

**Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal**  
**Career Perspectives and Decisions: dilemmas between professional and personal**  
**life**

**Perspectivas y Decisiones Profesionales: dilemas entre la vida profesional y la**  
**personal**

Recebido: 13/10/2020 | Revisado: 06/11/2020 | Aceito: 01/12/2020 | Publicado: 02/12/2020

**Marcello Vinicius Doria Calvosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – DCAd-UFRRJ

Grupo de Pesquisas GeCaPEP – Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal

Curso de Administração.CEDERJ

E-mail: [mvcavlosa@yahoo.com.br](mailto:mvcavlosa@yahoo.com.br)

**Resumo**

Filho exemplar. Funcionário destacado de uma notável empresa de consultoria. Um aluno esforçado e inteligente, formado em Administração e pós-graduado em sua área. Sobretudo, com muitos sonhos e perspectivas profissionais. Antonio Cataldi é um indivíduo comum, que facilmente poderia ser confundido com uma pessoa próxima, ou mesmo, o próprio leitor, devido à sua história de vida. Com muito esforço e vencendo diversas barreiras, o protagonista conseguiu se estabelecer profissionalmente e ser uma referência em sua área. Porém, tamanha dedicação teve um preço: negligenciou, em demasia, outros aspectos da vida em nome da construção de sua carreira. Cataldi precisa alcançar o equilíbrio entre o desenvolvimento pessoal e profissional e esse é o seu dilema: mas como? Apesar de ser uma personagem fictícia, ela foi construída com base nos dilemas, ansiedades e compartilhamento de experiências, a partir da vivência em pós-graduação e em processos de orientação de carreira, desde 2004, gerando grande identificação nos alunos e participantes. O objetivo do trabalho foi desenvolver nos leitores e realizadores do caso, principalmente alunos de pós-graduação, a capacidade de reflexão em um olhar crítico e contemplativo sobre as suas vidas e carreiras. A

metodologia utilizada foi a de “observação sistemática”. A principal contribuição prática foi, em sua aplicação há cerca de 3.000 alunos de MBA e pós-MBA de educação executiva, com idades concentradas entre o espectro 25-35 anos (90% do público), gerar a iniciativa e a execução de um planejamento pessoal e profissional (cerca de 20% com profissional de orientação, por meio de *mentoring* ou *coaching*, após acompanhamento de carreira de grupo controle), de forma harmônica, para que o seu crescimento profissional não seja acompanhado de arrependimentos futuros. Muitos estudantes e jovens profissionais parecem apresentar os mesmos desafios de carreiras, mesmos dilemas e indecisões do protagonista. A principal conclusão é que negligenciar ou anular aspectos julgados como importantes na vida de cada indivíduo em desenvolvimento pode gerar dissonâncias e instabilidade emocional, além de afetar escolhas profissionais futuras.

**Palavras-chave:** Carreira; Planejamento de Vida; Desenvolvimento Pessoal e Profissional.

### **Abstract**

An exemplary son. An outstanding employee of a notable consulting firm. A hardworking and intelligent student graduated in Business Administration and post-graduated in his field. Above all, with many dreams and professional perspectives. Antonio Cataldi is a normal individual, who could easily be mistaken for a close person, or even, the reader himself due to his life story. With a lot of effort and overcoming several barriers, the protagonist managed to establish himself professionally and be a reference in his area. However, such dedication came at a price: he neglected, too much, other aspects of life in the name of building his career. Cataldi needs to strike a balance between personal and professional development and that is his dilemma: but how? Despite being a fictional character, she was built on the basis of dilemmas, anxieties and sharing experiences postgraduate practice before career guidance processes, since 2004, generating great identification in students and participants. The aim this paper was to develop in the readers and authors of the case, mainly graduate students, the capacity for reflection in a critical and contemplative look at their lives and careers. The methodology used was a kind of systematic observation that allows analyzing the reality from observable phenomena. The main practical contribution was in its application to

around 3,000 MBA and post-MBA students in executive education, with ages concentrated between the spectrum 25-35 years (90% of the public), to generate the initiative and the execution of a planning personal and professional (about 20% with an orientation professional, through mentoring or coaching, after monitoring the control group career) in a harmonious way, so that your professional growth is not accompanied by future regrets. Many students and young professionals seem to present the same career challenges, same dilemmas and indecisions as the protagonist. The main conclusion is that neglecting or canceling aspects deemed as important in the life of each developing individual can generate dissonance and emotional instability, in addition to affecting future professional choices.

**Keywords:** Career; Life Planning; Personal and Professional Development.

### **Resumen**

Hijo ejemplar. Empleado destacado de una destacada empresa de consultoría. Estudiante inteligente y trabajador, licenciado en Administración de Empresas y postgrado en su campo. Sobre todo, con muchos sueños y perspectivas profesionales. Antonio Cataldi es un individuo común, que fácilmente podría confundirse con una persona cercana, o hasta mismo con el propio lector, debido al historial de su vida. Con mucho esfuerzo y superando varios retos, el protagonista logró establecerse profesionalmente y ser un referente en su área. Sin embargo, tal dedicación tuvo un precio: descuidó demasiado otros aspectos de la vida en nombre de la construcción de su carrera. Cataldi necesita encontrar un equilibrio entre el desarrollo personal y profesional y este es su dilema: ¿pero cómo? A pesar de ser un personaje de ficción, se construyó a partir de los conflictos, ansiedades y el intercambio de experiencias, desde la experiencia en la escuela de posgrado y en los procesos de orientación profesional, desde 2004, generando una gran identificación en estudiantes y participantes. El objetivo del trabajo fue desarrollar en los lectores y autores del caso, principalmente estudiantes de posgrado, la capacidad de reflexión en una mirada crítica y contemplativa de sus vidas y carreras. La metodología utilizada fue la de “observación sistemática”. El principal aporte práctico fue, en su aplicación para cerca de 3.000 estudiantes MBA y post MBA de educación ejecutiva, con edades entre 25-35 años (90% del público), para generar la iniciativa y la ejecución de una planificación personal y profesional

(alrededor de un 20% con orientación profesional, a través de mentoring o coaching, luego de monitorear la carrera del grupo de control), de manera armónica, para que su crecimiento profesional no vaya acompañado de arrepentimientos futuros. Muchos estudiantes y jóvenes profesionales parecen presentar los mismos desafíos profesionales, los mismos dilemas e indecisiones que el protagonista. La principal conclusión es que descuidar o cancelar aspectos considerados importantes en la vida de cada individuo en desarrollo puede generar disonancia e inestabilidad emocional, además de afectar futuras elecciones profesionales.

**Palabras clave:** Carrera; Planificación de la vida; Desarrollo personal y profesional.

## **Introdução**

Já havia se passado mais de seis anos desde a formatura em Administração de Empresas e o primeiro milhão de reais almejado até os 30 anos de idade, fruto de um potencial crescimento vertiginoso de carreira, nesse momento parecia algo ainda distante, sobretudo utópico, a julgar que os 30 anos se aproximavam em poucos meses. Naquela noite, a insônia havia travado uma luta árdua com o cansaço e ganhara. “Deve ser a proximidade do meu aniversário que está me fazendo refletir sobre a vida”, concluiu Antonio, “pois agora tenho pouco tempo para atingir o meu primeiro milhão”, suspirou o frustrado e tenso administrador, que em meio a mais uns cliques no computador para finalizar um relatório de trabalho e remexer em uma foto antiga que, vez por outra, saía da gaveta e fixava ao lado do computador, desfez o breve sorriso amarelado de alguns poucos segundos.

“Acho que estou apostando todas as minhas ‘fichas’ apenas nesta empresa”, ponderou Antonio. “Será que essa tal carreira e o caminho que estou seguindo me farão feliz?”, finalmente uma retórica que iria contribuir para que a noite fosse longa, muito longa.

Em menos de um mês, o novo gerente regional de projeto da unidade de negócios de São Paulo, da estadunidense Partner Consulting, uma das maiores empresas de consultoria estabelecida no Brasil, com escritórios em várias das principais cidades do mundo, seria escolhido e anunciado. A decisão dos sócios brasileiros foi que o recrutamento e a seleção de candidatos para a vaga seriam apenas internos. Uma

oportunidade única apareceu na frente de Antonio, que já trabalhava na empresa havia sete anos. “(...) de trainee rumo ao cargo gerencial mais cobiçado de minha unidade (...) Gerente Regional de Projetos Sr. Cataldi (...) isso soa bem, talvez tenha até uma placa com o meu nome na porta de minha sala...”, fantasiou Antonio Cataldi, que em um primeiro momento, há dois meses antes, não hesitou e decidiu lutar com todas as suas forças para ocupar tal vaga. Antonio possuía o perfil para o cargo e foi indicado diretamente pelo seu supervisor imediato, o Sr. Dantas, para concorrer à gerência de projetos. Nas fases iniciais de seleção deixou muitos candidatos para trás. Passados dois meses alcançou à última etapa como um dos favoritos para a desejada vaga.

O cargo na gerência regional de projetos envolvia maior comprometimento com a empresa, assumir novas responsabilidades, trabalhar mais horas, coordenar e fomentar projetos de toda a unidade de negócios localizada em São Paulo e no Sudeste, dedicar menos tempo à vida pessoal e, claro, mais dinheiro e reconhecimento. Passaria a ganhar além de um salário invejável, também excelentes comissões pelos projetos bem-sucedidos implementados e uma potencial oportunidade de virar sócio no futuro, já que naquele momento as suas competências pareciam estar alinhadas ao plano de carreira da empresa. A sucessão de cargos em sua empresa assemelhava-se a degraus de uma ‘escada íngreme e natural’ a ser subida para a tão sonhada pequena participação de ‘sociedade minoritária’ da Partner Consulting. Antonio estava ‘pulando alguns degraus’ com essa promoção e o milhão parecia ser uma realidade novamente, mas qual seria o preço a pagar?

As decisões profissionais da vida de Antonio pareciam ter sido acertadas. O seu planejamento de vida no campo material já previa alguns sacrifícios presentes para que um futuro próspero fosse desenhado. Afinal, se tudo parecia bem, por que Antonio estava preocupado, inquieto e com dúvidas se continuaria disputando a promoção? Todavia, qual seria a repercussão de uma negativa à promoção naquele momento na empresa? Quais as variáveis tinham sido negligenciadas nesse processo para que não se sentisse completo? Por que a pergunta sobre a felicidade não saía de sua cabeça há dias e dias?

## **Descobertas na Época da Faculdade**

“O Tom vai ser diplomata ou guia de turismo, pois sempre que ele some está trancado no seu quarto estudando ou está esboçando uma viagem”, brincou certa vez Álvaro, o melhor amigo e colega do curso de graduação em Administração de Empresas que dividia o mesmo quarto de república com Antonio. As sonhadas viagens não se concretizavam, pois Antonio não vinha de uma família com muitos recursos. O custo de oportunidade de o rapaz ter deixado de trabalhar para apenas ficar estudando, para se graduar com louvor em sua destacada universidade somado às despesas de manutenção do estudante, custavam caro à família e o orçamento doméstico era apertado.

Antonio correspondia às expectativas. Entrou para a faculdade de Administração de Empresas aos 19 anos, em uma renomada instituição pública do Rio de Janeiro, que por ser longe da cidade do interior do estado em que morava, o obrigou a largar o emprego de meio período e morar próximo à universidade. Seus pais eram imigrantes italianos e, com sacrifícios e dedicação, conseguiram levar o filho primogênito até um nível de estudos que jamais tiveram a oportunidade de ter. Antonio sentia o peso da responsabilidade. Teria que “dar certo” pelos pais, pelos dois irmãos mais novos, pelas convicções de “vencer na vida” por meio dos estudos, para ser orgulho e exemplo entre os moradores de sua cidadezinha provinciana. A luta de uma pessoa comum que deseja ser e ter um pouco mais que seus iguais, que reflete os anseios e expectativas de tantos outros alunos!

Após quase três anos de curso universitário, apesar de alguma distração perdida devido às insistências do novo amigo Álvaro e dos demais colegas, Antonio continuava com afinco a reproduzir o seu ideal - “vencer na vida por meio dos estudos e ficar rico” - para ter reconhecimento e conforto material, para ele e para os seus parentes próximos.

Certa vez, em uma disciplina da área de desenvolvimento humano nas organizações, um professor considerou uma reportagem de uma revista especializada, que falava sobre as competências necessárias a serem desenvolvidas pelos funcionários de uma empresa de grande porte para o alcance de um cargo de executivo (Anexo I). Os olhos do rapaz brilharam! Era isso o que sonhara para si! Reconhecimento, *status*, alta recompensa material, benefícios, viagens e mais viagens, enfim... uma bela carreira. Não mais seria conhecido como o filho do sapateiro! Ganharia uma identidade, “*un uomo d'affari eccezionale*”, como diria o seu pai, em um alto e eloquente brado italiano. Antonio buscou com obstinação alcançar tais competências. Passou a estudar

fortemente o idioma inglês, além de continuar a praticar o italiano quando voltava, de tempos em tempos, para casa. Decidiu não trabalhar durante os três primeiros anos da graduação para que estivesse mais apto a disputar uma vaga em uma grande e respeitável empresa e ser um executivo um dia. “‘Primeiro o dever, depois a diversão’, como diria o meu pai (...) vou ganhar o meu primeiro milhão até os 30 anos, por isso não posso perder tempo à toa, indo a festas e colocando os prazeres antes dos deveres”, anunciava Tom ao colega de quarto, quando Álvaro passava dos limites o convidando insistentemente para as festas da universidade, jogar videogames ou filosofar sobre a vida.

Antonio tirava notas altíssimas. Tinha ótimo contato com os professores e era uma referência no curso de Administração entre os alunos. Fazia atividades extras e cursos complementares, estava envolvido em extensão universitária e, flertava com a iniciação científica, sem a concretizar apenas para não perder o devido foco de seu desenvolvimento profissional. De acordo com o que tinha aprendido na palestra de seu professor predileto sobre a sonhada carreira de executivo, ele buscava estar capacitado para que quando a grande oportunidade de sua vida chegasse, estivesse preparado para aproveitá-la e alcançar seus objetivos.

Ao dar sequência em seu planejamento de carreira, Tom se programou para participar de um encontro nacional de estudantes do curso de Administração, na cidade de São Paulo, no ano de 2012. Um evento que mudaria a sua vida. Muitos alunos da faculdade participaram do evento, inclusive o amigo Álvaro.

Na ocasião, Álvaro, que não perdia uma balada, estava radiante com as festas e com as novas amizades que descobrira no evento. Por outro lado, Antonio, sempre compenetrado, não perdia nenhuma palestra e a possibilidade de conhecer ‘pessoas influentes’ que poderiam, em algum momento de sua vida, alavancar uma boa oportunidade profissional. Após o término do último dia de evento e de conversar um longo tempo com o palestrante final, um executivo da Partner Consulting, Antonio, ainda com seus livros embaixo do braço, se deu “ao luxo” de participar da festa de despedida do tal encontro nacional. Quando chegou à festa avistou duas moças que acompanhavam Álvaro, os três caminhando em sua direção. “Eu não falei que eu tinha um amigo *nerd* que não para um minuto de pensar em como vai virar o maior executivo

do país e ficar milionário”, ironizou Álvaro para as moças, “o cara está em uma festa e traz os seus livrinhos para cá... só esse Tom mesmo...”.

Antonio não lembrava direito se a frase tinha sido mesmo essa ou alguma outra brincadeira do gênero, pois não conseguira pensar em nada, nem falar muito, apenas fitava encantado os olhos verdes, amendoados e bem delineados da paulistana Tânia, uma das moças ali presente. Foi paixão a primeira vista! Um encontro que poderia ter conduzido todos os planos de Antonio à derrocada, em um estalar de dedos. Tânia desconectou, por alguns instantes, o rapaz de seu “mundo”. Após algumas palavras desencontradas, o rapaz a convidou para conversarem em um lugar menos barulhento e dividir com ela as experiências que aprendeu no evento. Tânia achou o *nerdinho* tímido, inteligente, com certa inocência e repleto de sonhos... o namoro começou neste instante.

### **“Primo Dovere, Dopo il Divertimento”**

Aos 22 anos Tom conheceu Tânia, uma linda paulistana um ano mais nova, mas com uma experimentação da vida e visão de mundo sem comparação em relação a ele, sobretudo, com um encantador espírito aventureiro. Ela também era graduanda em Administração de uma prestigiada universidade em São Paulo, mas, como ela mesma se intitulava: “uma alma livre”. Tânia também era ótima aluna, mas não possuía um planejamento de carreira rígido e decidido como o de Antonio. Admiravam-se mutuamente e formavam um casal muito bonito. Apesar do interesse comum e da vontade de estarem sempre próximos, eles moravam em estados diferentes e se encontravam a cada quinze dias em viagens programadas para a casa de um ou de outro. O namoro ganhou força pela Internet! Eles tinham em comum o mesmo gosto por viagens e a vontade de conhecer outros lugares. Antonio dizia o quanto era importante para ele começar cedo em uma empresa de grande porte, de fazer uma carreira estruturada, que o conduzisse ao tão sonhado cargo de executivo. Depois, no tempo certo, com a vida encaminhada, as viagens seriam programadas e aconteceriam com os excedentes da reserva de capital. Seu lema era: “Primeiro o dever, depois a diversão”.

Tânia pensava diferente. Ela queria viajar imediatamente após a formatura, queria conhecer o mundo. Queria tomar decisões de carreira apenas quando tivesse a certeza do caminho que iria trilhar... se tivesse certeza um dia! A moça buscava cultura,

aventura, mergulhar no novo, viajar para aonde a grana permitisse, sem planos de longo prazo, sem grandes preocupações para o futuro. Tudo o que ia de encontro aos propósitos de Antonio, que firmemente confrontava o estilo “despreocupado com a vida” da namorada. Antonio sentia que, de certa forma, Tânia o afastava de seus ideais e que o fazia fraquejar diante das constantes investidas para “curtirem a vida enquanto jovens”.

Eles passaram a se ver menos devido às provas finais e, após quase um ano de namoro, ambos próximos à formatura e com planos diferentes para o futuro, a separação foi inevitável.

Antonio conheceu a alegria do amor e a dor da perda. Após umas semanas de separação obteve uma grande notícia: foi selecionado em um processo de *trainee* em uma das maiores empresas de consultoria estrangeira, com uma unidade de negócios em São Paulo. Aquela conversa após a palestra final do encontro de estudantes, há cerca de um ano, havia dado frutos. Após enviar um currículo para um das centenas de contatos de ‘pessoas influentes do mundo profissional’ foi indicado para o processo seletivo e como tinha um ótimo histórico escolar, uma excelente construção de capacitações e boas competências, foi bem nas provas e nas entrevistas. Iria trabalhar diretamente com o Sr. Dantas, o palestrante que se lembrava do ímpeto do rapaz e aquele ‘brilho nos olhos’ quando falava sobre o seu planejamento de carreira, no encontro nacional de estudantes, no ano anterior. Agora poderia dar início à carreira que o levaria ao tão sonhado cargo de executivo e mais... estaria próximo à Tânia, já que o escritório era na capital de São Paulo, cidade em que ela morava. Valeria a pena deixar o Rio de Janeiro para trás e conseguiria, enfim, “ajudar” a ex-namorada a ter uma visão “correta” sobre o lugar certo da diversão e a planejar a sua carreira. Talvez pudesse “ceder um pouquinho e realizar algumas curtas viagens regionais ou nacionais antes do planejado”, quem sabe!?

Tom completou os seus últimos créditos e após o final do processo seletivo, mudou-se para a cidade de São Paulo, para finalmente, alcançar tudo o que planejou em sua carreira e fazer uma surpresa para Tânia. Mas a ex-namorada estava arrumando as malas, pois iria fazer um intercâmbio estudantil e passar seis meses na Inglaterra. Antonio não conseguiu convencer Tânia a ficar e nem ela o persuadiu a viajarem juntos. Lágrimas e um último beijo. Foi o derradeiro fim do romance e de todas as esperanças!



**Figura 1: Foto do último beijo do casal em 2013, beijando-se atrás de uma árvore no Parque do Ibirapuera.**

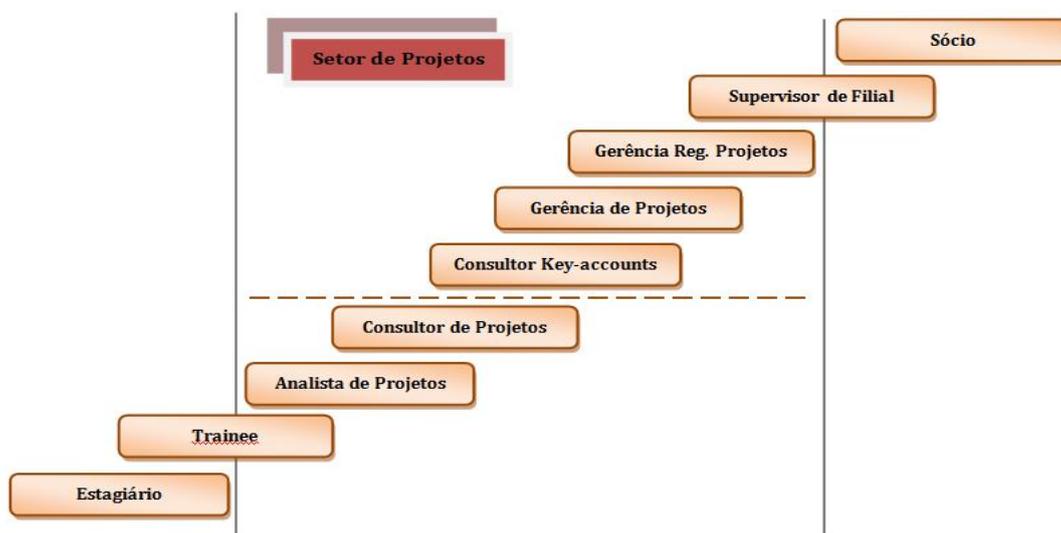
Fonte: Acervo pessoal de Antonio.

Tânia viajou e o novo *trainee* da Partner Consulting resolveu mergulhar no trabalho e buscar os seus objetivos profissionais. Afinal, não era isso mesmo que vinha buscando nos últimos anos?! “A razão deve prevalecer às emoções”, minimizou Antonio, “e além de tudo eu sou novo e me preparei para essa oportunidade, não é justo que não aceite esse desafio. Quero atingir os meus objetivos e a Tânia é uma sonhadora, que não prioriza o que é mais importante, não entende que primeiro deve vir o dever para depois..., com o tempo vou viver outras paixões e brevemente a esquecerei”. Um ótimo planejamento... mas não foi bem assim que essa história foi escrita.

## **O Desenvolvimento da Carreira**

Em 2013 Antonio chegou na Partner Consulting como apenas um *trainee* que estava deslumbrado com o seu primeiro emprego formal. Ele era esforçado, aprendia rápido, tinha uma dedicação incomum à empresa e, principalmente, correspondia a todas as expectativas do Sr. Dantas. A visão que Antonio possuía da própria carreira era bem tradicional. Queria progredir verticalmente na organização, envolvendo-se política e socialmente com a empresa para aumentar o seu perfil de estabilidade. Relacionava-se bem e de modo natural com os seus superiores, principalmente com o Sr. Dantas, que o convidou para trabalhar em seu setor, o de projetos, logo que o rapaz foi efetivado cerca de dois anos após a sua entrada na empresa.

Como analista de projetos, Antonio já conseguia se sustentar bem na cidade de São Paulo, sem a ajuda financeira dos pais. Os gastos não eram extravagantes e as viagens eram apenas para o Rio de Janeiro, de tempos em tempos, para visitar a família. Os antigos catálogos de viagens estavam com as folhas amareladas, sem que as sonhadas viagens e experiências fossem concretizadas. Porém, o momento não era o de pensar em viagens, pois existia um novo desafio profissional: “chegar ao cargo de consultor de projetos”. Por enquanto as viagens ficariam apenas no pensamento... e por falar em viagens e pensamento... “por onde deveria estar a Tânia? Por que nunca respondias suas mensagens?”.



**Figura 2: Plano de Carreira da Partner Consulting para o Setor de Projetos,**

Fonte: Pesquisa documental no D<sup>pto.</sup> de Recursos Humanos da Partner Consulting.

Antonio realmente gostava de seu trabalho! O que lhe incomodava, em algumas ocasiões, era que estava abnegando e relegando a segundo plano algo que julgava também importante: a sua juventude. Ele ouvia com atenção e inveja as histórias e estórias dos colegas de trabalho e amigos pessoais que viajavam para o exterior ou mesmo pelo país. Tudo o fascinava: as descobertas, as fotos, as paisagens, a cultura local, as comidas extravagantes e as aventuras que escolheu ou não se permitiu viver... “ainda”. O fato é que após alguns anos de dedicação à empresa, a sua carreira não lhe projetava a rápida ascensão salarial e de *status* que imaginara. A Partner Consulting

possuía um plano de carreira bem rígido, burocratizado para os estágios iniciais da carreira, que não era desenvolvido em conjunto com os colaboradores.

Esse plano de carreira não adequava os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de desenvolvimento da empresa, mas Antonio sabia que isso “fazia parte do jogo”. Contudo, procurou o Sr. Dantas para uma conversa amistosa e uma mentoria, semelhante a que tiveram uns quatro anos antes, quando se conheceram, viera solicitar conselhos e absorver um direcionamento para as suas dúvidas. Antonio buscava ser estimulado pela empresa, para que pudesse planejar o seu futuro profissional de acordo com as necessidades da organização, caso possível, em conjunto com as suas predileções. O seu mentor o estimulou que fizesse um curso de MBA em uma renomada instituição de ensino da cidade e, sob sua influência, a Partner pagaria 80% do curso. Ademais, o curso geraria competências para que Antonio cumprisse os requisitos de uma vaga que abriria em breve: consultor de projetos. Novamente, o seu brilho nos olhos voltou. Agora sim, a carreira de executivo estava caminhando e, por esse novo cargo valeria a pena deixar alguns planos pessoais mais para frente. Como em todas as etapas profissionais e acadêmicas na vida de nosso herói, o sucesso foi infalível. “Pós-graduado e consultor de projetos aos 27 anos... depois que se estabilizasse no cargo e dominasse a nova função começaria a viver intensamente a vida”, ponderou Cataldi. Afinal, “primeiro o dever, depois a diversão”.

Depois de alguns relacionamentos frustrados e de pequena importância, algumas perguntas eram inevitáveis: “por onde andaré a Tânia? Como estará a sua vida? Será que está feliz? Preciso tirar a foto dela do lado do meu computador e colocar um cadeado nessa gaveta... estou pensando muito nela!”.

### **Alternativa de Carreira**

Com o tempo, as inquietações de Antonio apenas aumentavam. Já estava há quase sete anos na empresa, a carreira não tinha decolado da forma vertiginosa como imaginou nos tempos da faculdade cerca de 10 anos atrás. A empresa “sugava” todo o seu tempo livre, pois levava muito trabalho para casa. As viagens internacionais nunca se concretizaram e as visitas à família no Rio de Janeiro estavam cada vez mais escassas. O seu trabalho lhe proporcionara coisas boas, como comprar o seu minúsculo

apartamento e custear o estudo dos irmãos mais novos, mas o “milhão de reais” estava muito longe de se consolidar.

O curso de MBA em Gestão Empresarial que Antonio realizou, mais do que apenas o conduzir a uma promoção na empresa, lhe consentiu voltar a sonhar com a carreira de executivo, sobretudo, o fez repensar o seu planejamento de carreira. Ele foi apresentado a novos desenhos, tipos e abordagens de carreira, o que lhe permitiu descobrir que o modelo de plano de carreira utilizado na Partner Consulting não lhe fornecia todas as respostas para as suas ansiedades. Com o tempo tornou-se um pouco mais crítico ao modelo engessado utilizado em sua empresa, em que apenas a organização arbitra como deverá desenvolver a carreira de um colaborador. Ele começou a estudar, compreender e questionar conceitos, tais como: Sistema de Carreira, Autogerenciamento, Marca Pessoal, Gestão e Desenvolvimento de Carreira *Executive e Life Coaching*.

Antonio começou a notar que podia contribuir para melhorar a comunicação entre empresa e os outros funcionários. Vislumbrou que existia um ganho real para a organização e para os seus colaboradores se houvesse maior transparência na negociação de expectativas entre essas duas partes, para direcionar e integrar às expectativas de ambos. Talvez pudesse contribuir mais se sáísse da área de projetos e fosse trabalhar na área de recursos humanos da organização, por exemplo. Ou se destacasse do quadro formal e fosse um associado pessoa jurídica. Talvez, um pouco de ousadia e de independência poderiam ser adequadas para aquele momento de carreira e de vida. O que diria o Sr. Dantas?

Animado com a nova ideia, o consultor de projetos pegou as suas apostilas do curso, as suas anotações e conseguiu localizar uma matéria que na época, a primeira vista, pareceu uma alternativa de carreira muito vaga e instável, a *carreira sem fronteiras*, especificamente a *carreira proteana*. Em um primeiro momento, Antonio não compreendeu como poderia ajudar todos os funcionários a possuírem uma relação independente e transaccional com a sua organização. Depois, entendeu que a *carreira sem fronteira* deixa de ser uma relação de emprego, em que não existe mais hierarquia ou estabilidade na carreira. Acompanhava atento com o seu dedo indicador o trecho da apostila que dizia: “(...) o indivíduo passa a buscar sentido para sua profissão e preocupa-se menos com a organização, a meta principal é o sucesso psicológico, não o

financeiro, que acaba sendo uma consequência (...).” Por fim, ele percebeu que pelo menos um empregado da Partner poderia ser ajudado a desenvolver essa carreira flexível e inovadora – ele mesmo. Porém, o grande problema era um só: “(...) como deixarei para trás a minha estabilidade! Afinal, a grana que ganho é importante nesse momento, para mim e para a minha família. (...) devo estar ficando louco porque essa ideia de *carreira sem fronteira* não sai da minha cabeça”.

Nas carreiras sem fronteiras os trabalhadores precisam entender as suas razões para trabalhar, precisam tentar construir um sentido para a sua vida profissional e, para tanto, precisam fazer os seus próprios planos pessoais e profissionais. Após refletir sobre o assunto, Antonio raciocinou: “acho que não é o momento para uma ruptura imediata com a Partner, mas sim, de fortalecer a minha rede de relacionamentos, identificar as minhas principais competências em relação às demandas do mercado, capacitar-me para as oportunidades vindouras e estabelecer parcerias sólidas”. Enfim, teria que criar uma marca pessoal que o distinguisse dos demais profissionais que executavam o mesmo tipo de serviço que ele prestava... estava tentando gerenciar a sua própria carreira, não esperando que a organização fizesse isso por ele.

### **O Emprego dos “Sonhos”**

Em meio a consultas em materiais didáticos, busca por maiores informações sobre os profissionais proteanos, fortalecimento de sua rede de relacionamentos, entre outros fatores, Antonio recebeu um convite singular:

- *“Filho, você tem um tempinho para almoçar comigo hoje?”*, perguntou o Sr. Dantas com uma voz suave e acalentadora.
- *“Claro, chefe, será um prazer, queria mesmo uma oportunidade de dividir umas ideias novas que venho remoendo”*.
- *“Não me chames mais de chefe, talvez um bom colega de trabalho... você vai entender em nossa conversa”*, o Sr. Dantas finalizou a sua fala, após combinar o local e o horário do encontro.

Antonio estava ansioso! Possuía liberdade para conversar abertamente com o seu mentor sobre os seus novos planos de carreira, por outro lado, qual seria o motivo do

incomum convite de almoço. “Não me chames mais de chefe?”, despertou um sentido de alerta em Antonio... “será que vou ser despedido?”, racionalmente, não era esse o seu desejo. “Não estou pronto ainda para assumir o risco de uma carreira tão ousada como a que estou imaginando! Preciso de uma maior reserva de capital! E se tudo der errado?! Será que pensei tão alto demais e balbuciei frases tolas a ponto de outros ouvirem o que pretendia? Não quero voltar para o Rio como um fracassado! O que vão pensar de mim?”, essas ideias agitavam a cabeça do consultor de projetos enquanto se dirigia para o almoço.

Ao chegar ao restaurante, Antonio não se aguentava de curiosidade, mas para não ser indelicado e transparecer o desespero que o invadia, deixou que no tempo do Sr. Dantas, durante a sobremesa, o assunto fluísse normalmente:

- *“Sabe, filho, depois de trinta anos servindo lealmente à Partner Consulting, finalmente vou receber a minha chance de ouro. Fui convidado diretamente pelos sócios dos EUA para ser o presidente de filial de uma nova unidade de negócios que será inaugurada no Equador. Uma oportunidade única! Lembro quando cheguei nessa empresa como estagiário e agora posso ser um presidente de filial. Essa empresa é uma mãe, filho! Ela sabe cuidar de nossas necessidades. Ela me acompanhou em muitos eventos de minha vida e sempre esteve do meu lado para me apoiar nas circunstâncias mais turbulentas. No infarto que tive devido aquele período conturbado durante a entrada de outras consultoras estrangeiras aqui no Brasil, que nos fizeram perder os nossos principais clientes, uns três anos antes de você chegar na empresa. No meu primeiro divórcio. Nos ajustes que tive que fazer para visitar os meus filhos que passaram a morar em outro estado. Nos reembolsos integrais que a empresa sempre fez nas minhas viagens de trabalho e olha que alguns de nossos concorrentes apenas reembolsam algumas despesas, não todas. Essa empresa sempre esteve presente em tudo, cuidando de mim!!! Pena que a Joana não quer ir para o Equador. Essa minha segunda esposa detesta clima quente e disse que para lá não vai de jeito nenhum, a outra até que gostava... Enfim, se eu me dedicar bastante e fizer um ótimo trabalho, em uns cinco a sete anos poderei ser convidado para voltar ao Brasil como sócio ou mesmo ser convidado para servir na matriz, nos EUA. Uma chance de ouro. Essa empresa é uma mãe...”*

À medida que o Sr. Dantas ia descrevendo a sua promoção e a sua gratidão pela empresa, Antonio sentia que suas indagações pessoais e inquietações fervilhavam no momento certo. Não queria passar vinte ou trinta anos até receber a sua “chance de ouro”, ver a sua vida despedaçada e passando em sua frente como “cenas em preto e branco de um drama teatral”.

- *“Fico feliz pelo senhor. Vejo que era o que o senhor esperava da empresa e está empolgado com a promoção”*, disse Antonio.

- *“Sim, claro! Vou de qualquer jeito, com ou sem a Joana! Ainda tenho muita energia e saúde para recomeçar”* (...) depois de uma pausa, após uma longa sessão de tosse, o mentor continuou (...) *“mas olha só, fiquei falando de mim o tempo todo e não me referi ainda ao assunto que motivou o nosso encontro”*.

Nesse momento Antonio pensou: “puxa vida! Era demissão mesmo. Eu queria construir uma carreira diferente, mas ainda não estou preparado. Eu precisava de mais tempo... acho que esse é o momento de suplicar uma chance de ficar ou pedir para ir junto para o Equador”.

- *“Antonio, fiz um acordo com os sócios brasileiros da Partner. Antes de ir embora preciso treinar um sucessor para o meu cargo de Gerente Regional de Projetos e a minha escolha natural foi você”!*

- *“Eu? Mas não vou ser despedido?”*, retrucou Antonio.

- *“De onde tirou essa ideia ridícula rapaz? Você é um excelente funcionário. Dedicado, capacitado, assíduo e bem avaliado em todos os critérios da empresa. Lembra-me a mim mesmo quando comecei a construir a minha carreira aqui. Com dedicação e sorte, um dia chega ao nível que estou chegando”*.

A notícia fez Antonio se estremecer por inteiro, pois apesar de haver uma seleção interna na organização, ter colegas de trabalhos ambiciosos e dedicados, além de se sentir capacitado, ele era o indicado do chefe. Com o seu histórico, as suas competências e a sua entrega pessoal já poderia se imaginar como o novo gerente regional de projetos, um cargo em nível executivo.

- *“Você está sendo recompensado pelos seus anos de dedicação plena à empresa. Claro, será um processo seletivo transparente. Existem também outros candidatos indicados por pessoas influentes dentro do escritório. A decisão será por mérito. Será analisado todo o contexto profissional. Mas, francamente, ninguém do teu nível, rapaz. Já te dou os meus parabéns antecipados”!*

O brilho nos olhos voltou novamente ao semblante de Antonio. Passou um filme em sua mente. Todo o esforço para chegar até ali e ser uma referência no ambiente de trabalho. Os sacrifícios na época da graduação. As inúmeras noites de sono viradas na universidade para tirar notas máximas nas provas. O MBA e os vários cursos de capacitação. A construção de *network*, as centenas de cartões de visita recolhidos e os inúmeros tapinhas nas costas que recebeu. Todo o planejamento de carreira para chegar próximo ao nível executivo. A mudança de estado. O escasso contato com a família. O apego ao lema “primeiro o dever, depois a diversão”. E as coisas que deixara para trás, entre elas, o desejo das viagens e a ex-namorada que não saia de sua cabeça... por um instante, tudo pareceu pequeno e conclusão foi que, naquele momento, tudo tinha valido a pena.

- *“E o que me diz filho? Ficou mudo! Parece que nem está acreditando?”*, perguntou o Sr. Dantas, efusivo.

- *“O que poderia dizer meu amigo e ex-chefe? Eu é que agradeço a confiança, Sr. Dantas. Isso foi tudo o que sempre sonhei! A Partner Consulting terá o gerente regional de projetos mais comprometido e dedicado de sua história, depois do senhor, claro! Aceito a indicação!”*, respondeu Antonio com uma certeza legítima que o invadira no momento, seguido de um terno abraço.

Antonio voltara a sonhar. Os principais episódios de sua vida: as abnegações, a disciplina, os valores familiares, os esforços pessoais, enfim, todo os desgastes que passaram a pesar com o tempo tornaram-se diminutos. Tudo tinha valido a pena. Todo o sacrifício seria bem recompensado. Seu foco voltou a ser totalmente profissional. Ele mesmo se prometeu, em um breve suspiro silencioso, que nada o iria distrair ou lhe fazer perder a sua grande oportunidade de carreira.

## Um Reencontro

Em meio ao processo seletivo, as muitas fases que envolviam a escolha do candidato à vaga ofertada, a única desvantagem de Antonio era a pouca idade para o cargo. De longe era o candidato mais novo, porém, também o mais capacitado. Conhecia bem a empresa. Já se relacionava bem com os principais clientes e transitava bem com os demais *stakeholders* da empresa. Entre outras coisas que depunham a seu favor era que não possuía filhos e nem era casado. Por isso, poderia dedicar mais tempo para a empresa que outros funcionários e teria mais disponibilidade para viagens de trabalho e para horas-extras. A empresa valorizava isso! Contudo, a ideia de seguir uma *carreira proteana* ainda não havia o abandonado. Mas, agora não era o momento de pensar nisso. Se fosse aprovado para o cargo, como o novo gerente regional de projetos, poderia ficar uns 10 ou 15 anos no cargo, fazer um belo “pé de meia” e, na hora certa, sair da empresa para construir uma carreira independente. Ou mesmo, quem sabe, partir para uma carreira internacional como um expatriado, como o amigo Sr. Dantas. Porém, com mais cautela. Teria que arrumar tempo em sua agenda para frequentar uma academia, o que não fazia há alguns anos e, claro, se alimentar melhor. Ele era mais “esperto” que os outros executivos, pois já havia aprendido a lição que seu mentor passara com o infarto por estresse e as dores emocionais do divórcio e da distância dos filhos.

Precisava também se ajustar no quesito “atenção dada à família”. Afinal de contas, “a família é o que temos de mais importante”, tentava convencer a si mesmo com esse jargão, por isso, “o cargo seria importante para eles também”, pois significaria cheques mensais mais “gordos”, mas a verdade era que as viagens para visitar a família estavam mais espaçadas e raras. Todos sentiam falta dele no Rio de Janeiro. Havia perdido o contato do amigo Álvaro há algum tempo e os irmãos mais novos já eram adultos. “Cicatrizes inevitáveis de uma luta árdua para se vencer nessa guerra que é a vida”, amenizava a sua própria consciência de tempos em tempos, para que pudesse manter o foco.

Tudo parecia bem resolvido, quando, então, uma mensagem lacônica de e-mail inesperada, na véspera da penúltima fase do processo seletivo chegou a sua caixa de

entrada, numa manhã no trabalho: - “Tom, preciso te ver. Estou em São Paulo e vou ficar poucos dias no Brasil. Assinado Tânia”.

Antonio não acreditou na mensagem e a releu várias vezes. “O que motivou Tânia a entrar em contato comigo? Ela nunca respondeu às minhas mensagens. Será que é uma brincadeira de mau gosto? Para ela agora sou Antonio Cataldi, sem intimidades e, em breve, Sr. Cataldi, o executivo”, arrazoou Antonio, em uma confusão de sentimentos. Mas não era brincadeira. Depois de anos no exterior, Tânia estava de passagem pelo Brasil para visitar a família e queria marcar um encontro no parque do Ibirapuera, em uma determinada árvore simbólica, local em que se viram pela última vez. Antonio queria o encontro, talvez por motivos diferentes de Tânia. Ele queria mesmo mostrar o quanto estava bem-sucedido e que estava para assumir um cargo de destaque em sua empresa, coisas que nunca aconteceriam caso tivesse largado tudo para acompanhá-la. Ela entenderia algumas coisas e ouviria outras. Ele respondeu o e-mail, enviou o seu telefone e demais contatos, e marcaram o encontro em dois dias, uma determinada hora, atrás de determinada árvore, no final de um dia de trabalho de Antonio, Ela não o procurou em nenhuma rede social.

No dia proposto escolheu o seu melhor terno e ensaiou um discurso, que começaria assim: - “algumas pessoas acreditam que a diversão deve vir em primeiro lugar, mas para quem opta primeiro pelo dever os resultados inevitáveis são...”. Um pouco do Sr. Cataldi, misturado a um pouco do Tom foram juntos ao encontro. Esse último, definitivamente, não fora convidado. Estava decido mais a falar do que ouvir, afinal havia “muita coisa entalada que ela precisava escutar”. Precisava mostrar para a ex-namorada que ela havia feito a escolha errada. Ele iria ser, enfim, um executivo! Teria uma vida estável, com sucesso, dinheiro, *status* e possibilidades de muitas viagens, inclusive internacionais.

Ele chegou no horário. Ela se atrasou. A espera estava o sufocando. Tânia enviou uma mensagem: “desculpe-me, eu me atrasei. Quer cancelar? Caso não, encontre-me na frente do Ibirapuera”. Mais Tom que Sr. Cataldi naquele momento, ele desejava a ver. A penumbra da noitinha que caía dava o entretom melancólico do encontro.



**Figura 3: Foto do reencontro do casal em 2020, no Auditório Ibirapuera, sob a luz dos refletores.**

Fonte: Google Earth.

Quando Tânia caminhou em sua direção, iluminada pelos refletores do Auditório Ibirapuera, com aqueles olhos verdes enormes, linda, mais madura e elegante, com a forma plena de mulher que imaginara ao longo dos anos de ausência, não havia mais nada de Sr. Cataldi presente. Ele virou novamente o Tom, o mesmo que embolou as palavras no encontro de estudantes, tímido, com um olhar desejoso de ser resgatado de uma realidade que não compreendia bem. E antes que recuperasse o fôlego para disparar o seu discurso decorado, Tânia o abraçou longamente e fez uma única pergunta que o deixou monossílabo por todo o encontro. Que pergunta foi essa? – “Tom, você está feliz”?

Essa pergunta ficaria na mente de Antonio por vários dias e a resposta dela não era tão fácil de encontrar ao olhar minuciosamente para dentro de si mesmo.

### **Problema - Dilemas de Antonio**

Antonio estava dilacerado em dúvidas. Tânia voltara para dizer que nunca o havia esquecido e que queria montar uma família com ele. Que por motivos pessoais e profissionais não mais queria viver no Brasil. Após o intercâmbio emendou em outras viagens. Ela havia desvendado um mundo lá fora. Um mundo que a acolheu e a fez perceber o quanto buscar a felicidade, de forma plena, era importante. A sua felicidade incidia pela tentativa de viver ao lado de Tom! Tânia possuía um alto cargo voluntário em uma organização humanitária que tinha por missão percorrer vários países para prestar ajuda e solidariedade às vítimas infantis de crimes de guerra. Diametralmente oposto à missão profissional de Antonio, nesse trabalho não dava para ser rica, muito

menos que isso, dava apenas para pagar as contas devido às ajudas de organizações patrocinadoras, e olhe lá. Por outro lado, conhecia culturas, pessoas e países novos a todo instante. Visitara muitos dos lugares que os dois haviam sonhado ir juntos, que ainda estavam nas folhas amareladas dos catálogos de Antonio. Conhecia pessoas, ajudava pessoas! Aos seus olhos, ela fazia algo significativo na vida e o principal: existia espaço para o Tom nessa organização. Ela veio para levá-lo embora com ela, para promover um resgate de alma! Contudo, uma oportunidade única profissional se desenhara para ele no Brasil. A promoção parecia iminente. O que o Sr. Dantas iria pensar dele se saísse agora no final do processo seletivo? Ele não era um ingrato! Uma parte dele queria realmente aceitar o novo cargo na Partner Consulting e, talvez, fosse a melhor opção para a família dele, que ele tanto se importava. A mesma família que passará a não visitar quase nunca, ficando ou não no Brasil. Ao mesmo tempo, ele concluíra que a sua vida pessoal não estava indo bem.

Mesmo no Brasil haveria outra alternativa, já que poderia ser um profissional proteano, pois a sua projeção de carreira já estava mais flexível antes da suposta promoção e de Tânia baterem à sua porta. Talvez fosse a melhor forma de ser feliz, nem tanto o coração e nem tanto o bolso. Poderia construir uma carreira mais flexível, autônoma e independente de uma organização e dedicar tempo para a sua vida pessoal e o seu lazer. A grana seria curta no início, mas em uns poucos anos, com a sua capacidade e a sua destreza em enxergar as oportunidades poderia construir uma nova carreira. Outra alternativa poderia se desenhar se a Tânia aceitasse ficar e, juntos, construírem algo no Brasil. “Por que ela era sempre tão inflexível e tudo tinha que ser sempre do jeito dela?”, mas ela deixara claro que não abriria mão de sua participação na organização humanitária e não pensa mais em viver no país.

Antonio ainda poderia projetar com sua empresa a possibilidade de ser um expatriado, de representar a sua organização em outro país, talvez até ao lado de Tânia, pois ouviu falar que em alguns casos a empresa projeta a expatriação não só do empregado, mas também do casal (*dual carrier*). Talvez o melhor momento para essa conversa na Partner Consulting fosse após a promoção, mas não logo imediatamente, depois de algum tempo no cargo. Todavia, isso lhe fez lembrar-se de duas coisas: talvez não tivesse tempo e quem sabe não mais considerasse a possibilidade de promoção.

Tom precisava de respostas rápidas, mas não estava conseguindo encontrá-las facilmente.

### **Considerações Finais**

Você se identificou com essa estória ou parte dela? Apesar de ser fictícia, ela foi construída a partir dos principais dilemas que jovens adultos (alguns não tão jovens) passam e manifestam em processos de orientação de carreira e processos de *coaching*. O protagonista está prestes a tomar uma decisão muito importante para o seu futuro, que envolve diversos campos do planejamento de vida. Por ter negligenciado alguns desses campos de forma contundente ao longo de sua vida, talvez a melhor escolha para a sua decisão esteja encoberta em meio a muita emoção. Em menos de um mês, Antonio terá que decidir que rumo a sua carreira, e conseqüentemente, também a sua vida, tomarão. As alternativas que Antonio consegue vislumbrar neste momento estão descritas a seguir. Debata com o seu grupo (ou pondere alguns instantes caso esteja realizando o caso de ensino de forma individual) as possibilidades de escolha do protagonista. Entre as opções, qual a mais adequada para Antonio, a partir de sua identificação com a história de vida apresentada?

- (i) *Aceitar a promoção e estabelecer a sua carreira tradicional na própria empresa em que trabalha, ajustando outros campos do planejamento de vida com o tempo?*
- (ii) *Acompanhar Tânia e deixar para trás a sua carreira consolidada para investir em sua vida familiar e emocional. Talvez, com sua capacidade, destacar-se como voluntário na organização humanitária, mas resignando-se a viver com poucos meios?*
- (iii) *Desenvolver em uma carreira internacional pela Partner Consulting, mesmo sabendo que essa carreira poderá demorar um tempo para se concretizar e que cerca de metade dos expatriados não se adapta à nova realidade. Nessa alternativa, a Tânia já teria saído do país e reencontrá-la seria uma busca possível, contudo, teriam carreiras e objetivos de vida diferentes, pois Tânia não*

*aceita abandonar a carreira como voluntária que possui, em locais de maior necessidade?*

*(iv) Investir em uma carreira proteana, no Brasil, com base em suas novas convicções de carreira, na sua base de relacionamentos profissionais, nas suas competências e na sua incrível capacidade de enxergar novas oportunidades no cenário macroambiental, contudo, sem a Tânia, que se nega terminantemente a viver no país?*

### **Objetivos educacionais e Notas de Ensino**

Antonio Cataldi é um personagem fictício gerado a partir da fusão de histórias reais, de pessoas comuns, que ao se desenvolverem profissionalmente, acabam deixando de lado a vida pessoal. Por outro lado, não raro encontramos na vida personagens como a Tânia, que estabelecem como prioridades, o desenvolvimento de outros campos de planejamento, igualmente importantes, mas conflitantes em relação ao alcance de alguns objetivos. Não há “certo” ou “errado”, o caso é um convite à ponderação e a um olhar interno sobre o alcance do equilíbrio e da felicidade. A história ganhou contornos para a elaboração de um caso de ensino após a reunião de algumas experiências de alunos de pós-graduação que buscaram orientação profissional, por meio de um processo de *coaching*, para gerar um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Grande parte dos executivos ou gestores que procuravam esse modelo de orientação profissional queixava-se dos mesmos problemas: a falta de tempo para a família, o esgotamento emocional e físico que a desejada ascensão profissional proporcionava, a negligência dos cuidados com a saúde e a estética e a perda de motivação para buscar os “sonhos” e os projetos pessoais, esquecidos ao longo do tempo.

O objetivo educacional do caso é trabalhar o equilíbrio entre o tempo destinado à carreira e o tempo destinado à vida pessoal. Envolve promover uma reflexão nos participantes sobre como planejar estrategicamente à vida, de forma que nenhum campo do planejamento de vida: o intelectual, o social, o emocional, o material, o físico e o espiritual seja negligenciado no longo prazo, para que o desenvolvimento profissional não gere, em longo prazo, arrependimentos e frustrações latentes.

A identificação dos participantes com o protagonista, com a sua história e com os seus dilemas é imediata. Todos se identificam, mesmo que parcialmente, com as passagens da vida e com as oportunidades, em nível pessoal ou profissional, de Antonio Cataldi.

O método de criação do caso, de forma investigativa, baseou-se na “observação sistemática”, com planejamento, registro de dados, informações e experiências de fenômenos, anotados de forma prévia, avaliados qualitativamente e mensurada de modo quantitativo. Para Rúdio (2002), a observação sistemática pode ser classificada como técnica científica. Os dados e informações utilizados sobre os aspectos da realidade foram sistematicamente verificados para determinar um padrão, como elemento para constituir a delimitação das etapas do estudo, formular o problema e definir as variáveis (GIL, 1999). Segundo Rúdio (2002), tal procedimento pode gerar a iniciativa de examinar, conhecer acontecimentos e explorar fenômenos de forma mais ampla. Antes da construção do caso foram acompanhados, por meio de processo de orientação profissional e aconselhamento de carreira, cerca de 250 estudantes, de graduação e pós-graduação, entre 25-35 anos de idade, durante cinco anos, pertencentes a projetos de extensão em uma universidade federal brasileira.

## Questões

### **Questão 1: Quem é Antônio Cataldi e quais são os seus dilemas?**

Resposta: Antonio Cataldi é uma pessoa comum como todos, como objetivos e sonhos iguais da maioria das pessoas que buscam “vencer na vida” por meio de muito esforço pessoal e abnegação. Teve uma origem humilde, mas conseguiu se destacar por meio de seus estudos, de suas crenças e da sua relação pessoal com os valores instituídos por sua família, características que também limitaram o seu futuro. Buscou se destacar academicamente desde a época da graduação, o que lhe fez sufocar sonhos e desejos. Mais tarde, reproduziu o mesmo modelo quando foi inserido e ganhou destaque no mercado de trabalho. Contudo, devido ao crescimento desproporcional para apenas um lado de sua vida, o profissional, a falta de desenvolvimento de outros campos do seu planejamento de vida começou a lhe incomodar. Pensou em abrir mão de tudo para começar a viver os seus sonhos. Porém, os seus dilemas estão em encontrar o equilíbrio

e a harmonia entre o desenvolvimento pessoal e profissional e não, de forma impulsiva, envolver-se em mais uma tentativa de crescimento isolada e muito intensificada apenas para um dos aspectos do planejamento de vida. Suas decisões atuais envolvem não mais negligenciar o seu campo emocional, não deixar passar uma ótima oportunidade profissional ou resgatar um sonho juvenil de realizar viagens internacionais e ser mais livre. Contudo, o protagonista percebeu que não pode aceitar todos os desafios de carreira e que as escolhas são excludentes, inclusive as escolhas na vida.

**Questão 2: a) Que tipo e que desenho de carreira Antonio possuía na consultoria até o momento de seu desconforto com a vida? Qual foi o momento e o por quê começou a questionar a sua realidade?**

Resposta: **a)** Antonio possuía o tipo de carreira chamada profissional e o desenho chamado carreira em linha, segundo a classificação de Chanlat (1995) e Calvosa (2010). **b)** Antonio começou a questionar a sua realidade quando se deparou com a situação de constatar que o seu trabalho consumia todo o seu tempo e não estava conseguido se desenvolver pessoalmente, pois existiam campos do planejamento de vida que havia negligenciado por longos períodos. Em dois momentos distintos do texto existem fortes indícios dessa ruptura psicológica: (i) quando ele descobre, a partir de sua pós-graduação, que para ser feliz (gerar a integralidade de seu desenvolvimento pessoal e profissional de forma conjunta) teria que buscar novas oportunidades e talvez buscar novos caminhos e (ii) quando se depara divagando com a foto da ex-namorada na frente de seu computador. Ambas as passagens são facilmente fundamentadas com trechos do texto.

**Questão 3: Quais são os principais benefícios de Antonio repensar sua carreira e tentar harmonizar decisões de carreira com outros aspectos de sua vida pessoal?**

Resposta: Os principais benefícios de Antonio repensar sua carreira e tentar harmonizar decisões de carreira com outros aspectos de sua vida pessoal é que poderá ter uma vida mais contemplativa e livre de (ou minimizar) arrependimentos futuros. Sem escolhas que sejam exageradas e pender apenas para um dos lados do desenvolvimento humano, ao escolher equilibrar os campos do planejamento de vida, o

protagonista estabelece uma relação de harmonia e de maturidade em relação à vida e às oportunidades que surgem ao seu redor.

**Questão 4: Dentre os dilemas apresentados por Antonio, qual caminho o grupo aconselharia o protagonista a seguir para a condução de sua carreira? Deixe claro no texto o que Antonio irá conquistar/ganhar com sua decisão e o que irá perder/abrir mão. Por que decisões dessa natureza são, geralmente, difíceis de serem tomadas? Justifique!**

Resposta: Resposta livre! Qualquer uma das quatro alternativas sugeridas para a solução do dilema do protagonista podem ser fundamentadas por passagens do texto. O objetivo dessa questão é gerar discussão no grupo e que a alternativa escolhida seja a vencedora entre os próprios dilemas explicitados ou sucumbidos pelos participantes do grupo, ao longo de suas vidas. Os valores, as crenças e as biografias do próprio grupo ficarão expostas e emergirão em um contexto para discussões, reflexões e meditação que irá transpor os momentos da aula ou da avaliação, dependendo do objetivo do professor em sala, gerando grandes inquietações e movimentações, que se traduzem em ganhos pela ótica do desenvolvimento humano. Um pouco de conflito é saudável e o facilitador deverá minimizar possíveis desconfortos e valorizar os pontos de vista contraditórios para o ganho da discussão sob o espectro de possibilidades.

**Questão 5: O que é ser desenvolvido para ter sucesso profissional e pessoal simultaneamente? Como as pessoas podem construir as suas carreiras, independentemente do tipo, desenho ou abordagem, sem gerar dissonâncias futuras?**

Resposta: Ser desenvolvido para ter sucesso profissional e pessoal simultaneamente envolve promover um planejamento estratégico pessoal, que culmina em ser treinado e capacitado de forma prévia para lidar com as várias situações da vida ou mesmo saber reagir diante de novos obstáculos ou oportunidades que possam surgir, independente do nível de complexidade. É gerar autoconhecimento e competências necessárias para que as decisões de vida e de carreira não sejam tomadas por impulso ou por pressão. As pessoas que conseguem se desenvolver tanto de forma profissional, como de forma pessoal, satisfatoriamente, são indivíduos que fizeram um planejamento

antecipado, levando em conta decisões técnicas, comportamentais, profissionais, emocionais, familiares, espirituais, intelectuais, enfim, que contemplassem todos os campos do planejamento de vida. Esse comportamento evita gerar dissonâncias futuras. Basicamente, é uma antecipação ou programação que o indivíduo promove, de forma estratégica e sistemática, visualizando o seu estado atual e o futuro que deseja alcançar, em uma escala de tempo que determinou, orientado para o longo prazo. Para alguns indivíduos pode significar a mudança de hábitos e atitudes antigas para promover um gerenciamento mais consciente da própria vida, permitindo a reflexão sobre sonhos e aspirações e a necessidade de materialização de realizações em curto prazo. Alcançar a harmonia entre o desenvolvimento profissional e pessoal envolve ter um projeto de vida bem elaborado organizando os objetivos pessoais e permitindo manter o foco e ver a sua vida por meio de uma perspectiva de longo prazo.

### **Sugestões de como abordar a análise das questões em sala de aula**

O caso se destina às disciplinas de gestão de carreiras, liderança, desenvolvimento humano e orientação profissional. Ele funciona bem quando utilizado em grupos de quatro a seis pessoas de, aproximadamente, mesma idade e mesmo nível de desafio de carreira. A leitura do texto deverá ser realizada com antecedência, sendo disponibilizada aos alunos com a antecedência mínima de dois dias. É desejável que os alunos contribuam em sala com as suas visões de mundo e visões profissionais, para isso, é adequado que utilizem materiais adicionais para a consulta, físico e virtuais, inclusive, durante a realização do caso. As questões dilemáticas deverão ser distribuídas no momento da realização do caso, com o grupo já “fechado” (todos os integrantes presentes). Cada questão poderá gerar entre 20 e 45 minutos de discussão, dependendo da aplicação de conteúdo específico, segundo a orientação do facilitador, ou do tempo disponível. As questões podem ser divididas em dois blocos e serem utilizadas duas aulas para a realização do caso (dependendo do período disponível em cada curso/instituição), porém, preferencialmente, o maior impacto positivo é promovido com a imersão na ferramenta de ensino em um mesmo dia. O debate entre as questões podem ser em forma de votação entre o grupo ou determinação de consenso por convencimento. A segunda opção permite maior envolvimento do facilitador como os

grupos. Após as seleções das respostas de cada grupo, um fórum (em formato de mesa redonda) deverá ser promovido pelo facilitador/aplicador do caso, para que os grupos defendam as suas respostas publicamente e haja interação entre grupos. Uma aplicação adicional poderá ser a identificação dos alunos com a sua própria orientação ou classificação de carreira, a partir do glossário. O caso tem sido aplicado com sucesso desde o início de 2012 em turmas de MBA e pós-MBA de educação executiva, com 20 a 25 integrantes para um público até o momento de aproximadamente 3.000 alunos. Nesse caso, usado principalmente como avaliação final da disciplina. A administração das discussões de 4 ou 5 grupos pareceu o ideal ao longo de várias tentativas empíricas, como forma de potencializar a aprendizagem e poder gerar o controle do processo de ensino. O caso pode ser aplicado à turma de graduação, contudo, de forma mais apropriada, a questão 5 poderia ser suprimida. Algumas experiências com turmas com cerca de 35 integrantes ou mais não foram tão enriquecedoras para o processo de ensino/aprendizagem devido a problemas tais como: excesso de ruído, muitos grupos ou muitos integrantes por grupo, conversa paralela, perda de foco, menor comprometimento final com o resultado. Não é indicado para turmas de início de graduação, mas sim, quando utilizado, para as do final do curso, pela identificação dos dilemas e perspectivas de carreira.

### **Referências utilizadas e/ou sugeridas**

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

BHARDWAJ, A.; MISHRA, S.; JAIN, T. Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. *Materials Today: Proceedings*. June.2020. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.774>

CALVOSA, M. *Tecnologia e Organização do Trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010. 372p. Disponível em <<https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/5279>>. Acesso: 02.jun.2020.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? *RAE - Revista de Administração de Empresas*. FGV EAESP, v. 35, n. 6, pp. 67-75, 1995.

COSTA, A. DA; BARROS, J. DE; OLIVEIRA, A.; SAMPAIO, N. Management by Competencies in Human Resources. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 8, 2020. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5383>

CRUZ, A. *et al.* *Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores: como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional.* In: Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. XXXVI ENANPAD, 2012.

DUTRA, J. *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea.* SP: Atlas, 2010.

DUTRA, J. *Administração da Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.* SP: Atlas, 1996.

FERREIRA da SILVA, B. *et al.* Soft Skills: rumo ao sucesso no mundo profissional. *Interface Tecnológica*, v. 17, n. 1, 2020. <https://doi.org/10.31510/inf.v17i1.797>

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, D.; MIRVIS, P. *The career is dead, long live the career: a relational approach to careers.* San Francisco. Jossey-Bass, 1996.

HAYES, S.; BURKETT, J. Almost a Principal: Coaching and Training Assistant Principals for the Next Level of Leadership. *Journal of School Leadership*. 2020. <https://doi.org/10.1177/1052684620912673>

LUZ, S.; GIANINI, T. *O Caminho para o Topo.* Site Exame.com. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0895/noticias/o-caminho-para-o-topo-m0131320>>. Acesso em 10.maio.2020.

MARIANO, S.; SALIM, C.; NASAJON, C.; SALIM, H. *Administração Empreendedora - Teoria e Prática usando Estudos de Caso.* Rio de Jan.: Elsevier, 2004.

MAYRHOFER, W.; SMALE, A.; BRISCOE, J.; DICKMANN, M.; PARRY, E. Laying the foundations of international careers research. *Human Resource Management Journal*, pp. 1-16, Apr.2020. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12295>

SARASWATI, A.; PURWANA, D.; ERYANTO, H. The Influence of Protean Career Attitude on Proactive Work Behavior with Passion for Work and Career Self Management as Mediator Millennial Employees. *International Journal of Human*

*Capital Management*, v. 4, n. 1, pp. 74-81, June 2020.  
<https://doi.org/10.21009/IJHCM.04.01.06>

SCHEIN, E. *Identidade profissional: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho*. São Paulo. Nobel, 1996.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *RAE - Revista de Administração de Empresas. FGV EAESP*. v. 59, n. 3, pp. 209-214, 2019. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>

RUDIO, F. C. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 2002.

### **Anexo: O Mito do deus Proteu**

O termo “carreira proteana” foi baseado em no nome do deus Proteu, que de acordo com a mitologia grega era uma divindade marítima, filho de Oceano e Tétis, deuses da água. Proteu tinha o dom de transformar-se a sua vontade de acordo com a sua conveniência, de prever o futuro e a capacidade de transformar sua aparência física no ser que desejasse. Utilizava essa habilidade para afastar os curiosos que o importunavam, desejosos de saber os acontecimentos vindouros. Transportando a lenda mitológica ao mundo dos negócios e fazendo uma analogia, o dom da adivinhação de Proteu se refere à habilidade de planejar a carreira com base em uma visão de futuro compatível com os objetivos fundamentais do indivíduo. Na prática, traduz-se na capacidade de mudar a forma de maneira versátil e adaptável, para atingir seus objetivos. O profissional proteano, que opta por uma carreira sem fronteira com total autonomia em relação a uma organização, se caracteriza pela independência e flexibilidade com que administra sua carreira, norteando-se por critérios próprios de sucesso profissional e pessoal (HALL; MIRVIS, 1996; CALVOSA, 2010).

### **Apêndice – Glossário**

**Abordagem de carreira:** É uma grade divisão do modo como o indivíduo se posiciona em relação à maior ou menor dependência dele ao plano de carreira instituído pela organização. O tema *carreira* possui duas principais abordagens contemporâneas: a

tradicional (maior dependência organizacional) e a sem fronteiras (menor dependência organizacional).

**Carreira:** É uma sequência de atitudes e comportamentos associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa, se constituindo um percurso a ser trilhado pelo próprio indivíduo ou da visão desse compartilhado com a organização.

**Campos do planejamento de vida:** São áreas específicas em que o indivíduo, ao planejar a sua vida, lança as suas prioridades ou verifica aspectos que estão sendo negligenciados para uma vida plena e harmônica, sobretudo, contemplativa no longo prazo. Dividem-se em campos (ou aspectos), tais como: material, físico, emocional, intelectual, social e espiritual. Dificilmente um indivíduo terá a sensação de felicidade se negligenciar uma dessas áreas por um período de tempo prolongado.

**Carreira sem fronteiras:** Opção de carreira em que o indivíduo deixa de ter uma visão do desenho de carreira tradicional e é encorajado a criar e desenvolver seus projetos de carreira, estabelecendo uma relação aberta com a organização. O empregado passa a autogerenciar a sua carreira e pode não se limitar a ter relações comerciais com um único empregador.

**Carreira proteana:** É um tipo de desenho potencializado de carreira sem fronteira em que o indivíduo é o único responsável pelo gerenciamento de sua carreira, não mais a organização. É caracterizada pela prestação de serviços de um profissional altamente especializado às empresas que valorizam esse tipo de relacionamento, por meio de metas de atuação. O profissional passa a ser flexível, desenvolve competências específicas e consegue visualizar novas oportunidades de atuação nos cenários organizacionais.

**Desenhos de carreira:** São as configurações de carreira que podem existir em uma organização e seus requisitos de acesso pelas novas projeções de cargos possíveis dentro da estrutura vigente – o plano de carreira – instituído pela própria organização ou, em alguns casos, pela organização com a participação do empregado. As estruturas podem ser mais ou menos flexíveis, dependendo de como são definidos os critérios de acesso. Os principais desenhos de carreira são: linear, em rede, paralela, paralelismo em Y e espiral (todos são exemplos de tipos de desenhos de carreira tradicional).

**Expatriação:** Quando uma pessoa é colocada em segundo país em situação de deslocado do seu país de origem. Para que a expatriação seja bem sucedida precisa-se analisar o seu cumprimento integral (o não retorno precoce do expatriado); adaptação do expatriado; e a repatriação (que provoca o mesmo estresse vivenciado na partida inicial).

**Tipo de carreira:** É a forma com que as funções de carreira são exercidas e impostas aos colaboradores pela natureza, cultura e porte da organização e pelo elemento central de ascensão na carreira (imposto pela cultura organizacional). Dividem-se principalmente nos seguintes tipos: burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica.