

Uma viagem pode transformar a sua vida: experiências de vida e carreira na contemporaneidade

A trip can transform your life: life and career experiences in contemporaneity

Camila Vieira Müller

Angela Beatriz Busato Scheffer

Lisiane Quadrado Closs

RESUMO

Baseado em dados reais, este caso de ensino descreve a situação de carreira e de vida de Marília, uma jovem executiva, bem como seus questionamentos, que a levaram a buscar o turismo voluntário como forma de aliar seus valores e crenças com o viajar a turismo e com o fazer voluntariado de uma forma diferente, possibilitando seu autodesenvolvimento pessoal e profissional. O objetivo geral do caso é compreender as concepções contemporâneas de carreira, entendendo de que modo se ajustam às configurações atuais do mundo do trabalho e se relacionam com as decisões de Marília. Carreira é aqui compreendida como uma série de experiências que possibilitam desenvolvimento profissional e contribuem para a empregabilidade individual. O caso propicia: (a) compreender, a partir da experiência de turismo voluntário de Marília, como diferentes experiências podem colaborar para a construção das carreiras contemporâneas através dos construtos teóricos de carreira proteana, carreira sem-fronteiras, carreira caleidoscópica e carreira sustentável; (b) situar o surgimento das concepções contemporâneas de carreira; (c) destacar os aspectos centrais que cercam essas concepções de carreira; (d) traçar comparação com as abordagens tradicionais de carreira; (e) entender as decisões de carreira de Marília em seu contexto de vida e trabalho, o que inclui a opção pelo turismo voluntário; (f) incitar nos alunos a reflexão sobre outras experiências de vida que possam agregar na construção das carreiras contemporâneas. **Palavras-chave:** Caso de Ensino, Carreira Caleidoscópica, Carreira Proteana, Carreira Sem-Fronteiras, Carreira Sustentável.

ABSTRACT

Based on real data, the following case describes Marília's career and life paths. Marília is a young executive who lives a moment of reevaluation in both professional and life aspects. A lack of life meaning led her to do volunteer tourism, seeking significant experiences and self-development in both career and life. The case aims to understand contemporary careers conceptions in its relations with the current marketplace, and

Recebido em: 04/04/2020

Aprovado em: 27/07/2020

Camila Vieira Müller 
vieira.muller@ufrgs.br
Mestre em Administração com ênfase em
Gestão de Pessoas - UFRGS
Master's in Management - UFRGS
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul
Porto Alegre/RS - Brasil

Angela Beatriz Busato Scheffer 
angela.scheffer@ufrgs.br
Doutora em Administração com ênfase
em Gestão de Pessoas - UFRGS
PhD in Management - UFRGS
Escola de Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre/RS - Brasil

Lisiane Quadrado Closs 
lisiane.closs@ufrgs.br
Doutora em Administração com ênfase
em Gestão de Pessoas - UFRGS
PhD in Management - UFRGS
Escola de Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre/RS - Brasil

ABSTRACT

how they are related to Marília's career decisions. Career is defined as a series of experiences that allows personal development and enhance individual employability. The case allows to (a) comprehend, throughout the volunteer tourism experience, how different experiences can foster and build contemporary careers thru theoretical frameworks like protean career, borderless career, kaleidoscope career, and sustainable career. (b) situate the raise of contemporary careers conceptions; (c) highlight the main features of these conceptions; (d) compare the traditional career path with the contemporary careers; (e) understand Marília's career decisions in life and work contexts, which includes the decision to travel in a volunteer tourism experience; (f) encourage the discussion of other life experiences that might add value to contemporary careers.

Keywords: Teaching Case, Kaleidoscope Career, Protean Career, Borderless Career, Sustainable Career.

Introdução

Baseado em dados reais, o caso descreve a situação de carreira e de vida de Marília, uma jovem executiva, formada em Administração com diversos cursos de especialização, hoje atuando em uma multinacional. O caso traz a trajetória de carreira dessa jovem, sempre em constante busca pelo seu desenvolvimento e colocação profissional, bem como seus questionamentos. A experiência de turismo voluntário faz parte de um conjunto de experiências realizadas por Marília no intuito de alcançar o que não tem encontrado através do seu atual trabalho na empresa.

Marília vivencia o contexto de construção de empregabilidade (FORRIER; VERBRUGGEN; DE CUYPER, 2015; FUGATE; KINICKI; ASHFORTH, 2004) como forma de se manter no mercado de trabalho, respaldada pela atual cultura de negócios que enfatiza o papel dos indivíduos como principais responsáveis por suas carreiras. Tal conjuntura coloca os indivíduos cada vez mais atrelados ao trabalho, o qual ocupa tempo de vida total ao demandar o fomento de experiências que agreguem à carreira que são conquistadas, também, fora dos muros da empresa. Carreira é aqui compreendida como uma série de experiências que possibilitam desenvolvimento profissional e contribuem para a empregabilidade individual (BARUCH, 2015). Com o sujeito se colocando como um agente cada vez mais ativo em sua relação com o trabalho, mudam-se os critérios de sucesso, que passam a ser

cada vez mais subjetivos (LAWRENCE; HALL; ARTHUR, 2015; SULLIVAN; BARUCH, 2009; VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015).

Apesar de conquistar espaço de prestígio na multinacional onde atua, posicionada em cargo de coordenação do departamento de Marketing, Marília declara um sentimento de insatisfação quanto ao seu momento de vida atual. O peso das intensas demandas de trabalho e das horas dedicadas investindo em aperfeiçoamentos voltados à carreira, refletem no sentimento de insatisfação em relação à vida. A executiva relata falta de vivenciar experiências com um significado maior, mais coerentes com seus valores e crenças. Em determinado momento, vislumbrou no turismo voluntário a oportunidade de aliar seus valores e crenças com o viajar a turismo e fazer o voluntariado de uma forma diferente, decisão que faz também pensando em seu autodesenvolvimento pessoal e profissional.

O caso aborda esse fenômeno em crescimento, o turismo voluntário, tipo de turismo que se dá a partir de viagens internacionais com o propósito de realizar algum tipo de voluntariado de curta duração. São viagens intermediadas por agências turísticas responsáveis por conectar o voluntário à determinada Organização Não-Governamental (ONG), com projetos sociais no exterior (WEARING; MCGEHEE, 2013). Entre outras características, compreende um tipo de trabalho não-remunerado, um serviço ofertado no qual o indivíduo efetivamente paga para trabalhar como voluntário no exterior, muitas vezes em condições de adversidade. A atividade de turismo voluntário pode ser vista, também, como uma forma de “consumo responsável”, no qual o turista viaja com determinado propósito “maior”, o de retribuir socialmente de alguma forma (ULUSOY, 2016; WEARING; MCGEHEE, 2013).

O caso possibilita que sejam discutidas as concepções contemporâneas de carreira. Permite compreender a escolha de Marília por realizar o turismo voluntário a partir do entendimento sobre as transformações no mundo do trabalho que levam a novas possibilidades de constituição das carreiras na contemporaneidade. Observa-se um mercado de trabalho marcado por turbulências e incertezas, com o surgimento de diferentes vínculos empregatícios, novos tipos de trabalho e diferentes concepções de sucesso – os quais alteram, também, a maneira pela qual os indivíduos executam suas carreiras e a maneira como conduzem as carreiras nas organizações (BARUCH, 2006; BENDASSOLLI, 2009; SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Nessa perspectiva, passou-se de construtos de carreira em que a organização era o centro para concepções consideradas mais adequadas ao momento atual e às novas exigências de mercado, voltadas para o movimento individual na busca por empregabilidade através de experiências diversas que influem direta e indiretamente nas carreiras (BENDASSOLLI, 2009; SULLIVAN; BARUCH, 2009; BARUCH, 2015; VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015). Do ponto de vista da organização, o caso contribui para o pensar na gestão focada no profissional do século XXI, jovens que almejam mais do que recompensas objetivas de carreira - como boa remuneração e bonificações; mas experiências percebidas de autorrealização, satisfação e crescimento pessoal e profissional. A história de Marília representa a personificação dessas necessidades subjetivas e serve como inspiração para a proposição de políticas e práticas de gestão de pessoas que atendam às expectativas da nova geração que adentra no mercado de trabalho. Também é possível refletir sobre competências desenvolvidas a partir de experiências conquistadas além dos muros das empresas ou de instituições formais de ensino, como é o caso do turismo voluntário (MÜLLER, SCHEFFER; CLOSS, 2020). Indo além do texto, é possível associar a ampliação das perspectivas de análise (“o pensar fora da caixa”), sensibilidade, adaptabilidade, flexibilidade, gerenciamento dos riscos, escuta interna, pesquisa e comprometimento como algumas competências e aprendizagens desencadeadas com a vivência de Marília no turismo voluntário.

Torna-se oportuno, assim, refletir sobre diversos aspectos envolvendo as atuais concepções de carreira. De que modo as concepções contemporâneas de carreira se ajustam às configurações atuais do mundo do trabalho e se relacionam com as decisões de Marília? De que modo experiências no âmbito da vida particular, como o turismo voluntário, participam da construção das carreiras contemporâneas? O que as reflexões de Marília nos sinalizam a respeito de como, nos dias de hoje, são conduzidas as carreiras? Que aspectos, tanto objetivos como subjetivos, passam a influenciar em suas e nas decisões de carreira dos indivíduos no atual contexto de trabalho? O que muda em relação ao modo como as carreiras eram conduzidas dentro das organizações e hoje são? Como seria possível manter sustentabilidade nas carreiras contemporâneas? O que o caso de Marília já pode nos sinalizar em termos de sustentabilidade nas carreiras?

A HISTÓRIA DE MARÍLIA: VIDA E CARREIRA EM CONSTRUÇÃO

Marília, 28 anos, brasileira, natural e residente no Rio de Janeiro, capital, é atualmente coordenadora do departamento de marketing em uma multinacional especializada em consultoria financeira. Sempre estudou em bons colégios e concluiu o ensino superior em Administração numa renomada universidade no Rio de Janeiro. Apesar da pouca idade, possui já duas especializações dentro da área do Marketing. Atualmente encontra-se numa situação de ascensão profissional: é a mais jovem num cargo de gestão dentro da empresa em que trabalha. “Recebo frequentemente feedbacks positivos em relação ao meu desempenho. Sei que me consideram uma pessoa de confiança dentro da organização. Há reais possibilidades de crescimento! Também reconheço que são poucas as pessoas da minha idade que chegaram onde estou. Não foi fácil... dei duro para isso! Mas é para poucos...”

Seus pais sempre forneceram as condições financeiras necessárias para que ela realizasse diversas atividades extracurriculares. Na juventude foi por muito tempo jogadora juvenil na equipe de vôlei de um clube carioca. Iniciou o curso de inglês aos 8 anos, intercalando com espanhol. Ao ingressar na universidade buscou aprimorar-se profissionalmente logo nos primeiros anos. Iniciou sua trajetória profissional na empresa Jr., para em seguida estagiar em três empresas, sendo duas multinacionais. Nesse meio tempo realizou um intercâmbio de seis meses nos Estados Unidos para consolidar seus conhecimentos em inglês. “Eu estava construindo meu currículo profissional. Busquei sempre experiências que levassem a isso, trabalhar em locais que pudessem me dar um certo carimbo no currículo, sabe?! Formar uma trajetória. Meu último estágio me levou à uma efetivação e aqui estou até hoje”.

Nesse último emprego, refere que nos momentos de avaliação de desempenho com seus superiores sempre era questionada sobre seus planos futuros e sobre o que vinha fazendo para seu autodesenvolvimento, momentos que sempre a levaram a muitos questionamentos de vida.

Por considerar o esporte como importante, atualmente concilia o trabalho com treinos de *Crossfit*. Marília define-se como alguém competitiva, inquieta, sempre em busca de novos desafios e de superar seus próprios limites. “Eu sou bastante competitiva! Procuo sempre dar o melhor de mim. Se me dizem: Vamos fazer *Crossfit*? Eu já vejo como fazer dieta para melhorar meu desempenho, já vejo o que preciso

para competir. No trabalho é a mesma coisa! Não sou de ficar parada, sempre tento entregar o meu melhor e fazer o que for preovenciso para um trabalho bem feito!”.

NOVAS CONCEPÇÕES DE SUCESSO

Uma das paixões de Marília é viajar. Quando criança, seus pais a levavam periodicamente a viagens internacionais. Assim, entre a infância e a vida adulta, conheceu quase toda a Europa e boa parte dos Estados Unidos (durante o seu intercâmbio). Nos últimos anos, no entanto, devido à dedicação ao trabalho e às responsabilidades exigidas por seu cargo na empresa, Marília utiliza cada vez mais as férias como um escape ante sua rotina. Procura agora destinos não-convencionais, devido à um autodeclarado desejo por engajar-se em experiências diferenciadas e significativas. Para este fim, os destinos turísticos convencionais já não parecem o bastante. “É tudo praticamente a mesma coisa. A gente viaja, conhece os pontos turísticos, tirar uma foto na Estátua da Liberdade, na Torre Eiffel. Aquilo pra mim... na verdade não bastava mais! Claro que nunca era em vão, eu até, sempre que possível, fazia algum curso que pudesse agregar ao trabalho. Nenhuma viagem minha é vazia. Mas ainda assim sentia falta de algo a mais”. Essa insatisfação em suas viagens veio acompanhada de diversos questionamentos internos. “Não sei explicar... No âmbito profissional está tudo bem. Eu amo meu trabalho, me realizo por meio dele. Sempre dei tudo de mim! Mas entrei num momento muito... não sei explicar! Quase uma crise dos 30, sabe? Estou me questionando sobre tudo! É quase um vazio existencial! Sinto falta de algo a mais!”. A insatisfação era tão aparentemente inexplicável que Marília relata ter vergonha de contar a amigos o que estava sentindo: “Sempre que eu puxava esse tipo de assunto meus amigos diziam: ‘Cê tá louca, Marília?! Olha a oportunidade que você tem, olha onde você está! Reclamar pra que?! E realmente, eu gostava do meu trabalho! Cheguei a tomar ansiolíticos para amenizar meu estado de espírito. Eu sabia que eu deveria estar bem, estava tudo certo na minha vida. Mas aquele incômodo, aquela insatisfação permanecia e, de certa forma, me incomodavam”.

“UMA VIAGEM PODE TRANSFORMAR A SUA VIDA”

Então, em um de seus planejamentos para as próximas férias, deparou-se com uma modalidade turística conhecida como turismo voluntário. Encontrou uma

empresa especializada em viagens internacionais para realizar trabalho voluntário no exterior, sediada em Porto Alegre. Os anúncios publicitários da agência imediatamente despertaram seu interesse: “uma viagem que pode mudar a sua vida” ou “venha fazer a diferença”. Assim, “Por algum motivo a coisa toda me chamou a atenção! A começar pela história do dono da empresa: ele trabalhava junto à diretoria de uma grande empresa, e após uma viagem para voluntariar no Nepal resolveu largar o cargo. Segundo ele, a viagem foi tão transformadora que ele não viu mais sentido no que vinha fazendo. Não sei... de alguma forma aquilo mexeu comigo. Entrei em contato, conheci os programas. Eu já tinha algum dinheiro guardado... Sentia que precisava disso!”.

Após pesquisar sobre esse tipo de turismo, falar com pessoas que já viajaram, e verificar os atributos dos países-destino ofertados pela agência, Marília descobre na África do Sul o destino ideal para suas férias. “Primeiramente é um país que fala inglês, né?! Então eu poderia praticar. Eu preciso estar constantemente praticando... Segundo que tem uma natureza linda, e os projetos como cuidadora de crianças me parecem tão recompensadores! Sempre tive uma curiosidade, uma vontade de fazer algo assim! Chegou a hora!”.

Em junho de 2017, Marília viaja para a Cidade do Cabo para atuar como voluntária num orfanato de crianças carentes numa cidade próxima. As condições precárias do local – falta de saneamento básico, escassez de água e comida, causaram um choque inicial. No entanto, a alegria das crianças ao recebê-la (junto com os outros voluntários), a fazia marejar os olhos. “Era uma emoção muito grande ver aquelas crianças, mesmo sem nada, gritando felizes em te receber! Elas ficavam todas nos esperando na grade do orfanato... era lindo de se ver. E todo dia foi isso! Todo dia eles nos recebiam rindo, fazendo festa!”. A precariedade das crianças na realidade local desperta sentimentos conflituosos em Marília. Ainda que seu intuito fosse ajudá-los, sentia que ela própria vivenciava uma lição de vida “Quase um soco no estômago, um tapa na cara. É uma experiência que você coloca em xeque todos os problemas da sua vida. Você não vê sentido em reclamar de trabalho, em reclamar da vida... Seus problemas são mínimos frente ao que aquelas crianças vivenciam. E elas estão sempre felizes. Chega a doer o coração”.

REAVALIAÇÕES DE ESCOLHAS DE VIDA E CARREIRA

Retornar à rotina não foi fácil. Embora se declare mais motivada do que estava no período anterior à viagem, seus questionamentos existenciais se estendem ao trabalho. “Eu me sinto mais motivada a dar o meu melhor! Sempre lembro das crianças na África. Eu não tenho do que reclamar!! Só que... Eu percebi que não me sinto mais plena só vivendo para pagar minhas contas, sentada atrás do computador. Eu sei que meu trabalho é importante, que tem uma relevância muito grande. Mas no ramo de consultoria financeira eu, na verdade, só ajudo pessoas ricas a ficarem mais ricas. Eu percebi nessa viagem que tenho uma necessidade maior de me doar ao mundo, de plantar uma sementinha. Talvez por eu sempre ter tido todas as oportunidades na vida. Eu não sei! Só sei que sinto, cada vez mais, uma sede por algo a mais! Por fazer a diferença no mundo.”. Ao refletir se a viagem foi, de fato, o ponto de partida para todas essas transformações, Marília discorre pensativa: “A viagem não veio sozinha, ela foi a soma de diversos fatores. Talvez eu já estivesse com essa carência há algum tempo. Mas com certeza foi um ponto transformador: você vivenciar a experiência vai muito além das palavras”.

Atualmente, Marília ainda trabalha na empresa de consultoria financeira, mas encara esse momento de carreira como transitório. “Em breve sairei daqui... o retorno financeiro definitivamente não me segura mais. Questão de saúde mental, sabe? Preciso de novos desafios, uma guinada na minha vida. Meus superiores já estão informados, estou me planejando para sair dentro de 1 ano, fizemos um acordo. E é importante esse momento de transição. Fiz um planejamento financeiro, quando sair da empresa estarei bem amparada para arriscar em novos projetos”. Quando indagada sobre as novas possibilidades de carreira, Marília dá algumas pistas sobre seus planos futuros: “Primeiramente quero tirar um ano sabático para atuar em projetos de voluntariado em diversos países e no próprio Brasil. Nessas viagens já pretendo aplicar todo o conhecimento adquirido ao longo dos anos com planejamento, gestão, enfim... auxiliar como puder as ONGs que recebem voluntários. Depois pretendo atuar em cima de projetos sociais, no Brasil e exterior. Abrir uma agência especializada em turismo voluntário, quem sabe? Ou organizar grupos de voluntários para projetos específicos já desenvolvidos por ONGs em comunidades diversas. Não sei exatamente ainda. Vamos ver como as coisas vão se encaminhar nesse ano sabático, muita coisa acontece durante essas experiências, talvez eu volte com ideias completamente novas”.

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS DIDÁTICOS

O objetivo geral do caso é promover uma discussão sobre como, diante do atual contexto do trabalho, diferentes experiências, não estritamente relacionadas ao âmbito organizacional e instituições formais de ensino, podem influir e participar da construção das carreiras contemporâneas, a partir da vivência de Marília, personagem central, com turismo voluntário. Diante da situação apresentada, o caso permite compreender as concepções contemporâneas de carreira entendendo de que modo se ajustam às configurações atuais do mundo do trabalho e se relacionam com as decisões de Marília. Embora não seja o foco principal, permite, ainda, que sejam feitas reflexões sobre o papel das empresas nesse contexto. O entendimento das carreiras na contemporaneidade permite compreender as expectativas de jovens que adentram no mercado de trabalho atual, personificados na figura de Marília, além de servir de apoio para a proposição de práticas de gestão voltadas para o engajamento e retenção desse perfil de profissional.

O caso propicia: **(a)** compreender, a partir da experiência de turismo voluntário de Marília, como diferentes experiências podem colaborar para a construção das carreiras contemporâneas; **(b)** situar o surgimento das concepções contemporâneas de carreira; **(c)** destacar os aspectos centrais que cercam essas concepções de carreira; **(d)** traçar comparação com as abordagens tradicionais de carreira; **(e)** entender as decisões de carreira de Marília em seu contexto de vida e trabalho, o que inclui a opção pelo turismo voluntário; **(f)** do ponto de vista da gestão, a história de Marília permite o pensar sobre as necessidades dos jovens profissionais atualmente, que possui expectativas em relação à empresa que envolvem recompensas subjetivas, como autorrealização e desenvolvimento pessoal e profissional; **(g)** permite o pensar sobre práticas e políticas de gestão de pessoas que atendam às necessidades desses profissionais; **(h)** Permite discutir temas como motivação e engajamento nas organizações; **(i)** mais especificamente, possibilita o pensar sobre formas não tradicionais de desenvolvimento de competências e aprendizagens que vão ao encontro das atuais necessidades das empresas; além de **(j)** incitar nos alunos a reflexão sobre outras experiências de vida que possam agregar na constituição das carreiras contemporâneas. A última questão **(j)** está posta para ampliar as

possibilidades de discutir do caso, uma vez que a experiência de turismo voluntário pode ser financeiramente inacessível para certos alunos.

FONTES DE OBTENÇÃO DE DADOS

Os dados que constituem o respectivo caso para ensino foram coletados por meio de entrevistas de roteiro semiestruturado, junto a participantes que realizaram turismo voluntário. Foram realizadas 20 entrevistas entre o início de agosto e final de outubro do ano de 2017, parte de estudo exploratório qualitativo elaborado para uma dissertação. A pesquisa foi conduzida com participantes de diferentes estados brasileiros, por meio de entrevistas presenciais e via aplicativos on-line (Skype ou videoconferência pelo Messenger), conforme disponibilidade ou residência do entrevistado.

Marília é uma das entrevistadas, que representa, de certo modo, um grupo específico de participantes da pesquisa, com trajetórias de vida e carreira e características semelhantes. Assim, representa um grupo de entrevistados, com idades entre 25 e 30 anos, os quais declaram estarem vivenciando um momento de ascensão de carreira. Consideram-se bem-sucedidos no trabalho e gostam de desafios profissionais que sejam compatíveis com seus valores pessoais. Assim, as falas de Marília reproduzidas no caso são, por vezes, semelhantes às dos participantes.

A agência de turismo voluntário mencionada no caso, auxiliou na captação de participantes para a pesquisa e intermediou a viagem de 11 entre os 20 entrevistados. As referências quanto ao seu fundador da empresa expressas no caso com as falas de Marília, são adaptações dos relatos dos entrevistados, clientes da agência, que se identificam com a trajetória do empresário.

PÚBLICO-ALVO E TEMAS/DISCIPLINAS PARA APLICAÇÃO DO CASO

O público-alvo do caso é variado, incluindo alunos de graduação de cursos como administração e psicologia, profissionais de cursos de especialização e mestrado, bem como todos os interessados em refletir e aprender sobre questões sobre carreira e vida. Pode ser trabalhado em disciplinas como Gestão de Pessoas, Gestão de Carreiras, Desenvolvimento de Pessoas, Comportamento organizacional e Psicologia aplicada a administração, dentre outras.

Que temas serão trabalhados em aula/seção em que o caso venha a ser utilizado?

- Mudanças no mundo do trabalho e mundo do trabalho hoje
- Concepções contemporâneas de carreira
- Carreira e critérios subjetivos de sucesso
- Implicações das novas concepções de carreira em aspectos de vida e trabalho

Sugestão para um plano de aula

Sugere-se que estudo de caso seja analisado em sala de aula em duplas ou pequenos grupos (3 ou 4 alunos) e discutido posteriormente no grande grupo (turma completa). Para a leitura do caso e a discussão inicial propõe-se o tempo de cerca de 30 minutos. Após, cada grupo apresentará seus pontos destacados na discussão e conclusões às quais chegaram

É importante que os alunos tenham feito uma leitura prévia dos artigos recomendados, ou tenham tido aula com discussão prévia sobre o tema. Recomenda-se também destacar a passagem dos construtos de carreira em que a organização era o centro, para concepções mais contemporâneas baseadas numa noção de trajetória/projetos de vida, consideradas mais adequadas às exigências atuais de mercado. Nesse sentido, propõe-se que os alunos tenham contato em especial com as noções de carreira proteana (HALL; YIP; DOIRON, 2018; HALL, 2004), carreira sem-fronteiras (ARTHUR, 2008; GUAN et al., 2019), carreira caleidoscópica (MAI-NIERO; SULLIVAN, 2005), carreiras sustentáveis (DE VOS et al., 2016; DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020; VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015) e âncoras de carreira (SCHEIN, 1996), bem como possam também pensar sobre as mudanças no papel das organizações na condução das carreiras (VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015; LAWRENCE; HALL; ARTHUR, 2015; BARUCH, 2006; VELOSO; DUTRA, 2010). No que se refere ao conceito de âncora de carreira, embora esse tenha sido desenvolvido por Schein na década de 1970, foi revisitado e atualizado pelo autor em anos seguintes e continua sendo referência para estudos de carreira (VELOSO; DUTRA, 2010). Assim, recomenda-se a discussão de aspectos como a propagada necessidade de uma autogestão de carreira, a necessidade de desenvolvimento constante voltada para uma postura flexível e adaptável dos sujeitos, a multidire-

cionalidade que as carreiras assumem, o rompimento de barreiras/fronteiras entre vida e trabalho e transposição de contextos, os critérios subjetivos de sucesso, a construção de empregabilidade, a busca pela sustentabilidade das carreiras, bem como a possibilidade de pensar a busca por experiências que agreguem valor às carreiras, muitas são alcançadas fora do âmbito da organização (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020), como é proposto no caso. No que diz respeito ao papel das organizações, sugere-se refletir sobre as implicações dessas mudanças no desenvolvimento de carreiras e até que ponto refletem a realidade das organizações no Brasil.

A discussão sobre carreiras sustentáveis é recente no âmbito acadêmico, especialmente no Brasil, o que também marca a relevância da discussão desses temas junto ao público desejado. Sua maior contribuição reside em abordar as carreiras numa perspectiva de longo prazo (DE VOS et al., 2016; LAWRENCE; HALL; ARTHUR, 2015), considerando como relevante nas trajetórias profissionais, não apenas a necessidade de empregabilidade, como também aspectos intrinsecamente importantes ao ser humano, como saúde mental/física e felicidade (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020). Os pressupostos da carreira sustentável (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020) permitem, também, a discussão sobre a influência de aspectos fora do ambiente institucional ou organizacional na composição das carreiras contemporâneas.

É ainda oportuna, de modo amplo, a discussão sobre como aspectos inerentes à identidade do sujeito – como valores pessoais e prioridades particulares (BENDASSOLLI, 2009; HALL; YIP; DOIRON, 2018) tomam forma nesse contexto, bem como carreira passa a se relacionar com a noção de trajetória/projetos de vida.

De modo a facilitar a condução do caso, recomendam-se, assim, as seguintes leituras prévias:

Para turmas de graduação/especialização:

Sobre Turismo voluntário e carreiras:

MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B. Turismo voluntário: uma experiência em busca do sentido? vida e trabalho em questão. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 1, p. 1–26, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eramg190095.

Sobre carreiras contemporâneas:

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

Para turmas de Mestrado:

Sobre turismo voluntário e carreiras:

MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B. Turismo voluntário: uma experiência em busca do sentido? vida e trabalho em questão. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 1, p. 1–26, 2019. DOI: 10.1590/1678-6971/eramg190095.

Sobre desenvolvimento de competências e aprendizagens a partir do turismo voluntário:

MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B.; CLOSS, L. Q. Volunteer tourism , transformative learning and its impacts on careers: the case of Brazilian volunteers. *International Journal of Tourism Research*, December 2019, p. 1–13, 2020. DOI: 10.1002/jtr.2368

Sobre carreiras contemporâneas:

ARTHUR, M. B. Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, v. 61, n. 2, p. 163–186, fev. 2008. DOI: 10.1177/0018726707087783

BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, v. 16, n. 2, p. 125–138, 2006. DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.002

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n.4, 387–400, out-dez, 2009. DOI: 10.1590/S0034-75902009000400003.

HALL, D. T. The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.006

HALL, D. T.; YIP, J.; DOIRON, K. Protean careers at work: self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 5, n. 1, p. 129–156, 2018. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution. *The Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, 106-123, 2005. DOI: 10.5465/ame.2005.15841962.

MAINIERO, L. A.; GIBSON, D. E. The kaleidoscope career model revisited: how midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, v. 45, n. 4, p. 361-377, 2017. DOI: 10.1177/0894845317698223

RIZZATTI, D. B.; SACRAMENTO, A. M.; VALMORBIDA, V. S.; MAYER, V. P.; OLIVEIRA, M. Z. Transição de carreira em adultos brasileiros: um levantamento da literatura científica. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, v.11, n. 1, 153-173, 2018. DOI: 10.36298/gerais2019110112

SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996. DOI: 10.5465/ame

SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009. DOI: 10.1177/0149206309350082

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*, 2010.

Sobre carreiras sustentáveis:

BARUCH, Y. Organizational and labor markets as career ecosystem. In: *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. p. 364-380. DOI: 10.4337/9781782547037.00029

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; AKKERMANS, J. Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 117, n. June 2018, p. 1-13, 2020. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.06.011

LAWRENCE, B. S.; HALL, D. T.; ARTHUR, M. B. Sustainable careers then and now. In: *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. p. 432-450. DOI: 10.4337/9781782547037.00033

VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; DE VOS, A. Sustainable careers: introductory chapter. In: *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. p. 1-19. DOI: 10.4337/9781782547037.00006

Sobre empregabilidade

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n.4, 387–400, out-dez, 2009. DOI: 10.1590/S0034-75902009000400003.

FUGATE, M.; KINICKI, A. J.; ASHFORTH, B. E. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 1, p. 14–38, 2004. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.005

FORRIER, A.; VERBRUGGEN, M.; DE CUYPER, N. Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, v. 89, p. 56–64, 2015. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.04.007

Questões para discussão

1. Discuta de que modo as noções contemporâneas de carreira se ajustam às configurações do mundo do trabalho atual e no que diferem da noção de carreira tradicional? O que muda em termos de desenvolvimento de carreiras para os indivíduos e para as organizações? Como os questionamentos de Marília podem estar relacionados às concepções atuais de carreira?
2. Quais características referentes a carreira proteana, carreira sem-fronteiras, carreira caleidoscópica e Ancoras de carreira podem ser identificadas no caso?
3. A necessidade de construção de empregabilidade permeia os diversos aspectos do estudo das carreiras contemporâneas. Como vocês entendem essa questão e de que modo aparece no caso?
4. Quais outras experiências de vida podem vir a agregar à constituição das carreiras contemporâneas diante das atuais demandas das organizações? Justificar relacionando com as teorias estudadas.
5. As noções de carreiras contemporâneas trazem uma dimensão que envolve busca por sentido atrelado à critérios subjetivos de sucesso. Marília ocupa um cargo de gestão reconhecida responsabilidade dentro da empresa, com clara possibilidade de ascensão profissional. Deste modo, como vocês explicariam as angústias e questionamentos de Marília?

6. As expectativas de Marília em relação à sua carreira representam as demandas dos profissionais do século XXI. Remunerações e bonificações não se mostram suficientes para manter este profissional engajado, no que se percebe uma busca por autorrealização e desenvolvimento pessoal e profissional. De que modo as empresas podem atender às expectativas desse profissional? Proponha políticas e/ou práticas de gestão de pessoas que poderiam motivar profissionais com o perfil de Marília.
7. O que seria uma carreira sustentável? Como o caso de Marília pode se relacionar com a busca por sustentabilidade nas carreiras?

Enquanto contribuição prática para os alunos pensarem suas carreiras, sugere-se o uso de ferramentas como o **Canvas You** (MIRANDA, 2020), que visa a estruturação do planejamento de carreira e vida a partir da identificação de pontos fortes ou **Roda da Vida** (RODA DA VIDA, 2020) ferramenta de autoconhecimento voltada para a carreira e vida pessoal.

Discussão (ou Análise do Caso)

A tradicional noção de carreira linear, hierárquica e estável era calcada na noção de emprego proveniente da sociedade industrial e característica típica das grandes organizações (BARUCH, 2006; BENDASSOLLI, 2009; VELOSO; DUTRA, 2010). Até o final do século XX, a estrutura organizacional e o sistema de desenvolvimento organizacional com base em hierarquias eram dominantes nas sociedades ocidentais, suportando um modelo de carreira dito tradicional, mais linear, onde o critério de sucesso era determinado pela capacidade do indivíduo em alcançar o ponto máximo da pirâmide hierárquica dentro das empresas. A organização era, portanto, a principal responsável na gestão das carreiras dos indivíduos.

No entanto, entre o final dos anos de 1990 e o início do século XXI, a globalização, os rápidos avanços tecnológicos, mudanças no próprio mercado de trabalho, a diversificação da força de trabalho, o enxugamento das tradicionais estruturas organizacionais, entre outras alterações organizacionais e contextuais levaram a uma maior imprevisibilidade que não mais abre espaço e nem garante a ascensão

hierárquica dentro de uma mesma organização. Do ponto de vista organizacional, segurança e estabilidade, antes garantidas pela empresa, dão lugar a “oportunidades para desenvolvimento” (BARUCH, 2006), em uma nova relação sujeito-trabalho pautada pela empregabilidade (BENDASSOLLI, 2009) em que o indivíduo assume maior comando de sua própria carreira. Assim, passou a ser necessário revisitar os modelos teóricos vigentes de carreira para concepções que fossem capazes de acomodar essa nova conjuntura.

Marília vivencia diretamente esta conjuntura. A ideia de aprimoramento constante perpassa diretamente toda a sua trajetória de vida. Aos 8 anos inicia seus estudos em língua inglesa, idioma de suma importância para a inserção no mercado atual. Como o inglês não aparece mais como um diferencial e sim uma demanda essencial, Marília busca posteriormente o aprendizado do espanhol. Ao ingressar na universidade, afilia-se à Empresa Jr. para adquirir experiência empresarial, além de realizar um intercâmbio para os Estados Unidos, a fim de aprimorar a língua inglesa. Este movimento pode ser compreendido dentro da ideia de empregabilidade. Por empregabilidade entende-se como a capacidade de continuamente preencher, adquirir e criar trabalho por meio da otimização de competências (FORRIER; VERBRUGGEN; DE CUYPER, 2015; VAN DER HEIJDE; VAN DER HEIJDEN, 2006), dentro de um contexto de aprendizado contínuo. Cabe ao indivíduo alimentar a sua empregabilidade por meio de experiências que desenvolvam ou criem competências essenciais para a sua sustentação no mercado de trabalho (VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015) o que não significa, necessariamente, estar empregado em alguma organização. Nesse sentido, as atitudes de Marília são pautadas primordialmente em ações (como os cursos de idiomas, Empresa Jr., viagens) que não dependem de um vínculo empregatício.

O desenvolvimento de carreira era tradicionalmente visto como objeto de controle da organização, vinculada ao crescimento na hierarquia, cabendo à empresa o seu comando. Nos dias de hoje, amplia-se o papel do indivíduo na condução de suas carreiras, o que não quer dizer que, como aparece no caso, a organização ainda não tenha um papel nesse processo. Marília era constantemente desafiada a refletir sobre seu futuro e sobre o que vinha fazendo para seu autodesenvolvimento, especialmente nos momentos de avaliação de desempenho com seus superiores, momentos que sempre a levaram a muitos questionamentos de

vida. Assim, a partir de suas práticas, cabe a organização estimular, especialmente a partir de seus gestores/líderes, também o desenvolvimento dessa empregabilidade, num papel da organização mais de suporte e de facilitador de uma carreira de sucesso (BARUCH, 2006).

Assim, surgem modelos teóricos de carreira que visam responder a esse conjunto de exigências socioeconômicas atuais. As concepções contemporâneas de carreira possuem características similares e modelos teóricos que se distinguem entre si devido à ênfase dada à cada abordagem. Ao se aplicar o caso em sala de aula, é possível que os alunos respondam esta questão utilizando uma teoria de carreira específica, ou fazendo um apanhado das principais ideias dentro do escopo compreendido por esses modelos teóricos. Importante pensar que tais modelos indicam movimentos de mudanças, não necessariamente representam dicotomias ou neguem aspectos que não existam mais (BARUCH, 2006). Como aponta Baruch (2006), todas essas mudanças não significam que nos dirigimos para uma mudança total, pois ainda estão presentes na prática elementos tradicionais de carreira, como a busca por certa estabilidade entre as pessoas, “que ainda precisa encontrar diferentes formas de ser preenchida” (p.135). Assim, pode-se ter empresas operando em contextos mais previsíveis, indivíduos que almejam estabilidade ou crescimento em hierarquia, visões de sucesso na carreira baseado em remuneração, status ou poder.

O modelo de carreira proteana (HALL; YIP; DOIRON, 2018; HALL, 2004) aponta para a necessidade de uma postura flexível e adaptável não só do mercado, como do próprio sujeito. Sob o olhar do indivíduo, o contrato de lealdade à empresa foi substituído por outro baseado no desenvolvimento de habilidade de aprendizado contínuo. Os critérios de sucesso se modificam, e relacionam-se, principalmente, com a própria percepção do indivíduo sobre o significado de uma “carreira de sucesso”. Ser bem-sucedido, portanto, não significa necessariamente estar atrelado aos muros de dada organização. Outros aspectos destacados são a postura ativa do sujeito na condução de suas carreiras, bem como necessidade de maior autonomia, habilidade para aprender, para direcionar carreira e vida e para construir relações (VELOSO; DUTRA, 2010).

Ao ingressar na universidade e cursar Administração, Marília inicia um processo explícito de aquisição de experiência profissional. Começa, inicialmente, com

trabalho não remunerado na Empresa Jr., e após certo tempo inicia uma trajetória de vinculação e desvinculação institucional. De acordo com o exposto no caso, a alternância de experiência em três empresas distintas, além do intercâmbio no exterior, demonstra a preocupação de Marília em aprimorar-se constantemente, não devendo lealdade à uma determinada organização. A empresa é, portanto, vista como uma oportunidade para desenvolvimento, um passo na construção da carreira, e não seu destino final (até porque as configurações econômicas não garantem o vínculo a longo-prazo). O sucesso, para Marília, não está, portanto, atrelado à ascensão hierárquica dentro de uma mesma organização, mas assume um caráter mais subjetivo, uma vez que é a trajetória é comandada por suas próprias aspirações e desejos.

Nesse sentido, Baruch (2004) destaca enquanto característica das carreiras contemporâneas, as múltiplas direções possíveis de desenvolvimento em busca do sucesso na carreira. Não há uma única direção para o sucesso, o que implica outras opções de critérios para definir o sucesso na carreira, como autorrealização, autonomia, liberdade. Tais aspectos são aliados a medidas tradicionais como sucesso, renda, posição e status (critérios mais externos), mas que devido a não-linearidade de trajetória convergem na possibilidade de diferentes critérios, o que inclui critérios mais internos de sucesso. Os questionamentos internos de Marília estão atrelados a esta conjuntura: embora estivesse em um cargo bem remunerado com boa colocação profissional, isto por si não bastava. Ainda que o caso não entre em minúcias sobre o futuro, traz indícios de que possivelmente, no futuro, Marília venha a mudar de empresa, em busca de algo mais condizente com seus valores, enfatizando a noção contemporânea de sucesso na carreira relacionada à aspectos intrínsecos ao indivíduo. A experiência com turismo voluntário cumpre o que promete “uma viagem que vai transformar a sua vida” e desperta seu interesse por atividades que causem mais satisfação do que a obtida em seu emprego atual. No momento em que o indivíduo assume a agência de sua carreira, coloca um pouco de si nesta construção. Hall (2004) ilustra esta situação ao enfatizar que as carreiras são conduzidas pelo “plano do coração” (*the path with the heart*), referindo-se a ideia de plano de carreira, que já não é tão-somente dependente das organizações.

Baruch (2006) refere que estamos vivendo um movimento de mudança nos valores e normas que guiam as carreiras, de uma noção tradicional para as mais

contemporâneas, o que pode levar as pessoas a crises no trabalho. O papel dos valores como guia na condução das carreiras aparece nesse sentido, sendo importante para as escolhas de onde e em que trabalhar.

Ademais, o turismo voluntário é abordado na academia como uma experiência que auxilia em processos de autoconhecimento do indivíduo (COGHLAN; WEILER, 2015; ULUSOY, 2016; ZAHRA; MCINTOSH, 2007). Na proposta de Baruch (2004), a carreira é afetada por experiências de vida as quais, quando significativas ao indivíduo, podem levar a reavaliações de vida e carreira (MÜLLER; SCHEFFER; CLOSS, 2020; MÜLLER; SCHEFFER, 2019)

Sucesso também aparece como atrelado ao equilíbrio entre vida e trabalho, numa busca por minimizar os níveis de estresse provenientes das demandas atuais que colocam o indivíduo em constante movimento (BARUCH, 2006). Marília utiliza cada vez mais as férias como um escape ante sua rotina, inclusive passando a procurar agora destinos não-convencionais, devido à um autodeclarado desejo por engajar-se em experiências diferenciadas e significativas.

De semelhante modo, o modelo de carreira sem-fronteiras (Arthur, 2008) aponta para as sequências de oportunidades de trabalho que vão além dos limites das configurações de um único emprego, trazendo uma noção de rompimento de barreiras e transposição de contextos. Esferas de vida, trabalho entre outros contextos, portanto, se entrelaçam e interagem entre si nas decisões de carreira. Van der Heijden e De Vos (2015) abordam esta questão ao enfatizar a ideia de “espaços sociais” presentes nas concepções contemporâneas, a ser discutida um pouco mais na sequência deste trabalho. De modo geral, isso diz respeito à interação inerente do indivíduo com os diversos contextos que o permeiam – esfera de vida, família, mercado, organizações, economia. As carreiras são cada vez mais sem-fronteiras (BARUCH, 2006; VELOSO; DUTRA, 2010) e decisões inerentes à trajetória profissional adentram distintas esferas individuais num contexto em âmbitos de vida e carreira mostram-se indissociáveis e inter-relacionados.

Nesse sentido, a história de vida de Marília é construída por aspectos que perpassam, a todo momento, questões de trabalho e carreira. Suas viagens, ainda que realizadas em um momento que seria destinado ao lazer, trazem consigo uma ideia de experiência que colabore, de alguma forma, à carreira: “sempre que possível eu fazia algum curso que pudesse agregar ao trabalho. Nenhuma viagem minha

é vazia”; o que é verificado também na própria escolha dos destinos, primando países que tenham o inglês como idioma oficial até mesmo em sua viagem com intuito de voluntariar. Tal conjuntura é reflexo do contexto da empregabilidade (BARUCH, 2006; VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015), no qual os indivíduos, em momentos de não-trabalho, dedicam-se a experiências que possam vir a incrementar o seu currículo profissional.

As carreiras sem-fronteiras (ARTHUR, 2008) sinalizam uma maior mobilidade do indivíduo, que busca organizações de modo a ganhar experiência e aprendizado. A aprendizagem acontece pelo movimento entre projetos, tanto a nível organizacional como de vida, e pela descontinuidade da carreira (VELOSO; DUTRA, 2010). As experiências de vida e carreira de Marília podem ser observadas à luz dessa perspectiva, fortalecendo a sua identidade na medida em que esse conjunto de escolhas, por serem norteadas por seus valores, dizem algo sobre ela. Cabe destacar, como aponta Baruch (2006) que os padrões mais estáveis e lineares mudaram para sistemas mais dinâmicos. Muda o papel das organizações de comando e controle para um papel mais significativo de suporte e desenvolvimento de carreiras.

Outra possibilidade de análise da carreira de Marília é a partir do modelo de carreira caleidoscópica, proposto por Mainiero e Sullivan (2005). Neste construto, a carreira é relacional ao momento de vida dos indivíduos, que modificam suas carreiras de modo a encaixar papéis ou etapas adequados às suas necessidades intrínsecas. A nomenclatura faz referência ao caleidoscópico, dispositivo que utiliza três diferentes espelhos coloridos para criar infinitos padrões. Nesta teoria se considera três motivações de carreiras principais: **(1) autenticidade**, na qual as escolhas de carreira realizadas permitem ser verdadeiros consigo mesmos – “Posso ser eu mesmo no meio de tudo isso e ainda assim ser autêntico?”; **(2) equilíbrio**, aspecto em se busca o equilíbrio entre as demandas de trabalho versus outros aspectos de sua vida (como família, amigos, interesses pessoais e etc) – “Se eu tomar essa decisão de carreira, eu posso equilibrar as partes da minha vida num todo coerente?”; e **(3) desafio**, onde a ênfase se dá num trabalho considerado estimulante e que possibilita ascensão na carreira (por exemplo, trabalhos com grande responsabilidade ou que permitem autonomia) – “Serei suficientemente desafiado se eu aceitar essa opção de carreira?” (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). São perceptíveis mudanças de prioridades na vida de Marília, desencadeadas especialmente com a experiência de

turismo voluntário. “Autenticidade” aparece como um ponto importante, por exemplo, quando se observam mudanças de carreira na busca por sentido, bem como “desafio”, associado à constante busca por novas experiências e oportunidades. Ademais, é possível a discussão sobre critérios subjetivos de sucessos e sua relação com as mudanças prioridades de carreira conforme o momento de carreira vivenciado. Em semelhante vertente, Mainiero e Gibson (2017) discutem a teoria de carreira caleidoscópica comparando carreiras de homens e mulheres, ampliando as possibilidades de discussão da teoria. Sugerem-se, assim, alguns pontos para articulação nas discussões de aula: Qual o papel das organizações contemporâneas diante da crescente necessidade dos indivíduos de equilíbrio entre demandas de trabalho e vida? Que medidas, políticas e práticas de gestão de pessoas podem ser adotadas pelas organizações para responder às expectativas desses profissionais? Quais competências e aprendizagens a experiência de turismo voluntário proporcionou à carreira Marília? Quais outras experiências de vida podem agregar na construção das carreiras contemporâneas?

ÂNCORAS DE CARREIRA

O caso também pode ser explorado sob as âncoras de carreira propostas por Schein (1996) e servir como um suporte para o entendimento da teoria. Nesta perspectiva, escolhas profissionais estão relacionadas à realidade dos indivíduos determinadas por padrões de comportamento. Assim, as âncoras de carreira são construídas durante a vida as pessoas, por meio de experiências que corroboram com a criação de valores, necessidades e talentos que formam direções norteadoras das carreiras (SCHEIN, 1996). Tal como exposto por Veloso e Dutra (2010, p.7), a âncora de carreira influencia e afeta decisões de mudança de trabalho, emprego, determina visões de futuro e escolhas de carreira, além das reações do indivíduo em relação ao trabalho. As âncoras influem nos indivíduos em maior ou menor grau, não atuando isoladamente. Este conceito pode ser utilizado por profissionais da área de Gestão de Pessoas como um auxílio na definição do projeto profissional, por meio do estudo da autopercepção dos indivíduos em relação às suas aspirações de carreira.

Deste modo, Veloso e Dutra (2010) destacam características das âncoras de carreira propostas por Schein (1996):

- I. **Competência técnica/funcional:** pessoas com senso de identidade voltado para questões técnicas. Sentem-se totalmente realizadas quando o trabalho possibilita desafios dentro de áreas técnicas. As pessoas com esta âncora geralmente não possuem interesse em gerenciamento, principalmente se implicar desistência de sua área de especialidade.
- II. **Competência gerencial geral:** âncora relacionada com a responsabilidade absoluta por resultados e identificação do trabalho com o sucesso da organização. Pessoas com esta âncora tendem a construir oportunidades que permitam integrar esforços de outras pessoas em suas próprias funções, incitando transformação da competência técnica em uma experiência constante de aprendizado.
- III. **Autonomia/Independência:** âncora que enfatiza a oportunidade de definição do próprio trabalho, em que mesmo numa organização formal, a pessoa busca funções que permitam a flexibilidade. É importante ao ponto de o indivíduo recusar promoções caso venham a afetar sua autonomia.
- IV. **Segurança/Estabilidade:** há a preocupação primordial na promessa de garantia de emprego. Ser bem-sucedido, nesta âncora, relaciona-se com a ideia de tranquilidade em relação ao trabalho.
- V. **Criatividade Empreendedora:** âncora com foco na criação da própria organização por meio de capacidade própria e disposição em assumir riscos. A trajetória de carreira é construída por meio da identificação de oportunidades futuras. O sucesso, nesta âncora, está relacionado diretamente ao êxito financeiro.
- VI. **Serviço/Dedicação a uma Causa:** Pessoas desta âncora procuram oportunidades de trabalho que possam realizar algo que consideram útil, como atuação em causas, solucionar problemas sociais e ambientais, ou auxiliar ao outro. Ocupações que permitam este tipo são procuradas, ainda que resulte na mudança de organização e recusa de promoções que desviem este objetivo.
- VII. **Puro Desafio:** Trabalhos competitivos são buscados, em que não se abre mão de oportunidades de trabalho voltadas para a solução de problemas e situações de difícil resolução. Pessoas sob esta âncora são motivadas pela novidade, variedade e dificuldades, nos quais a superação se

mostra um fim em si mesmo. Geralmente é uma âncora encontrada em pessoas que se dedicam à trabalhos intelectuais complexos ou em competições interpessoais.

VIII. Estilo de Vida: esta âncora enfatiza escolhas profissionais que permitam equilibrar e integrar necessidades pessoais e familiares às exigências de carreira. O modo de viver vincula-se à carreira nas mais diferentes expectativas, de acordo com o que se é valorizado pelo indivíduo. Pode-se dizer que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é almejado.

Assim, o caso apresenta pistas sobre as âncoras de carreira de Marília, ao levantar percepções da personagem em relação à aspectos de trabalho e vida. Percebe-se uma vida voltada à excelência e ao alto desempenho no âmbito pessoal, que reflete no profissional, implícito em situações como: (a) jogar no equipe juvenil de vôlei em um clube carioca; (b) envolvimento com *Crossfit*, atividade que exige superação dos próprios limites; (c) alta dedicação com o trabalho, quando afirma: “sempre tento entregar o meu melhor e fazer o que for preciso para um trabalho bem feito” ou “são poucas pessoas da minha idade que chegaram onde estou, (...) dei duro para isso”. Também se verifica uma busca por sentido vivenciada por Marília. Antes mesmo da viagem demonstra uma insatisfação com o trabalho, que a recompensa financeiramente, mas não traz um senso de autorrealização. A atuação com uma causa, por outro lado, a satisfaz de forma mais profunda do que as atribuições em seu emprego atual: “Eu percebi que não me sinto mais plena só vivendo para pagar as minhas contas, sentada atrás do computador”. Pós-viagem este sentimento fica mais forte e culmina em diversas reflexões acerca de seu emprego atual: “no ramo de consultoria financeira eu, na verdade, só ajudo pessoas ricas a ficarem mais ricas. Eu percebi nessa viagem que eu tenho uma necessidade maior de me doar ao mundo, de plantar uma sementinha”. Ressalta-se que as âncoras de carreira (SCHEIN, 1996) são identificadas por meio da autopercepção, onde considera-se experiências previamente vivenciadas.

O caso proposto se mostra adequado ao permitir a reflexão do aluno a respeito das possíveis âncoras com maior influência na vida de Marília. Não há uma resposta correta, cabe aos alunos apresentarem suas interpretações dentro do proposto, em concordância com a teoria de Schein (1996). É possível, também, aplicar

o teste das âncoras de carreira em sala de aula, articulando com as demais discussões sobre carreira e trabalho realizadas.

CARREIRAS SUSTENTÁVEIS

Outra possibilidade de discussão do caso é a partir do conceito de carreira sustentável (VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015; DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2017). Van der Heijden e De Vos (2015) propõem um conceito, elaborado a partir das principais concepções contemporâneas de carreira (ARTHUR, 2008; BARUCH, 2006; HALL, 2004; MAINIERO; SULLIVAN, 2005; SULLIVAN; BARUCH, 2009), no qual carreira sustentável é definida como “a sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais, caracterizadas pela agência individual, além de fornecer sentido ao indivíduo” (VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015, p. 7). Sua compreensão parte de quatro dimensões principais: **(i) tempo**, **(ii) espaço social**, **(iii) agência** e **(iv) sentido**.

Tempo (i) relaciona-se a um ciclo de eventos e decisões, ressaltando a dinamicidade das carreiras. Seja ao optar por novos caminhos (BARUCH, 2006), atravessar distintas barreiras (ARTHUR, 2008), ou envolver outros tipos de trabalho, com mudança de empresa e *status* provisórios em decorrência de algum evento particular. A dimensão **espaços sociais (ii)** destaca que as carreiras se tornam cada vez mais sem-fronteiras (ARTHUR, 2008), com decisões profissionais que adentram distintas esferas individuais. O sujeito influencia e é influenciado pelos diversos contextos – esfera de vida, família, mercado, organizações, economia. Assim, escolhas/experiências do âmbito particular, como o turismo voluntário, podem vir a afetar outros aspectos da vida, como trabalho e carreira. A possibilidade de atuar com as próprias mãos [*hands-on-service*] nas atividades de voluntariado, bem como as reflexões individuais e coletivas provindas dos encontros culturais inerentes ao turismo voluntário, são aspectos que podem desencadear mudanças entre os envolvidos por meio de aprendizagens transformadoras (MÜLLER; SCHEFFER; CLOSS, 2020; ULUSOY, 2016; COGHLAN; WEILER, 2015). Marília relata ter vivenciado situações impactantes em seu programa de voluntariado, que somada às dificuldades inerentes dos projetos sociais em países em situações de vulnerabilidade, desencadearam nela uma série de reflexões sobre vida e carreira, sobre presente e futuro.

O indivíduo assume o papel de “senhor do seu próprio destino” (BARUCH, 2006), sendo responsável pela **agência (iii)** de sua carreira em consonância com o sentido que atribui ao seu trabalho. Por **sentido (iv)** se implica atributos considerados essenciais para a satisfação do indivíduo com suas carreiras – o que perpassa tanto pela esfera individual do sujeito (seus anseios e desejos), como pelo contexto organizacional, ao proporcionar as condições para que essas necessidades sejam atendidas. Marília refere que o turismo voluntário foi buscado como alternativa em um momento específico de vida, um escape ante a rotina do trabalho e suas inquietações de futuro, relacionando-se a seus valores pessoais. Além disso, ensejou um desejo de retribuir socialmente, de alguma forma, a partir de tudo que vivenciou.

Van der Heijden e De Vos (2015) trazem a ideia da sustentabilidade nas carreiras, que seria alcançada por meio de experiências de carreira que tenham uma certa continuidade ao longo do tempo, considerando-se a necessidade de desenvolver empregabilidade, e dependendo de uma postura proativa e adaptável em relação ao ambiente que o cerca. Indo além, implica também em considerar aspectos relacionados a sustentabilidade humana (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020; DE VOS et al., 2016). A partir disso, De Vos et al. (2020) introduzem três indicadores de carreiras sustentáveis: “produtividade”, “saúde” e “felicidade”, que representam aspectos considerados essenciais para a prosperidade individual, além de serem alicerces para o bem-estar do indivíduo nos mais diversos espaços sociais que participa e interage, tais como o âmbito familiar, organizacional e o social (BARUCH, 2015; VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015). Marília percebe-se como suscetível a menos preocupações e com uma maior capacidade de lidar com situações de *stress*, como se o equilíbrio entre vida e trabalho tivesse sido, de certa forma, restabelecido com a realização de uma atividade que proporcionou satisfação no âmbito da vida, como possíveis reflexos em novas posturas no trabalho (resiliência, proatividade). A dimensão de sustentabilidade de carreira relativa à felicidade perpassa a ideia de critérios subjetivos de sucesso, e refere-se à percepção dos participantes sobre sua satisfação na carreira. Marília demonstra não estar presa a recompensas objetivas, como bons salários e posições nas empresas, fato reforçado ao declarar estar em momentos de reavaliação sobre aquilo que quer em sua carreira.

Trata-se de uma busca constante, norteadada por aquilo considerado relevante (que fornece sentido) ao indivíduo, dentro do momento de carreira considerado (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020). Marília fala, de certa forma, dessa busca que culminou em reflexões sobre sua vida e carreira, voltando-se para uma busca de alternativas mais condizentes com suas aspirações, valores e objetivos. O turismo voluntário apareceu, ainda, como uma possibilidade, como uma experiência de autorrealização em outros âmbitos de sua vida, indo além dos muros organizacionais. Marília mostra-se em um movimento constante de construção de quem é, sua(s) identidade(s), em constante atenção ao que tem a oferecer para o mercado (construção de sua empregabilidade), buscando aliar sentido nesse movimento. O trabalho se desloca do ponto central, perde sua centralidade, não sendo mais a principal forma através da qual os indivíduos se autodefinem, fixando sua identidade e seus projetos de vida (BENDASSOLLI, 2009).

O estudo sobre a sustentabilidade nas carreiras pode ser abordado sob diferentes perspectivas teóricas, no qual é possível estimular o aluno a pensar sobre as implicações práticas do tema. Além das discussões propostas em seu artigo fundamental (VAN DER HEIJDEN; DE VOS, 2015), sugere-se: (i) o adentrar em fatores que contribuem para a sustentabilidade nas carreiras a partir dos indicadores de sustentabilidade propostos no estudo de De Vos, Van der Heijen e Akkermans (2020): saúde, felicidade e produtividade; (ii) compreender as diversas influências contextuais nas carreiras, e como afetam a sua sustentabilidade, com a proposta de ecossistemas de carreira (BARUCH, 2015) ou com o modelo processual de carreiras sustentáveis (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020); (iii) partir do estudo sobre elementos que contribuem para a empregabilidade (FORRIER; VERBRUGGEN; DE CUYPER, 2015; FUGATE; KINICKI; ASHFORTH, 2004) para discorrer sobre as implicações dessa lógica na qualidade de vida do trabalhador (LAWRENCE; HALL; ARTHUR, 2015).

Referências

- ARTHUR, M. B. Examining contemporary careers: a call for interdisciplinary inquiry. *Human Relations*, v. 61, n. 2, p. 163–186, fev. 2008. DOI: 10.1177/0018726707087783
- BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, v. 16, n. 2, p. 125–138, 2006. DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.002
- BARUCH, Y. Organizational and labor markets as career ecosystem. In: *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. p. 364–380. DOI: 10.4337/9781782547037.00029
- BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 4, p. 387–400, 2009. DOI: 10.1590/S0034-75902009000400003
- COGHLAN, A.; WEILER, B. Examining transformative processes in volunteer tourism. *Current Issues in Tourism*, v. 21, n. 5, p. 567–582, 24 mar. 2015. DOI: 10.1080/13683500.2015.1102209
- DE VOS, A.; DUJARDIN, J.; GIELENS, T.; MEYERS, C. *Developing Sustainable Careers Across the Lifespan*. Cham: Springer International Publishing, 2016. DOI: 10.1016/j.jvb.2019.103344
- DE VOS, Ans; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, v. 28, n. February, p. 41–50, 2017. DOI: 10.1016/j.cosust.2017.07.003
- DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; AKKERMANS, J. Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, v. 117, n. June 2018, p. 1–13, 2020. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.06.011
- FORRIER, A.; VERBRUGGEN, M.; DE CUYPER, N. Integrating different notions of employability in a dynamic chain: the relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, v. 89, p. 56–64, 2015. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.06.011
- FUGATE, M.; KINICKI, A. J.; ASHFORTH, B. E. Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 1, p. 14–38, 2004. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.005
- GUAN, Y.; ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; HALL, R. J.; LORD, R. G. Career boundarylessness and career success: a review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, v. 110, p. 390–402, 2019. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.005
- HALL, D. T. The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.006
- HALL, D. T.; YIP, J.; DOIRON, K. Protean careers at work: self-direction and values orientation in psychological success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 5, n. 1, p. 129–156, 2018. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631
- LAWRENCE, B. S.; HALL, D. T.; ARTHUR, M. B. Sustainable careers then and now. In: *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. p. 432–450. DOI: 10.4337/9781782547037.00033

- MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution. *The Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, 106-123, 2005. DOI: 10.5465/ame.2005.15841962.
- MAINIERO, L. A.; GIBSON, D. E. The kaleidoscope career model revisited: how midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, v. 45, n. 4, p. 361-377, 2017. DOI: 10.1177/0894845317698223
- MIRANDA, E. *CANVAS pessoal – construindo a estratégia de desenvolvimento pessoal*. Disponível em: <<https://www.gp4us.com.br/canvas-pessoal/>> . Acesso em: 15 de julho de 2020.
- MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B. Turismo voluntário: uma experiência em busca do sentido? vida e trabalho em questão. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 1, p. 1-26, 2019. DOI: 10.4337/9781782547037.00033
- MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B.; CLOSS, L. Q. Volunteer tourism, transformative learning and its impacts on careers: The case of Brazilian volunteers. *International Journal of Tourism Research*, December 2019, p. 1-13, 2020. DOI: 10.1002/jtr.2368
- RODA DA VIDA: a ferramenta de autoconhecimento que serve para a carreira pessoal. *Project Management Digital Magazine*. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/roda-da-vida/>>. Acesso em: 15 de julho de 2020.
- SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, p. 80-88, nov. 1996. DOI: 10.5465/ame.1996.3145321
- SULLIVAN, S. E.; BARUCH, Y. Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, v. 35, n. 6, p. 1542-1571, 2009. DOI: 10.1177/0149206309350082
- ULUSOY, E. Experiential responsible consumption. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 1, p. 284-297, jan. 2016. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.07.041
- VAN DER HEIJDE, C. M.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. A Competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, v. 51, n. 3, p. 313-341, 2006. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.07.041
- VAN DER HEIJDEN, B.; DE VOS, A. Sustainable careers: introductory chapter. In: *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. p. 1-19. DOI: 10.4337/9781782547037.00006
- VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*, 2010.
- WEARING, S.; MCGEHEE, N. G. Volunteer tourism: A review. *Tourism Management*, v. 38, p. 120-130, out. 2013. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.03.002
- ZAHRA, A.; MCINTOSH, A. J. Volunteer tourism: Evidence of cathartic tourist experiences. *Tourism Recreation Research*, v. 32, n.1, p. 115-119, 2007. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.03.002