida:** pessoas que buscam equilibrar a vida pessoal com a profissional, integrando as necessidades do indivíduo, família e carreira, priorizando a flexibilidade e a atitude de empresas que respeitem os interesses pessoais e familiares.

Diante do apresentado, as âncoras de carreira podem ser consideradas pilares que guiam as pessoas por meio da identificação das inclinações profissionais que assistenciam as pessoas em situações atuais e decisões futuras no que tange à carreira.

### **Planejamento da carreira na perspectiva da Gestão Pessoal.**

Com as profundas transformações econômicas e sociais, novos argumentos foram incorporados aos conceitos de carreira, deslocando a responsabilidade sobre a carreira das empresas para as pessoas que, cada vez mais, percebem a importância de planejarem suas vidas profissionais com base em seus interesses, desenvolvendo comportamentos e atitudes em um processo permanente, que visa solucionar os embates relativos à carreira (DUTRA, 2010; MARTINS, 2011; SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Apesar disso, as pessoas são resistentes ao planejamento de suas carreiras, por considerarem o caminho profissional como algo dado e, de modo geral, cometem equívocos ao pensar a carreira de fora para dentro, focando somente na identificação de oportunidades e fixando suas expectativas nas estruturas existentes nas organizações, sem considerar seus valores próprios e sua atuação sobre os cenários futuros (DUTRA, 2009; 2010).

No âmbito da gestão pessoal da carreira, a ênfase está no sucesso psicológico que concilia os interesses pessoais, familiares e profissionais, e que pode ser alcançado através de um planejamento estruturado e favorecido com as experiências de vida e de trabalho da pessoa (MARTINS, 2011).

Rousseau e Arthur (1996) corroboram com essa visão, afirmando que na sociedade contemporânea a segurança do profissional está relacionada à sua empregabilidade e não na garantia de emprego, além de citarem as competências como forças motrizes da mobilidade e permanência no mercado de trabalho.

Entretanto, nas decisões sobre carreira, o indivíduo recebe influência de fatores que pesam significativamente em suas escolhas profissionais, tais como as externalidades mencionadas por Martins (2011, p.66-67), que são estratificadas em três diferentes níveis: *família, sociedade e cultura*. Esses fatores externos agem da seguinte forma:

- Família: possui grande peso na escolha inicial e na redefinição da carreira, em decorrência do conjunto de estímulos diretos e indiretos que podem motivar ou impedir a decisão de determinada profissão ou ocupação.
- Sociedade: esse nível condiciona fortemente as escolhas do indivíduo, que sofre influência da conjuntura socioeconômica, como demanda atual do mercado por determinada carreira e da percepção de prestígio social que algumas profissões conferem.
- Cultura: as influências desse nível são consideradas como parte das sociais, mas possui um caráter invisível que atribui juízo de valor às opções de carreira.

Na gestão da carreira é preciso valorizar o desenvolvimento do espírito crítico em relação ao comportamento do indivíduo diante da carreira e reforçar a importância do referencial próprio para não se perder na impessoalidade que pode resultar em limitadas oportunidades, riscos e armadilhas profissionais (DUTRA, 2010; MARTINS, 2011).

Nas etapas da construção de um projeto profissional, London e Stumph (1982, *apud* DUTRA, 2010, p.61) calculam que o sucesso do planejamento da carreira está condicionado a três tarefas de responsabilidade do indivíduo: *auto avaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e implementação do plano de carreira*.

Essas responsabilidades são entendidas da seguinte forma:

1. Autoavaliação: tarefa que avalia as qualidades, interesses e potencial das pessoas sobre diferentes espaços organizacionais.

2. Estabelecimento de objetivos de carreira: identifica os objetivos de carreira e verifica a realidade do plano de carreira baseado na autoavaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas no mercado.
3. Implementação do plano de carreira: verifica a obtenção da capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e atingir as metas da carreira.

Dutra (2010) destaca a importância do autoconhecimento e complementa as fases do processo de construção do projeto de carreira sugerindo algumas etapas, a saber:

1. Conhecimento do mercado: análise de mercado dentro e fora da empresa, observando as opções, tendências, limitações e alternativas para o desenvolvimento profissional.
2. Objetivos de carreira: nesse tópico procura-se estabelecer objetivos centrados no aspecto pessoal, que podem incluir ou não uma trajetória organizacional, utilizando perguntas que exijam da pessoa clareza sobre si mesmo, ou seja, conhecer-se bem para conseguir responder questões do tipo: *Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?* Apesar de não haver certeza quanto ao futuro, deve englobar objetivos de longo prazo com a intenção de dar sentido de continuidade à carreira.
3. Estratégias de carreiras: uma vez definido o objetivo, a pergunta seguinte será: *Qual é a estratégia para alcançá-la?* Para isso, são pensadas as ações concretas que levam aos objetivos definidos, como por exemplo, as propostas por Rothwell e Kazanas (1988, *apud* DUTRA, 2010) - buscar crescimento profissional, dentro ou fora da empresa; diversificar as atividades, por meio de novas responsabilidades e ocupações dentro e fora da empresa; desacelerar algumas atuações com o objetivo de fortalecer novas áreas; buscar aprendizado contínuo que possa enriquecer o processo de crescimento, como estudar e agregar novos conhecimentos que possam valorizar a pessoa como profissional; e a combinação dessas estratégias.

4. Plano de ação: deverá conter as metas de curto prazo, os indicadores de sucesso, os fatores críticos para o sucesso e uma avaliação dos recursos disponíveis, como dinheiro, tempo, qualificação.
5. Acompanhamento do plano de carreira: a avaliação do plano deve ser contínua, podendo ser mensurada por meio dos objetivos e metas fixados. Também é necessário avaliar a consistência dos objetivos, ações e metas, quanto aos valores e interesses, demanda da empresa e da ocupação, demanda do mercado, compatibilidade com a vida pessoal e familiar.

### **Considerações finais**

De acordo com este estudo, observou-se que os autores citados são enfáticos ao afirmar a relevância do autoconhecimento como processo para o desenvolvimento da carreira, uma vez que se torna impossível planejar sem a certeza do que se pretende. Para isso, saber exatamente o que se almeja é ponto crucial para o sucesso do planejamento da carreira.

Autoconhecimento é a parte mais importante e difícil do projeto, pois compreende o sentido que se pretende dar à vida, conforme defendem os autores, pois envolve o conhecer, observar e entender a si mesmo, por meio de análises de personalidade, análise de valores pessoais e de realizações. Com base nesse levantamento, é possível verificar a evolução e priorizar os pontos fortes na construção do plano de carreira, focando em escolhas que tenham sentido para a vida da pessoa. Portanto, planejar a carreira é um exercício para o autoconhecimento, mas se conhecer é fundamental para seu planejamento concreto.

Para auxiliar o processo, as âncoras de carreiras operacionalizadas por Schein (1996) são instrumentos que refletem o próprio indivíduo e o auxilia em suas decisões com foco em seu verdadeiro *eu*, ou seja, com um olhar internalizado. Tal conhecimento empodera o indivíduo, capacitando-o a responder sobre aquilo que se deseja, mas, principalmente, sobre aquilo que não se deseja.

Nessa mesma linha, as âncoras de carreira, além de fortalecer a carreira interna, também auxiliam no desenvolvimento de políticas e na sinergia dos talentos voltados para o atendimento das necessidades, em consonância com as estratégias das

empresas, principalmente, em momentos de crises e mudanças no mercado, que demandam diferencial competitivo das organizações.

Com foco no indivíduo, a partir do entendimento sobre o que de fato o satisfaz, o planejamento da carreira é possível e determinado por motivações que se harmonizam com os objetivos de vida. Assim, a pessoa passa a investir esforços e tempo em ações que direcionam para esses objetivos, evitando situações que possam desmotivá-lo.

Logo, não há um modelo pronto e aplicável àqueles de planejamento de carreira, tendo em vista que o plano é uma ferramenta estratégica de gestão do indivíduo, e, portanto, moldado sob a perspectiva individual. Contudo, algumas etapas são recomendadas pelos especialistas para facilitar e viabilizar uma construção realista do planejamento, não destoando das expectativas do sujeito e das condições oferecidas pelo mercado.

Conforme defendem os teóricos, como Ibarra (2009) e Goleman (2002), o autoconhecimento adquirido, como produto da reflexão e das inclinações profissionais, é essencial para a identificação do sujeito, mas, nesse processo, não há melhor forma de desenvolver essa habilidade e descobrir as potencialidades senão pelas experiências vividas, que na prática testam as possíveis identidades e definem e ou redefinem o sujeito dentro de um contexto alicerçado pelos seus valores.

Todavia, no processo não são somente os pontos fortes ressaltados, mas também os pontos fracos e, dependendo do plano traçado, esses pontos devem ser trabalhados com o propósito de ser superados ou ao menos minimizados por meio de novas habilidades adquiridas, vencendo as dificuldades impostas no decorrer da trajetória de vida profissional.

Sintetizando, conforme sugere Dutra (2010), planejar a carreira é determinar os objetivos, verificando o que se tem e, principalmente, o que se precisa, para atingir o proposto, com a consciência de que para cumprir as metas determinadas são demandados tempo e esforço, que dependem unicamente do indivíduo.

Finalmente, em consonância com os objetivos, o estudo cumpriu a discussão, porém, para estudos futuros recomenda-se a incorporação de testes empíricos que possam aprofundar este debate, analisando os resultados e o impacto do autoconhecimento, promovido pela reflexão e inclinações profissionais, na vida dos pesquisados.

## Referências Bibliográficas

- ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press, 1996.
- BRISCOE, Jon P.; HALL, Douglas Tim. *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*. Journal of Vocational Behavior. August 2006
- CHANLAT, Jean-François. *Quais carreiras e para qual sociedade?* Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n., p. 67-75, jan./mar. 1995.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Trajatória de Carreira nas Organizações*. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- \_\_\_\_\_. *O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOMES, Dione Fagundes Nunes; BARBOSA, Rosimar Pereira; MORAES, Karine Setterval; TREVISAN, Leonardo Nelmi. *Âncoras de Carreiras: Revisão do Conceito de Mobilidade a Partir de Estudo com Egressos do Curso de Administração em Dois Momentos 2007 e 2010*. Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe), v. 3, p. 50-62, 2013.
- IBARRA, Hermínia. *Identidade de carreira: a experiência é a chave para reinventá-la*. São Paulo: Gente, 2009.
- KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; CASTILHO, Isolda Veloso. *Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Pesquisa de metáforas e âncoras de carreira, associada à representação de competências profissionais*. Revista Eletrônica Gestão e Sociedade, v.2, n.3, janeiro/junho, 2008.
- MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- SCHEIN, Edgar H. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco: Jossey -Bass, 1990.

\_\_\_\_\_. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996.

SKINNER, Burrhus Frederic. *Questões Recentes na Análise Comportamental*. 3ª ed. Campinas: Papyrus, 2002.

SULLIVAN, Sherry; BARUCH, Yehuda. *Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration*. *Journal of Management*, vol. 35, n. 35, dezembro, 2009.

VELOSO, Elza Fátima; DUTRA, Joel Souza. *Evolução do Conceito de Carreiras e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas*. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.