

O Papel da Competência Política no Processo de Autogestão de Carreira: Um Estudo Qualitativo

The Role of Political Competence in the Career Self-Management Process: A Qualitative Study

Iraide Ancelmo Bonfim Pita
Leonardo Nelmi Trevisan
Elza Fátima Rosa Veloso

RESUMO

O objetivo deste estudo foi investigar o papel da competência política no processo de autogestão de carreira. A amostra de dez alunos de cursos de pós-graduação da cidade de São Paulo, com mais de seis anos de atuação no mercado de trabalho, foi entrevistada usando roteiro desenvolvido com base no referencial teórico. Os dados foram inseridos no software ATLAS.ti v 7 para realização da análise qualitativa de conteúdo. Os resultados mostraram a importância de uma abordagem multidisciplinar da carreira e da interdependência entre os diferentes atores sociais envolvidos no trabalho, por meio do exercício da competência política, independentemente de tipo de vínculo empregatício e nível hierárquico. Este estudo ajudará a ampliar o conhecimento sobre os meios pelos quais é possível obter melhores resultados na carreira e para a transformação de situações potencialmente negativas em positivas nas organizações. A originalidade desta pesquisa está relacionada à proposta de um novo modelo de autogestão de carreira que contempla as necessidades das carreiras contemporâneas e inclui os profissionais sem cargo de gestão no debate sobre a arena política organizacional. Para generalizar os resultados obtidos, sugere-se a aplicação de uma pesquisa que alcance amostra mais representativa da população.

Palavras-chave: carreira contemporânea; transformação do trabalho; interdependência; protagonismo da pessoa.

Recebido em: 14/01/2022
Aprovado em: 01/08/2022

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the role of political competence in the career self-management process. The sample of ten graduate students in the city of São Paulo, with more than six years of experience in the labor market, was interviewed using a script developed based on the theoretical framework. Data were entered into the ATLAS.ti v 7 software to perform qualitative content analysis. The results showed the importance of a multidisciplinary approach to the career and the interdependence between the different social actors involved in the

Iraide Ancelmo Bonfim Pita 
iraidepita.ip@gmail.com
Mestre
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo / SP – Brasil

Leonardo Nelmi Trevisan 
Intrevisan@puccsp.br
Doutor
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
São Paulo / SP – Brasil

Elza Fátima Rosa Veloso 
elzav@fia.com.br
Doutor
FIA Business School
São Paulo / SP – Brasil

ABSTRACT

work, through the exercise of political competence, regardless of type of employment relationship and hierarchical level. This study will help to expand knowledge about the means by which it is possible to obtain better career results and to transform potentially negative situations into positive ones in organizations. The originality of this research is related to the proposal of a new model of career self-management that contemplates the needs of contemporary careers and includes professionals without a management position in the debate on the organizational political arena. To generalize the results obtained, it is suggested to apply a survey that reaches a more representative sample of the population.

Keywords: contemporary career; work transformation; interdependence; person's role.

Introdução

Em tempos de crise na economia, a criatividade, o conhecimento e a inovação, passam a ser integrados aos processos econômicos, sendo elevados ao status de recursos mais importantes do mundo, sobretudo para populações crescentes e com recursos naturais limitados. (DUBINA et al., 2011).

Como reflexo destas mudanças, novas configurações de trabalho vêm sendo adotadas no mundo todo, como estruturas matriciais, estruturas sistêmicas, organização em rede e organizações virtuais, fazendo com que a autoridade e a responsabilidade sejam diluídas e cada vez mais atribuídas a diversos membros da organização, ampliando as formas de controle e comando tradicionais para equipes autogerenciadas. (OCASIO et al., 2020).

Estas novas configurações vêm promovendo a descentralização do poder a partir da adoção da gestão participativa e das equipes de projeto. Assim, a autoridade e a responsabilidade estão sendo cada vez mais atribuídas a diversos membros da organização, exigindo cada vez mais protagonismo dos indivíduos – um dos componentes da autogestão de carreira – para que se alcance sucesso profissional, (BLICKLE, et al., 2009) uma vez que as interações no contexto do trabalho hoje em dia se dão muito mais em função da realização de tarefas temporárias em função da dinamicidade dos projetos e/ou do desenvolvimento e aprimoramento de produtos.

Além disto, como resultado do advento da tecnologia, as organizações passaram a conferir maior importância aos dados, do que teve a hierarquia organiza-

cional, passando a ser o poder de tomada de decisão não mais de quem possui um cargo, mas de quem possui capacidade crítica e analítica para interpretar e transformar a realidade a partir daquilo que os dados comunicam. Porém, para que um indivíduo que não tem autoridade formal possa obter a cooperação de outros profissionais, é preciso ter influência e habilidades políticas. (PFEFFER, 2013; ABDALLA; AL-ZUFARI, 2020).

Assim, quanto mais dinâmico e complexo for o ambiente organizacional, mais se deve permitir a interação orgânica e descentralizar a tomada de decisão entre as pessoas capazes de entender e resolver os problemas organizacionais, respondendo às contingências através do ajustamento mútuo como mecanismo de coordenação (MINTZBERG, 1995; LALOUX, 2017) e do protagonismo das pessoas para que se possa aumentar a eficiência através da delegação do poder e autoridade.

Neste contexto, a autogestão de carreira e a competência política, passam a ser consideradas respostas chave para o sucesso – individual e organizacional – uma vez que por meio da autogestão de carreira é possível contribuir para o desenvolvimento e atualização de potência de pessoas e organizações e por meio da aquisição e aprimoramento da competência política é possível exercer influência em processos de tomada de decisão, a cada dia mais descentralizados nas organizações contemporâneas. Melhorar a habilidade política pode ajudar no processo de autogestão de carreira e conseqüentemente na melhoria do desempenho no trabalho de pessoas que atuam em grandes ou pequenas equipes, na indústria ou no varejo, liderando ou sendo liderado. (FERRIS et al., 2005).

O problema que norteou esta pesquisa foi a percepção da existência de lacunas de competência quando se trata do conceito de carreira, partindo do pressuposto de que é importante que indivíduos e todos aqueles que realizam intervenções de carreira – dentro e fora das organizações – tenham em mente a importância do fator político e social, bem como da autogestão de carreira. A justificativa para o desenvolvimento desta pesquisa foi a identificação de uma oportunidade para o desenvolvimento de um modelo conceitual de autogestão de carreira, como resultado da análise entre os dados obtidos nesta pesquisa e os referenciais teóricos pesquisados.

O objetivo geral foi analisar a competência política e sua relação com o processo de autogestão de carreira. Os objetivos específicos foram, (1) identificar se

indivíduos em busca de autodesenvolvimento profissional se consideram politicamente competentes, (2) verificar a importância da inclusão da competência política nos programas de autogestão de carreira e (3) avaliar se a inclusão da competência política na agenda de discussões sobre autogestão de carreira depende de nível hierárquico.

Fundamentação Teórica

No Brasil, o conceito de autogestão de carreira ainda é mais associado à constatação do fato da carreira ter se tornado um “empreendimento individual”, à medida que coloca o indivíduo como responsável pela autogestão do seu desempenho. (FONTENELLE, 2007). Porém, ainda que pareça contraditório, neste estudo, o conceito de autogestão de carreira será abordado a partir da compreensão de que não existe “carreira solo”. Isto porque, diante das diversas variáveis que compõem o contexto do trabalho, – formal ou informal – o papel do protagonista é sempre moldado pelo outro, uma vez que aquilo que fazemos, é avaliado e validado pelos outros, seja um colega ou um gestor, o que nos torna protagonistas sempre em relação a outros protagonistas. (SZNELWAR, 2015).

Embora desempenho seja importante no trabalho, pesquisas revelam (PFEFFER, 2013; FERRIS et al., 2005) que no trabalho ele não é o único fator determinante para o sucesso na carreira e apresentam a competência política como fator relevante para a sobrevivência organizacional e para o alcance de melhores resultados, diante da constatação de que as organizações são ambientes essencialmente de natureza política, (MINTZBERG, 1985; PFEFFER, 2013), uma vez que seus recursos são limitados, o que faz com que as decisões dos que nelas atuam, nem sempre sejam feitas por razões racionais, mas pelas agendas pessoais e interesses dos tomadores de decisão.

ORGANIZAÇÃO COMO ARENA POLÍTICA

Nas organizações, todos os funcionários possuem poder, que pode ser obtido por meio de diferentes fontes, como posição, atributos pessoais, tarefas realizadas, relacionamento interpessoal e conhecimento. (MORGAN, 2002; OCA-

SIO et al., 2020). Como recursos que os indivíduos ou grupos controlam, as fontes de poder, favorecem o exercício do poder sobre outras pessoas; tanto para desafiar, quanto para reproduzir a estrutura formal das organizações. (CLEGG; HARDY, 1999).

A configuração da arena política organizacional acontece pelo fato de que as decisões ali tomadas, não são baseadas somente em racionalidade, mas também nos interesses de trabalho e de carreira dos indivíduos. Embora a racionalidade seja um elemento inerente da ação política, uma vez que são empregadas estratégias para o alcance dos objetivos individuais ou de um determinado grupo (LAWLER; BACHARACH, 1983) o conteúdo da tomada de decisão, segue influenciado pelos interesses pessoais, isto porque, “ninguém é neutro na administração das organizações – nem mesmo os administradores” (MORGAN, 2002, p. 210).

As disputas nas organizações podem acontecer em função da escassez de recursos. De modo geral, os recursos escassos nas organizações que levam à disputas são orçamento, investimento, massa salarial, espaço físico, cargo, formação de regras de convivência e regras de acesso a recursos escassos. Neste estudo “recurso” está relacionado àquilo que possui valor e importância para os indivíduos e do qual outras pessoas dependam (INESI et al, 2018) como dinheiro, informações, conhecimento, acesso a pessoas importantes ou decisões.

Mesmo sendo um componente invisível do cenário organizacional, a arena política pode ser percebida pelas pessoas que nela transitam. (DUTRA, 2019; OCA-SIO et al., 2020). Três dimensões são importantes na configuração da arena política, os interesses pessoais, os conflitos e o poder. (MORGAN, 2002). A consciência destas dimensões, bem como da maneira como elas interagem, pode favorecer a atuação profissional. (MORAES; TEIXEIRA, 2020).

A política no ambiente organizacional está relacionada a luta de diferentes indivíduos e/ou grupos para impor seus padrões e critérios e implica no uso de táticas para lidar com a oposição e maximizar sua influência por meio da criação de rede de coalizões. (LAWLER; BACHARACH, 1983). Em muitos casos, coalização, acordos políticos e alianças interpartidárias, são o meio utilizado para alcançar os objetivos nas organizações. Por serem permeadas por processos políticos, a habilidade política é relevante por contribuir para que se lide adequadamente com interesses concorrentes, de forma positiva. (MELO, 2017).

COMPETÊNCIA POLÍTICA

No início dos debates sobre competência, a literatura americana e a francesa apresentaram definições distintas para o mesmo conceito. Para os americanos, a competência estaria mais relacionada às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições ocupadas nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001), ou seja, mais focada nos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho das funções atribuídas. Para os franceses, a competência estaria associada a contribuição da pessoa no contexto em que ela está inserida, a partir da adequada compreensão das demandas do contexto. (DUTRA, 2019).

Neste estudo, o conceito de competência será adotado como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Diante da complexidade do contexto organizacional, é preciso que se adote uma perspectiva ampliada que leve em consideração um enfoque político e sociológico nas carreiras, que leve em consideração o papel do poder e da influência nas organizações. (INESI et al, 2018). As pesquisas relacionadas ao conceito de “política” no ambiente organizacional, estão associadas a “inteligência política” e “habilidade política”. Neste estudo optou-se pela adoção do termo “competência política”, uma vez que o termo “competência” envolve tanto a inteligência quanto a habilidade e pode ser desenvolvida por meio de treinamento, mentoria e socialização. (MUNYON et al., 2014).

A habilidade política foi definida como a capacidade de entender efetivamente outras pessoas no trabalho e usar esse conhecimento para influenciar outras pessoas a agir de maneira a melhorar os objetivos pessoais e /ou organizacionais. (FERRIS et al., 2005; GRANGER et al, 2019). Para que isto aconteça, é preciso compreender a perspectiva da outra pessoa com o objetivo de entender preferências, valores e necessidades. (MUNYON et al., 2014).

a habilidade política é caracterizada como um conjunto positivo de competências sociais, diríamos que aborda conflitos e situações interpessoais difíceis, transformando situações potencialmente negativas em positivas. Indivíduos politicamente qualificados são capazes de neutralizar situações de conflito e transformá-los em encontros produtivos. (FERRIS, 2019, p.1).

Resultados de pesquisas revelam que a competência política está relacionada de forma positiva a crença de autoeficácia, sucesso na carreira, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, produtividade, aumento salarial e reputação pessoal. (MUNYON et al., 2014; CHATURVEDI et al, 2018; GRANGER et al, 2019; LI; MA, 2019; MORAES; TEIXEIRA, 2020; ABDALLA; AL-ZUFARI, 2020). Como resultado de pesquisa (FERRIS et al., 2005), foram definidas quatro dimensões da habilidade política (Quadro 1). Indivíduos politicamente qualificados combinam astúcia – prudência – com capacidade de ajustar seu comportamento a diferentes demandas situacionais, de maneira que pareça sincero, inspire apoio, confiança, e efetivamente influencie, e controle as respostas dos outros.

Quadro 1 As quatro dimensões da habilidade política.

Astúcia social	Influência interpessoal	Habilidade de rede	Sinceridade aparente
Habilidade de compreender interações sociais e interpretar com precisão seus próprios comportamentos e dos outros em contextos sociais.	Capacidade de adaptar e calibrar seu comportamento a situações diversas para alcançar objetivos em diferentes contextos.	Capacidade de desenvolver amizades facilmente, construir alianças fortes, coalizões benéficas e tirar proveito dos relacionamentos diante de oportunidades.	Habilidade de ser ou parecer ser honesto, aberto e franco com demonstração elevada de integridade, autenticidade e sinceridade.

Fonte: Adaptado de Ferris et al., 2005.

Profissionais politicamente qualificados são capazes de alcançar objetivos organizacionais por meio da compreensão e influência que revelam nas interações sociais no trabalho e a aumentar o próprio senso de controle sobre a carreira. (FERRIS et al., 2005).

CARREIRA NA LITERATURA ORGANIZACIONAL

Diversas definições para o conceito de carreira podem ser encontradas na literatura. Isto porque, a análise do conceito pode ser feita de diferentes perspectivas. A carreira pode ser analisada da perspectiva do indivíduo passando a ser associada

a satisfação e realização pessoal e, pode também ser analisada da perspectiva das organizações, envolvendo normas e regras ligadas a gestão de recursos humanos. Neste estudo, o conceito de carreira será definido como sequência ou evolução das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo. (ARTHUR; KHAPOVA; RICHARDSON, 2017).

Na língua inglesa a palavra “carreira”, originalmente significava uma estrada para carruagens. A expressão foi aplicada ao trabalho como sendo um canal para as atividades econômicas da pessoa ao longo da vida. (SENNETT, 2015). Originalmente, a definição pressupunha que a pessoa aplicaria seu potencial de trabalho numa única organização, e de fato, era isto que acontecia em muitos casos, porém, na atualidade,

as pessoas são impelidas a pensar sua carreira dentro de parâmetros totalmente diferentes, cada vez tendo menos a empresa como referência para suas decisões e cada vez mais utilizando elas mesmas as oportunidades oferecidas pelo mercado como base para o seu posicionamento profissional e construção de seu futuro. (VELOSO; DUTRA, 2010, p. 4).

As teorias de carreira são divididas em dois grandes grupos, sendo carreiras tradicionais e não tradicionais. As carreiras tradicionais enfatizam a interdependência entre a carreira e a organização e são definidas basicamente como carreiras organizacionais, normalmente associadas a um único cenário de emprego ao longo da vida.

Os conceitos de carreira não-tradicionais, colocam em evidência a importância do protagonismo da pessoa. As carreiras não tradicionais mais citadas na literatura são a carreira proteana, a carreira sem fronteira e a carreira inteligente.

A carreira proteana valoriza a autoconsciência, a adaptabilidade (HALL, 2004) e a priorização dos valores pessoais, contrapondo-os aos valores organizacionais. (BRISCOE; HALL; DE MUTH, 2006). A carreira proteana é caracterizada pela habilidade “multiforme” de reinventar constantemente a si mesmo, diante das mudanças do ambiente.

A carreira sem fronteira, têm como fatores centrais a mobilidade física – intraorganizacional e interorganizacional – e psicológica entre a pessoa e a empresa. (KOST et al., 2019). Neste contexto, *networking* (rede de contatos sociais) e aprendizagem são fundamentais para evitar a dependência de uma única organização. (KHAPOVA, ARTHUR E WILDEROM, 2007).

A carreira inteligente envolve o uso da própria inteligência na construção da carreira, à medida que o indivíduo é capaz de responder à três perguntas, sendo (1) “por que você trabalha?”, demonstrando clareza com relação à própria identidade e necessidades motivacionais, bem como clareza na identificação e significado que se dá ao trabalho; (2) “como você trabalha?”, demonstrando que sabe como reunir as habilidades importantes para o trabalho; e (3) “com quem você trabalha?”, quem são as pessoas com quem se deve interagir para formar redes de relacionamento interpessoal apoiadoras. (ARTHUR; KHAPOVA; RICHARDSON, 2017; CHATURVEDI et al, 2018; GRANGER et al, 2019).

AUTOGESTÃO DE CARREIRA

A autogestão de carreira, também conhecida como “gestão de carreira na perspectiva individual” está baseada na autodireção e na orientação por valores intrínsecos. (HALL et al, 2018). A autodireção acontece à medida que a pessoa se torna agente responsável por sua carreira e não mais a organização ou qualquer outra pessoa. Os valores intrínsecos agem como norteadores no processo de tomada de decisão de carreira.

Embora o modelo de autogestão de carreira esteja sendo difundido nos últimos anos, alguns indivíduos – e organizações – ainda mostram preferência pelo modelo tradicional de carreira. As pessoas parecem estar divididas entre a necessidade de certo nível de estabilidade e segurança, bem como de certo nível de desafio, variedade e novidade, sendo que a maioria delas não é totalmente independente ou disposta à mobilidade. (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

Há, por parte das pessoas, uma natural resistência ao planejamento de suas vidas profissionais, tanto pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. A resistência ao planejamento individual de carreira é ainda muito grande no Brasil; as pessoas tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, tais como: remuneração, status, prestígio, etc., do que por preferências pessoais. (DUTRA, 2010, p. 59).

As pessoas que tendem a realizar com mais facilidade o processo de autogestão de carreira, são aquelas que demonstram comportamento proativo, (SLEBARSKA; FLAKUS, 2020) ou seja, executam ações intencionais para realizar suas metas de carreira, antecipam futuros problemas, necessidades ou mudanças. Ten-

dem a mostrar iniciativa no desempenho de suas atividades e a construir uma boa rede de relacionamentos para auxiliá-los em sua carreira, obtendo assim, apoio emocional, informação, aconselhamento de carreira e oportunidades profissionais. (DE VOS; SEGERS, 2013).

A autogestão de carreira deve ser realizada de forma recorrente, levando-se em consideração que a eficácia de uma determinada estratégia adotada no presente, pode não ser a mesma no futuro. O processo de autogestão deve ser realizado de forma dinâmica, envolvendo a execução simultânea de um conjunto de comportamentos escolhidos de acordo com a situação que o profissional esteja vivenciando. (KING, 2001).

Exemplo disto, são as situações que envolvem necessidade de qualificação profissional, diante da mudança de área de atuação, ou ainda, pela necessidade de requalificação profissional, à medida que a carreira evolui, ou seja, quando a complexidade das tarefas que realiza, aumenta.

A carreira pode ser pensada em degraus de complexidade, ou seja, na medida em que a pessoa incorpora atribuições (conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa) e responsabilidades (conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização) mais complexas, está se desenvolvendo e agregando mais valor para o meio onde se insere. (DUTRA, 2017, p. 8).

A capacidade de fazer a autogestão de carreira envolve bom nível de autoconhecimento, habilidade de fazer diagnóstico da situação atual e planejamento do estado desejado. Além de se concentrar na análise das opções e no autoconhecimento, o teste das possibilidades, ou seja, a ação, também é importante. (IBARRA, 2003).

A partir da síntese de publicações sobre planejamento de carreira, Dutra (2010, p. 62 e 63) propõe seis etapas que devem ser levadas em consideração na construção de um projeto profissional, sendo elas, (1) autoconhecimento, (2) conhecimento do mercado, (3) objetivos de carreira, (4) estratégias de carreira, (5) plano de ação e (6) acompanhamento do plano.

COMPETÊNCIA POLÍTICA COMO PARTE DO PROCESSO DE AUTOGESTÃO DE CARREIRA

O estudo dos problemas relacionados à carreira exige uma visão multidisciplinar, de modo que se tenha múltiplas perspectivas sobre a carreira e do ambiente

em torno dela. Uma uma vez que a carreira muda de acordo com o contexto, respostas mais consistentes sobre os problemas relacionados à carreira devem ser buscadas por meio de uma visão que analise questões psicológicas, sociológicas e econômicas.

por meio de uma visão que analise questões psicológicas e de como elas afetam as escolhas, a adaptação e a satisfação dos indivíduos no trabalho, questões sociológicas, a partir da análise do comportamento e da adoção de papéis no ambiente organizacional, e ainda, questões econômicas relativas à forma como o capital humano aumenta por meio da educação e das experiências na carreira, impactando diretamente a lucratividade nas organizações. Em relação às questões psicológicas é importante analisar como elas afetam as escolhas, a adaptação e a satisfação dos indivíduos no trabalho; no âmbito das questões sociológicas é importante analisar os comportamentos e a adoção de papéis no ambiente organizacional; e em relação às questões econômicas, a compreensão da forma como o capital humano aumenta por meio da educação e das experiências na carreira, impactando diretamente a lucratividade.

Um modelo que procura integrar uma visão multidisciplinar no estudo dos problemas relacionados a carreira foi proposto por King (2001). O ponto forte do modelo (Quadro 2) é que ele leva em conta a dimensão política e social da carreira, uma vez que as organizações são espaços políticos.

Quadro 2 Modelo de orientação de carreira.

1. Mapear a paisagem organizacional	2. Identificar Decisores	3. Implementar estratégias	4. Avaliar Estratégias
Compreender estruturas, oportunidades e perfis dos tomadores de decisão.	Identificar os indivíduos com o controle da influência ao longo da carreira e seus critérios de decisão.	Implantar estratégias de influência e posicionamento com o objetivo de influenciar os tomadores de decisão.	Fazer julgamentos sobre competência na implantação de estratégias e a contingência dessas estratégias.

Fonte: Tradução livre de King (2001).

O modelo (Quadro 2) foi criado para auxiliar profissionais maduros – com experiência profissional – na autogestão de suas carreiras. As preferências com relação à própria carreira também devem ser levadas em consideração, (KING, 2001)

uma vez que, “à medida que os indivíduos se percebem e somam conhecimento a respeito de suas preferências profissionais, tornam-se aptos a fazer escolhas mais conscientes”. (TREVISAN et al., 2016, p. 76).

AMBIENTE DE CARREIRA E SUAS INFLUÊNCIAS NO PROCESSO DE AUTOGESTÃO

As mudanças no contexto organizacional – sobretudo aquelas ligadas à revolução tecnológica e a conectividade – veem acontecendo de maneira dinâmica, transformando processos produtivos e a prestação de serviços em todos os setores da economia (SCHWAB, 2016; KOST et al, 2019), impactando drasticamente a forma como as organizações são geridas, do ponto de vista dos seus recursos materiais e humanos. Assim, “a questão para todas as empresas, sem exceção, não é mais se “haverá ruptura em minha empresa?”, mas “quando ocorrerá a ruptura, quanto irá demorar e como ela afetará a mim e a minha organização?”.” (SCHWAB, 2016, p. 21). O trabalho remoto, o trabalho mediado pelo uso de plataformas digitais e a flexibilização da jornada de trabalho, são alguns exemplos destas mudanças.

Buscando analisar o quanto os empregos atuais são suscetíveis ao desenvolvimento tecnológico, pesquisadores examinaram 702 profissões (FREY; OSBORNE, 2017) e chegaram à estimativa de que 47% do total de empregos nos EUA estão na categoria de alto risco de informatização em uma ou duas décadas.

A entrada no paradigma digital requer planejamento e ação imediata e para que a transição aconteça, é importante que profissionais e organizações compreendam que a transformação digital não tem a ver somente com tecnologia – tem a ver também com estratégia e novas maneiras de pensar. (ROGERS, 2017). Embora as empresas brasileiras estejam em estágio muito inicial na adoção das tecnologias mais avançadas (KUPFER, 2018) não há mais “fronteiras” para a automação, uma vez que independentemente do grau de complexidade da tarefa realizada, será cada vez mais difícil “fugir da tecnologia”. (TREVISAN et al., 2016).

Tais mudanças – planejadas ou não – tendem a afetar os papéis, as regras e as interpretações individuais do mundo, alimentando uma corrente dinâmica e moldando o contexto emergente do poder e da capacidade de influência. O fluxo e o refluxo das relações de poder podem sofrer desestabilizações com as mudanças e isto faz com que, a destreza no uso das habilidades políticas exibidas em uma

determinada ocasião, possa não ser transferível para outras configurações ocasionadas pelas mudanças, tornando as habilidades políticas um fator inerentemente situacional, dinâmico, potencialmente instável e continuamente útil. (PETTIGREW; MCNULTY, 1995; WAGGONER, 2020).

Como termos correlatos, autonomia, proatividade e protagonismo, tendem a refletir responsabilidade individual no processo de autogestão de carreira. Porém, não se pode negar a existência de interdependência entre os esforços individuais empreendidos na carreira e as influências do contexto social e organizacional, especialmente aqueles em que há mudanças recorrentes.

Diante da interdependência entre o processo de autogestão de carreira e o ambiente onde as carreiras acontecem, as pessoas devem ser capazes de empregar seu potencial criativo e social para encontrar caminho para novas ocupações, – mediadas ou não pelo uso da tecnologia (FREY; OSBORNE, 2017; KOST et al, 2019), de modo que se tornem social e economicamente úteis e possam continuar a experimentar o sentimento de autorrealização do ponto de vista individual.

Embora o processo de transição entre uma carreira nova e antiga possa ser um período de agonia, diante da insegurança e incerteza, comuns no processo de mudança (IBARRA, 2003), o enfrentamento proativo é um fator que pode contribuir de modo significativo no processo de autogestão da carreira. (SLEBARSKA; FLAKUS, 2020).

Metodologia da Pesquisa

Nesta pesquisa foi utilizada análise qualitativa de conteúdo de entrevistas, buscando aprofundar a compreensão de um grupo social, enfatizando particularidades do fenômeno estudado, bem como o seu significado para este grupo. Para dar início a este estudo, obteve-se aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa da PUC-SP. A realização de pré-teste da entrevista permitiu a realização de adequações no roteiro.

PARTICIPANTES DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A amostra desta pesquisa foram alunos de cursos de pós-graduação – lato sensu e stricto sensu – de universidades localizadas na cidade de São Paulo. Além

do nível educacional, foi estabelecido tempo mínimo de 06 anos ou mais de atuação no mercado de trabalho, como indicador de certo grau de experiência profissional. (Quadro 3). A escolha de alunos de cursos de pós-graduação foi feita levando em consideração o fato de que estes alunos já têm algum tempo de maturação no mercado de trabalho, – diferente dos alunos de graduação que, em geral, ainda não tiveram experiência profissional – e por estarem em busca de autodesenvolvimento para responder às demandas de um mercado de trabalho em constante transformação e do aumento de sua rede de relacionamento interpessoal, o que pode contribuir para o avanço da carreira profissional. (SCALABRIN; KISHORE; CASADO, 2010).

Quadro 3 Perfil dos entrevistados.

Entrevistado	Critério de seleção	Gênero	Idade	Posição hierárquica	Pós-graduação	Tipo entrevista	Tempo experiência (anos)	Duração da entrevista (em min.)
E01	Sorteio	F	28	Gestão	Lato-sensu	Pessoal	6 a 10	18:35
E02	Sorteio	F	26	Gestão	Lato-sensu	Pessoal	6 a 10	19:16
E03	Sorteio	M	30	Consultor	Lato-sensu	Pessoal	+ 15	30:51
E04	Sorteio	F	53	Consultor	Lato-sensu	Pessoal	+ 15	55:54
E05	Conveniência	F	46	Coordenação	Stricto-sensu	Pessoal	+ 15	19:08
E06	Conveniência	M	25	Operação (Analista)	Lato-sensu	Pessoal	6 a 10	16:57
E07	Conveniência	M	28	Consultor	Lato-sensu	Skype	6 a 10	45:14
E08	Conveniência	F	29	Operação (Analista)	Lato-sensu	Skype	6 a 10	17:53
E09	Conveniência	M	32	Outro (Docente)	Stricto-sensu	Pessoal	+ 15	68:00
E10	Conveniência	F	30	Operação (Analista)	Lato-sensu	Skype	11 a 15	21:40

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista pessoal e virtual. Os entrevistados foram escolhidos por sorteio e por conveniência entre a agenda dos autores deste artigo e do próprio entrevistado, sendo assim, algumas delas foram realizadas presencialmente e outras por *Skype*. Foram respondidas perguntas semi-diretivas, elaboradas de acordo com os objetivos específicos desta pesquisa. As perguntas da entrevista foram construídas a partir da criação de um protocolo de entrevistas com base no referencial teórico pesquisado. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, – com autorização dos entrevistados – transcritas *ipsis litteris* e, posteriormente, enviadas aos participantes para validação. A letra “E” foi associada a um número de 01 a 10 para designar os entrevistados. (Quadro 3).

INSTRUMENTO DE ANÁLISE E PROCEDIMENTO

Para tratar os dados obtidos nas entrevistas foi realizada análise de conteúdo, (BARDIN, 2016) com auxílio do *software* ATLAS.ti versão 7. O uso da codificação, da criação de um protocolo de entrevista e a atenção às categorias de análise e interconexões apresentadas no relato dos entrevistados, foram fundamentais na busca de alcançar rigor científico. (MINAYO, 2017).

Análise Dos Resultados

Nesta sessão estão descritos e analisados os resultados à luz do referencial teórico, tendo em vista o objetivo geral e os objetivos específicos.

CATEGORIAS CONCEITUAIS

Para realizar a interpretação dos dados coletados foi utilizada a técnica de codificação, buscando identificar a existência de relação entre os dados das entrevistas e a teoria pesquisada. (BARDIN, 2016). A codificação resultou em 34 códigos que foram divididos em 9 categorias conceituais, que seguem descritas com as siglas atribuídas a elas, sendo, “TC – Tipos de Carreira”, “EPC – Etapas do Processo de Planejamento de Carreira”, “CK – Modelo de Orientação de Carreira de King”, “CI – Carreiras Inteligentes”, “FP – Fontes de Poder”, “AP – Arena Política Organizacional”, “HP – Habilidade Política”, “4D – Quatro Dimensões da Habilidade

Política” e “AC – Ambiente de Carreira”. O teste “Codes-Primary Documents Table” identificou o total de 568 ocorrências entre as dez entrevistas. (Quadro 4).

Quadro 4 Frequência de citação por código.

n.	Códigos	Total	n.	Códigos	Total
1º	4D_Astúcia social	56	18º	FP_Poder do relacionamento	13
2º	AP_Predomínio de conflito	50	19º	CI_Sabe como	12
3º	HP_Preditor de sucesso na carreira	44	20º	HP_Capacidade de dirimir conflitos	12
4º	4D_Influência interpessoal	33	21º	4D_Sinceridade aparente	11
5º	4D_Habilidade de rede	31	22º	CI_Sabe quem	11
6º	EPC_Autoconhecimento	24	23º	FP_Poder pessoal	11
7º	AP_Interesses pessoais	23	24º	CK_Identificar decisores	10
8º	CK_Mapear paisagem organizacional	22	25º	TC_Carreira não tradicional	9
9º	EPC_Estratégias de carreira	19	26º	EPC_Acompanhamento do plano	8
10º	CK_Implantar estratégias	17	27º	CI_Sabe porque	8
11º	HP_Capac. de entender e influenciar	17	28º	FP_Poder da tarefa	8
12º	EPC_Objetivos de carreira	16	29º	AC_Transição de papel profissional	8
13º	FP_Poder da posição	16	30º	EPC_Plano de ação	7
14º	EPC_Conhecimento do mercado	16	31º	AC_Reskilling	5
15º	AC_Mundo VUCA	15	32º	AC_Revolução tecnológica	4
16º	CK_Avaliar estratégias	14	33º	FP_Poder do dinheiro	3
17º	FP_Poder do conhecimento	13	34º	HP_Preditor de êxito em gestão	2

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

As siglas dos códigos aparecem em quadros e figuras desta pesquisa, porém, durante a discussão, as siglas serão omitidas para favorecer a fluidez da leitura do texto.

CATEGORIAS CONCEITUAIS APLICADAS AO DISCURSO DOS ENTREVISTADOS

Os códigos aplicados com mais frequência foram “astúcia social” (56) – uma das dimensões da habilidade política – e “predomínio de conflito” (50), indicando preocupação dos entrevistados em compreender interações sociais, buscando analisar seus comportamentos e dos outros, identificando e tentando evitar possíveis conflitos, (FERRIS et al., 2005).

“Então você move o radar, você tem alguma percepção, porque às vezes você conversa cinco minutos com a pessoa você não tem interesse de fortalecer uma amizade nem nada, você quer entender o quão necessária aquela pessoa é, o quanto ela pode te ferrar ou sei lá, te influenciar no seu cargo, essas coisas e se você identifica aquilo você consegue se aproximar mais da pessoa.” (E3).

O código “astúcia social” (56), associado a habilidade política como “preditor de sucesso na carreira” (44), pode indicar preocupação dos entrevistados em identificar e desenvolver contato com indivíduos em posições de poder ou influência, ou com acesso a informações ou oportunidades (KING, 2001) que possam favorecer sua própria carreira. A associação entre os códigos “predomínio de conflito” (56) e “interesses pessoais” (23), indicam a percepção pelos entrevistados da configuração de uma arena política no ambiente de trabalho (MINTZBERG, 1985).

“Toda decisão racional, fundo emocional por trás dela. Ela é racional conforme nosso ponto de vista. Porque é muito difícil você tomar uma decisão racional que você seja puramente metódico, mesmo que ela te prejudique e você resolva toma-lá. É muito estranho eu pensa num profissional que vai se coloca na linha de tiro, nesse nível, sabendo que as consequências da decisão mais racional são justamente malélicas pra ele, do ponto de vista de sobrevivência, assim, se a gente for pegar uma pegada mais biológica e tudo mais, mais animalesca, não tem lógica você fazer algo que vai te fazer mal”. (E9).

A configuração da arena política, baseada na existência de disputas de interesses pessoais e profissionais, foi associada pelos entrevistados como sendo uma

das variáveis que pode influenciar o processo de autogestão de carreira, tanto nas carreiras tradicionais, quanto nas não tradicionais.

“Já aconteceu comigo de eu ter um planejamento, ah vou entrar nessa empresa, por exemplo, e fiz todo o planejamento e aí eu me dei com uma supervisora que não ia com a minha cara e ela tinha recursos de como me prejudicar, (...) ela fazia várias manobras (...) e num corte maior da empresa meu nome foi o primeiro a tá lá” (E1).

“Como autônomo (...) prá gestão de carreira é importante fazer uma leitura do cliente, porque essa brincadeira do ego é o que faz esse cliente te indicar prá outras pessoas muitas vezes”. (E7).

Estes resultados contribuem para responder a um dos objetivos específicos desta pesquisa “avaliar se a inclusão da competência política na agenda de discussões sobre autogestão de carreira depende de nível hierárquico”. O fato dos próprios profissionais, – sete deles sem cargo de gestão e três com cargo de gestão – reconhecem a política incorporada às atividades cotidianas, em todos os níveis hierárquicos, atravessando todas as esferas de decisão (LAWLER; BACHARACH 1983), evidencia a importância da competência política nos processos de autogestão de carreira.

“tem muito conflito, muito conflito. Tem muito conflito pequenininho mesmo que você fala, meu tô lidando com o pré primário, é uma loucura, empresa é pré-primário, neguinho briga por causa da pazinha vermelha”. (E4).

A alta frequência do código “preditor de sucesso na carreira” (44), contribui para responder ao objetivo específico “verificar a importância da inclusão da competência política nos programas de autogestão de carreira”. Este resultado indica que os entrevistados reconhecem que o exercício da competência política pode contribuir para o alcance de melhores resultados no trabalho, como produtividade, reputação e aumento salarial. (MUNYON et al., 2014 e FERRIS et al., 2005).

“Todo mundo teve um colega de trabalho que ninguém gostava e ele nunca foi promovido porque ele era o chatão, ele respondia todo mundo de qualquer jeito, ele fazia o trabalho dele porque isso é só minha obrigação, aí a pessoa vai ficando lá, ela não evolui (...) então você precisa dessa habilidade política prá as vezes ser promovido ou as vezes manter um cargo (...) quem está em cargos mais altos e para quem quer alcançar esses cargos mais altos”. (E1).

Como dimensões da habilidade política, a “influência interpessoal” (33) e a “habilidade de rede” (31), também ficaram entre os códigos identificados com mais frequência. Este resultado pode refletir preocupação dos entrevistados no exercício da habilidade política no dia a dia do trabalho, levando em consideração que a política representa um, entre vários sistemas de influência no trabalho. (MINTZBERG, 1985).

“se você não pega pessoas que podem ser suas parceiras e mantém um estreito laço, ce tá ferrado, porque na hora que você precisar de alguma coisa do parceiro, você não vai ter parceiro amor, você não tem”. (E4).

O “autoconhecimento” (24), também teve frequência elevada de aplicação. Uma vez que decisões de carreira podem ser facilitadas e serão mais válidas se o indivíduo tiver entendimento claro de seus motivos, competências e valores. (TREVISAN et al, 2016). A preocupação em obter um bom nível de autoconhecimento pode contribuir para melhor ajustamento do indivíduo diante das oportunidades.

“Acho que um dos meus pontos fortes é a minha capacidade de relacionamento dentro do ambiente de trabalho de não ter grandes crises” (E7).

Dentre os códigos da categoria conceitual “ambiente de carreira”, “mundo VUCA” – acrônimo para volátil, incerto, complexo e ambíguo – obteve maior frequência de aplicação (15). O que indica que os entrevistados reconhecem que as mudanças – planejadas ou não – tendem a afetar os papéis, as regras e as interpretações individuais do mundo, alimentando uma corrente dinâmica e moldando o contexto emergente do poder e da capacidade de influência. (PETTIGREW; MC-NULTY, 1995, WAGGONER, 2020).

“Mas eu acho que tipo assim, se ela não correr atrás disso, tá mudando, eu tô perdido, tô ficando para trás, estou me prejudicando, se a pessoa ela usa isso pro bem e tal para trazer pessoas influentes que possam ensinar ela ou ajuda-lá a resolver um problema, aquele problema específico e continuar em frente e coisa e tal, ok! Acho que tem um fator bom e super positivo, contribui bastante”. (E3).

INTERRELAÇÃO ENTRE DIFERENTES CÓDIGOS E CATEGORIAS CONCEITUAIS

Para verificar as relações entre os códigos atribuídos aos trechos das entrevistas, foi realizada a análise “*Co-ocurrence Table*” (Quadro 5) no ATLAS.ti. Durante a análise das coocorrências é gerado um número entre 0 e 1. Quanto maior este número, mais forte é a relação entre os códigos. (FRIESE, 2019).

Quadro 5 Principais coocorrências entre os códigos.

Código	Código correspondente	Coocorrência
4D_Habilidade de rede	4D_Influência interpessoal	0,33
CI_Sabe como	CI_Sabe porque	0,33
CI_Sabe quem	CI_Sabe como	0,28

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Dentre os códigos que obtiveram valor mais alto, dois deles fazem parte dos constructos “habilidade política”, sendo “habilidade de rede” (0,33) e “influência interpessoal” (0,33). Os outros códigos fazem parte do constructo “carreira inteligente”, sendo “sabe como” (0,33), “sabe porque” (0,33) e sabe quem (0,28). Estes resultados são coerentes com os objetivos deste estudo, uma vez que estão relacionados diretamente aos temas centrais da pesquisa, competência política e autogestão de carreira.

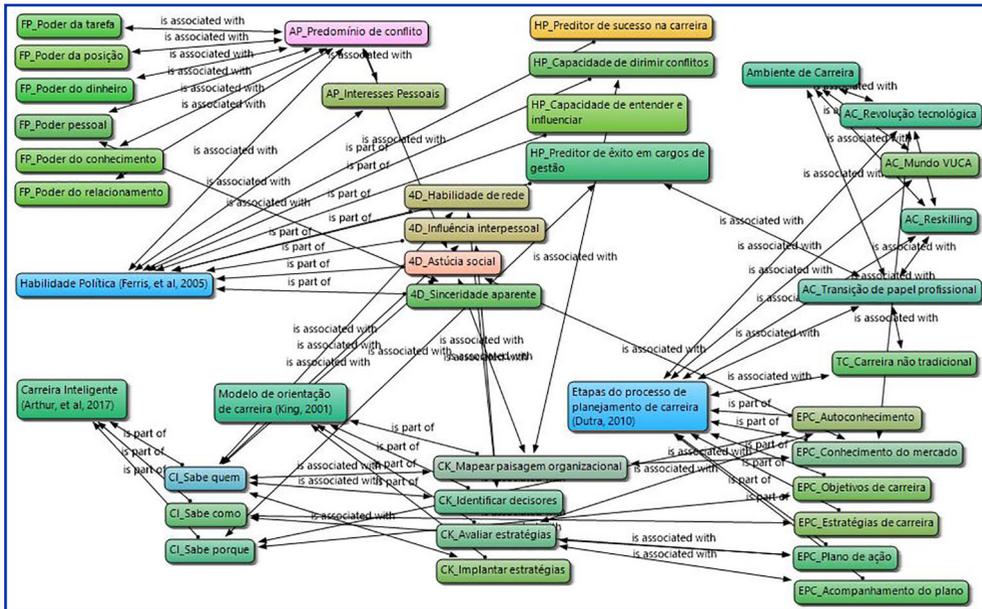
Embora alguns entrevistados tenham demonstrado maior participação e maior capacidade crítica e analítica durante as entrevistas, a distribuição dos códigos aplicados foi homogênea. Isto indica que de modo geral, todos os entrevistados demonstraram ter consciência em relação às diversas variáveis – bem como de suas interrelações – ao refletir sobre questões relacionadas à autogestão de carreira e competência política.

Os códigos “predomínio de conflito”, “preditor de sucesso” e “interesses pessoais”, foram os únicos códigos aplicados a todos os entrevistados; um indicador de percepção generalizada da configuração da arena política organizacional e de que o exercício da competência política contribui para o sucesso

profissional.

Para analisar a interrelação entre as diferentes categorias conceituais e seus códigos, foi criada uma rede de relacionamento no ATLAS.ti (Figura 1).

Figura 1 Rede de relacionamento entre categorias e códigos.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A análise da rede de relacionamento entre os códigos (Figura 1) indica magnitude – quantidade de vezes que o código foi aplicado – e densidade – número de códigos vinculados a ele. (FRIESE, 2019). A magnitude pode ser observada a partir dos cinco códigos mais aplicados, sendo “astúcia social” (56), “predomínio de conflito” (50), “preditor de sucesso na carreira” (44), “influência interpessoal” (33) e “habilidade de rede” (31). A densidade pode ser observada a partir dos códigos que mais foram vinculados a códigos diferentes, – *is part of* e *is associated with* – sendo “habilidade política”, “etapas do processo de planejamento de carreira” e “sabe quem”. Além de contribuir para a observação das interrelações entre as categorias conceituais e os códigos, a rede de relacionamentos contribui para fornecer “pistas” para a construção de novos modelos teóricos.

PRINCIPAIS DESCOBERTAS DA PESQUISA

As principais descobertas desta pesquisa estão relacionadas ao objetivo geral e aos objetivos específicos, confirmados pelo referencial teórico e pelos resultados obtidos por meio dos dados das entrevistas.

A primeira descoberta está relacionada ao fato de que estes profissionais podem ser considerados indivíduos, que de modo geral, se consideram politicamente competentes, embora reconheçam que o exercício da competência política nem sempre seja fácil.

A segunda descoberta está relacionada à importância da inclusão da competência política nos processos de autogestão de carreira. Diante do exposto neste estudo, não há como negar que a construção de alianças e de redes de relacionamento, contribuem para potencializar os resultados de carreira. Para isto, a habilidade em lidar com conflitos de interesse, de modo que inspire confiança entre os pares, é fundamental. Além de contribuir para a viabilização de projetos profissionais, a competência política pode ajudar na sustentação do projeto de carreira ao longo do tempo. (DUTRA, 2019).

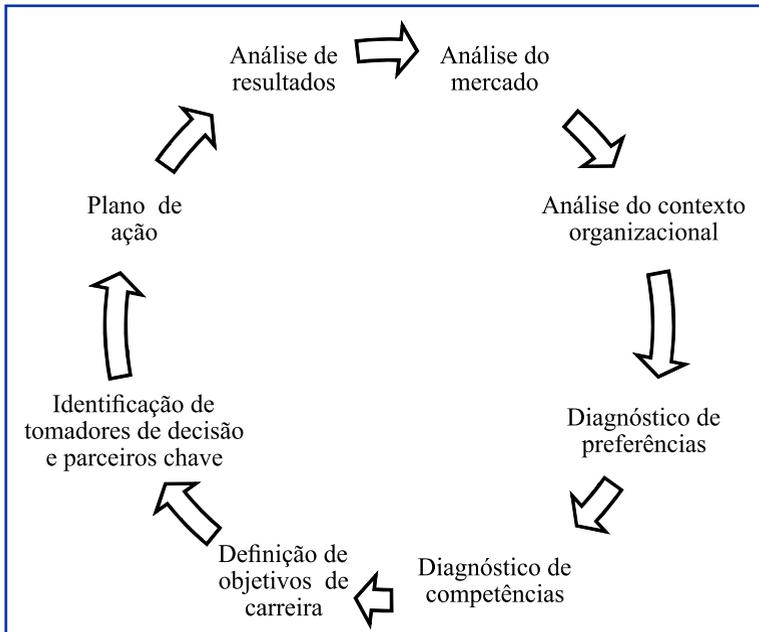
A terceira descoberta da pesquisa está relacionada à inclusão da competência política na agenda de discussões sobre autogestão de carreira independentemente de nível hierárquico. Os dados da pesquisa revelaram que a competência política é um constructo importante para todos os profissionais preocupados em obter melhores resultados na carreira, independentemente do segmento de mercado em que atuam, do tipo de vínculo empregatício que possuam ou do nível hierárquico que ocupem. Isto porque, todos enfrentam no seu cotidiano situações de conflitos relacionados a disputas de interesses pessoais e profissionais e o desenvolvimento e aprimoramento da competência política pode contribuir para a transformação de situações potencialmente negativas em encontros positivos, (FERRIS, 2019) produzindo assim, melhores resultados profissionais.

A quarta – e principal – descoberta desta pesquisa foi alcançada a partir das reflexões dos resultados da pesquisa, bem como da análise entre os diferentes modelos de planejamento de carreira pesquisados. Neste processo, foram encontradas lacunas em relação ao conceito de carreira, oferecendo oportunidade para o desenvolvimento de um novo modelo conceitual de autogestão de carreira. (Figura 2).

O modelo de orientação de carreira de King (2001), ofereceu a maior abrangência do ponto de vista da abordagem multidisciplinar da carreira, porém, ainda que se refira no corpo do texto à importância de que o sujeito conheça suas próprias motivações, interesses e valores, o quadro que apresenta o modelo teórico, não aborda estas questões. O modelo de carreira inteligente proposto por Khapova, Arthur e Wilderom (2007), descreve a importância da pessoa, de suas competências e da rede de relacionamentos, porém não evidencia o contexto mercadológico e organizacional em que a carreira acontece. Por último, o modelo de etapas de planejamento de carreira proposto por Dutra (2010), não aborda a importância da rede de relacionamentos e criação de alianças no trabalho.

Na construção do modelo proposto (Figura 2), buscou-se evidenciar, o máximo possível, todas as variáveis investigadas na pesquisa.

Figura 2 Fases do modelo de autogestão de carreira.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

As diversas variáveis foram denominadas como “fases” à medida que representam diferentes conjunturas que envolvem a carreira profissional. Dispostas em

um modelo cíclico, as fases levam em consideração as constantes mudanças no contexto do trabalho, de modo que, ajustes e incrementos de carreira sejam feitos de modo recorrente pelo profissional.

O modelo desenvolvido como resultado desta pesquisa foi dividido em oito fases e sua descrição (Quadro 6) favorece a compreensão de cada uma delas durante sua análise e implementação.

Quadro 6 Descrição das fases do modelo de autogestão de carreira.

Fases	Descrição
1. Análise de mercado	Cenário econômico, principais tendências globais e locais, e do segmento de atuação da empresa.
2. Análise do contexto organizacional	Estrutura organizacional, incluindo pessoas, processos, produtos, cultura e clima organizacional.
3. Diagnóstico de preferências	Análise das próprias motivações, talentos e valores.
4. Diagnóstico de competências	Atualização e potencialização de competências técnicas e comportamentais, levando em consideração a competência política.
5. Definição de objetivos de carreira	Aquilo que se pretende alcançar, levando em consideração o estado atual, o estado desejado e a capacidade de execução do indivíduo.
6. Identificação de tomadores de decisão e parceiros chave	Pessoas dentro e fora da organização que possam favorecer o acesso a oportunidades, recursos e informações.
7. Plano de ação	Escolha das estratégias ou ações necessárias para alcançar os objetivos predefinidos. Deve levar em consideração estratégias de influência e de administração de conflitos de interesse.
8. Análise de resultados	Acompanhamento do plano com realização de ajustes e incrementos contínuos ao longo do processo.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A aplicação do modelo de autogestão de carreira proposto (Quadro 6), pode ser favorecida pela troca de informações e conhecimentos com mentores de carreira, que podem ser gestores nas organizações – aptos para lidar com planos de desenvolvimento individual – ou outros profissionais do mercado, escolhidos de maneira formal ou informal.

Considerações Finais e Contribuições

A necessidade de requalificação profissional na nova economia envolve todos os profissionais que atuam no mercado e diante da complexidade das mudanças, exige o aumento do conjunto de competências individuais. As principais mudanças estão relacionadas ao avanço da tecnologia, à capacidade de atuar sobre o conhecimento de uma determinada área e a descentralização do sistema de decisões. Neste cenário, ainda que um profissional tenha alto desempenho técnico, o reconhecimento de sua eficácia no trabalho pode ser comprometido pela falta da competência política. Isto porque, embora parte do sucesso no processo de autogestão de carreira seja resultado do protagonismo da pessoa, a carreira acontece na relação com outras pessoas, portanto, o desenvolvimento da competência política pode favorecer este encontro.

Esta pesquisa revelou que embora os indivíduos se considerem politicamente competentes, o exercício da competência política nem sempre é fácil, independentemente do segmento de mercado em que atuem, do tipo de vínculo empregatício que tenham com as organizações ou do nível hierárquico que ocupem. Este resultado reforça a importância da inclusão da competência política nas intervenções de carreira, uma vez que o ambiente de trabalho está repleto de situações envolvendo conflitos e disputas de interesses pessoais e profissionais.

Este estudo tem contribuído com o avanço do conhecimento disponível sobre carreira à medida que comparou, analisou e identificou lacunas entre os diferentes modelos de planejamento de carreira, levando ao desenvolvimento de um modelo conceitual de autogestão de carreira que engloba, contexto de mercado, contexto organizacional, preferências de carreira, lacunas de competência, objetivos de carreira, tomadores de decisão, parceiros chave, plano de ação e análise de resultados alcançados.

Em relação às implicações práticas é possível identificar ganhos para indivíduos, organizações e para a sociedade. O benefício prático para os indivíduos está relacionado ao sucesso profissional, à medida que se amplia o conhecimento sobre os meios pelos quais é possível obter melhores resultados na carreira. Para as organizações, o estudo contribui para a obtenção de melhores resultados nas negociações entre empregados, clientes e fornecedores e para o aumento da satisfação do profissional no trabalho, uma vez que, por meio da competência política, os indivíduos tendem a se mostrar mais capazes de transformar situações potencialmente negativas em positivas. Uma vez que as relações de trabalho, são basicamente relações sociais, as contribuições para a sociedade envolvem o reconhecimento “do papel do outro” na carreira, contribuindo conseqüentemente, para o combate ao individualismo e à indiferença nas relações.

Sobre as limitações desta pesquisa, o viés de desejabilidade social – tendência de o participante responder a uma entrevista de forma socialmente aceitável – deve ser levado em consideração. Porém, deve-se lembrar que a inclusão de uma terceira pessoa na pesquisa, respondendo sobre o comportamento do participante, não anularia a existência de vieses de percepção.

Como recomendação de pesquisas futuras, considerando que a competência política pode ser desenvolvida por meio de treinamento, mentoria e socialização, sugere-se a criação de um experimento de campo que manipule e desenvolva habilidades políticas, abordando temas como construção de alianças, redes de relacionamento e a habilidade em lidar com conflitos de interesse de modo que inspire confiança. O avanço das pesquisas nesta área pode ser muito útil para indivíduos e organizações, à medida que estes fatores podem contribuir para potencializar os resultados de carreira e para a viabilização e sustentação de projetos profissionais ao longo do tempo.

Referências

ABDALLA, I.; AL-ZUFAIRI, A. Antecedents of career self-management: home country and international careers in Kuwait. *Career Development International*, ahead-of-print(ahead-of-print), 2020. DOI:10.1108/cdi-12-2018-0320.

- ARTHUR, M. B.; KHAPOVA, S. N.; RICHARDSON, J. *An intelligent career: taking ownership of your work and your life*. Oxford; New York: Oxford University Press, 2017.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo* / Laurence Bardin; tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. -- São Paulo: Edições 70, 2016.
- BLICKLE, Gerhard, WITZKI, Alexander, SCHNEIDER, Paula B. Self-initiated mentoring and career success: A predictive field study. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 94–101, 2009. DOI:10.1016/j.jvb.2008.10.008.
- BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DE MUTH, R. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47, 2006. DOI:10.1016/j.jvb.2005.09.003.
- CHATURVEDI, S.; BAHUGUNA, P. C.; RAGHUVANSHI, J. Political skill as mediator of the upward influence and career success relationship. *International Journal of Business Excellence*, 15(3), 372, 2018. DOI:10.1504/ijbex.2018.092576
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. *Studying Organization: Theory and Method*, Sage, London, 1999.
- DE VOS, A.; SEGERS, J. Self-directed career attitude and retirement intentions. *Career Development International*, 18(2), 155-172, 2013. DOI:10.1108/cdi-04-2012-0041.
- DUBINA, I. N.; CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Creativity Economy and a Crisis of the Economy? Coevolution of Knowledge, Innovation, and Creativity, and of the Knowledge Economy and Knowledge Society. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(1), 1–24, 2011. DOI:10.1007/s13132-011-0042-y.
- DUTRA, J. S. *Trajetórias de Carreira nas Organizações*. In DUTRA, Joel S. et al. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* / Joel Souza Dutra, organizador. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos, Instrumentos e Experiências*. Capítulo 3, Editora Gen/Atlas, São Paulo, 2017.
- DUTRA, J. S. *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades* / Joel Souza Dutra. - 2. ed. - [Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2019.
- FERRIS, G. R. et al. Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management – J MANAGE*. 31(1), 126-152, 2005. DOI: 10.1177/0149206304271386.
- FERRIS, Gerald. R., *[Greetings from Brazil]*. Destinatário: Iraide Pita. In e-mail. São Paulo: 16 out. 2019.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. DOI: 10.1590/S1415-65552001000500010.
- FONTENELLE, I. A. A auto-gestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital? *Organizações e Sociedade*, Salvador, v. 14, n. 43, p. 71-89, Dec. 2007. DOI: 10.1590/S1984-92302007000400004.
- FREY, C. B.; OSBORNE, M. A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280, 2017. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019.
- FRIESE, S. *ATLAS.ti 8 Windows Guia Rápido*. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH, Berlin, 2019. Disponível em: http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_pt.pdf. Acesso em: 11 jan. 2020.
- GRANGER, S.; NEVILLE, L.; TURNER, N. Political knowledge at work: Conceptualization, measurement, and applications to follower proactivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2019. DOI:10.1111/joop.12293.

- 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, 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*. Vol. 5:129-156, 2018. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104631.
- IBARRA, H. *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Harvard Business Press, 2003.
- INESI, E. et al. Power play. *London Business School Review*, 29 (2), 6-9, 2018. DOI: 10.1111/2057-1615.12225.
- KHAPOVA, S. N.; ARTHUR, M. B.; WILDEROM, C. P. M. *The subjective career in the knowledge economy*. Em H. Gunz & M. Peiperl (Orgs.), *Handbook of career studies* (p. 114-130), 2007. Thousand Oaks, CA: Sage.
- KING, Z. Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 65, Issue1, pages 112-133, 2004. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00052-6.
- KOST, D.; FIESELER, C.; WONG, S. I. Boundaryless careers in the gig economy: An oxymoron? *Human Resource Management Journal*, 2019. DOI:10.1111/1748-8583.12265.
- KUPFER, D. *4.0 Reflexões*. Valor Econômico, São Paulo, 14 maio 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/opiniao/5521721/40-reflexoes>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- LALOUX, Frederic. *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana* / Frederic Laloux; tradutora Isabela Bertelli. - Curitiba: Voo, 2017.
- LAWLER, E. J.; BACHARACH, S. B. Political action and alignments in organizations. In Bacharach (Ed.), *Research in Sociology of Organizations: vol 2* (p. 83-107), Cornell University's. CT: JAI Press, Inc., 1983. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/Articles/1161>. Acesso em: 21 dez. 2019.
- LI, Y.; MA, M. From Individual Resource to Social Capital: How political skill and popularity affect work outcomes. *Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences – ICMSS*, 2019. DOI:10.1145/3312662.3312686.
- MELO, P. S. B. *A contribuição da competência política para a carreira, a reputação e a legitimação da liderança*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. DOI: 10.11606/T.12.2017.tde-18102017-152300.
- MINAYO, M. C. S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*. São Paulo (SP) v. 5, n. 7, p. 01-12, abril, 2017.
- MINTZBERG, H. The Organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154, 1985. DOI:10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORAES, R. M. de; TEIXEIRA, A. J. C. Managers, engagement and political behaviors: A nonlinear relationship. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(3), 218-231, 2020. DOI: 10.1590/1982-7849rac2020180255.
- MORGAN, G. *Imagens da organização: edição executiva* / Gareth Morgan; tradução Geni G. Goldschmidt. – 2. ed. – 4. Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2002.

- MUNYON, T. P. et al. Political Skill and Work Outcomes: A Theoretical Extension, Meta-Analytic Investigation, and Agenda for the Future. *Personnel Psychology*, 68(1), 143–184, 2014. DOI:10.1111/peps.12066.
- OCASIO, W.; POZNER, J. E.; MILNER, D. Varieties of political capital and power in organizations: A review and integrative framework. *Academy of Management Annals*. Vol. 14, Issue 1, 303-338, 2020. DOI: 10.5465/annals.2018.0062.
- PETTIGREW, A.; MCNULTY, T. Power and Influence in and Around the Boardroom. *Human Relations*, 48(8), 845–873, 1995. DOI:10.1177/001872679504800802.
- PFEFFER, J. *Poder: por que alguns têm* / Jeffrey Pfeffer; tradução: Patrícia Arnaud. – Rio de Janeiro: BestBusiness, 2013.
- ROGERS, D. L. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- SCALABRIN, A. C.; KISHORE, A.; CASADO, T. Tendências na Gestão de Carreira. In DUTRA, Joel S. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* / Joel Souza Dutra, organizador. São Paulo: Atlas, 2010, p. 197-218.
- SCHWAB, K. *A quarta revolução Industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. [tradução Marcos Santaritta], Recurso digitalizado. 16ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2015.
- SLEBARSKA, K.; FLAKUS, M. Career self-management of unemployed workers: the role of proactive coping in job-to-job transition. *Baltic Journal of Management*. Volume 16, Issue 1, Pages 135-153, 2020. DOI: 10.1108/BJM-06-2020-0189.
- SZNELWAR, L. *Quando trabalhar é ser protagonista e o protagonismo do trabalho*. São Paulo: Blucher, 2015.
- TREVISAN, L; VELOSO, E; SILVA, R. C., DUTRA, J. S. Âncoras de Carreira e Tecnologia na Percepção sobre Estresse no Ambiente de Trabalho. *Revista Organizações em Contexto*. 12. 65-89, 2016. DOI: 10.15603/1982-8756/roc.v12n24p65-90.
- VELOSO, E. F. R; DUTRA, J. S. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas. In DUTRA, Joel S. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* / Joel Souza Dutra, organizador. São Paulo: Atlas, 2010.
- WAGGONER, D. The use of political skill in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Volume 33, Issue 5, Pages 753-763, 2020. DOI: 10.1108/JOCM-12-2018-0357.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- Brasil (CAPES).