

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

JULIANA RONDON RIBEIRO

***FRAMEWORK* EDUCACIONAL PARA SUSTENTABILIDADE DE CARREIRAS:
Um Caminho Para Amparar Reflexões Sobre Escolhas Profissionais**

Porto Alegre

2025

JULIANA RONDON RIBEIRO

***FRAMEWORK* EDUCACIONAL PARA SUSTENTABILIDADE DE CARREIRAS:
Um Caminho Para Amparar Reflexões Sobre Escolhas Profissionais**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof. Dra. Janine Kieling Monteiro

Porto Alegre

2025

R484f Ribeiro, Juliana Rondon
 Framework educacional para sustentabilidade de
 carreiras : um caminho para amparar reflexões sobre
 escolhas profissionais / por Juliana Rondon Ribeiro. – 2025.
 88 f. ; il. ; 30 cm.

 Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
 dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
 Negócios, 2025.
 Orientadora: Profa. Dra. Janine Kieling Monteiro.

 1. Carreira sustentável. 2. Gestão de pessoas. 3. Educação.
 4. Complexidade. 5. Planejamento de carreira. I. Título.

CDU 658.3

Catálogo na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

JULIANA RONDON RIBEIRO

FRAMEWORK EDUCACIONAL PARA SUSTENTABILIDADE DE CARREIRAS:

Um Caminho Para Amparar Reflexões Sobre Escolhas Profissionais

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Dr^a Suzana da Rosa Tolfo – UFSC

Prof. Dr. José Carlos Freitas - Unisinos

Orientadora: Prof. Dra. Janine Kieling Monteiro - Unisinos

AGRADECIMENTOS

Este mestrado se apresentou como uma etapa de transição em minha carreira e em minha vida, em um momento marcado por mudanças intensas e pela revisão de escolhas. Como esperado, o percurso foi desafiador: concluir tantas etapas e resistir à tentação de interromper a caminhada exigiu resiliência e determinação. Nesse processo, as pessoas que estiveram ao meu lado foram absolutamente fundamentais. Muitas tiveram relevância e ofereceram contribuições valiosas, pelas quais sou profundamente grata, e aqui registro alguns destaques.

Expresso meu sincero agradecimento à Elisa Veronezi, profissional de competência, doçura e empatia muito acima da média. Elisa, obrigada por cada gesto de amparo, sempre ágil e acolhedor.

À turma com a qual compartilhei esta jornada, registro minha gratidão. Foi um presente ter feito parte de um grupo tão heterogêneo e interessante, que me ensinou em cada encontro. Dentre eles, um grupo especial ultrapassou os limites do mestrado e tornou-se parte da minha vida: Bianca, Kim, Gabriel e Muriel, obrigada por existirem e por serem tão brilhantes.

À minha orientadora, Janine Monteiro, agradeço pela escuta atenta, pelas orientações cuidadosas, pela paciência e pela flexibilidade que tanto me ampararam ao longo do processo.

E como em tudo na minha vida, o maior alicerce e motor está em minha família. À minha mãe, que esteve tantas vezes com meus filhos para que eu pudesse estudar e pesquisar, minha gratidão eterna. Ao meu irmão, parceiro de todas as horas, minha força e inspiração. Ao meu pai, presença que me acompanha em vida ou em memória, em cada passo que dou.

Por fim, aos meus filhos, agradeço por me olharem com tanto amor e admiração. Este título também é por vocês e para vocês — pelo compromisso de seguir sendo inspiração e exemplo, na certeza de que são os melhores filhos do mundo.

RESUMO

Esta Dissertação teve como objetivo propor, analisar e validar o Framework Educacional para Sustentabilidade de Carreiras, concebido como instrumento de apoio à reflexão, planejamento e tomada de decisão profissional em contextos de alta complexidade. A pesquisa partiu do pressuposto de que a noção de carreira sustentável atualiza e substitui entendimentos tradicionais de estabilidade, alinhando-se às transformações contemporâneas do mundo do trabalho e às demandas por maior protagonismo, clareza e adaptabilidade dos indivíduos. O framework organiza-se em três pilares centrais — Mercado, Orgulho (anteriormente denominado Realização Pessoal) e Vida — que articulam dimensões objetivas (como inserção, remuneração e oportunidades) e subjetivas (como identidade, valores e autoria da trajetória). A partir dessa estrutura, o modelo se estabelece não apenas como recurso conceitual, mas também como instrumento pedagógico e reflexivo, integrando teoria e prática na construção de carreiras que se mantêm vivas, prósperas e congruentes ao longo do tempo. Para examinar a pertinência e a aplicabilidade do framework, adotou-se uma estratégia metodológica mista com triangulação dos dados. A revisão bibliográfica trouxe embasamento teórico a partir de referenciais clássicos e contemporâneos em carreira, gestão e complexidade (Savickas, Morin, De Vos, Van der Heijden, entre outros). A survey, aplicada a profissionais que utilizaram o modelo em seus processos de planejamento de carreira, possibilitou compreender sua experiência prática e o potencial formativo da ferramenta. Já o painel de especialistas contribuiu com a validação técnica e crítica, indicando caminhos de aprimoramento, como a inclusão de itens sobre remuneração, a ampliação de questões reflexivas e a possibilidade de um modelo prescritivo derivado das respostas. Os resultados da pesquisa confirmam a relevância do Framework Educacional para Sustentabilidade de Carreiras como instrumento educacional e reflexivo, capaz de articular dimensões subjetivas e objetivas, apoiar escolhas consistentes e fomentar a reinvenção necessária para que carreiras se mantenham sustentáveis. A análise evidenciou, ainda, que a aplicabilidade do modelo ultrapassa o nível individual, podendo ser incorporada a práticas de gestão de pessoas e educação corporativa, ampliando seu impacto no fortalecimento de culturas organizacionais mais humanas e adaptáveis. Em síntese, a dissertação contribui para o campo da gestão de carreiras ao oferecer um instrumento que alia consistência teórica, validação prática e aplicabilidade educacional. Além disso, abre caminho para futuras evoluções, como a sofisticação dos materiais pedagógicos, a criação de questionários diagnósticos mais robustos e a integração de dimensões ligadas a performance e saúde mental, reforçando seu potencial de aplicação em diferentes contextos sociais e organizacionais.

Palavras-chave: carreira sustentável; gestão de pessoas; educação; complexidade; planejamento de carreira.

ABSTRACT

This Dissertation aimed to propose, analyze, and validate the Educational Framework for Career Sustainability, designed as an instrument to support reflection, planning, and professional decision-making in contexts of high complexity. The research is grounded in the assumption that the notion of sustainable careers updates and replaces traditional understandings of stability, aligning with the contemporary transformations of the world of work and the increasing demand for individual protagonism, clarity, and adaptability. The framework is structured around three core pillars — Market, Pride (formerly named Personal Fulfillment), and Life — which articulate objective dimensions (such as employability, remuneration, and opportunities) and subjective ones (such as identity, values, and authorship of the professional journey). From this perspective, the model operates not only as a conceptual resource but also as a pedagogical and reflective instrument, integrating theory and practice to support careers that remain alive, prosperous, and coherent over time. To examine the relevance and applicability of the framework, a mixed methodological strategy was employed with data triangulation. The literature review provided theoretical foundations from classical and contemporary references in career studies, management, and complexity (Savickas, Morin, De Vos, Van der Heijden, among others). The survey, conducted with professionals who used the framework in their career planning processes, shed light on its practical contributions and educational potential. Finally, the expert panel offered technical validation and critical insights, suggesting possible improvements such as the inclusion of items on remuneration, the expansion of reflective questions, and the development of a prescriptive model based on responses. The results confirm the relevance of the Educational Framework for Career Sustainability as both an educational and reflective tool, capable of articulating subjective and objective dimensions, supporting consistent choices, and fostering the reinvention processes necessary for careers to remain sustainable. The findings also indicate that its applicability goes beyond the individual level, suggesting that the framework can be integrated into people management and corporate education practices, thereby strengthening more human-centered and adaptable organizational cultures. In summary, this dissertation contributes to the field of career management by offering an instrument that combines theoretical consistency, practical validation, and educational applicability. Furthermore, it opens pathways for future developments, such as the refinement of educational materials, the creation of more robust diagnostic questionnaires, and the integration of dimensions related to performance and mental health, reinforcing its potential for application in diverse social and organizational contexts.

Keywords: sustainable career; career management; education; complexity; career planning.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de entendimento de carreiras	27
Quadro 2 - Topologia e taxonomia dos estudos de carreira (Ribeiro, 2008, p. 205).....	28
Quadro 3 - Como a Segurança Psicológica se Relaciona com padrões de Desempenho	34
Quadro 4 - Aplicabilidade do conceito dos Pilares de sustentabilidade de carreira.....	40
Quadro 5 - Posturas Estimuladas pelos Pilares de Sustentabilidade de Carreira	41
Quadro 6 - Estrutura do protocolo de orientação profissional e de carreiras denominado Terapia do Papel Profissional	45
Quadro 7 - Objetivos e etapas do projeto	55
Quadro 8- Detalhamento das evoluções a serem implementadas no framework	77

LISTA DE FIGURA

Figura 1- Pilares de Sustentabilidade de Carreira	39
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo Geral	14
2.2 Objetivos Específicos	14
2.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	14
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
3.1 Desenvolvimento de Carreiras na atualidade, revisão dos principais entendimentos técnicos e tendências de mercado	18
3.2 Sustentabilidade de carreira, entendimentos de mercado	30
4 APRESENTAÇÃO DO MODELO EXISTENTE DOS PILARES DE SUSTENTABILIDADE DE CARREIRA	38
5 MÉTODO	54
5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
5.1.1 Revisão Bibliográfica.....	55
5.1.2 Aplicação de questionário <i>survey</i>	56
5.1.3 Painel de <i>experts</i>	57
5.1.4 Triangulação de métodos	58
6 RESULTADOS	59
6.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO <i>SURVEY</i>	59
6.2 RESULTADOS DO PAINEL DE <i>EXPERTS</i>	67
6.3 TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
7 EVOLUÇÃO DO FRAMEWORK EDUCACIONAL PARA SUSTENTABILIDADE DE CARREIRAS.....	74
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS TRÊS PILARES DE SUSTENTABILIDADE DE CARREIRA, NO MODELO ESTRUTURADO PELA AUTORA	87
APÊNDICE B – FORMULÁRIO ANÁLISE DE EXPERIÊNCIA_APOIO EM DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	88

1 INTRODUÇÃO

O contexto contemporâneo de desenvolvimento de carreiras é marcado por constantes movimentações, o que exige tomadas de decisão multifacetadas e contínuas, pautadas na gestão por ciclos e na análise crítica dos contextos. A complexidade inerente a tais escolhas demanda reflexões que extrapolam o escopo estritamente profissional, considerando a conexão entre o trabalho, a identidade do indivíduo e a sua vida como um todo (Visentini; Muller; Scheffer, 2022). Assim, uma compreensão acurada não apenas do funcionamento psíquico e do perfil individual, mas também uma percepção estratégica do mercado, tornam-se exigências fundamentais para os profissionais na contemporaneidade. Tais necessidades se expressam na articulação entre a carreira subjetiva e a carreira objetiva — duas dimensões complementares que orientam tanto a construção da identidade profissional quanto a apropriação adequada das oportunidades disponíveis no contexto real. Contudo, essa conexão não se dá de forma automática ou simplificada, exigindo do indivíduo a mobilização de múltiplas competências, conforme argumenta Ribeiro (2009).

Nesse cenário, o profissional deve desenvolver uma visão ampliada dos movimentos que caracterizam as transições de cargos e posições dentro das organizações, compreendendo sua trajetória para além das estruturas institucionais específicas. Essa percepção configura-se como um processo psicossocial, caracterizado por uma trajetória não linear, mas dotada de historicidade. Nesse sentido, a carreira deve ser analisada a partir da dialética entre permanência e impermanência, reconhecendo os desafios constantes e imprevisíveis que a constituem, tal como ocorre em outras esferas da vida.

As carreiras, como construções psicossociais, seriam sínteses possíveis da relação pessoa-mundo do trabalho, vistas como microestruturas não finitas, pois o pensamento dialético refere-se ao processo mais do que à estabilidade; entretanto, não nega a formulação de estruturas, resultantes do processo de estruturação, desestruturação e formação de novas estruturas (Ribeiro, 2009, p. 209).

Sob essa ótica de não linearidade e complexidade, as organizações precisam ser compreendidas — por elas próprias e por seus *stakeholders* — como contextos de viabilização e desenvolvimento das trajetórias profissionais, em uma lógica de parceria e co-construção de cenários e vínculos de trabalho. Dutra (2021) enfatiza que os indivíduos passam a perceber a carreira como uma sucessão de acontecimentos inesperados, o que lhes causa insegurança diante dos modelos tradicionais oferecidos pelas organizações, como os chamados “planos de carreira”. Frequentemente, esses planos são avaliados como caminhos tortuosos e pouco

seguros, com diversas alternativas que, na prática, representam um alto grau de incerteza. No entendimento do autor, e de outros da área, essa é a condição real do desenvolvimento de carreiras no contexto atual. Ribeiro (2008) já apontava que as carreiras modernas se constroem em meio à complexidade, sendo marcadas por descontinuidades e por exigências crescentes de reinvenção, enquanto Bauman (2001) descreve o mundo do trabalho como parte de uma modernidade líquida, na qual estruturas fixas dão lugar à fluidez e à constante reconfiguração. Nesse sentido, a ausência de previsibilidade e a presença de múltiplas possibilidades não configuram falhas das organizações, mas sim reflexos da natureza dinâmica e incerta do mundo do trabalho. A expectativa por linearidade e estabilidade pode, portanto, ser substituída por uma abordagem que valorize a adaptabilidade, a autonomia e a construção ativa das trajetórias profissionais, como defendem também Hall (2002) e Arthur e Rousseau (1996) ao tratarem das noções de carreira proteana e carreira sem fronteiras.

É nesse contexto de imprevisibilidade, múltiplas possibilidades e ausência de linearidade que se insere a proposta do *framework* ‘*Pilares de Sustentabilidade de Carreira*’, abordado nesta dissertação. Sua função não é oferecer caminhos prontos ou sequências rígidas de desenvolvimento, mas sim prover uma estrutura conceitual que sirva como suporte para reflexões estratégicas e alinhadas ao contexto singular de cada indivíduo. Ao considerar os diferentes domínios que influenciam a sustentabilidade de uma trajetória profissional — tais como a clareza de identidade, a adaptabilidade, o valor percebido e o alinhamento com o entorno — o modelo visa fortalecer a autonomia do profissional na leitura e interpretação de seus próprios ciclos. Dessa forma, o *framework* contribui para que os sujeitos ampliem sua capacidade de tomada de decisão em cenários de alta complexidade, mobilizando repertórios que lhes permitam atuar como protagonistas na construção contínua de suas carreiras, em parceria ativa com as organizações e com os demais atores do ecossistema do trabalho.

Duarte *et al.* (2010) explicam que a carreira não deve ser concebida como algo estático, controlável ou previsível, mas sim como “uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela organização”. Ou seja, por mais desconforto que essa ideia possa provocar, a exigência por reflexões, análises e decisões tornou-se uma problemática inerente à vida contemporânea. Essa realidade contribui, muitas vezes, para o aumento da ansiedade, angústias e sofrimentos psíquicos, que impactam negativamente não apenas a qualidade de vida e o bem-estar dos profissionais, mas também sua performance e assertividade no exercício de suas funções.

Dessa forma, o caminho para lidar de maneira saudável com os anseios provocados pelas incertezas do mundo do trabalho não se encontra na busca por previsibilidade e segurança

absolutas, nem na expectativa de planos de carreira pré-estabelecidos e rígidos, como os modelos praticados outrora pelas organizações (Muller; Scheffer, 2010). Ao contrário, a saúde e a prosperidade profissional estão mais associadas à aceitação ativa dessa nova realidade, imposta não por uma ou outra corporação isoladamente, mas pelo próprio funcionamento sistêmico do mercado de trabalho contemporâneo. Munhoz e Silva (2011) destacam que as abordagens de educação para a carreira voltadas ao público adulto — enquanto disciplina que oferece conhecimentos atualizados sobre desenvolvimento de carreira — não devolvem necessariamente uma sensação de segurança ou previsibilidade. Em vez disso, fornecem respaldo técnico e conceitual que fortalece o protagonismo e a resiliência dos indivíduos diante das incertezas e temores característicos das transições profissionais. Nessa perspectiva, o aprofundamento do entendimento sobre escolhas de carreira favorece o desenvolvimento de uma postura mais perspicaz diante das oportunidades e potencializa a criação de cenários de evolução (Savickas, 2013).

Pesquisas com o público brasileiro indicam que ainda não há, de forma consolidada, uma cultura de planejamento de carreira baseado em estratégias complexas e projetivas. Em geral, há pouca elaboração sobre os próximos passos profissionais e, quando ela ocorre, tende-se à reprodução de trajetórias já conhecidas — cargos previamente ocupados por outras pessoas ou modelos convencionais de crescimento profissional (Dutra, 2021). É nesse cenário que emerge o conceito de sustentabilidade de carreira, tal como empregado na presente dissertação. Trata-se de um conceito já aplicado na prática profissional da autora, que atua como orientadora de carreira, *coach* executiva e consultora em gestão de pessoas. Importa ressaltar que, no contexto deste trabalho, o termo não possui relação direta com as questões ambientais e climáticas, como discutido por Boone, Bromaghim e Kapuscinski (2023), que o associam a atividades laborais vinculadas a práticas ESG (Environmental, Social and Governance). Aqui, o conceito de sustentabilidade de carreira é apresentado a partir da vivência prática e do referencial teórico acumulado pela autora ao longo de mais de uma década de atuação com adultos em transição profissional, com o objetivo de apoiar escolhas alinhadas à identidade profissional e às perspectivas de futuro de cada indivíduo.

A concepção proposta neste trabalho — formulada e aplicada pela própria autora — entende que carreiras sustentáveis são aquelas que apresentam potencial de flexibilização e reinvenção, permitindo sua continuidade ao longo do tempo, mesmo diante de mudanças no mercado ou de transformações na identidade do profissional. A noção de *perpetuidade viva*, que admite a legitimidade das mudanças constantes e o amadurecimento natural dos sujeitos, é central para essa abordagem. A expressão “consistente o bastante para suportar reinvenções” é

utilizada pela autora como uma tradução acessível e didática do conceito, destinada a públicos de diferentes áreas e níveis de experiência. Muller e Schefer (2022) propõem uma aplicação muito semelhante ao termo sustentabilidade, trazendo-o para o contexto de complexidade que as carreiras encontram hoje, mas não só isso, inclui a conexão da vida profissional com as outras áreas da vida e, busca abarcar as demandas contextuais da sociedade, como evolução tecnológica e novas estruturas econômicas impulsionando a necessidade de reinvenção constante, e flexibilidade no intuito de adaptações. Este entendimento de carreiras contemporâneas, alicerça aos cenários profissionais elementos fundamentais de empregabilidade e trabalhabilidade, resguardando a auto responsabilidade de cada profissional, bem como sua capacidade de gerar e assumir demandas a curto e longo prazos (De Vos; Van der Heijden, 2018).

O *framework* apresentado nesta dissertação nasceu, portanto, da prática com clientes que demonstravam dificuldade em compreender as novas premissas do mundo do trabalho e ainda se apoiavam em paradigmas defasados sobre carreira — como a busca por estabilidade, linearidade e crescimento contínuo. Esses modelos geram expectativas irreais e comprometem a assertividade no planejamento de movimentos profissionais, por desconsiderarem a complexidade e a imprevisibilidade do cenário atual. A autora construiu sua identidade profissional tanto dentro quanto fora das organizações, atuando como executiva de Recursos Humanos (RH), consultora e orientadora de carreira. Ao longo dessa trajetória, percebeu na prática o descompasso entre os entendimentos dominantes sobre carreira e a realidade concreta vivida pelos profissionais. Em resposta a esse descompasso, buscou formações técnicas e acadêmicas que oferecessem diferentes perspectivas sobre o fenômeno da carreira: a perspectiva individual, voltada ao perfil e interesses do sujeito; a institucional, centrada nos sistemas de gestão de carreira corporativa; e a contextual, ancorada na psicologia vocacional e no estudo dos vínculos entre indivíduo, trabalho e sociedade.

Destaca-se que *frameworks* podem ser compreendidos como “um conjunto de recursos, de técnicas ou conceitos comuns usados para facilitar o desenvolvimento de um projeto ou resolver um problema” (Caetano, 2019, p. 716). Além disso, os *frameworks* estão alinhados à noção de modelo que contribui para orientar uma prática, auxiliando na análise, abordagem e articulação de problemas ou situações complexas. Tais estruturas conceituais apoiam as tomadas de decisões relacionadas a práticas empregadas em operações e processos organizacionais (Zilbovicius, 1997). No caso do *framework* educacional, sua aplicação está associada ao estímulo à intelectualidade e ao desenvolvimento do pensamento crítico sobre a realidade, de modo a evitar análises pautadas em polarizações ou conclusões binárias, centradas

exclusivamente no curto prazo ou em elementos superficialmente observáveis (Mariotti, 2010). O autor, ao revisar a aplicabilidade dos conceitos da complexidade à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento humano sustentável, argumenta que esse tipo de pensamento prepara o sujeito para lidar com os desafios do mundo contemporâneo, ao estimular não apenas a aceitação da realidade como ela se apresenta, mas também a expansão do raciocínio e das possibilidades de *ser*.

Em consonância com essa perspectiva, Achor (2012), por meio do conceito denominado “alavanca de possibilidades”, afirma que a atitude mental diante do trabalho afeta diretamente o desempenho profissional. Seus estudos apontam que a crença pessoal na possibilidade de mudança é um fator essencial, e que evoluções verdadeiramente sustentáveis devem ser estruturais, de modo que o indivíduo desenvolva recursos internos para lidar com as exigências e complexidades do cotidiano laboral.

Diante da complexidade crescente que marca os percursos profissionais contemporâneos, esta dissertação propõe a análise e o aprimoramento do *framework* Pilares de Sustentabilidade de Carreira, concebido e aplicado pela autora ao longo de sua trajetória profissional com adultos em distintos contextos de desenvolvimento. O objetivo central é apresentar os fundamentos conceituais que sustentam o modelo, bem como discutir sua relevância e aplicabilidade enquanto instrumento educacional e reflexivo, diante dos desafios impostos pelas trajetórias profissionais não lineares, mutáveis e altamente contextualizadas. Para tanto, o trabalho está estruturado em três capítulos principais. No primeiro, apresenta-se o referencial teórico sobre desenvolvimento de carreiras e sustentabilidade; com foco no recorte específico delineado nesta introdução. No segundo capítulo, discute-se a construção do *framework* à luz das abordagens estudadas e das demandas práticas identificadas no exercício da orientação profissional e de carreira, a partir da atuação da autora. Por fim, o terceiro capítulo apresenta o método, com os resultados de cada frente, seguidos da discussão e da conclusão. O método de pesquisa utilizado é a triangulação de dados, obtidos a partir de: (1) um painel de especialistas, conduzido para que profissionais reconhecidos pelo mercado, tanto em formação quanto em vivência profissional, pudessem analisar o *framework* e trazer apontamentos de evolução; (2) a escuta de profissionais que já utilizaram a ferramenta em seus próprios processos de planejamento de carreira, aplicada a indivíduos previamente atendidos na prática clínica da autora, os quais refletiram sobre suas escolhas e planejamento de carreira com base na orientação educacional proposta pelo *framework*, respondendo a um questionário do tipo survey; e (3) a revisão bibliográfica, que serviu de base para o debate dos resultados.

Espera-se, assim, contribuir de forma significativa para os campos da orientação e do desenvolvimento de carreiras, bem como para a gestão de pessoas, com uma proposta conceitual que articule fundamentação teórica sólida e aplicabilidade prática efetiva.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar e aprimorar o *framework* educacional de sustentabilidade de carreira proposto pela autora, já utilizado em sua prática profissional como consultora em gestão de pessoas e orientadora profissional de adultos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos para o alcance do objetivo geral são:

- a) Embasar teoricamente o *framework*, tornando mais robusta a sua proposta.
- b) Coletar percepções com os profissionais usuários do modelo, sobre sua pertinência e relevância.
- c) Identificar melhorias possíveis de serem implantadas neste *framework* educacional.

2.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A escolha do tema de pesquisa e as motivações que impulsionaram o desenvolvimento do *framework* proposto originaram-se na experiência profissional cotidiana da autora, ao prestar atendimento a gestores no ambiente corporativo como *business partner* e em programas de desenvolvimento de lideranças, bem como em processos de planejamento de carreira e orientação profissional de profissionais em diferentes ciclos e papéis profissionais. Durante essa atuação — que permanece em curso — foi possível observar que muitos destes profissionais demonstravam dificuldades em refletir sobre suas próprias trajetórias, assim como em apoiar suas equipes na tomada de decisões relacionadas ao desenvolvimento profissional. Tais limitações não estavam restritas à ausência de repertório conceitual sobre carreiras, mas também à dificuldade de debater, estruturar e implementar processos organizacionais que fomentassem a mobilidade e o crescimento dentro das empresas, afinal, a pouca constância de reflexões, ou, as tomadas de decisão pautadas em análises rasas e racionais eram constantes. Os prejuízos decorrentes dessa narrativa limitada e das raras reflexões integrativas são percebidos tanto no plano individual — na autogestão da carreira — quanto no plano institucional — na gestão das carreiras no interior das organizações.

A carência de letramento sobre o mundo do trabalho e suas múltiplas possibilidades contribui para uma compreensão restrita e excessivamente operacional do desenvolvimento profissional. A autora identificou que essa limitação frequentemente levava os indivíduos a reduzirem o significado do trabalho a uma função meramente instrumental, desvinculada de suas identidades pessoais e dissociada das demais dimensões da vida — como as esferas familiar, social e subjetiva. Tal percepção reducionista, quando mantida ao longo do tempo, favorece a cristalização de entendimentos ultrapassados, sustentados por uma dicotomia rígida entre carreira subjetiva e objetiva, com uma premissa de constância de contexto e de identidade profissional que não encontramos mais na realidade contemporânea.

Nesse sentido, a persistência de um modelo tradicional de concepção de carreira — que fragmenta essas dimensões e concebe os percursos profissionais como lineares e previsíveis — mostra-se incompatível com a complexidade dos processos de desenvolvimento na contemporaneidade. A ausência de estratégias que integrem essas duas esferas reforça padrões organizacionais conservadores e desatualizados, dificultando a construção de trajetórias mais dinâmicas, adaptáveis e coerentes com as transformações do mercado de trabalho. É diante desse cenário que se justifica a proposição do *framework* aqui estudado, que busca diminuir essa lacuna educacional, oferecendo subsídios teóricos e metodológicos para uma abordagem mais ampla e contextualizada do desenvolvimento de carreira, tanto em nível individual quanto institucional. Além disso, almeja-se inspirar reflexões e estimular debates rotineiros e integrativos.

O desafio central, na perspectiva da autora, consiste em contribuir aumentando a popularização dos conceitos contemporâneos sobre desenvolvimento de carreira, traduzindo-os em uma linguagem acessível a profissionais de diferentes áreas, mesmo fora do campo acadêmico. Trata-se de permitir que um público ampliado modernize seus entendimentos e expanda sua capacidade de leitura estratégica do mercado. O modelo não se propõe como um instrumento prescritivo de planejamento de carreira, nem tecnicista, ao contrário, pretende contribuir com debates e reflexões práticas sobre escolhas profissionais, simulações de cenários, embasamento de novos processos organizacionais e, sobretudo, com o fortalecimento da autonomia das pessoas em suas decisões de carreira e na construção de suas identidades profissionais.

A experiência profissional da autora combina formações técnicas e vivências práticas nas áreas de desenvolvimento de carreiras, gestão de pessoas e psicologia clínica. Seus referenciais teóricos são alicerçados em distintas abordagens e escolas, o que lhe confere uma leitura autoral da realidade, com percepção integrativa e ampliada. Em sua trajetória

educacional, esteve na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde cursou formação em orientação vocacional e nos instrumentos de *assessment* aplicados nesse campo, usualmente voltados a adolescentes e/ou jovens adultos. Na Fundação Instituto de Administração (FIA), sua formação centrou-se na gestão de carreiras em ambientes organizacionais, com ênfase nas estruturas corporativas. Nos estudos sobre *coaching*, realizou a formação em *Coaching de Carreira* pelo Integrated Coaching Institute (ICI), voltada ao acompanhamento de adultos em transições profissionais, com foco na identidade profissional e no autoconhecimento. Complementam sua formação a especialização clínica em Terapias Cognitivo-Comportamentais, a formação em Terapia Racional-Emotiva do Psicólogo Albert Ellis, e o MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

O *framework* “Pilares de Sustentabilidade de Carreira”, objeto de estudo nesta dissertação e já integrado à prática profissional da autora, tem como proposta oferecer ao público — abrangendo distintas áreas de atuação, faixas etárias e níveis de senioridade — um referencial conceitual acessível, porém tecnicamente consistente. Seu propósito é favorecer a ampliação do entendimento e estimular reflexões aprofundadas sobre as escolhas profissionais. Trata-se de uma estrutura conceitual de natureza educacional e não prescritiva — um “esqueleto” de reflexão, ou guia de premissas, que orienta análises críticas e autônomas das trajetórias de carreira. Nessa perspectiva, o *framework* busca viabilizar um processo decisório mais estratégico, expandido e alinhado às necessidades individuais e às dinâmicas do mundo do trabalho contemporâneo. Parte-se do pressuposto de que conteúdos educacionais dessa natureza enriquecem a forma como os indivíduos interpretam o mercado e seus contextos profissionais, tornando suas leituras mais refinadas e profundas. Como consequência, amplia-se o leque de possibilidades de escolha e fomenta-se a criatividade para decisões não óbvias, rompendo com a lógica tradicional de que o passado necessariamente determina o futuro, ou de que o caminho deve seguir modelos prontos baseados em trajetórias anteriores.

Este estudo, bem como o *framework* aqui analisado, propõe-se também como uma ferramenta de apoio às organizações na reflexão sobre suas práticas de desenvolvimento de carreiras. Ao oferecer bases conceituais que atualizam a compreensão sobre os interesses, motivações e dinâmicas de autorrealização das pessoas, o modelo pode ser incorporado a processos organizacionais com o objetivo de ampliar o alinhamento entre indivíduos e corporações. Tal perspectiva encontra respaldo na Psicologia Organizacional e do Trabalho, que compreende o desenvolvimento de carreira como um processo relacional e contextual, no qual a trajetória profissional é construída pela interação entre as demandas organizacionais e as singularidades dos sujeitos (Ribeiro, 2014; Borges-Andrade; Zanelli, 2014). Assim, sua

aplicação pode favorecer a criação de canais de comunicação mais transparentes e dialógicos, estimulando a co-construção de trajetórias profissionais que integrem as necessidades estratégicas das organizações às aspirações, valores e condições reais de cada colaborador. Essa compreensão dialoga com o conceito de sustentabilidade de carreiras ao reconhecer que trajetórias profissionais sustentáveis emergem do equilíbrio dinâmico entre agência individual, apoio organizacional e condições contextuais que favorecem o desenvolvimento contínuo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS NA ATUALIDADE, REVISÃO DOS PRINCIPAIS ENTENDIMENTOS TÉCNICOS E TENDÊNCIAS DE MERCADO

O desenvolvimento de carreiras tem passado por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionado por mudanças estruturais no mundo do trabalho, avanços tecnológicos, globalização e novas dinâmicas organizacionais. As antigas concepções baseadas em estabilidade, linearidade e ascensão hierárquica têm cedido lugar a modelos mais flexíveis, adaptativos e centrados no protagonismo do indivíduo (Hall, 2004; Baruch, 2006). Nesse novo cenário, a carreira deixa de ser entendida apenas como um conjunto de cargos ou promoções, passando a ser concebida como um percurso multifacetado, influenciado por aspectos subjetivos, contextuais e relacionais (Savickas, 2013; Dutra, 2021).

O campo técnico tem acompanhado essa evolução com o surgimento de novos modelos teóricos e práticas que visam integrar dimensões como empregabilidade, propósito, aprendizagem contínua e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (DeFillippi; Arthur, 1994; Briscoe, Hall; DeMuth, 2006). Ao mesmo tempo, as organizações também têm revisto suas estratégias de gestão de pessoas, reconhecendo a importância de promover ambientes que favoreçam o autodesenvolvimento e a corresponsabilidade na construção das trajetórias profissionais (Dutra, 2012; De Vos *et al.*, 2016).

O trabalho tem se consolidado, cada vez mais, como um elemento central na construção da identidade humana — não apenas por sua função de subsistência, mas como fonte de sentido existencial. A ampliação das discussões sobre o significado do trabalho, as concepções de talento e as dimensões do bem-estar para além da produtividade cotidiana têm contribuído para uma problematização mais refinada das escolhas de carreira e das decisões relativas à trajetória profissional. Silva e Tolfo (2012) destacam que, mesmo se as necessidades financeiras fossem eliminadas como fator determinante para o trabalho, os indivíduos tenderiam a permanecer ativos profissionalmente, em busca de sensações como satisfação, orgulho e sentido de vida. Ao longo de todo o ciclo vital, as necessidades concretas e subjetivas se transformam; no entanto, o anseio por pertencimento social e a sensação de utilidade permanecem, contribuindo para a redução da solidão (Duarte *et al.*, 2010).

Os profissionais são, cada vez mais, estimulados a analisar os contextos em que estão inseridos e a ocupar diferentes espaços de trabalho, estruturados em ciclos não lineares de desenvolvimento e evolução de carreira. A liberdade para realizar escolhas — por mais positiva e desejável que seja na vida adulta — pode também ser percebida como geradora de

instabilidade, despertando sentimentos de insegurança. Zygmunt Bauman (2001), em *Modernidade Líquida*, discute a fluidez das relações e das estruturas sociais contemporâneas, ressaltando que a liberdade excessiva, quando desvinculada de referenciais psicossociais estáveis, pode produzir sofrimento psíquico. A ausência de certezas - no sentido de previsibilidade de mercado - e a constante necessidade de reinvenção podem gerar medo e ansiedade, especialmente quando os sujeitos percebem que precisam se adaptar continuamente a um mundo em permanente aumento de velocidade de transformação. Nesse cenário, é fundamental considerar os impactos subjetivos das exigências contemporâneas de adaptabilidade e reinvenção constante. Dejours (2004), ao discutir a psicodinâmica do trabalho, destaca que o sofrimento psíquico surge quando há um descompasso entre as exigências do contexto laboral e os recursos psíquicos disponíveis para enfrentá-las, especialmente quando o sujeito não encontra meios simbólicos ou relacionais de ressignificar sua experiência profissional. Da mesma forma, Richard Sennett (2006), em *A Corrosão do Caráter*, analisa como a flexibilidade excessiva, celebrada nas novas formas de organização do trabalho, pode comprometer a construção de narrativas de identidade e continuidade pessoal, essenciais para o senso de coerência do eu. Giddens (1991), ao abordar a modernidade reflexiva, também aponta que a ausência de estruturas sólidas obriga os indivíduos a reconstruírem continuamente seus projetos de vida, o que, embora aumente a autonomia, intensifica o peso da responsabilidade individual e pode gerar sobrecarga emocional. Diante disso, compreender a carreira como um processo subjetivo, relacional e historicamente situado é condição essencial para o desenvolvimento de abordagens que promovam não apenas desempenho, mas também saúde psíquica e sentido.

Diante dessas exigências de reinvenção contínua, associadas à fluidez das estruturas sociais e à crescente responsabilidade individual na construção das trajetórias profissionais, torna-se necessário adotar uma perspectiva que integre saúde psíquica, adaptabilidade e sentido de longo prazo. É nesse contexto que emerge o conceito de sustentabilidade de carreira, compreendido como a capacidade de um percurso profissional se manter viável ao longo do tempo, em termos tanto subjetivos quanto objetivos, mesmo diante das transformações do mercado e das mudanças na identidade do próprio profissional. De acordo com Van der Heijden e De Vos (2015), uma carreira sustentável é aquela que combina desenvolvimento contínuo, bem-estar e empregabilidade, permitindo que o indivíduo preserve sua motivação, saúde e relevância profissional ao longo do tempo. Essa abordagem rompe com a lógica tradicional de estabilidade e linearidade, propondo uma visão de carreira ancorada na flexibilidade, na autonomia e na capacidade de negociação constante entre sujeito e contexto. Ao reconhecer a

complexidade das trajetórias atuais, o conceito de sustentabilidade de carreira propõe um novo paradigma, no qual o sucesso não é medido apenas por conquistas externas, mas pela coerência entre valores pessoais, identidade profissional e contexto de atuação.

Com a ampliação das exigências que envolvem o desenvolvimento de carreiras, observa-se uma resignificação dos critérios que definem o valor profissional. As competências técnicas e individuais — antes vistas como principais indicadoras de desempenho — agora dividem espaço com o senso de coletividade e interdependência, considerados recursos fundamentais de sustentação emocional e relacional. Em uma era marcada pela fluidez e imprevisibilidade, o fortalecimento de vínculos, o sentimento de pertencimento e a valorização da colaboração tornam-se elementos centrais para oferecer suporte psíquico diante das exigências adaptativas do mundo do trabalho. A construção clara da identidade vocacional e sua articulação com a identidade pessoal contribuem diretamente para a saúde emocional dos indivíduos, ao mesmo tempo em que favorecem maior assertividade nas escolhas profissionais (Silva; Tolfo, 2012).

Autores da psicologia cognitivo-comportamental, como Beck (2013), Ellis (2001) e Dobson (2010), compreendem que os comportamentos humanos estão diretamente relacionados aos pensamentos e sentimentos que os precedem. Beck, ao desenvolver a teoria cognitiva, destaca que a forma como interpretamos eventos influencia diretamente nossas respostas emocionais e comportamentais. Ellis, por meio da Terapia Racional-Emotiva Comportamental (TREC), reforça que crenças disfuncionais podem restringir a capacidade de ação e adaptação. Nesse sentido, aquilo que pensamos sobre nossa carreira e sobre nós mesmos, enquanto profissionais, influencia de maneira significativa como nos sentimos diante dos desafios cotidianos do trabalho — e, por consequência, determina nossas possibilidades de ação. Albert Ellis (1962), com a formulação da Terapia Racional-Emotiva Comportamental (TREC), argumenta que não são os eventos em si que geram nossas emoções, mas sim a interpretação que fazemos deles. Aaron Beck (1976), um dos principais teóricos da chamada primeira onda das Terapias Cognitivo-Comportamentais (TCC), reforça essa compreensão ao propor que os pensamentos automáticos moldam diretamente nossas reações emocionais e comportamentais.

Aplicado ao contexto profissional e na análise sobre escolhas de carreira, isso significa que crenças disfuncionais sobre a própria carreira — como “não sou competente o suficiente” ou “não tenho controle sobre meu futuro” — podem desencadear sentimentos de ansiedade, insegurança ou desmotivação, resultando em comportamentos de evitação, retração ou passividade diante das situações de trabalho. Em contrapartida, pensamentos mais adaptativos,

como “posso aprender com esse erro” ou “tenho capacidade para evoluir”, tendem a favorecer respostas mais saudáveis, promovendo engajamento, proatividade e resiliência. Por exemplo, um profissional que interpreta um feedback como uma crítica destrutiva pode reagir com desmotivação e isolamento. Já aquele que compreende o mesmo *feedback* como uma oportunidade de crescimento é mais propenso a mobilizar esforços para desenvolver novas habilidades e aprimorar seu desempenho. Essa engrenagem que articula o funcionamento psicológico humano, suas escolhas de carreira e os potenciais de performance no trabalho foi amplamente discutida por Moss *et al.* (2019), sob diferentes perspectivas. Os autores alertam para a importância do cuidado com a construção da identidade vocacional como fator central para a felicidade e a qualidade de vida como um todo. Na mesma publicação, afirmam que grande parte das pessoas não consegue manter um comprometimento emocional e intelectual genuíno com suas corporações — e, muitas vezes, nem mesmo com suas próprias narrativas de vida profissional. Tal afastamento é compreendido como uma resposta neurológica e psicológica natural frente a emoções negativas generalizadas, como a sensação de que as escolhas de carreira não são autorais ou de que não há valor percebido na identidade laboral. Para reverter esse cenário e ampliar o engajamento, os autores apontam três elementos fundamentais: (1) uma visão de futuro que tenha significado; (2) um senso de propósito; e (3) relacionamentos de alta qualidade no ambiente de trabalho.

Aprofundando esses aspectos, observa-se que o engajamento das pessoas está diretamente relacionado à forma como a organização comunica seu futuro desejado — seja por meio de seu planejamento estratégico ou de seus planos de carreira — e à capacidade de cada profissional de se perceber incluído e relevante dentro dessa projeção. Para que isso aconteça, é essencial que os representantes institucionais, sejam líderes formais ou não, consigam se comunicar de maneira clara, transparente e inspiradora. Esse movimento conecta-se ao segundo ponto: o senso de propósito, entendido como a percepção de relevância do próprio trabalho. Quando os profissionais reconhecem que suas ações têm impacto positivo na construção desse futuro coletivo, o engajamento tende a ser fortalecido. O terceiro elemento — relacionamentos de alta qualidade — refere-se à profundidade das conexões interpessoais no ambiente de trabalho. Segundo os autores, é somente por meio de vínculos marcados por confiança e autenticidade que se viabiliza a ativação dessa engrenagem de engajamento, não apenas em episódios pontuais de satisfação, mas na construção de uma relação consistente e significativa com a carreira e o trabalho.

Na década de 1940, Donald Super iniciou a sistematização de seus estudos sobre o desenvolvimento vocacional, propondo que a carreira é um processo ao longo da vida,

diretamente relacionado aos papéis sociais que o indivíduo desempenha e às suas fases de desenvolvimento psicossocial. Embora seus estudos iniciais remontam à década de 1930, foi a partir dos anos 1940 que Super passou a consolidar sua teoria desenvolvimental, posteriormente considerada uma das mais influentes na psicologia vocacional. Mesmo em um contexto social completamente diferente do atual, ali já se apresentavam os entendimentos de carreira conectada às outras áreas da vida, bem como a gestão por ciclos e os diferentes papéis que os profissionais ocupam, que interferem nas suas escolhas de carreira, mesmo não sendo papéis profissionais.

Ambiel (2014) explica que a teoria desenvolvimental, iniciada por Donald Super e continuada por vários autores, principalmente Savickas, embora tenha sido construída em uma linha histórica, não pode ser considerada como uma teoria unitária. As tentativas de explicar o desenvolvimento de carreira ganharam novos contornos com a Teoria de Construção de Carreira e o modelo Life Design. Tais conceitos postulam uma atitude ativa por parte do profissional no sentido de construir a sua trajetória de carreira, para além da simples sequência de ocupações, mas a partir das significações de suas vivências. As teorias têm em sua história de desenvolvimento uma importante dinâmica, caracterizada por séries de evoluções conceituais, entretanto, em todas estas linhas de entendimento, que não são excludentes, um ponto comum é a necessidade de protagonismo do profissional em suas escolhas, essa postura ativa na análise de contextos, oportunidades e hipóteses de movimentação e de seu percurso profissional.

Em linha com essa evolução de entendimento, Visentini, Muller e Scheffer (2022) esclarecem que essa postura pressupõe que o profissional entenda o seu desenho estratégico de carreira, percebendo sua trajetória profissional como uma jornada intencional de movimentações e conquista de prosperidade, bem como, assumindo sua tomada de decisões. Ou seja, não delegando para instituições, mentores, conselheiros ou qualquer demanda externa que não leve em conta suas reflexões e planejamentos que devem partir dos seus próprios desejos, planos e definições de identidade.

Drucker (2005), em seu artigo 'Gerenciando a si mesmo', discute a complexidade do autogerenciamento, não só do ponto de vista da performance no trabalho, mas do entendimento de identidade profissional e o que ele chama de “entender a si mesmo”, no sentido de não só entender pontos fortes e fracos, mas de se conhecer aprendendo, se relacionando com colegas de trabalho, e com seus valores pessoais. O autor, cuja abordagem transita entre desenvolvimento de carreiras e gestão empresarial, afirma que vivemos uma era de oportunidades jamais vistas. Ele percebe que, com ambição e inteligência, qualquer um pode

estar no topo da profissão, seja lá de onde tenha começado. Mas, também refere que, com a oportunidade, vem a responsabilidade. Uma empresa já não consegue administrar a carreira das pessoas, reforçando, desta forma, que cabe a cada trabalhador presidir a própria carreira (Drucker, 2005).

Esses esforços individuais para assumir uma postura ativa diante das escolhas de carreira e desenvolver clareza sobre a própria identidade laboral — bem como sua conexão com as demais dimensões da vida — não pressupõem a exigência de conclusões definitivas. Pelo contrário, Borges e Alves Filho (2001) explicam que é justamente a aceitação do processo contínuo de construção e reconstrução que permite uma conexão mais realista com as dinâmicas atuais. Nem o mercado de trabalho, nem a estrutura psíquica dos indivíduos se apresentam de forma estática em qualquer momento; ao contrário, ambos estão em constante transformação. Quanto mais os profissionais se adaptam a essa fluidez, mais ampliam suas possibilidades de atuação e desenvolvimento. Afinal, a capacidade de reconhecer e integrar essa dimensão subjetiva da construção de vida e carreira constitui um importante indicador de maturidade vocacional (Balbinotti, 2003). Diversas pesquisas e autores são enfáticos ao afirmar que antigos conceitos de sucesso e estabilidade não se aplicam mais à realidade, no sentido de expectativa de acertos e previsibilidade de próximos passos profissionais, como foi possível na era industrial (Lassance; Sparta, 2003). Neste mesmo estudo, as autoras contextualizam este cenário que é criado e fomentado não só por questões emocionais e sociais dos indivíduos, mas principalmente por ordens econômicas mundiais que estão correlacionadas com todos os fenômenos de evoluções sociais que acarretam as movimentações de lógica de consumo, inclusive. Questões estas que interferem diretamente nas estruturas corporativas e de gestão de pessoas e carreiras (Visentini; Muller; Scheffer, 2022).

Atualizando essa intenção, podemos compreender que sustentabilidade e prosperidade constituem expectativas legítimas e relevantes para orientar as tomadas de decisão no contexto das carreiras (Moss, 2009). Anteriormente, entendia-se como metas fundamentais a busca por estabilidade e crescimento linear, geralmente representados pela sucessão de cargos estruturados nas hierarquias corporativas. Visentini, Muller e Scheffer (2022) também contribuem para esse debate ao contextualizar os conceitos de empregabilidade e trabalhabilidade dentro da lógica da sustentabilidade de carreira — aspectos que serão aprofundados na seção seguinte deste estudo. As autoras explicam que a perspectiva das carreiras contemporâneas é caracterizada pela justaposição entre carreira e vida, vinculando a percepção dos principais atores do mercado ao potencial de prosperidade de cada trajetória profissional. Tal reputação é construída, de forma consistente, por meio da entrega de

resultados, do alinhamento entre qualificação, capacidades e o desenho de carreira de cada indivíduo. Nessa lógica, a sustentabilidade se manifesta quando o profissional consegue apresentar aos seus *stakeholders* aquilo que promete: resultados, conquistas e compromisso com os acordos de desempenho firmados — o que, por sua vez, abre espaço para novos ciclos de parceria, reconhecimento e construção positiva para todas as partes envolvidas

Nesse mesmo movimento de ressignificação da carreira, amplia-se também a compreensão sobre a dimensão emocional do trabalho e a integração entre os diferentes papéis que compõem a vida do profissional. Segundo Achor (2012), as pessoas que veem seu trabalho como uma carreira trabalham não só por necessidade, mas para progredir e ter sucesso, elas se envolvem emocionalmente no trabalho, construindo sonhos e planos, desejando ser bem-sucedidas e sentir orgulho por suas conquistas e evoluções. Modelo de entendimento que aumenta as chances não só de bem-estar, mas de uma boa adaptação à realidade de mercado de trabalho que vivemos, onde as possibilidades de carreira são pouco lineares e óbvias, precedentes passados não são mais direcionadores de futuro. Cada indivíduo tem a necessidade de empreender o seu entendimento aos diferentes cenários, corporativos ou não, para delimitar possibilidades de movimentação de carreira. Os diversos papéis profissionais encontram constantemente possibilidades únicas de aplicação. Essa independência exigida do profissional contemporâneo carrega consigo o desafio de integração entre as áreas da vida. Outrora existiam as separações entre razão e emoção, ou ainda, entre os tipos de emoções, quando empresas delimitavam quais emoções eram adequadas ao contexto profissional e quais deveriam ser restritas à 'vida pessoal', isto tudo passou (Gaudêncio, 2009). O mesmo autor, em sua obra “Terapia do Papel Profissional”, defende que todas as emoções são bem vindas no papel profissional, e que a integridade da complexidade humana traz dignidade e comprometimento.

Essa integridade, defendida por Gaudêncio (2009), referindo-se a não divisão do ser humano, seus pensamentos e suas emoções, corrobora com a construção de trabalhos pautados por escolhas embasadas em autoconhecimento e reflexões consistentes (Borges; Alvez Filho, 2001). Esse direcionamento integral do ser humano, com o acolhimento das demandas existenciais como pauta pelas corporações e pelos indivíduos, tende a impulsionar positivamente o desempenho e a resiliência, já que a capacidade de pensar sobre os pensamentos, relativizar entendimentos, abstrair, e, entender a realidade além do cartesiano e do observável são aprimoradas por esses comportamentos. Eles também amparam a expansão de inteligências e a adequação aos movimentos constantes de mudança. Diferente do contexto estável que já tivemos em décadas anteriores, onde emprego era sinônimo de trabalho, e, hierarquias estruturadas de forma rígida eram o desenho máximo de possibilidades de carreira

(Tolfo, 2002). A autora reforça que a atualidade nos apresenta o desenvolvimento de carreiras em uma perspectiva de percurso, de sucessão de ciclos profissionais e de vivências. Tanto as corporações quanto os indivíduos precisam, de forma contínua, ressignificar seus entendimentos e atualizar seus papéis, posicionando os movimentos de carreira dentro de uma perspectiva que integre o contexto e o cenário em que atuam. Esse processo envolve a articulação de possibilidades individuais com as demandas e tendências do mercado (Dutra, 2021). Em um ambiente cada vez mais complexo, a rigidez – antes associada à consistência – deixou de ser adequada, pois hoje ela se mostra incapaz de acompanhar as rápidas transformações do mercado de trabalho. Atualmente, a flexibilidade e a reflexão constante passaram a ser vistas como fundamentos de uma nova forma de consistência, promovendo não apenas a adaptabilidade, mas também fortalecendo a sustentabilidade das trajetórias profissionais. Bauman (2001) relativiza a permanência em nossos tempos, não só no trabalho, mas na vida como um todo, alertando para a fluidez como caminho interessante para a reflexão sobre escolhas e definições de movimentos profissionais.

Nesse sentido, o termo “potencial de sustentabilidade de carreira”, tal como empregado neste trabalho, é utilizado para designar carreiras que se estruturam de modo a suportar as reinvenções exigidas tanto pelo dinamismo do mercado quanto pelas transformações na identidade profissional. Tais mudanças podem decorrer de escolhas estratégicas relacionadas à trajetória profissional ou de transformações pessoais e familiares. Assim, a capacidade de alinhar aspectos individuais às exigências contextuais revela-se essencial para a construção de trajetórias resilientes e adaptáveis no longo prazo. Os estudos contemporâneos sobre carreira vêm enfrentando o desafio de analisar a tensão entre movimento e permanência. Ribeiro (2009, p. 207) destaca que a mudança sem permanência compromete a possibilidade de perpetuação necessária à construção de um legado profissional, ao passo que a permanência sem mudança impede o desenvolvimento pessoal e profissional. O autor pondera que essa dualidade remonta às filosofias de Parmênides e Heráclito, refletindo a necessidade de integrar continuidade e transformação como elementos constitutivos das trajetórias profissionais sustentáveis.

Essa integração entre permanência e mudança exige do profissional uma postura reflexiva contínua, capaz de reconhecer padrões que precisam ser mantidos e, ao mesmo tempo, identificar os pontos que demandam adaptação ou ruptura. A carreira, nesse contexto, passa a ser concebida como um sistema dinâmico em constante reorganização, no qual o equilíbrio entre estabilidade e transformação se torna condição essencial para sua sustentabilidade. Ribeiro (2008), em sua revisão longitudinal dos teóricos sobre carreira, evidencia uma transformação definitiva no conceito contemporâneo, caracterizada por uma crescente

desconexão entre as organizações e as trajetórias profissionais dos indivíduos. Historicamente, a carreira era entendida como um percurso intimamente ligado às estruturas empresariais e institucionais, sendo que os profissionais que atuavam fora desses ambientes eram frequentemente marginalizados, chegando até a serem classificados como integrantes de "não-carreiras". Essa mudança de paradigma exige uma reavaliação dos fundamentos que sustentam o desenvolvimento profissional, de modo a refletir a complexidade, a dinamicidade e as múltiplas dimensões do mercado de trabalho contemporâneo. Atualmente, a concepção de carreira transcende o modelo tradicional, incorporando a noção de que o desenvolvimento profissional se dá por meio de um processo contínuo de construção e reconstrução da identidade e das relações psicossociais. Conforme argumenta Ribeiro (2009, p. 212), vivemos em um "mundo das carreiras psicossociais", caracterizado por microestruturas heterogêneas que demandam a constante síntese e legitimação social das trajetórias individuais.

Assim, torna-se imprescindível atualizar o entendimento popular sobre o desenvolvimento de carreiras, promovendo a apropriação pessoal e contínua das trajetórias profissionais, de modo que os indivíduos possam construir caminhos evolutivos e adaptáveis às rápidas transformações do ambiente laboral e da sociedade contemporânea. Hoje o contexto e a construção de identidade demandam tolerância à impermanência, mais do que isto, demandam a capacidade de construção mútua da identidade profissional ao longo da vida e das vivências, em uma construção co-criada (Young; Collin, 2000. p. 11). Para Schein (1978), apud Ribeiro (2009), a carreira seria uma construção dinâmica, gerada na interação e na adaptação mútua das necessidades individuais e organizacionais. Entendimento coerente e realista para profissionais que fazem suas escolhas priorizando a organização que estão vinculadas, um modelo pertinente mas que não se sustenta mais. Sendo parcial por não contemplar profissionais que não estejam vinculados a uma única instituição, e ainda tendendo a enfraquecer a autopercepção, quando o ciclo na corporação é finalizado não por motivação do próprio profissional, por exemplo.

O entendimento teórico de carreira psicossocial apresenta, de forma moderna, a gestão de carreiras, entendendo que vivemos "o mundo das carreiras psicossociais, vistas como microestruturas heterogêneas de carreira que demandam uma construção contínua da relação psicossocial através de sínteses e precisam ser legitimadas socialmente" (Ribeiro, 2009, p.212). Entendimento alinhado com o *framework* aqui proposto, onde a temporalidade do desenvolvimento de carreiras não é medido pelas entregas concretas, mas pela fluidez do processo, que permitiria lidar com a variabilidade das circunstâncias com menos rigidez no presente, entendendo as construções futuras tão importantes como as presentes, permitindo a tolerância às incertezas e instabilidades contextuais. Também entendendo o profissional mais

ativo na sua construção e reconstrução constante de identidade e movimentos de carreira ao longo da trajetória profissional, potencializando sua autopercepção de potência mesmo no contexto de complexidade que temos nos dias de hoje (Mariotti, 2010). “Antes de ser carreira, ela é um projeto psicossocial de carreira (Ribeiro, 2009)”.

No quadro abaixo, elaborado pela autora, são apresentados os entendimentos modelos de modelos de carreira: Proteana, Sem fronteiras e Psicossocial. Modelos que contextualizam a identidade, que valorizam os movimentos alinhados ao perfil e aos objetivos individuais e principalmente, modelos que priorizam a autoria da trajetória, onde o profissional se reconhece como responsável perpétuo por sua trajetória, escolhas e construções.

Quadro 1 – Modelos de entendimento de carreiras

Concepções modernas de carreira	Autores e referências	Modelo de desenvolvimento	Relação com o mundo do trabalho
Carreira de Proteu (<i>Protean career</i>)	(Hall, 2002)	foco na construção individualizada e submetida às demandas do mundo do trabalho	responsabilidade da pessoa pelo seu planejamento, realização e validação
Carreira sem fronteira (<i>Boundaryless career</i>)	(Arthur; Rosse, 1996) (Tolfo, 2002)	foco na relação pessoa - organizações, instituições e contextos de forma geral, multiplicidade de contextos	carreira pós-empresarial ou flexível, responsabilidade da pessoa pelos seus movimentos e identidade
Carreira psicossocial	(Ribeiro, 2009) (Collin, 2000) (Savickas, 2002)	foco no processo de construção de identidade e caminhos recíprocos entre pessoa-mundo	práticas cotidianas como base para escolhas, projeto e projeto de vida interrelacionados a partir da realidade não linear

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2009).

No entendimento de carreira psicossocial, os profissionais se colocam como responsáveis pela reflexão constante de possibilidades, entendendo que o ‘projeto carreira’ não é estático e nem delegável, às organizações, por exemplo. A pessoalidade da trajetória é total, de forma heterogênea e ativa na relação pessoa - mundo. O autor afirma que a carreira é uma microestrutura não finita, construída na tensão dialética entre permanência e mudança, sendo resultado de processos contínuos de estruturação, desestruturação e reestruturação (Ribeiro, 2009, p. 209). Propondo uma leitura dinâmica da carreira, em que o protagonismo do sujeito e o contexto histórico-social se entrelaçam constantemente.

A compreensão da carreira como fenômeno psicossocial tem se consolidado como eixo central nas teorias contemporâneas do desenvolvimento profissional. Ribeiro (2009) propõe que

a carreira deve ser entendida como uma construção psicossocial, resultante da síntese entre os significados subjetivos atribuídos pelo indivíduo e as condições objetivas oferecidas pelo contexto social, organizacional e histórico. Essa perspectiva integra duas dimensões: a carreira subjetiva, relacionada às percepções, valores, identidade e sentimentos do sujeito em relação ao seu percurso; e a carreira objetiva, vinculada aos cargos, funções e posições efetivamente ocupadas. O autor ressalta que a tensão entre permanência e mudança é estrutural nesse processo, sendo a carreira construída em ciclos contínuos de estruturação, desestruturação e reestruturação, em permanente diálogo entre o eu e o mundo do trabalho.

Em convergência, Collin (2000) defende que a carreira se constitui como uma narrativa co-construída, marcada pela linguagem, pelas experiências interpessoais e pela cultura. Savickas (2002), por sua vez, amplia essa compreensão ao afirmar que a carreira representa a forma pela qual o self dá direção e significado à vida, integrando escolhas e experiências de modo adaptativo e contextualizado. Assim, em todos esses autores, a carreira psicossocial é concebida como uma trajetória dinâmica e situada, construída na intersecção entre identidade, história de vida e condições sociolaborais. As dimensões subjetiva e objetiva, embora distintas, são indissociáveis e complementares no processo de desenvolvimento profissional, não implicando cristalização de escolhas, mas sim construção contínua.

Ribeiro (2009) detalha estas perspectivas, vide quadro 2.

Quadro 2 - Topologia e taxonomia dos estudos de carreira

Topologia	Taxonomia
Individual	Personalidade, interesses, valores, sucesso, escolha profissional, perfil, carreira interna, ajustamento vocacional.
Institucional	Sistemas de carreira, padrões de carreira, contrato psicológico, planejamento e gestão da carreira.
Contextual	Identidade, estágios e desenvolvimento de carreira, ciclo de vida.

Fonte: Ribeiro, 2009, p. 205.

Dessa forma, ao reconhecer a carreira como construção psicossocial em constante interação entre indivíduo e contexto, conforme defendem Ribeiro (2009), Collin (2000) e Savickas (2002), evidencia-se a necessidade de distinguir, ainda que de modo articulado, suas duas dimensões fundamentais: a subjetiva e a objetiva. Essa diferenciação não implica separação estanque, mas sim uma estratégia analítica que permite compreender como a trajetória profissional é simultaneamente estruturada por significados internos e por condições

externas. Ao aprofundar esses conceitos, torna-se possível evidenciar de que maneira a identidade, os valores e as expectativas individuais se articulam com posições, funções e reconhecimentos concretos no mundo do trabalho, compondo um processo dinâmico de desenvolvimento e reinvenção da carreira. *Carreira subjetiva* refere-se à percepção individual que o profissional tem sobre sua trajetória, abrangendo aspectos como valores, motivações, expectativas e identidade profissional. Está relacionada à maneira como o indivíduo atribui significado às suas experiências e projeta seu futuro no mundo do trabalho. Esse conceito enfatiza que a carreira não é apenas um percurso externo e visível, mas também um processo interno de construção e adaptação. *Carreira objetiva* diz respeito às mudanças concretas e visíveis na trajetória profissional, como promoções, transições de cargo, obtenção de títulos acadêmicos e reconhecimento institucional. Trata-se da estrutura formal da carreira, representada pelas posições ocupadas ao longo do tempo dentro de organizações ou setores de atuação.

Segundo Ribeiro (2009), a interação entre as dimensões subjetiva e objetiva é essencial para uma gestão profissional eficaz. A carreira subjetiva confere sentido e coerência à trajetória, enquanto a carreira objetiva traduz as oportunidades e os desafios concretos oferecidos pelo mercado. O desenvolvimento profissional, portanto, resulta da articulação entre essas duas esferas, exigindo do indivíduo uma visão estratégica capaz de alinhar suas aspirações internas às possibilidades externas. Nesse movimento, a saúde psíquica e, conseqüentemente, a funcionalidade operacional do profissional estão intrinsecamente relacionadas à pessoalidade das escolhas e à capacidade de acessar, refletir e lidar com sentimentos e dúvidas (Dejours, 2015).

À luz dessa revisão teórica, a abordagem psicossocial da carreira reforça a necessidade de que os profissionais assumam responsabilidade ativa por suas trajetórias, compreendendo o desenvolvimento como um processo contínuo de reflexão, atualização e adaptação diante das múltiplas possibilidades e desafios que se apresentam ao longo da vida profissional. Essa perspectiva implica reconhecer que o desenvolvimento de carreiras na contemporaneidade demanda uma abordagem ampla, integradora e contextualizada, capaz de considerar tanto os aspectos subjetivos da identidade profissional quanto às exigências objetivas dos contextos organizacionais e sociais. As transformações no mundo do trabalho, a valorização da autonomia e a fluidez das trajetórias impõem aos indivíduos o desafio de assumir protagonismo, sem ignorar a complexidade que permeia suas escolhas. Assim, a construção da carreira passa a ser entendida como um processo contínuo de significação, negociação e reinvenção, em que sustentabilidade, propósito e adaptação tornam-se elementos centrais. Essa compreensão

fundamenta a proposta deste estudo e sustenta a elaboração do *framework* “**Pilares de Sustentabilidade de Carreira**”, que será apresentado em profundidade e discutido nos capítulos seguintes.

3.2 SUSTENTABILIDADE DE CARREIRA, ENTENDIMENTOS DE MERCADO

A noção de sustentabilidade de carreira tem emergido como um dos conceitos centrais nas discussões atuais sobre desenvolvimento profissional e gestão de pessoas. Diferentemente da ideia tradicional de estabilidade, associada a percursos lineares e previsíveis, a sustentabilidade pressupõe a capacidade da carreira de se manter viável e significativa ao longo do tempo, mesmo diante de transformações constantes nos contextos organizacionais e sociais. O termo **sustentabilidade** tem sido empregado, no contexto de carreiras, como uma lente conceitual que amplia a compreensão sobre a longevidade, a adaptabilidade e a relevância das trajetórias profissionais ao longo do tempo. Em um cenário marcado por transformações rápidas, imprevisíveis e não lineares, o conceito de sustentabilidade de carreira busca articular fatores objetivos e subjetivos, individuais e contextuais, capazes de promover experiências laborais significativas, saudáveis e viáveis (De Vos; Van der Heijden; Akkermans, 2020). Mais do que remeter à estabilidade, sustentabilidade implica a capacidade de manter uma carreira viva, coerente com a identidade do indivíduo e responsiva às exigências do mercado (Van der Heijden *et al.*, 2021).

No campo organizacional, a sustentabilidade de carreira tem sido associada à necessidade de alinhar performance e bem-estar, de modo que profissionais possam sustentar altos níveis de entrega sem comprometer sua saúde física e psíquica. As organizações, por sua vez, passam a ser desafiadas a criar ambientes que conciliem resultados e desenvolvimento humano, reconhecendo que carreiras sustentáveis geram impacto positivo tanto para o indivíduo quanto para a coletividade. Portanto, compreender a sustentabilidade de carreira a partir dos entendimentos de mercado implica reconhecer um movimento de modernização conceitual: da antiga busca por estabilidade para a ênfase em prosperidade, orgulho e sentido na trajetória profissional. Esse deslocamento fundamenta a reflexão proposta nesta pesquisa e sustenta a elaboração do *framework* “**Pilares de Sustentabilidade de Carreira**”, aqui estudado.

Autores como Baruch e Sullivan (2022) argumentam que a sustentabilidade de uma carreira depende da combinação entre empregabilidade, desempenho, propósito e bem-estar, dimensões que se retroalimentam na construção de uma trajetória contínua e satisfatória. Essa visão dialoga com a proposta de Moss (2009), que reforça a importância de considerar as

dimensões emocionais, relacionais e existenciais para assegurar a longevidade e a prosperidade das carreiras. Nesse contexto, os conceitos de sustentabilidade de carreira têm sido amplamente investigados e referenciados como uma tendência contemporânea, justamente por apresentarem maior aderência à complexidade do mundo do trabalho atual.

Em cenários caracterizados pela fluidez e pela ausência de normativas lineares, não se trata mais de definir caminhos “certos” ou “errados” de forma absoluta, mas de cultivar a capacidade crítica de refletir sobre a própria trajetória, atribuindo significados e delineando cenários possíveis para cada indivíduo (Mariotti, 2010). Tal modernização conceitual expandiu a aplicação da sustentabilidade de carreira também para o campo da gestão, o que, contudo, exige cautela quanto à sua diluição. Muller e Scheffer (2022) alertam para o risco de o termo tornar-se amorfo, esvaziando-se de densidade crítica quando utilizado de maneira indiscriminada.

Este item da pesquisa tem como objetivo justificar tecnicamente o uso do termo **sustentabilidade de carreira** no framework aqui proposto, evidenciando sua pertinência conceitual e prática frente às demandas do mundo do trabalho contemporâneo. Busca-se, assim, reforçar os fundamentos do modelo, alinhando-o às principais discussões acadêmicas e às tendências de mercado.

Conforme Pfeffer (2010), o uso do termo sustentabilidade no contexto organizacional tem sido associado aos debates sobre a sobrevivência das empresas, mas não a qualquer custo. Trata-se de uma proposta que pressupõe a utilização equilibrada de recursos e o reconhecimento das responsabilidades sociais e humanas assumidas tanto por indivíduos quanto por corporações, numa perspectiva ampliada e integrativa de papéis e impactos. Esse entendimento, quando transposto para o campo das carreiras, expande-se para além da lógica empresarial, permitindo uma leitura que contempla simultaneamente as condições de trabalho, os impactos sociais e as implicações subjetivas do percurso profissional. Nessa direção, Muller e Scheffer (2022, p. 5) afirmam que “[...] a sustentabilidade tem aparecido como perspectiva para a compreensão das carreiras, permitindo um olhar analítico para a realidade do trabalho e seus impactos no humano e no social”.

No mesmo sentido, Pfeffer (2010) propõe que a sustentabilidade, aplicada às trajetórias profissionais, deve ser compreendida como a capacidade de manter uma carreira adaptável — tanto às transformações constantes do mercado quanto às mudanças que ocorrem na identidade, nos interesses e nas condições de vida dos próprios profissionais. Essa interpretação dialoga com a concepção de carreira apresentada por Ribeiro (2009), ao distinguir a dimensão subjetiva, vinculada aos valores, à identidade e ao sentido pessoal, e a dimensão objetiva, relacionada a

cargos, conquistas e movimentos visíveis no mercado. Assim, a sustentabilidade de carreira pressupõe a articulação contínua entre essas duas dimensões, favorecendo escolhas profissionais que estejam simultaneamente alinhadas às dinâmicas do mundo do trabalho e às necessidades de desenvolvimento humano ao longo do tempo. A capacidade de reinventar a trajetória ou de redirecionar rotas profissionais deve, portanto, estar intrinsecamente ancorada na identidade e na reputação dos profissionais (Arthur; Rousseau, 1996; Hall, 2002). Essa articulação entre as dimensões subjetiva e objetiva permite que as movimentações na carreira não se configurem apenas como respostas reativas às demandas externas, mas como escolhas conscientes e sustentadas por valores, competências e conquistas previamente consolidadas (Dutra, 2021; Ribeiro, 2009). Ao oferecer uma base de continuidade, mesmo em contextos de mudança, a identidade profissional atua como eixo de coerência, enquanto a reputação constitui um capital simbólico que legitima transições e amplia possibilidades de reconhecimento.

Nesse sentido, a sustentabilidade de carreira pode ser compreendida como a construção de trajetórias suficientemente consistentes para absorver rupturas e sustentar processos de reinvenção, sem que isso implique perda de sentido ou fragmentação do percurso. Trata-se de uma concepção que atualiza a antiga busca por segurança e estabilidade, deslocando o foco da previsibilidade para a resiliência e para a capacidade de adaptação em cenários de incerteza (Bauman, 2001; Moss, 2019). Tal entendimento amplia a noção de sucesso profissional, vinculando-o não apenas à ascensão hierárquica ou à linearidade do percurso, mas à habilidade de transitar entre diferentes fases, contextos e exigências do mercado, mantendo a integridade da identidade e a coerência das escolhas ao longo do tempo.

A sustentabilidade, quando aplicada às escolhas de carreira, enfatiza o papel central do autoconhecimento como fundamento para decisões consistentes e adaptativas. Mais do que mapear competências ou habilidades de forma isolada, trata-se de compreender dimensões estruturais da identidade, como necessidades emocionais, estilo de vida desejado e áreas de interesse, que conferem coerência e continuidade às trajetórias. Nesse sentido, Schein (1996), apud Tolfo (2002), argumenta que a identidade profissional resulta de um processo contínuo de construção ao longo das diferentes fases da vida laboral, e não de escolhas estanques ou definitivas. Essa perspectiva processual legitima as percepções individuais sobre inclinações e motivações, possibilitando que os profissionais planejem suas trajetórias de maneira mais consciente e fundamentada. Ao reconhecer que identidade e carreira se constroem em movimento, torna-se possível compreender a sustentabilidade como prática que integra reflexão crítica, autodesenvolvimento e adaptação às exigências do ambiente de trabalho. Dessa forma,

a carreira sustentável não se reduz à busca por estabilidade, mas se caracteriza pela capacidade de manter-se significativa e coerente em cenários de mudança.

Observa-se que os tipos de carreira estão intrinsecamente vinculados à estrutura e às dinâmicas da sociedade em que se inserem, de modo que as trajetórias profissionais refletem e são moldadas pelas características socioeconômicas e culturais do contexto social (Chanlat¹, 1995 apud Tolfo, 2002). Além disso, torna-se fundamental adotar uma perspectiva temporal que considere o passado não apenas como um ponto de partida, mas também como uma projeção para o futuro (Dutra, 2021). Essa abordagem pressupõe o reconhecimento de que as experiências e estruturas históricas influenciam decisivamente a formação e evolução das trajetórias profissionais, sendo imperativo integrar o conhecimento acerca das transformações sociais para compreender a pluralidade e a complexidade dos modelos de carreira contemporâneos.

O modelo social atual e as perspectivas contemporâneas de futuro não encontram respaldo nas concepções históricas de carreira, que, em sua essência, fundamentavam as trajetórias profissionais em uma linearidade previsível. Os paradigmas do passado, ao privilegiarem carreiras rígidas e estáveis, contrastam com as abordagens atuais, exemplificadas pelos modelos de carreira *proteana* e *sem fronteiras*. Tais modelos deslocam o foco da gestão corporativa para a autonomia individual, reconhecendo o profissional como principal agente de sua trajetória. Além disso, reforçam a compreensão de que a carreira não possui conclusão definitiva, mas se organiza em ciclos de reavaliação e adaptação constantes. O desenvolvimento profissional contemporâneo, portanto, configura-se como processo dinâmico e cíclico, no qual flexibilidade e capacidade de reinvenção tornam-se condições essenciais para lidar com a complexidade e a imprevisibilidade do mercado de trabalho.

De acordo com a revisão bibliográfica de Muller e Scheffer (2022), o termo *triple bottom line* foi introduzido em 1997 por John Elkington, incorporando à gestão corporativa a noção de sustentabilidade em três dimensões: econômica, social e ambiental. Essa proposta inaugurou uma visão ampliada de valor organizacional, que ultrapassa os resultados financeiros e inclui o equilíbrio dos interesses dos diferentes stakeholders. A lógica apresentada por Elkington enfatiza a criação de valor em múltiplas esferas e o uso ponderado de recursos, de modo a manter as organizações “vivas” no longo prazo, articulando decisões de curto prazo às

¹ CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade - I? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 35, n. 6, p. 68-75, nov./dez. 1995.

implicações futuras. Essa preocupação emergiu em reação ao capitalismo marcado por práticas extrativas e pelo foco exclusivo no lucro imediato, que ameaçavam a perenidade das empresas.

A sustentabilidade, nesse contexto, consolidou-se como um conceito orientado ao equilíbrio e à responsabilidade no uso dos recursos (Muller; Scheffer, 2022). Trata-se de uma realidade ausente no modelo da era industrial, no qual o mercado de trabalho oferecia menos alternativas de formação e mobilidade profissional, e as organizações estruturavam-se em padrões hierárquicos rígidos, possibilitando trajetórias lineares e previsíveis (Dutra, 2020). Pfeffer (2010) acrescenta que a lógica de esgotamento dos recursos, ainda presente em muitos contextos corporativos, manifesta-se também no âmbito humano. O autor denomina de “poluição social” práticas como sobrecarga de trabalho, assédio moral, intimidação, abusos verbais e a ausência de segurança psicológica — fatores que comprometem a saúde do indivíduo e deterioram o sentido do trabalho. Nessa perspectiva, o trabalho deixa de se constituir como espaço de prosperidade e desenvolvimento e passa a representar fonte de desgaste, precariedade e adoecimento.

Edmondson (2010) explica que o medo inibe o aprendizado e a cooperação, uma vez que ativa a amígdala, região do cérebro responsável por identificar ameaças. O excesso dessa emoção compromete diretamente a memória operacional e o processamento de novas informações, impactando de forma negativa a capacidade de aprendizagem. Tal compreensão permite refletir sobre a importância de que os contextos atuais de desenvolvimento de carreira e de exigência de desempenho sejam orientados por uma perspectiva sustentável no uso de recursos humanos, evitando práticas que gerem desgaste e favorecendo condições que ampliem o potencial adaptativo. Nesse sentido, alinham-se também as contribuições de Pfeffer (2010), ao destacar que as demandas contemporâneas requerem não apenas eficiência, mas a mobilização de diferentes formas de inteligência, coerentes com a complexidade das exigências profissionais. A Quadro 2 ilustra, em quadrantes, a forma como a autora desta pesquisa descreve essas relações.

Quadro 3 - Como a Segurança Psicológica se Relaciona com padrões de Desempenho

	Baixos padrões	Altos padrões
Alta Segurança Psicológica	Zona de Conforto	Aprendizado e Zona de Alto Desempenho
Baixa Segurança Psicológica	Zona de Apatia	Zona de Ansiedade

Fonte: Adaptado de Edmondson (2010, p. 18). *A organização sem medo*.

A relação entre os conceitos de sustentabilidade e de segurança psicológica revela-se especialmente relevante neste estudo, pois oferece suporte à fundamentação dos pilares de sustentabilidade aqui propostos. Parte-se do entendimento de que, quando o profissional dispõe de condições para refletir de maneira organizada sobre sua carreira, ele amplia também sua capacidade de dialogar sobre essas reflexões com diferentes atores organizacionais ou, ainda, de articular parcerias e co-criações com outros profissionais, favorecendo a concretização de seus planos. Nessa perspectiva, a segurança psicológica assume papel central, na medida em que proporciona ao indivíduo a sensação de confiança necessária para expressar suas escolhas e afirmar sua identidade profissional sem receio de julgamento ou punição.

Adicionalmente, é importante distinguir — embora sem dissociar — as noções de **sustentabilidade de carreiras** e de **carreiras sustentáveis**, que, segundo Muller e Scheffer (2022), são conceitos distintos e, ao mesmo tempo, complementares.

Sustentabilidade no âmbito das carreiras é processo, é um estado dinâmico de constantes transformações em resposta às mudanças do mundo do trabalho, enquanto se preservam e desenvolvem aspectos intrinsecamente importantes à prosperidade humana. Não se trata de um processo estático, linear e previsível, mas de constantes ciclos e momentos diversos de experiências que constituem trajetórias de vida e carreira, caracterizados por serem mais ou menos sustentáveis, de acordo com os resultados das relações entre atores, no curto, médio e longo prazos. (Muller; Scheffer, 2022, p. 15).

A **sustentabilidade de carreiras** refere-se ao campo teórico e analítico que busca compreender como as trajetórias profissionais podem manter-se viáveis ao longo do tempo, considerando simultaneamente dimensões individuais, organizacionais e sociais. Trata-se, portanto, de um constructo que orienta pesquisas e práticas, ao investigar os fatores que favorecem a longevidade, a adaptabilidade e a relevância das carreiras diante de contextos marcados pela complexidade e pela mudança contínua (Muller; Scheffer, 2022).

Já o conceito de **carreiras sustentáveis** remete ao nível empírico e prático, descrevendo trajetórias concretas em que os indivíduos conseguem alinhar seus valores, interesses e identidade às exigências objetivas do mercado, preservando tanto a saúde e o bem-estar quanto a capacidade de entrega e desempenho. Nesse sentido, carreiras sustentáveis são aquelas que se mostram capazes de integrar propósito, empregabilidade e adaptação, mantendo-se coerentes e significativas mesmo em cenários de incerteza (De Vos; Van der Heijden; Akkermans, 2020).

Ambas as noções, embora distintas, são complementares: a sustentabilidade de carreiras fornece a lente conceitual que estrutura a análise, enquanto as carreiras sustentáveis representam a materialização prática desse ideal, traduzido nas escolhas e percursos de

profissionais que conseguem equilibrar permanência e reinvenção ao longo do tempo. Assim como o termo é aplicado sem unanimidade de entendimento em gestão organizacional, entre outros desdobramentos, um apelo trazido é o olhar sobre a rentabilidade empresarial, onde, as questões ambientais e sociais são consideradas (Boone; Brimaghin; Kapuscinski, 2023). Os autores aprofundam o debate acerca das chamadas demandas relacionadas ao consumo e à lógica produtiva, direcionando a capacitação dos profissionais para esse entendimento, no sentido de que quanto mais a 'postura sustentável' estiver presente no entendimento das pessoas dentro das corporações, mas as decisões vão ser ponderadas nesta direção. Os autores ainda destacam a necessidade de modernizar a forma como as pessoas são capacitadas, para que possam desenvolver essas novas habilidades.

“A sustentabilidade contribui, assim, com um novo pensar às carreiras capaz de abarcar a complexidade das relações entre o indivíduo e os diversos espaços sociais com os quais interage” (Muller; Scheffer, 2022, p. 15). Nesse sentido, coloca-se no centro do desenvolvimento profissional a necessidade de revisitar e expandir constantemente o potencial de adaptação do sujeito, abandonando visões reducionistas e cartesianas sobre o mercado de trabalho e sobre as escolhas de carreira. A perspectiva educacional apresentada pelo conceito de sustentabilidade impõe uma leitura das carreiras pelas lentes da complexidade e da interação social, compreendendo o profissional não como uma entidade isolada, mas como alguém cuja identidade se constrói em diálogo permanente com diferentes espaços de trabalho e atores sociais.

A adoção do conceito de sustentabilidade de carreira como eixo orientador das práticas contemporâneas de desenvolvimento profissional e de gestão empresarial implica uma revisão profunda de paradigmas tradicionais, baseados em trajetórias lineares e previsíveis. Essa revisão repercute em outros termos historicamente consolidados, mas que já não oferecem suporte suficiente para interpretar a complexidade do presente. Moss (2019) destaca, nesse contexto, a necessidade de atualização do conceito de felicidade, argumentando que a busca por prosperidade — entendida como continuidade, engajamento e sentido — gera efeitos mais consistentes e sustentáveis sobre o desempenho individual e organizacional. Profissionais que orientam suas escolhas pela lógica da prosperidade apresentam maior clareza de futuro, energia ampliada para enfrentar desafios e menores índices de esgotamento emocional. O uso ampliado e crítico do termo sustentabilidade não apenas oferece um novo referencial para o desenvolvimento de carreiras, mas também estimula a revisão de conceitos e práticas de gestão de pessoas, liderança e educação corporativa. Essa atualização — entendida como um letramento sobre o novo mundo do trabalho — configura-se como parte essencial da evolução

natural das organizações e das trajetórias humanas, demandando abordagens integradas, dinâmicas e sensíveis às transformações sociais, econômicas e subjetivas que moldam a vida profissional na contemporaneidade.

A sustentabilidade de carreira, ao ampliar o olhar para além da linearidade histórica das trajetórias profissionais, propõe uma compreensão mais complexa e integrada do desenvolvimento humano no trabalho. Trata-se de reconhecer o profissional como sujeito em constante interação com diferentes espaços sociais e organizacionais, cuja identidade se constrói e reconstrói de forma processual. Nessa perspectiva, a prosperidade — entendida como continuidade, engajamento e sentido — substitui a antiga busca por estabilidade ou felicidade isolada, tornando-se eixo central de carreiras que se sustentam no tempo. Assim, a sustentabilidade emerge como referencial crítico e educativo, capaz de atualizar conceitos, práticas e políticas de gestão de pessoas, orientando organizações e indivíduos para escolhas mais conscientes, adaptativas e coerentes com a complexidade contemporânea.

A sustentabilidade de carreira constitui, portanto, um referencial atualizado para compreender trajetórias profissionais em contextos marcados pela complexidade e pela mudança contínua. Ao substituir a antiga busca por estabilidade pela noção de prosperidade — entendida como continuidade, engajamento e sentido —, oferece uma base crítica e educativa que orienta indivíduos e organizações a escolhas mais conscientes e adaptativas. Esse é o fundamento que sustenta a proposta do *framework* **“Pilares de Sustentabilidade de Carreira”**, apresentado nos capítulos seguintes como instrumento de reflexão e apoio às decisões profissionais.

4 APRESENTAÇÃO DO MODELO EXISTENTE DOS PILARES DE SUSTENTABILIDADE DE CARREIRA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar, em profundidade, o *framework* **Pilares de Sustentabilidade de Carreira**, construído e validado no âmbito desta pesquisa como instrumento educacional voltado à reflexão e ao planejamento de escolhas profissionais. Trata-se de uma proposta teórica e aplicada que busca integrar conceitos contemporâneos sobre desenvolvimento de carreira, sustentabilidade e gestão de pessoas, articulando-os em uma ferramenta que estimula a análise crítica, o protagonismo e a tomada de decisão fundamentada. Para situar a origem e a aplicação prática do framework, será brevemente contextualizado o **Protocolo Terapia do Papel Profissional**, método autoral desenvolvido pela pesquisadora no âmbito de sua prática clínica em carreira. Esse protocolo serviu como campo inicial de experimentação, fornecendo subsídios empíricos e metodológicos para a elaboração dos pilares aqui propostos. Ressalta-se, contudo, que o objetivo central deste capítulo é a exposição sistemática do *framework*, sendo o protocolo apresentado apenas como contexto que auxilia a compreensão de sua gênese e aplicabilidade.

O *framework* Educacional para Sustentabilidade de Carreira, desenvolvido pela autora, organiza-se a partir de três pilares fundamentais de reflexão: (1) mercado, (2) realização pessoal e (3) vida. A proposta do modelo é atuar como recurso psicoeducacional e explicativo, ampliando a compreensão do indivíduo acerca das múltiplas dimensões que atravessam o desenvolvimento de carreira. Ao articular essas três dimensões, o framework fornece subsídios analíticos para que os profissionais compreendam sua trajetória de maneira mais integrada e sistêmica, conciliando aspectos de inserção e competitividade no mercado de trabalho (Ribeiro, 2008; Castells, 1999), percepções de autoria e orgulho em relação à própria trajetória (Moss, 2019; Goleman, 1995) e a congruência entre identidade pessoal e vida profissional, em diálogo com a complexidade dos contextos sociais contemporâneos (Bauman, 2001; Morin, 2007).

A operacionalização do *framework* ocorre por meio de três etapas complementares de contato: (i) aplicação de um questionário survey antes da primeira reunião de *Terapia do Papel Profissional*, instrumento destinado a captar percepções iniciais e possíveis riscos de prejuízo à sustentabilidade de carreira; (ii) reflexão sistemática sobre as respostas ao survey ao longo dos primeiros encontros, permitindo ao profissional identificar padrões de comportamento, atualizar sua leitura de mercado e ampliar suas noções de gestão de carreira, em consonância com a proposta de triangulação de dados defendida na presente pesquisa; e (iii) disponibilização de um texto explicativo (anexo) que descreve em profundidade cada um dos pilares,

favorecendo a construção de repertório conceitual e fortalecendo a autonomia do profissional em seus processos de tomada de decisão. Assim, o framework não se limita a uma representação teórica, mas configura-se como instrumento prático e educacional, que ampara processos de reflexão crítica, amplia repertórios cognitivos e sustenta escolhas profissionais em um contexto de mudanças aceleradas e de crescente complexidade no mundo do trabalho.

Sua aplicação não se restringe a especialistas ou estudiosos da área, mas destina-se igualmente a indivíduos em geral que buscam maior clareza na condução de suas trajetórias profissionais. A Figura 1 apresenta, de forma gráfica, a disposição dos três pilares, destacando sua interdependência e complementaridade na construção de carreiras sustentáveis.

Figura 1- Pilares de Sustentabilidade de Carreira

3 PILARES DE SUSTENTABILIDADE DE CARREIRA



Fonte: elaborado pela autora.

Para complementar a representação gráfica dos pilares, o **Quadro 3** foi elaborado com o intuito de sintetizar seus conceitos centrais e destacar a relevância de cada dimensão para o repertório do profissional. O objetivo é evidenciar que o *framework* não se limita a uma construção teórica abstrata, mas oferece subsídios práticos para a reflexão e a organização das escolhas de carreira. Ao sistematizar os pilares em dimensões analíticas, o quadro demonstra como o modelo contribui para a ampliação da narrativa profissional, estimulando o indivíduo a considerar, de modo integrado, fatores de inserção no mercado, percepções de autoria e orgulho pela trajetória, bem como a congruência entre identidade pessoal e vida profissional.

Quadro 4 - Aplicabilidade do conceito dos Pilares de sustentabilidade de carreira

Pilares de sustentabilidade de carreira proposto pela autora	Resumo de Entendimento	Relevância para o repertório do profissional
Mercado	Área de conhecimento definida, legado de conquista de resultado, atualização constante, reputação clara e bem comunicada.	O profissional consegue conversar sobre estratégia de carreira, explicando sobre seus conhecimentos e seus resultados.
Realização Pessoal	Orgulho das principais escolhas, percepção de futuro, engajamento com os projetos atuais, percepção de autoria em suas escolhas de carreira.	A pessoa se mostra implicada em sua história, mostra senso de propósito, conceitua suas escolhas e argumenta, de forma interessante, a defesa dos seus próximos ciclos profissionais.
Vida	Percepção de pertencimento em seu segmento, conexão entre as áreas da vida, fluidez nas relações de trabalho, interações sociais ao longo da carreira.	Em conversas existenciais o indivíduo engloba a carreira em outras áreas da vida, faz planos se esforçando para equilibrar seus recursos e demonstra se sentir capaz de dar conta dos desafios impostos pela busca do equilíbrio.

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma integrada, os três pilares articulam dimensões complementares da experiência profissional. O pilar mercado diz respeito à capacidade de compreender o funcionamento do mundo do trabalho, suas tendências, demandas e possibilidades de inserção. O pilar realização pessoal refere-se à percepção de sucesso e de sentido atribuída pelo indivíduo à sua trajetória, contemplando orgulho, engajamento e prosperidade. Já o pilar vida aborda a congruência entre a carreira e as demais esferas da existência, destacando a importância do equilíbrio identitário, social e pessoal. Juntos, esses pilares oferecem uma estrutura reflexiva que amplia a visão de carreira, deslocando-a de uma lógica linear e restrita para um entendimento mais complexo, dinâmico e sustentável.

O pilar **mercado** abrange a perspectiva voltada para a conquista de resultados tangíveis, o estabelecimento e fortalecimento de conexões sociais, a construção da reputação profissional e a atualização contínua. Esse pilar enfatiza a importância da inserção e da relevância no ambiente de trabalho, considerando aspectos como reconhecimento, desempenho e capacidade de adaptação às exigências do mercado. Para além de uma lógica meramente reativa, ele pressupõe a habilidade de interpretar cenários, identificar tendências e alinhar-se às transformações organizacionais e tecnológicas, de modo a ampliar o campo de possibilidades profissionais.

O pilar **realização pessoal** está relacionado ao sentimento de orgulho pela trajetória construída ao longo da carreira e fundamenta-se na percepção de autoria sobre a própria história. Nesse sentido, evidencia a relevância do protagonismo na tomada de decisões, destacando que escolhas e transições não devem ser vistas como imposições externas, mas como resultados do agenciamento individual. Esse pilar valoriza a consciência de que, mesmo em contextos de pressão organizacional ou de mudanças imprevistas, é possível sustentar coerência entre os objetivos pessoais e o percurso trilhado, reforçando a importância da autoria e do sentido atribuído à trajetória profissional.

O pilar **vida** ressalta a necessidade de alinhamento entre a identidade profissional e os códigos culturais e comportamentais do segmento de atuação. Engloba elementos como a forma de comunicação, a vestimenta, os ambientes frequentados, a organização da carga horária e a distribuição do tempo entre vida profissional e pessoal. Esse pilar destaca a importância do sentimento de pertencimento à comunidade profissional, ao mesmo tempo em que reforça a compatibilidade entre identidade individual e universo de carreira. Ao integrar escolhas profissionais com estilo de vida e valores pessoais, sustenta a ideia de que a carreira deve respeitar não apenas talentos e competências, mas também a singularidade e a qualidade de vida do sujeito.

O **Quadro 4**, intitulado Posturas Estimuladas pelos Pilares de Sustentabilidade de Carreira sintetiza as principais atitudes e direcionamentos que cada pilar promove no indivíduo. A intenção é demonstrar que os pilares não se limitam a dimensões conceituais de análise, mas se traduzem em posturas práticas que orientam escolhas, comportamentos e decisões ao longo da trajetória profissional. Dessa forma, o quadro evidencia como o framework atua como instrumento educacional, ao estimular reflexões que fortalecem tanto a inserção e a competitividade no mercado quanto a percepção de autoria sobre a carreira e a congruência entre vida pessoal e identidade profissional.

Quadro 5 - Posturas Estimuladas pelos Pilares de Sustentabilidade de Carreira

Pilar	Resumo de definição	Postura estimulada
Mercado	Capacidade de inserção, competitividade e atualização no mundo do trabalho.	Resultados tangíveis, reputação, conexões sociais e adaptação às exigências organizacionais e tecnológicas. Leitura de cenários, busca por reconhecimento, fortalecimento de redes profissionais e atualização contínua.

Realização Pessoal	Sentimento de orgulho e autoria sobre a trajetória construída.	Protagonismo na tomada de decisões, percepção de sentido e prosperidade ao longo da carreira. Planejamento de escolhas consistentes, engajamento sustentável e valorização da coerência entre esforços e conquistas.
Vida	Alinhamento entre identidade profissional, estilo de vida e códigos culturais do segmento de atuação.	Pertencimento à comunidade profissional, compatibilidade entre valores pessoais e contexto de carreira. Organização equilibrada do tempo, integração entre vida pessoal e profissional e reforço da identidade e dos valores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Esses três pilares devem ser compreendidos como perspectivas de análise estruturantes, que permitem ao indivíduo refletir sobre seus movimentos profissionais de modo mais consistente e articulado, ampliando a capacidade de organizar escolhas de carreira de forma perspicaz, em vez de pautá-las apenas pela intuição ou por decisões fragmentadas e desconectadas das demais dimensões da vida. Tal abordagem responde a uma necessidade já apontada na literatura de carreiras, que ressalta a importância da articulação entre a dimensão subjetiva — ligada à identidade, valores e percepções de sucesso — e a dimensão objetiva — relacionada às condições de inserção e às exigências do mercado (Ribeiro, 2008; Moss, 2019).

As reflexões propostas pelo *framework* não se encerram em um momento pontual, uma vez que, embora diretamente vinculadas à carreira, são também de ordem existencial e, portanto, atravessam diferentes fases da vida do indivíduo. Trata-se, assim, de um processo contínuo de construção de sentido, que se alinha à compreensão de Bauman (2001) sobre a fluidez das trajetórias no contexto da modernidade líquida, bem como à noção de Morin (2007) acerca da complexidade das escolhas humanas em contextos de incerteza.

Nesse sentido, o dispositivo educacional aqui proposto não busca oferecer respostas definitivas nem enquadrar trajetórias em modelos rígidos; ao contrário, sua proposta de valor reside na ampliação do olhar e na criação de condições reflexivas para que cada indivíduo construa narrativas profissionais mais conscientes, integradas e sustentáveis ao longo do tempo. Essa abertura para um diálogo permanente conecta o *framework* à metodologia autoral Terapia do Papel Profissional, que funciona como contexto privilegiado de aplicação prática. Por meio dela, o profissional encontra espaço para analisar criticamente seus padrões de decisão, reconhecer riscos de prejuízo à sustentabilidade de sua carreira e experimentar novos repertórios cognitivos e comportamentais. Dessa forma, o *framework* atua não apenas como recurso conceitual, mas também como instrumento formativo, voltado ao desenvolvimento

humano, estimulando novas formas de pensar a realidade e impulsionando comportamentos mais adaptativos frente aos desafios do mundo do trabalho contemporâneo (Goleman, 1995; Castells, 1999).

A Terapia do Papel Profissional (TPP) constitui-se como um protocolo clínico em carreira, desenvolvido pela pesquisadora a partir de suas experiências práticas e investigações acadêmicas no campo da orientação profissional e de carreira. O protocolo organiza atendimentos individuais destinados à reflexão aprofundada sobre identidade, escolhas e movimentos profissionais, compreendendo que tais dimensões estão entrelaçadas em um processo de constante atualização e reposicionamento. O objetivo final da TPP é a construção de um planejamento estratégico de carreira, elaborado a partir da articulação entre aspectos subjetivos — como valores, motivações, narrativas de identidade e percepção de autorrealização — e dimensões objetivas — tais como oportunidades de mercado, condições estruturais de trabalho e possibilidades de inserção profissional (Ribeiro, 2008; Moss, 2019). O processo é organizado em três partes: (1) Ampliação da percepção e repertório sobre identidade profissional; (2) Escolhas contextuais a partir da realidade de mercado debatida, do perfil entendido e dos limites e ambições mapeados; (3) O desenho estratégico de carreira com base na macro estratégia² de carreira e no mapa estratégico de carreira³. A TPP parte do pressuposto de que a carreira deve ser entendida como um processo contínuo, dinâmico e relacional, no qual as trajetórias profissionais se constituem por revisitações recorrentes de escolhas e pela necessidade de reposicionamento frente às mudanças sociais, econômicas e organizacionais. Essa compreensão está em consonância com os estudos que descrevem a fluidez e a instabilidade do mundo do trabalho contemporâneo (Bauman, 2001), a imprevisibilidade derivada da complexidade dos sistemas sociais (Morin, 2007) e a relevância da inteligência emocional no enfrentamento das transições de carreira (Goleman, 1995).

Nesse sentido, a TPP configura-se como uma estrutura clínica reflexiva, cujo propósito é ampliar a clareza do indivíduo sobre sua trajetória, sustentar decisões mais consistentes e alinhar o percurso profissional a um projeto de vida mais coerente e sustentável. Ao longo de sua aplicação prática, a TPP gerou um corpo sistematizado de reflexões que fundamentou a criação do *framework* educacional para análise de Sustentabilidade de Carreira, apresentado neste capítulo como desdobramento conceitual com fins educacionais e acadêmicos. Esse movimento de transposição do contexto clínico para a sistematização teórica, evidencia a busca

² modelo de ferramenta criado pela autora, em anexo a este documento

³ modelo de ferramenta criado pela autora, em anexo a este documento

por modelos que integrem a prática profissional à produção científica, em consonância com o desafio contemporâneo de modernizar os referenciais de orientação de carreira, aproximando-os da realidade complexa do trabalho atual (Castells, 1999; Ribeiro, 2008).

Em sua proposta, o *framework* educacional de sustentabilidade de carreiras não se propõe a ser diretiva e nem conclusiva, no sentido de estabelecer um enquadramento quantitativo de uma avaliação de perfil, mas ela visa direcionar reflexões sobre escolhas de carreira. Educacional no sentido de ajudar as pessoas a evoluir sua leitura de cenários profissionais e fortalecer o entendimento de identidade profissional pessoal, necessidade importante de conexão entre educação, formação e emprego, a partir das mudanças sociais iniciadas no século XX e que seguem aceleradas, com tendência de complexização evolutiva (Munhoz; Melo-Silva, 2011). As autoras explicam que os modelos de programas de educação para a carreira devem priorizar construções subjetivas dos indivíduos, não tendo foco apenas nas necessidades do mercado e, considerando a não linearidade dos movimentos e das decisões. O *framework* educacional estudado aqui visa, como consequência, também auxiliar na promoção da saúde psíquica dos profissionais, visto que, com a modernização dos entendimentos sobre desenvolvimento de carreiras, espera-se que as pessoas diminuam a angústia na busca por estabilidade e sintam maior bem-estar, pautando sua evolução na sustentabilidade, que é uma expectativa possível de se perseguir no atual contexto de mercado de trabalho e de mundo que temos (Visentini, Muller e Scheffer. 2022). Ademais, busca-se alicerçar esses entendimentos na necessidade de revisão constante e na gestão de carreiras organizada por ciclos, respeitando a alta velocidade de mudança contextual de todas as carreiras, de todos os segmentos e de todas as pessoas no entendimento sistêmico de vida, além da esfera profissional (Duarte *et. al.*, 2010). Na prática profissional da autora este *framework* educacional é utilizado com adultos, que tenham carreira em andamento, ou seja, não parece adequado para adultos que nunca trabalharam.

É relevante diferenciar que aqui adultos não incluem jovens que estejam finalizando ensino médio ou ainda em processo de escolha de graduação, mas profissionais que já tenham vivido ciclos de carreira e que estejam buscando um aprofundamento do seu autoconceito e auto conhecimento, para o aumento da satisfação com suas escolhas e a ampliação da percepção de autoria da sua caminhada profissional. Os processos de orientação profissional e consultoria em carreira que a autora conduz respeitam o objetivo de ampliar o comportamento exploratório do indivíduo (Ambiel, 2014), não entregando orientações rígidas e aconselhamento orientado a pré-requisitos para cargos ou enquadramentos de forma geral.

A TPP caracteriza-se por um processo de atendimento clínico em carreira, com oito (8) reuniões, com duração entre 45min e 01h30min. Online ou presencial. Com atividade entre encontros, as temáticas e temas seguem uma ordem de construção, porém podem ser alteradas conforme a evolução e funcionamento do profissional. Iniciamos pela história profissional, aqui a pessoa é convidada a contar como fez suas principais escolhas e como viveu cada ciclo profissional. Não é uma conversa somente sobre dados evidenciáveis e/ou narrativa de experiências profissionais práticas, mas sim, uma narrativa que busca identificar a identidade profissional e a maturidade desta pessoa frente ao seu ciclo de carreira, com base nos três pilares de sustentabilidade e da percepção estratégica.

Quadro 6 - Estrutura do protocolo de orientação profissional e de carreiras denominado Terapia do Papel Profissional

Protocolo de orientação profissional e de carreiras denominado Terapia do Papel Profissional			
	Objetivo	Estrutura/ briefing das agendas	Atividades e estímulos complementares
Pré reunião inicial do processo	<p>Acordo comercial e alinhamento de expectativas.</p> <p>30min de duração</p> <p>Perguntas relacionadas à macro estratégia de carreira e motivações com o processo.</p>	<p>Aqui conversamos sobre a expectativa da pessoa de ajuda, os motivos que a fizeram procurar amparo.</p> <p>Apresentamos o modelo da Terapia do Papel Profissional e o investimento do processo.</p>	<p>Solicitação e análise de linkedin.</p> <p>Na finalização da agenda é enviado o PDF com a proposta comercial formalizada, detalhamento do processo e da trajetória profissional da Psicóloga Juliana Rondon.</p> <p>Com o possível retorno afirmativo para iniciar o processo, enviamos o formulário de cadastro e o <i>forms</i> dos Pilares de Sustentabilidade de Carreira.</p>

Parte I do processo de Terapia do Papel profissional: ampliação da percepção e repertório sobre identidade profissional

1º à 3º reunião - foco no passado	Entendimento de macro estratégia (analisando a maturidade do profissional para essas reflexões) Mapeamento e debate sobre de riscos de prejudicar o potencial de sustentabilidade	Foco na história profissional e principais escolhas já feitas, compreendendo o que foi interessante e onde precisamos ajustar entendimentos para os próximos ciclos.	Questionário de análise de sustentabilidade de carreira. Linha do tempo. Roda da vida.
--------------------------------------	---	--	--

Parte II do processo de Terapia do Papel profissional: escolhas contextuais a partir da realidade de mercado debatida, do perfil entendido e dos limites e ambições mapeados

4º à 6º reunião - foco no presente	Foco na atual consciência sobre seu mercado e resultados conquistados Ampliação do entendimento de mercado	Aqui debatemos o presente, a identidade profissional atual, o que o profissional consegue organizar e onde ele precisa de ajuda para especificar da sua estratégia de carreira e autopercepção.	Pesquisa de talentos (questionário enviado para pessoas que já se relacionaram com o profissional). Mapeamento de mercado (o profissional faz uma pesquisa acerca das suas áreas de conhecimento) Pesquisa de referências (o profissional faz uma pesquisa acerca de outros profissionais que ele admire e que sejam modelos/ referência) Leituras sobre atuais modelos de gestão de carreiras (indico conforme a necessidade, textos autorais ou públicos)
---------------------------------------	--	---	---

Parte III do processo de Terapia do Papel profissional: o desenho estratégico de carreira com base na macro estratégia⁴ de carreira e no mapa estratégico de carreira

⁴ modelo de ferramenta criado pela autora, em anexo a este documento

7º à 9º reunião - foco no futuro	Foco nos próximos cenários possíveis de carreira e na viabilidade dos sonhos que existem a serem conquistados. Aprofundamento do debate sobre identidade e leitura de contextos	As principais escolhas estratégicas são feitas nessas agendas, o desenho de cenários e sonhos. Investigação acerca de medos, paradoxos e falta de habilidades essenciais	Macro estratégia de carreira (documento autoral) MEC - Mapa Estratégico de Carreira (documento autoral)
Orientações pós processo	Resumo da construção feita no processo Orientações educacionais acerca de potências e perigos de sustentabilidade Orientação para psicoterapia (quando necessário)		

Fonte: elaborado pela autora.

O *framework* de análise de Sustentabilidade de Carreira, objeto desta pesquisa, apresenta-se como uma ferramenta de caráter tanto clínico quanto educacional, cujo valor reside na capacidade de organizar reflexões e estruturar diálogos significativos sobre escolhas profissionais. Sua aplicação tem início no processo da Terapia do Papel Profissional (TPP), quando, na primeira agenda, o indivíduo recebe um conjunto de questões orientadoras. Essas questões foram construídas a partir dos três pilares centrais do modelo — mercado, realização pessoal e vida — e cumprem a função de provocar um movimento inicial de reflexão, servindo como ponto de partida para as conversas que se desdobram ao longo de todo o processo clínico. Ao invés de fornecer respostas prontas ou delimitar perfis profissionais, o *framework* cria condições para que o sujeito examine sua trajetória de maneira crítica, confrontando percepções, valores e expectativas com os condicionantes externos do mundo do trabalho.

A aplicabilidade do modelo, entretanto, não se limita ao espaço clínico individual. Em contextos corporativos, o *framework* tem sido utilizado como recurso educacional em programas de desenvolvimento de carreira, formação de lideranças e capacitação de equipes de Recursos Humanos. Nessas situações, sua contribuição está em atualizar os entendimentos dos

profissionais sobre a temática do desenvolvimento sustentável de carreira, deslocando a narrativa tradicional, centrada em estabilidade e linearidade, para uma visão mais contemporânea, pautada em adaptabilidade, prosperidade e orgulho pela trajetória construída. Ao propor perguntas orientadas pelos três pilares, a ferramenta estimula líderes e equipes a refletirem sobre como alinhar expectativas individuais, demandas organizacionais e dinâmicas de mercado, promovendo discussões mais maduras sobre gestão de talentos e desenvolvimento humano.

É importante ressaltar que o caráter das perguntas não é conclusivo nem prescritivo; ao contrário, busca ampliar o repertório de análise e favorecer a construção de perspectivas autorais de carreira. O *framework*, nesse sentido, atua como um dispositivo de letramento conceitual e estratégico, promovendo tanto a autocompreensão quanto a educação para carreiras em ambientes complexos. As questões que compõem esse instrumento estão descritas detalhadamente no Apêndice A, servindo de guia prático para sua utilização em diferentes contextos de aplicação.

Os três pilares que estruturam o modelo do *framework* — (1) mercado, (2) realização pessoal e (3) vida — foram estruturados a partir de um entrelaçamento entre fundamentos teóricos e observações oriundas da prática profissional da autora. A experiência em atendimentos clínicos e em contextos organizacionais demonstrou que tais dimensões mantêm relação direta com o potencial de sustentabilidade de carreira, constituindo não apenas um parâmetro de adaptação, mas também uma perspectiva de prosperidade. Ao considerar simultaneamente os condicionantes externos e os aspectos subjetivos, o modelo possibilita que os profissionais mantenham práticas satisfatórias de atuação, mesmo diante das constantes transformações do mercado e das mudanças próprias do processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

As mudanças, de fato, são constitutivas da vida. Manifestam-se de forma interna, quando vinculadas à psique, às competências, aos valores e às possibilidades individuais; e de forma externa, quando associadas aos recursos concretos, à área de atuação ou às dinâmicas de determinado segmento de trabalho e conhecimento. No entanto, a capacidade de atravessar essas mudanças pode ser comprometida em situações de rigidez — seja por padrões cognitivos inflexíveis, seja pela vinculação exclusiva a uma corporação, função ou identidade profissional. Estruturas de carreira construídas de modo excessivamente restrito tendem a oferecer menor margem para reinvenções, ressignificações e adaptações de performance ou de estratégia. Cada um dos pilares, ao ser sistematizado como dimensão analítica, oferece uma estrutura de entendimento que orienta o profissional em suas análises e reflexões. Essa organização não tem

o intuito de prescrever trajetórias, mas de ampliar a clareza para que o indivíduo possa ponderar de forma crítica sobre as múltiplas variáveis que incidem em sua carreira, sustentando decisões mais consistentes em cenários de incerteza.

Diante desse panorama, torna-se pertinente aprofundar a compreensão de cada um dos pilares, evidenciando como eles se articulam às diferentes dimensões do desenvolvimento de carreira. O pilar **mercado** relaciona-se diretamente à inserção e ao posicionamento do profissional frente às oportunidades e restrições do mundo do trabalho, em consonância com abordagens que discutem empregabilidade e capital humano (Fugate, Kinicki; Ashforth, 2004; Hall, 2002). O pilar **realização pessoal**, por sua vez, remete às percepções subjetivas de sentido, orgulho e autoria da trajetória, dialogando com a literatura sobre motivação e satisfação no trabalho (Ryan; Deci, 2000; Seligman, 2011). Já o pilar **vida** refere-se à congruência entre identidade, valores e demais dimensões da existência, aproximando-se de perspectivas que tratam de equilíbrio e integração entre papéis profissionais e sociais (Greenhaus; Allen, 2011; Super, 1980). A exploração detalhada de cada um desses pilares, a seguir, permite não apenas compreender seus fundamentos conceituais, mas também visualizar como, na prática, podem apoiar profissionais e organizações na construção de trajetórias mais sustentáveis, adaptativas e coerentes com as transformações contemporâneas do trabalho.

O pilar denominado “Mercado” concentra sua análise em fatores determinantes para a consolidação da reputação profissional e para a sustentabilidade das trajetórias. Ele contempla, em primeiro lugar, a clareza na delimitação das áreas de conhecimento — tanto a principal quanto as complementares —, bem como a atualização técnica contínua que o profissional mantém em relação a esses campos. Além disso, enfatiza a relevância das conquistas e dos resultados reconhecidos pelos diferentes stakeholders impactados pelo trabalho desenvolvido, compreendendo que a legitimidade da carreira depende de evidências concretas de entrega de valor. Nesse sentido, o progresso intelectual é considerado aspecto central, mas não suficiente: a simples acumulação de saberes carece de aplicabilidade prática. O conhecimento, para ser de fato sustentador, precisa ser transformado em ação e em respostas consistentes às demandas valorizadas pelo mercado, condição que sustenta a fluidez tanto da empregabilidade quanto da trabalhabilidade (Visentini; Muller; Scheffer, 2022).

O contexto contemporâneo de desenvolvimento de carreiras, entretanto, caracteriza-se pela intensificação das transições entre áreas, empresas ou funções, muitas vezes estimuladas por um discurso de liberdade individual e de revisitação constante de escolhas. Embora tais movimentos possam representar amadurecimento e abertura para a aprendizagem contínua, carregam também riscos significativos quando ocorrem de forma precipitada, sem o devido

encerramento de ciclos anteriores. A ausência de resultados estruturados, de comunicações claras ou de acordos devidamente finalizados pode comprometer a reputação e fragilizar a percepção de consistência da trajetória profissional. Essas interrupções pouco refletidas podem ser interpretadas como indícios de imaturidade, de persistência limitada ou de leitura parcial do contexto. O pilar “Mercado”, portanto, orienta a necessidade de um cuidado atento com a finalização de ciclos, ressaltando a importância de honrar compromissos, cumprir entregas e consolidar resultados que confirmem legitimidade à trajetória. Conforme argumenta Moos *et al.* (2019), a percepção de autoria na tomada de decisão é um fator energizante, pois conecta o profissional de forma intrínseca às suas escolhas e consequências. O objetivo, nesse caso, não é restringir a liberdade individual, mas sim promover um equilíbrio entre flexibilidade e consistência, de modo a permitir que a carreira se mantenha sustentável, reconhecida e respeitada ao longo do tempo.

O pilar denominado “**Realização Pessoal**” propõe uma reflexão aprofundada sobre a identidade profissional e a narrativa que cada indivíduo constrói a partir de suas experiências. Nessa perspectiva, o sentimento de orgulho emerge como indicador fundamental de que o sujeito foi capaz de ressignificar suas vivências e transformá-las em uma história pessoal significativa — uma narrativa em que o passado é reconhecido com respeito, o presente é vivido com entusiasmo e o futuro é projetado com crenças positivas. Tal dimensão enfatiza a noção de autoria, em que o indivíduo se reconhece como agente central da própria trajetória, atribuindo às instituições e contextos o papel de parceiros colaborativos, e não de imposições externas que despersonalizam suas escolhas. Importa destacar que o conceito de realização pessoal não se limita às experiências prazerosas ou bem-sucedidas. Ele abarca igualmente as adversidades, compreendendo que dificuldades e fracassos, quando integrados de forma autoral, podem constituir fontes valiosas de aprendizagem e de evolução. O sentido de conquista, nesse caso, não advém da ausência de falhas, mas da capacidade de incorporá-las à narrativa como elementos formadores de maturidade e consistência. Essa visão dialoga com a literatura clássica sobre desenvolvimento de carreira: Super (1980), ao investigar os papéis desempenhados ao longo da vida, evidenciou a interdependência entre esferas pessoais e profissionais, ressaltando que a performance adequada em cada papel deve ser avaliada à luz das exigências contextuais. Ambiel (2014), em sua revisão sobre adaptabilidade de carreira, reforça essa articulação ao destacar a importância da flexibilidade cognitiva e emocional na integração de experiências diversas. Já Savickas (2013), ao propor o conceito de comportamento vocacional, sistematiza essa compreensão a partir das questões “o quê, como e por quê”, sublinhando que a trajetória

profissional só pode ser verdadeiramente compreendida quando considerada em sua totalidade humana.

Assim, o pilar **“Realização Pessoal”** transcende a ideia de sucesso imediato ou de linearidade, valorizando a construção de uma narrativa coerente, autêntica e significativa. Ao promover a autonomia na interpretação das experiências e ao fortalecer a autoria das escolhas, esse pilar contribui para a constituição de carreiras sustentáveis, capazes de unir satisfação subjetiva, coerência identitária e resiliência diante das transformações contextuais.

O pilar denominado **“Vida”** propõe uma análise da inter-relação entre a carreira e as demais esferas da existência, destacando que o percurso profissional não pode ser compreendido de maneira isolada, mas deve dialogar com os hábitos, crenças, valores e vínculos sociais que configuram o universo pessoal de cada indivíduo. Nesse sentido, conceitos como pertencimento e inclusão social assumem papel central, ao imporem uma reflexão crítica sobre a integração entre vida profissional e domínios mais amplos da vida cotidiana. Essa integração manifesta-se em aspectos corriqueiros — como a forma de se vestir, os hábitos sociais e intelectuais —, mas também em dimensões mais profundas e existenciais, que envolvem crenças, valores e a própria identidade do profissional. A orientação oferecida por este pilar é a de promover o pertencimento social, de modo que o indivíduo se sinta legitimado para ser autêntico, integrando sua natureza humana e suas preferências dentro do ambiente de trabalho. Essa legitimidade possibilita que as singularidades sejam reconhecidas e valorizadas, sem que se transformem em motivo de exclusão ou em sensação depreciativa de diferença. Ao contrário, ao estimular um ambiente de respeito à individualidade, cria-se espaço para que a diversidade seja entendida como potência, contribuindo para trajetórias profissionais mais coerentes e sustentáveis.

A literatura contemporânea reforça a relevância dessa abordagem ao evidenciar os impactos psicossociais da exclusão. Estudos no campo das neurociências, como os de Rock (2010), demonstram que a percepção de exclusão social ativa, por meio de ressonância magnética funcional, áreas cerebrais semelhantes às estimuladas em resposta à dor física — fenômeno denominado “dor social”. Tal constatação amplia a compreensão de que o pertencimento e a legitimidade não são apenas demandas subjetivas ou simbólicas, mas constituem necessidades neurológicas e emocionais fundamentais para a saúde psíquica. Nesse mesmo sentido, Greenhaus e Allen (2011) defendem que a integração equilibrada entre trabalho e demais papéis da vida promove não apenas bem-estar, mas também maior energia e desempenho nos contextos profissionais.

Em síntese, o pilar “**Vida**” enfatiza a importância de uma gestão que contemple a integralidade do ser humano, compreendendo-o em sua multiplicidade de papéis, valores e vínculos sociais. A sustentabilidade de carreira, nessa perspectiva, é favorecida quando o ambiente profissional possibilita que o indivíduo seja autêntico, exerça pertencimento e encontre coerência entre sua identidade e sua prática profissional. Dessa forma, carreira e vida deixam de ser dimensões dissociadas e passam a configurar uma narrativa integrada, que sustenta tanto prosperidade quanto saúde emocional ao longo do tempo.

Os pilares de sustentabilidade propostos pela autora são operacionalizados por meio de perguntas que correspondem a cada um dos aspectos analisados. Essas perguntas funcionam como instrumentos reflexivos, amparados pelo universo conceitual de cada pilar, e têm como objetivo provocar o início de um movimento de análise pessoal. A proposta não é fornecer respostas conclusivas, mas instigar a curiosidade do indivíduo em relação às próprias respostas, motivando-o a aprofundar a investigação sobre sua identidade profissional e sobre a lógica de desenvolvimento de carreiras no cenário contemporâneo. Esse processo fomenta uma ampliação do repertório, permitindo que o profissional construa interpretações mais complexas e consistentes de sua trajetória.

Nesse sentido, Mariotti (2010, p. 136) diferencia cognição e conhecimento ao afirmar que a primeira corresponde ao ato de adquirir saberes, enquanto o segundo resulta desse processo. Os operadores cognitivos, definidos como instrumentos conceituais, atuam como metáforas que facilitam a compreensão e a prática do pensamento complexo, sustentado pela capacidade metacognitiva — isto é, pela habilidade de “pensar sobre os próprios pensamentos”. Essa competência possibilita ao sujeito questionar suas certezas, religar saberes e integrar informações de modo não linear, ampliando a visão além de lógicas binárias ou polarizadas. Em consonância, Muller e Scheffer (2022) destacam que a sustentabilidade de carreira se fundamenta na integração de múltiplos atores e no caráter dinâmico do desenvolvimento profissional, sempre conectado às possibilidades sociais e à forma como o indivíduo orchestra seus recursos internos (perfil e capacidades) e externos (condições de mercado). As autoras dialogam com os estudos de De Vos *et al.* (2016), que apresentam três indicadores de carreiras sustentáveis: **produtividade, saúde e felicidade**. Esses indicadores, embora centrais, requerem uma atualização conceitual. A perspectiva aqui adotada compreende que termos como *prosperidade e orgulho pela trajetória* oferecem maior aderência ao cenário contemporâneo, em contraste com noções idealizadas de “sucesso” ou “felicidade”. Tal reposicionamento busca alinhar-se a entendimentos mais maduros e realistas, capazes de sustentar tanto a resiliência quanto a persistência dos profissionais em seus planos de carreira.

Com efeito, ao disseminarem expectativas irreais, os termos “sucesso” e “felicidade” tendem a gerar métricas inalcançáveis e a enfraquecer a autopercepção, resultando em menor tolerância às frustrações e em prejuízos à continuidade das trajetórias. Silva e Tolfo (2012), em sua revisão bibliográfica, ressaltam que movimentos de construção de sentido e significado do trabalho, em contextos de complexidade, mostram-se mais eficazes para mobilizar práticas de agir, pensar e sentir. Assim, a sustentabilidade de carreira deve ser entendida como a capacidade de articular identidade, conquistas e contexto em um processo contínuo de adaptação e reinvenção — dimensão que encontra sustentação no framework aqui proposto e que será explorada em maior profundidade nos capítulos subsequentes.

Em síntese, o *framework* educacional de Sustentabilidade de Carreira estrutura-se como um recurso conceitual e prático capaz de ampliar a compreensão dos indivíduos sobre suas trajetórias, estimulando análises mais críticas e consistentes acerca das escolhas profissionais. Ao articular identidade, conquistas e contexto, o modelo propõe uma visão de carreira que se sustenta pela adaptabilidade e pela coerência narrativa, substituindo expectativas idealizadas de sucesso e felicidade por noções mais realistas de prosperidade e orgulho pela trajetória. Encerrada a apresentação conceitual dos pilares e de sua aplicabilidade, o próximo capítulo descreve em detalhe o método empregado nesta pesquisa, evidenciando os procedimentos utilizados para análise, validação e evolução do *framework* aqui estudado.

5 MÉTODO

Considerando a natureza prática e conceitual do modelo, optou-se por um desenho metodológico que privilegia a triangulação de dados, articulando diferentes estratégias de coleta e análise, de modo a garantir consistência, profundidade e validade aos resultados. Nesse contexto, são descritos os procedimentos relativos à aplicação de questionários tipo *survey*, à composição do painel de especialistas, e à análise dos aportes obtidos na prática clínica, bem como a forma como esses dados foram integrados e discutidos à luz da literatura acadêmica.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Entendendo que o presente trabalho se propõe a estudar a intersecção entre o desenvolvimento de carreiras e os contextos do mercado de trabalho — uma temática marcada pela complexidade —, justifica-se a adoção de um modelo de pesquisa de natureza mista, contemplando desdobramentos qualitativos e quantitativos. A abordagem escolhida busca integrar perspectivas positivistas e construtivistas, considerando que os objetivos deste estudo demandam, simultaneamente, o uso de evidências mensuráveis (quantitativo) e a reflexão aprofundada sobre dimensões subjetivas e conceituais (qualitativo). Nesse sentido, Gray (2012), em sua obra *Pesquisa no Mundo Real*, discute os desafios inerentes a estudos realizados no ambiente organizacional, os quais, em grande parte, emergem de problemas práticos do cotidiano e não apenas de demandas teóricas. Essa característica amplia a complexidade metodológica, exigindo maior cautela na definição de procedimentos, no engajamento dos participantes e na delimitação clara do valor a ser produzido pela pesquisa. O autor destaca, ainda, que tais estudos só alcançam relevância efetiva quando o conhecimento gerado agrega valor concreto ao mercado e é reconhecido pelos profissionais que recebem ou solicitam essas informações.

Com o intuito de atender ao objetivo geral deste estudo — analisar e aprimorar o framework educacional de Sustentabilidade de Carreira, proposto e previamente utilizado na prática profissional da autora —, foram definidos três objetivos específicos: (1) embasar teoricamente o framework, conferindo maior robustez à sua proposta; (2) coletar percepções de profissionais usuários do modelo, avaliando sua pertinência e relevância; e (3) identificar melhorias possíveis de serem incorporadas ao framework educacional.

Para atender a esses objetivos, a pesquisa foi estruturada em quatro etapas operacionais: (1) revisão bibliográfica, (2) aplicação de *survey* com questões objetivas e dissertativas, (3)

realização de painel de especialistas e (4) triangulação entre métodos qualitativos e quantitativos. A Tabela 1 apresenta a forma como cada etapa da pesquisa contribui para o atendimento dos objetivos propostos, evidenciando a lógica de encadeamento entre procedimentos, coleta de dados e análise.

Quadro 7 - Objetivos e etapas do projeto

Objetivos	Etapa/Método
<i>Específico</i> Embasar teoricamente o <i>framework</i> , tornando mais robusta a sua proposta.	Etapa 1 - aprofundar a revisão bibliográfica iniciada neste projeto.
<i>Específico</i> Coletar percepções com os profissionais usuários do modelo, sobre sua pertinência e relevância.	Etapa 2 - aplicação de um <i>survey</i> para avaliar a experiência de profissionais que tenham passado pelo processo de orientação profissional com o <i>framework</i> aqui estudado.
<i>Específico</i> Identificar melhorias possíveis de serem implantadas neste <i>framework</i> educacional.	Etapa 3 - painel com <i>experts</i> , para debate acerca da percepção deles sobre o <i>framework</i> educacional. Foi apresentado o modelo, sua origem, sua expectativa de impacto para que os especialistas pudessem contribuir.
<i>Geral</i> Analisar e aprimorar o <i>framework</i> educacional de sustentabilidade de carreira proposto pela autora, já utilizado em sua prática profissional como consultora em gestão de pessoas e orientadora profissional de adultos.	Etapa 4 - triangulação dos dados contidos nas etapas 1, 2 e 3, no intuito de consolidação das informações e definição de possíveis implementação de melhorias no <i>framework</i> educacional, bem como nos seus conceitos e na sua forma de implementação.

Fonte: Elaborada pela autora.

Dessa forma, o delineamento adotado buscou garantir equilíbrio entre rigor científico e aplicabilidade prática, assegurando que os resultados obtidos sejam relevantes tanto para o campo acadêmico quanto para a prática profissional. A seguir serão detalhadas cada uma das etapas realizadas.

5.1.1 Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica realizada, já apresentada de forma detalhada em capítulo específico desta dissertação, teve como propósito verificar a relevância e a aderência do *framework* educacional de Sustentabilidade de Carreira aos principais referenciais teóricos da área, além disso buscou aprimorar o embasamento teórico do modelo, incorporando questões

teóricas relevantes da literatura científica e atual. Essa análise confirmou que a proposta está alinhada com os direcionamentos técnico-científicos contemporâneos sobre desenvolvimento de carreiras, especialmente com os entendimentos de caráter psicossocial discutidos por Ribeiro (2009), que ressaltam a importância das interações entre indivíduo, contexto social e mundo do trabalho na construção das trajetórias profissionais. Dessa forma, a revisão bibliográfica reforçou a pertinência do framework, tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático, legitimando-o como instrumento coerente com os debates atuais da literatura especializada.

Em síntese, o desenvolvimento de carreiras na atualidade requer uma visão integradora, que una dimensões subjetivas e objetivas em um processo contínuo de adaptação. Nesse contexto dinâmico, a carreira deixa de ser linear e passa a configurar-se como um percurso de construção e reinvenção, em que sustentabilidade, propósito e protagonismo são centrais. Tal entendimento reforça a pertinência do *framework* “Pilares de Sustentabilidade de Carreira” e orienta sua constante evolução em conexão com a realidade de mercado e dos movimentos sociais das escolhas de carreira.

5.1.2 Aplicação de questionário *survey*

Esta etapa envolveu um estudo de natureza mista, realizado por meio da aplicação de um *survey*, com o objetivo de avaliar a experiência de profissionais que passaram pelo processo de orientação profissional utilizando o *framework* aqui estudado. Foram convidados 12 participantes, todos clientes que já haviam utilizado o *framework* educacional em seus processos de planejamento de carreira conduzidos pela autora. Desses, nove aceitaram e responderam integralmente ao questionário, configurando o grupo de análise da pesquisa. Os participantes eram adultos, a partir de 35 anos de idade, que haviam vivenciado o processo em um intervalo de 24 a 6 meses anteriores à coleta de dados. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, composto por perguntas qualitativas e quantitativas acerca da experiência com o framework de Sustentabilidade de Carreira em processos de orientação profissional.

A investigação buscou compreender a relevância do modelo na trajetória dos participantes, verificando se os direcionamentos do framework foram lembrados e aplicados, se as perguntas utilizadas na proposta original (Apêndice B) foram consideradas importantes para o processo reflexivo e se contribuíram para ampliar o entendimento sobre o mercado de trabalho e modernizar concepções acerca do desenvolvimento de carreiras. Entre outras

questões, o *survey* investigou quais aspectos foram considerados positivos e quais pontos poderiam ser aprimorados.

As respostas coletadas foram organizadas em banco de dados e submetidas a duas formas de análise. Primeiramente, foram realizadas análises descritivas (frequência e média) das questões fechadas. Em seguida, as questões abertas foram analisadas segundo o método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2009), contemplando as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Os achados obtidos serão apresentados na seção seguinte, de forma a evidenciar percepções, contribuições e oportunidades de melhoria no *framework*.

5.1.3 Painel de *experts*

O painel de especialistas ou *experts* pode ser empregado como uma técnica de pesquisa em investigações que incluam concepções multimetodológicas. Trata-se de uma consulta qualificada sobre um tema de domínio comum (Pinheiro; Farias; Abe-Lima, 2013). Nesse estudo, como forma de integrar a análise bibliográfica e os dados do *survey* à prática de mercado, foi conduzido um painel de especialistas, estruturado para reunir diferentes perspectivas profissionais sobre a proposta do *framework* e sugestões de aprimoramentos. Como critérios de inclusão, definiu-se que os participantes deveriam possuir formação mínima de especialista, além de, no mínimo, cinco anos de experiência na área de orientação e/ou planejamento de carreira (não necessariamente vinculados à carreira acadêmica em vigor no ciclo atual). Essa seleção buscou garantir um alinhamento consistente com as práticas de mercado, reunindo diferentes visões capazes de ampliar a assertividade da técnica e de fortalecer a aplicabilidade do *framework*. Foram realizados 12 convites e 9 participantes aceitaram contribuir com a pesquisa.

O painel ocorreu em formato de entrevista coletiva online, ao vivo e síncrona através do google meet, com duração aproximada de duas horas. A sessão foi previamente roteirizada, contemplando questões centrais para debate, mas preservando também espaços de discussão aberta e escuta livre das análises dos especialistas. A entrevista foi gravada com autorização de todos os participantes, assegurando a integridade do material coletado. Os dados resultantes do painel foram submetidos ao método de análise de conteúdo proposto por Bardin (2009), seguindo suas três fases sequenciais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Esse procedimento possibilitou organizar e interpretar as contribuições dos especialistas de forma sistemática, integrando-as ao corpo de evidências da pesquisa.

5.1.4 Triangulação de métodos

Com a consolidação dos dados provenientes das etapas anteriores — (1) revisão bibliográfica, (2) aplicação do survey com questões objetivas e dissertativas e (3) painel de especialistas —, procedeu-se à etapa de triangulação de métodos qualitativos e quantitativos. A adoção dessa metodologia mostrou-se a mais adequada diante dos objetivos da pesquisa, pois permitiu alcançar uma compreensão profunda sem perder a amplitude, integrando evidências quantitativas com interpretações qualitativas. Essa integração foi essencial para acolher a complexidade do tema e a multiplicidade de seus desdobramentos.

Conforme já mencionado e fundamentado nas seções anteriores, tanto o framework educacional quanto esta pesquisa não têm caráter diretivo ou conclusivo no sentido de restringir ou categorizar o ser humano em seus papéis profissionais e escolhas de carreira. Ao contrário, a orientação aqui proposta é no sentido de ampliar repertórios, estimular diversidade cognitiva e fortalecer a responsabilização do indivíduo sobre seu papel profissional, em diálogo constante com as problemáticas das demais áreas da vida. A triangulação de métodos qualitativos e quantitativos é indicada em estudos avaliativos, pois permite integrar a análise de estruturas, processos, resultados e percepções construídas por diferentes atores envolvidos no projeto. Nesse sentido, busca-se estabelecer relações que possibilitem não apenas compreender os achados em profundidade, mas também contribuir para a construção de um construto específico (Minayo, 2014).

Para a análise dos dados, estes foram primeiramente organizados e relacionados entre si. O processo de triangulação seguiu as orientações de Minayo (2014), contemplando sete etapas operacionais: formulação da pergunta norteadora, elaboração dos indicadores, escolha da bibliografia, construção dos instrumentos de coleta de dados, realização do trabalho de campo, análise das informações e, por fim, elaboração do informe final. Esse encadeamento metodológico assegurou consistência e rigor científico, permitindo integrar os diferentes níveis de evidência obtidos ao longo da pesquisa.

6 RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação das etapas metodológicas descritas anteriormente, organizando-os de modo a evidenciar as percepções dos participantes, as contribuições dos especialistas e as análises integradas pela triangulação de dados. O objetivo é demonstrar como as evidências coletadas sustentam o aprimoramento do *framework* educacional de Sustentabilidade de Carreira, oferecendo subsídios teóricos e práticos para sua consolidação.

6.1 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO *SURVEY*

A primeira etapa de coleta de dados desta pesquisa correspondeu à aplicação de um survey junto a profissionais que já haviam utilizado o *framework* educacional de Sustentabilidade de Carreira em seus processos de planejamento de carreira conduzidos pela autora. O objetivo dessa etapa foi compreender a relevância do modelo a partir da perspectiva de seus usuários, verificando em que medida os elementos do *framework* foram lembrados, aplicados e considerados úteis em seus percursos profissionais. Nesta seção, apresentam-se o perfil dos participantes, a análise das questões fechadas (quantitativas) e das questões abertas (qualitativas), bem como a síntese dos principais achados.

O questionário iniciou com quatro questões objetivas, para coleta de dados demográficos e de perfil dos participantes: idade, gênero, escolaridade e posição profissional atual. Não utilizamos o termo ‘cargo’ para que pessoas em trabalho sem contrato CLT pudessem se identificar com tranquilidade.

- a) Idade: Dos 9 participantes que responderam ao survey, 5 participantes (55,6%) identificaram-se na faixa 36 a 45 anos e, 4 participantes (44,4%) na faixa 46 a 55 anos. A distribuição etária mostra uma concentração entre profissionais em fase intermediária da carreira, que geralmente vivenciam momentos de redefinição de prioridades profissionais e de busca por maior coerência entre trajetória, identidade e contexto. A presença equilibrada entre o grupo de 36 a 45 anos e o grupo de 46 a 55 anos reforça a pertinência do *framework* para profissionais maduros, que já acumularam experiências significativas no mercado, mas continuam em processo de revisão e adaptação de suas carreiras. Esse perfil etário sugere que o *framework* educacional de Sustentabilidade de Carreira encontra ressonância em indivíduos em transição de fases profissionais, caracterizadas pela necessidade de consolidar reputação (pilar **Mercado**), ressignificar

conquistas (pilar **Realização Pessoal**) e alinhar escolhas com outras dimensões da vida (pilar **Vida**). Ou seja, confirma a aderência do modelo a contextos de maior complexidade nas tomadas de decisão de carreira.

- b) Gênero: Em relação ao gênero, dos nove participantes que responderam ao survey, cinco se identificaram como masculinos (55,6%) e quatro como femininos (44,4%). Essa distribuição relativamente equilibrada reforça a aplicabilidade do framework em diferentes perfis, permitindo captar percepções diversas sobre sua utilização.
- c) Escolaridade: Entre os nove participantes da survey, a maioria possui pós-graduação (7 participantes, 77,8%), seguida por um com graduação completa (11,1%) e outro com superior incompleto (11,1%). Esse perfil demonstra que a amostra é composta majoritariamente por profissionais com alta escolaridade, o que sugere um público com repertório técnico consistente e habituado a refletir sobre suas trajetórias. A predominância de pós-graduados reforça a adequação do framework para indivíduos que se encontram em estágios avançados de desenvolvimento profissional, muitas vezes em busca de ressignificação e atualização frente às transformações do mercado. O fato de haver também participantes com graduação e superior incompleto amplia a diversidade da amostra, indicando que o modelo pode dialogar com diferentes níveis de formação e não se restringe a profissionais com trajetórias acadêmicas mais longas.
- d) Posição profissional: Entre os nove respondentes da survey, cinco ocupam funções de liderança (55,6%), três atuam como empreendedores(as) (33,3%) e um participante exerce o papel de especialista (11,1%). Esses resultados indicam que o framework é capaz de dialogar com diferentes posições profissionais, mas encontra especial aderência junto a líderes e empreendedores — grupos que, pela natureza de seus papéis, enfrentam desafios frequentes de tomada de decisão, exposição, reposicionamento e integração entre identidade pessoal e resultados organizacionais.

Após a caracterização do perfil dos participantes por meio das questões quantitativas, apresentam-se, a seguir, os resultados das perguntas qualitativas da *survey*. Considerando a natureza aberta das respostas, optou-se pela aplicação da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2009), utilizada como método de análise de dados nesta pesquisa. Esse procedimento envolve três etapas principais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, permitindo a organização das falas em categorias temáticas e a interpretação de seus significados. A adoção desse método possibilita compreender em profundidade as percepções dos participantes, valorizando tanto a diversidade das narrativas

quanto a identificação de padrões discursivos que se relacionam com os pilares do *framework* de Sustentabilidade de Carreira.

Questão qualitativa 1 - “Quando participou do processo, qual era seu objetivo principal?”

A análise das respostas desta questão evidencia que os participantes buscaram o processo com objetivos distintos, mas interconectados: obter clareza de direção, desenvolver competências e fortalecer a identidade profissional diante de desafios e transições.

Categoria 1 – Clareza de direção e planejamento de carreira. Exemplos:

- *“Entender para onde ir no contexto que eu estava e com as habilidades que eu tenho.”*
- *“Definir qual caminho trilhar. Tinha duas áreas de atuação e queria entender onde poderia ter um potencial maior de crescimento na minha carreira.”*
- *“Planejar um novo ciclo de carreira.”*
- *“Eu estava realizando uma transição de carreira e meu objetivo era ter mais clareza do meu papel profissional, buscando um direcionamento estratégico no mercado de trabalho.”*

Os dados obtidos nesta categoria demonstram a necessidade de direcionamento estratégico e organização da narrativa de carreira, conectando-se diretamente ao pilar Mercado (leitura de oportunidades e escolhas consistentes) e ao pilar Vida (integração entre identidade e contexto).

Categoria 2 – Desenvolvimento e aprimoramento de competências. Exemplos:

- *“Participei duas vezes, para aprofundar meus entendimentos para a minha carreira. Meu objetivo era entender onde eu queria chegar e depois para conseguir aprimorar algumas competências.”*
- *“Em meados de 2019, meu objetivo era desenvolver competências para alavancar o crescimento de carreira.”*

As respostas indicam a busca por atualização técnica e comportamental, alinhada ao pilar Mercado (empregabilidade e trabalhabilidade). Demonstram também a lógica da aprendizagem contínua, essencial para a sustentabilidade de carreira em contextos de mudança.

Categoria 3 – Resolução de conflitos e fortalecimento da identidade profissional. Exemplos:

- *“Meu objetivo principal era corrigir comportamentos que eu tinha em situações de alto nível de stress, sendo que estes comportamentos agravavam os conflitos, não eram assertivos.”*
- *“Resolução de conflitos de liderança.”*
- *“Reavaliar minha carreira e minha identidade profissional.”*

Este resultado reflete preocupações com autoconsciência, resiliência e relações interpessoais, fortemente ligadas ao pilar Realização Pessoal (orgulho, autoria, identidade). Mostra como o *framework* auxilia na ressignificação da identidade profissional e na melhoria da atuação em contextos de pressão.

Questão qualitativa 2 - “Você entende que seu objetivo principal, no momento do processo, estava em qual classificação?”

As respostas se concentram em quatro classificações principais: aprimoramento de competências, transição de carreira, aprofundamento reflexivo e fortalecimento da identidade profissional. A análise mostra que a maioria dos participantes concentrou-se em aprimorar competências ou realizar transições de carreira (66,6%), refletindo a centralidade das mudanças e do desenvolvimento técnico no cenário atual do trabalho. Ainda assim, emergiram categorias ligadas à reflexividade e ao fortalecimento da identidade, evidenciando que o *framework* não se limita a aspectos objetivos, mas também oferece suporte a dimensões subjetivas da carreira. Esse achado reforça a premissa do modelo de Sustentabilidade de Carreira: integrar diferentes perspectivas para apoiar trajetórias mais adaptativas, coerentes e autorais.

Categoria 1 – Aprimoramento de habilidades e competências. Exemplos:

- *“Aprimorar habilidades e competências” (3x)*

Três participantes (33,3%) declararam foco no desenvolvimento de competências, evidenciando a importância da **atualização contínua** para sustentar empregabilidade e trabalhabilidade. Esse resultado conecta-se diretamente ao pilar **Mercado**, que valoriza conquistas reconhecidas e aplicabilidade prática do conhecimento.

Categoria 2 – Transição de carreira. Exemplos:

- “*Transição de carreira*” (3x)

Outros três participantes (33,3%) apontaram a transição de carreira como objetivo principal, reforçando a necessidade de reposicionamento em novos contextos profissionais. Essa busca dialoga com o pilar Mercado (direcionamento estratégico) e o pilar Vida (ajuste da carreira às demais dimensões da existência).

Categoria 3 – Aprofundamento de reflexões e escolhas. Exemplo:

- “*Aprofundar reflexões e escolhas*” (P4)

Um participante (11,1%) evidenciou a utilização do framework como instrumento de análise crítica, na busca de ampliar o seu repertório para sustentar decisões mais conscientes. Essa categoria conecta-se ao pilar Realização Pessoal, ao privilegiar a reflexão autoral sobre a trajetória.

Categoria 4 – Fortalecimento da identidade e percepção estratégica. Exemplos:

- “*Fortalecer identidade e percepção estratégica*” (2x)

Dois participantes (22,2%) destacaram a necessidade de reforçar as suas identidades profissionais em alinhamento com o posicionamento estratégico no mercado. Essa percepção articula o pilar Realização Pessoal (identidade e autoria) e o pilar Mercado (reputação e visibilidade).

A análise mostra que a maioria dos participantes concentrou-se em aprimorar competências ou realizar transições de carreira (66,6%), refletindo a centralidade das mudanças e do desenvolvimento técnico no cenário atual do trabalho. Ainda assim, emergiram categorias ligadas à reflexividade e ao fortalecimento da identidade, evidenciando que o *framework* não se limita a aspectos objetivos, mas também oferece suporte a dimensões subjetivas da carreira. Esse achado reforça a premissa do modelo de Sustentabilidade de Carreira: integrar diferentes perspectivas para apoiar trajetórias mais adaptativas, coerentes e autorais.

A próxima questão foi incluída com o intuito de compreender a percepção geral dos participantes em relação à efetividade do processo, foi incluída uma questão objetiva que buscou avaliar em que medida os resultados alcançados corresponderam aos objetivos inicialmente estabelecidos. Essa pergunta permitiu identificar o nível de satisfação dos profissionais com a experiência vivenciada a partir da aplicação do *framework* de

Sustentabilidade de Carreira, revelando não apenas se as expectativas foram atendidas, mas também se foram superadas.

Pergunta: *“Como você avalia os resultados do processo em relação aos seus objetivos?”*

Em relação à avaliação dos resultados do processo frente aos objetivos individuais, oito participantes (88,9%) afirmaram que a experiência superou suas expectativas, enquanto um participante (11,1%) indicou que o processo atendeu às suas expectativas. Nenhum dos respondentes relatou percepção abaixo do esperado, evidenciando um índice elevado de satisfação com a utilização do framework.

O resultado evidencia uma avaliação amplamente positiva do processo conduzido com base no framework de Sustentabilidade de Carreira. A predominância de respostas indicando que os resultados superaram as expectativas sugere não apenas o alcance dos objetivos individuais, mas também a entrega de valor adicional, seja em termos de reflexões mais profundas, clareza de direcionamento ou fortalecimento da identidade profissional. O único participante que declarou que o processo atendeu suas expectativas confirma a consistência da metodologia em entregar, no mínimo, aquilo que havia sido projetado inicialmente.

Com o objetivo de identificar de forma mais detalhada os efeitos percebidos pelos participantes, foi incluída uma questão de múltipla escolha que perguntava: *“Você percebe que o processo te ajudou em quais dos aspectos seguintes? Marque quantas opções forem adequadas.”* A intenção foi mapear os ganhos mais relevantes associados à aplicação do *framework*, considerando tanto dimensões objetivas de desenvolvimento de carreira quanto aspectos subjetivos ligados à identidade e ao autoconhecimento.

A análise das respostas evidencia que os aspectos mais citados foram “Conhecer mais do meu perfil profissional” e “Desenhar os próximos passos da minha carreira”, ambos marcados por oito dos nove participantes (88,9%). Em seguida, “Melhorar meu autoconhecimento” foi apontado por sete participantes (77,8%), e “Evoluir minha performance profissional”, por seis (66,7%). O aspecto “Aprimorar habilidades” foi mencionado em quatro respostas (44,4%). Já os itens “Planejar minha transição de carreira” e “Conhecer sobre os novos modelos de carreira” apareceram em duas respostas cada (22,2%).

Os dados indicam que os principais impactos do processo, na percepção dos participantes, relacionam-se à reflexão identitária e ao direcionamento estratégico da carreira, evidenciando a força do framework como instrumento de autoconhecimento e de planejamento. Ao mesmo tempo, a presença significativa de menções ao aprimoramento de habilidades e à performance profissional reforça seu valor para o desenvolvimento prático e aplicável no

mercado. Por fim, ainda que menos frequentes, as respostas ligadas à transição de carreira e à compreensão dos novos modelos de carreira mostram que o framework também apoia situações de mudança e atualização conceitual. De modo geral, os resultados confirmam que a ferramenta favorece tanto dimensões subjetivas (autoconhecimento e identidade) quanto objetivas (planejamento e performance), em linha com a proposta de sustentabilidade de carreira defendida neste estudo.

Com o intuito de identificar oportunidades de aprimoramento do processo, a survey incluiu uma questão qualitativa aberta que perguntava aos participantes de que forma a experiência poderia ser melhorada. A questão foi elaborada da seguinte forma: *“Na sua percepção, como o processo pode ser melhorado?”* A proposta foi captar sugestões espontâneas relacionadas ao tempo de duração, instrumentos utilizados, dinâmica das agendas ou qualquer outro aspecto percebido durante a vivência do framework.

A análise das respostas desta questão mostra que, embora quase metade dos participantes não tenha identificado pontos de melhoria, os demais trouxeram contribuições importantes para o aperfeiçoamento do processo. As sugestões concentram-se em três dimensões: ajustes operacionais (tempo, roteiro, fechamento das agendas), maior aprofundamento diagnóstico (inclusão de informações pessoais relevantes como terapia em andamento) e expansão da experiência para além do indivíduo (trocas coletivas e integração organizacional). Em conjunto, esses achados reforçam que o framework é amplamente validado pelos participantes, mas também pode evoluir em sua aplicabilidade prática, fortalecendo ainda mais seu papel como instrumento de apoio à sustentabilidade de carreiras.

Categoria 1 – Satisfação plena (sem pontos de melhoria). Exemplos:

- *“Como pra mim teve um grande ganho de forma profissional e pessoal, realmente não tenho nenhum ponto que vejo de melhoria, foi realmente muito positivo para mim.”*
- *“Nenhum ponto a melhorar.”*
- *“Realmente hoje não tenho ideia do que sugerir.”*
- *“A minha experiência não resultou em identificar pontos de melhoria, dado que encontrei exatamente o que buscava.”*

Uma parcela relevante da amostra (44,4%) declarou não perceber aspectos a serem aprimorados, indicando alta satisfação com o processo e sua efetividade.

Categoria 2 – Aspectos ligados à condução e estrutura do processo. Exemplos:

- *“Penso que o processo foi muito bom... o que me lembro que talvez posso ser melhorado é incluir pergunta se estava fazendo alguma terapia, na anamnese inicial.”*
- *“Não sei se existe um roteiro ou varia caso a caso... mas deixar explícito os desafios de cada conversa. O que pretendemos resolver.”*
- *“Dois pontos que talvez sejam legais pensar é sobre o tempo dos encontros... lembro que 1h passava voando. Talvez 1h15 ou 1h30 seja interessante de testar! E o outro é sobre ter um tempo no encontro dedicado para um fechamento, um momento de processamento sobre os principais insights do dia.”*

Apontaram ajustes operacionais, como melhorar a anamnese, explicitar objetivos de cada sessão, ampliar o tempo de duração dos encontros e incluir espaço para síntese/reflexão final.

Categoria 3 – Interação com outros atores organizacionais e coletivos. Exemplos:

- *“A Ju é maravilhosa e eu a amo. Mas, na época das dinâmicas da GestãoDS, sempre tivemos dificuldade com outras pessoas da Planus. Entendo que talvez o problema seja de transferência de conhecimento...”*
- *“Acredito que iria agregar ao processo, se fosse criado um grupo com outros mentorados para que houvesse mais trocas e aumento de repertório com pessoas que estejam passando pelo mesmo cenário.”*

Dois participantes sugeriram envolver outros atores, seja pela melhoria da integração organizacional ou pela criação de espaços coletivos de troca entre mentorados, destacando o valor da aprendizagem social. Quando questionados sobre possíveis melhorias no processo, quatro participantes (44,4%) afirmaram não identificar pontos a serem aprimorados, ressaltando que a experiência havia atendido plenamente às suas expectativas. Entre aqueles que trouxeram sugestões, destacaram-se observações relacionadas à condução e estrutura do processo, como a inclusão de informações mais completas na anamnese inicial, a definição mais explícita dos objetivos de cada encontro, a ampliação do tempo das sessões e a criação de um momento final para síntese e processamento dos aprendizados. Também surgiram menções à interação com outros atores, seja pela necessidade de maior integração organizacional, seja pela proposta de grupos de trocas entre mentorados, com o intuito de ampliar repertórios. Em conjunto, os

resultados indicam que o framework é amplamente validado pelos participantes, mas apontam oportunidades de refinamento que podem potencializar sua efetividade e impacto.

Em síntese, os resultados da *survey* evidenciam que o *framework* educacional de Sustentabilidade de Carreira foi amplamente reconhecido pelos participantes como um recurso relevante para apoiar decisões profissionais, fortalecer a identidade e orientar movimentos de carreira. As respostas revelaram tanto impactos objetivos, relacionados a planejamento, competências e performance, quanto contribuições subjetivas, vinculadas a autoconhecimento, reflexividade e pertencimento. A elevada taxa de satisfação confirma a efetividade do modelo, ao mesmo tempo em que as sugestões de melhoria oferecem insumos valiosos para seu aprimoramento contínuo. Encerrada essa etapa, o próximo segmento da pesquisa apresenta as contribuições advindas do painel de especialistas, aprofundando a análise a partir da perspectiva de profissionais experientes no campo de carreiras.

6.2 RESULTADOS DO PAINEL DE *EXPERTS*

A segunda etapa de análise correspondeu à realização do painel de especialistas, que reuniu profissionais com experiência consolidada em orientação e planejamento de carreira. O objetivo foi avaliar o *framework* a partir de uma perspectiva técnico-profissional, promovendo um espaço de discussão crítica sobre sua pertinência, aplicabilidade e possibilidades de aprimoramento. Nesta seção, apresentam-se o perfil dos especialistas participantes, as contribuições principais emergidas das discussões e a síntese dos elementos de consenso e divergência observados no painel.

O painel de especialistas contou com a participação de cinco *experts*, todos com reconhecida experiência na área de carreiras e gestão de pessoas. Um dos especialistas possui mais de 40 anos de atuação em orientação profissional, consultoria e aconselhamento de carreira, com forte vínculo acadêmico e trabalho junto a empresas familiares. Outro é psicólogo com quase três décadas de experiência no ensino superior, tendo desenvolvido trajetória em pesquisas sobre desenvolvimento humano e carreira. O terceiro participante atua como consultor em governança corporativa e planejamento estratégico, com vivência de mais de 20 anos em grandes corporações antes de transitar para o campo da consultoria. Também integrou o grupo uma especialista em orientação de carreira e educação, com experiência acadêmica e prática clínica, que contribui com pesquisas sobre psicologia vocacional e processos de escolha. Por fim, participou uma profissional com sólida atuação em programas de aconselhamento, desenvolvimento de lideranças e modernização da gestão de pessoas, que alia experiência em

pesquisa à prática em consultorias organizacionais. Essa diversidade de perfis, que abrange tanto a dimensão acadêmica quanto a prática corporativa e clínica, garantiu uma análise ampla e consistente sobre o *framework* de Sustentabilidade de Carreira.

O painel trouxe discussões ricas sobre a aplicabilidade, potencialidades e limitações do *framework* de Sustentabilidade de Carreira. Para aprofundar a compreensão das contribuições trazidas pelos especialistas, as percepções levantadas durante o painel foram organizadas em categorias temáticas, elaboradas a partir da análise de conteúdo das falas. Essas categorias permitem sistematizar os principais eixos de discussão, facilitando a identificação de convergências e divergências nos discursos. Na sequência, cada categoria será detalhada, acompanhada de exemplos representativos, de modo a evidenciar como os especialistas interpretaram o *framework* de Sustentabilidade de Carreira e quais sugestões emergiram para seu aprimoramento. Os quatro grandes eixos identificados:

1. Natureza e finalidade do *framework* (diagnóstico x cocriação; perguntas fechadas x abertas).
2. Conceitos-chave (sustentabilidade, adaptabilidade, remuneração, autonomia).
3. Dimensões metodológicas (uso da narrativa, escrita, papel do profissional de carreira).
4. Integração com práticas de mercado e contextos de vida (equilíbrio trabalho-vida, papel das organizações, trocas sociais).

Categoria 1 – Natureza e finalidade do *framework*

Os especialistas reconheceram a relevância do *framework* de Sustentabilidade de Carreira como recurso de reflexão e ponto de partida para a análise profissional, enfatizando que sua força está em estimular perguntas e não em fornecer diagnósticos fechados. Um dos comentários destacou que “*o framework não precisa ser diagnóstico, mas pode ser ponto de partida para reflexão*”, reforçando a importância de manter a abertura das interpretações. Outro apontamento ressaltou que algumas perguntas poderiam ser mais exploratórias, já que “*ao perguntar se a pessoa tem orgulho ou gosta, pode-se limitar a análise; seria interessante incluir passado, presente e futuro*”. Tais observações revelam uma preocupação em evitar reducionismos, promovendo uma experiência mais processual e menos ansiogênica para os participantes.

Categoria 2 – Conceitos-chave: sustentabilidade, adaptabilidade e remuneração

Houve um debate conceitual consistente em torno dos termos que fundamentam o framework. Alguns especialistas observaram que o conceito de “sustentabilidade” poderia gerar confusão por ser frequentemente associado às pautas de ESG, enquanto outros defenderam sua profundidade em relação ao termo “adaptabilidade”, argumentando que a sustentabilidade de carreira é personalizada e contínua. Uma das falas trouxe a crítica de que *“a remuneração ainda é o fator número um para profissionais e não aparece explicitamente como pilar”*, lembrando que decisões de carreira estão fortemente ligadas a riscos, responsabilidades familiares e à realidade do mercado. Essas contribuições indicam a necessidade de refletir sobre a inclusão explícita de aspectos econômicos, ao mesmo tempo em que reforçam a validade do conceito de sustentabilidade como eixo central do *framework*.

Categoria 3 – Narrativa, escrita e papel do profissional de carreira

Um ponto recorrente foi a valorização da narrativa e da escrita como instrumentos de reflexão e aprendizagem. Um especialista destacou que *“registrar o antes e depois ajuda o cliente a organizar os pensamentos e perceber a evolução”*. Essa observação foi reforçada por outro comentário, que apontou que *“ao contar sua história, a pessoa não se expõe apenas ao terapeuta, mas também a si mesma, gerando insights”*.

Além disso, discutiu-se o papel multifacetado do profissional de carreira, entendido como alguém que transita entre funções de educador, conselheiro e mentor, de acordo com a demanda do indivíduo. Essa multiplicidade foi sintetizada na fala de que *“o profissional precisa trabalhar junto com o cliente, às vezes, com ele e, às vezes, por ele, dependendo da necessidade”*. Essas observações reforçam que o framework deve contemplar não apenas o conteúdo das perguntas, mas também a metodologia de condução, valorizando recursos narrativos e a atuação flexível do orientador.

Categoria 4 – Integração com práticas de mercado e contextos de vida

As falas também trouxeram reflexões sobre a aplicabilidade prática do framework em diferentes momentos da vida e nas demandas do mercado. Uma contribuição destacou que *“a carreira é um caminho que se faz ao caminhar, precisa de planejamento de curto e médio prazo, em vez de longo prazo”*, reconhecendo o dinamismo e a imprevisibilidade do mundo do trabalho. Outra observação problematizou a pressão contemporânea por equilíbrio entre vida pessoal e trabalho desde cedo, apontando que *“esse discurso pode ser ansiogênico; no início é preciso plantar para colher depois”*. Em contraponto, reforçou-se que experiências intensas no começo da trajetória profissional são fundamentais para gerar reflexões consistentes no futuro.

Essas percepções conectam os pilares do framework às realidades concretas da carreira, demonstrando que sua aplicação deve dialogar tanto com aspirações individuais quanto com os condicionantes de mercado e de ciclo de vida.

Encerrada a análise do painel de especialistas, que trouxe contribuições críticas e complementares à percepção dos usuários do framework, a pesquisa avançou para a etapa de triangulação dos dados. Essa fase teve como objetivo integrar as evidências provenientes da revisão bibliográfica, da *survey* e do painel, de modo a consolidar uma visão mais ampla e consistente sobre a pertinência e o potencial de aprimoramento do *framework* de Sustentabilidade de Carreira.

6.3 TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A etapa final da análise consistiu na triangulação dos dados, integrando as evidências obtidas por meio da revisão bibliográfica, do *survey* e do painel de *experts*. Essa estratégia metodológica permitiu reunir diferentes perspectivas — teórica, prática e aplicada —, ampliando a profundidade e a consistência dos achados. O objetivo foi compreender, de forma articulada, como os dados quantitativos e qualitativos se complementam, reforçando a validade do *framework* e identificando oportunidades de evolução. Nesta seção, apresentam-se as principais convergências e divergências identificadas, bem como a relação dos resultados com os objetivos específicos da pesquisa e a discussão dos resultados.

A revisão bibliográfica, apresentada em capítulo específico, confirmou a pertinência e a atualidade do modelo ao demonstrar sua aderência a referenciais técnico-científicos contemporâneos, com destaque para os entendimentos psicossociais de carreira (Ribeiro, 2009). Essa fundamentação teórica reforça a concepção da carreira como um processo dinâmico, relacional e contextual, no qual identidade, mercado e vida se entrelaçam de modo indissociável. A lógica que orienta a estruturação do framework mostra-se coerente com os modelos recentes de desenvolvimento de carreira de natureza psicossocial e sustentável, conforme apontado por Van der Heijden e De Vos (2015), ao enfatizar a necessidade de adaptação contínua e de construção de trajetórias que integrem valores pessoais e demandas do trabalho. Ao mesmo tempo, sua dimensão educacional fortalece o protagonismo do indivíduo no manejo da própria trajetória, alinhando-se à noção de carreira proteana e boundaryless, discutida por Baruch e Sullivan (2022). Além disso, dialoga com os aportes de Dutra (2021), ao valorizar o equilíbrio entre perspectivas subjetivas e objetivas de desenvolvimento, assegurando coerência entre identidade profissional, movimentações estratégicas e condições

do contexto organizacional. Nessa perspectiva, o framework oferece suporte para que o sujeito compreenda criticamente o mercado em que atua, reflita sobre sua identidade profissional e gerencie de forma intencional suas movimentações ao longo do tempo. Assim, a carreira é concebida como um percurso em constante construção, sustentado por escolhas conscientes e alinhado ao desafio de manter-se “viva” e adaptável em ciclos futuros, em consonância com o princípio de sustentabilidade de carreira.

A *survey*, por sua vez, trouxe evidências consistentes acerca da percepção prática dos usuários do framework, oferecendo subsídios empíricos relevantes para sua validação. Os participantes relataram objetivos diversos em sua utilização — desde o aprimoramento de competências específicas e a condução de transições de carreira até o fortalecimento da identidade profissional —, o que evidencia a versatilidade do modelo frente a diferentes demandas de carreira. Os resultados confirmaram que o framework responde tanto a dimensões objetivas, relacionadas ao planejamento, à performance e ao posicionamento no mercado, quanto a dimensões subjetivas, vinculadas à autoria da trajetória, à reflexividade e ao autoconhecimento. O elevado índice de satisfação obtido (88,9% dos respondentes declararam que o processo superou suas expectativas) reforça sua pertinência como instrumento de apoio efetivo às decisões de carreira, enquanto as sugestões de melhoria apresentadas ofereceram insumos operacionais para seu aprimoramento, tais como ajustes na estrutura das sessões e a inclusão de momentos de fechamento reflexivo. Além disso, os profissionais destacaram que o conteúdo educacional cumpriu seu propósito de expandir repertórios, favorecendo tanto a ampliação da autopercepção quanto o fortalecimento da capacidade de leitura de cenários de carreira. As respostas também evidenciaram um maior entendimento acerca das dinâmicas do mercado de trabalho contemporâneo e da gestão estratégica de carreira, não no sentido de cristalizar escolhas, mas, ao contrário, de ampliar a possibilidade de movimentação profissional de forma intencional e consciente.

Essa mobilidade foi percebida como alinhada aos pilares de sustentabilidade de carreira, na medida em que promove o equilíbrio entre as dimensões subjetivas e objetivas da trajetória. A dimensão subjetiva refere-se às percepções individuais sobre identidade, realização e significado atribuído à experiência profissional, vinculando-se a aspectos emocionais e comportamentais que conferem autoria à carreira. Já a dimensão objetiva está relacionada a elementos concretos e observáveis, como progressão hierárquica, resultados de desempenho, condições de trabalho e inserção no mercado. Conforme argumentam Ribeiro (2008) e Dutra (2021), ambas as dimensões não podem ser analisadas de forma dissociada, pois é justamente na articulação entre elas que se produz uma trajetória consistente e sustentável. Nesse sentido,

os achados da *survey* confirmam que o framework favorece esse alinhamento, ao apoiar o indivíduo na reflexão sobre si mesmo e em suas escolhas, sem perder de vista as exigências e oportunidades do contexto organizacional e do mercado de trabalho.

Já o painel de especialistas acrescentou um debate crítico e aprofundado ao processo de validação, contribuindo tanto para evidenciar pontos de robustez quanto para indicar caminhos de evolução do framework. Entre os aspectos ressaltados, destacou-se a relevância de preservar seu caráter reflexivo, entendido como elemento central para a promoção da autoria da trajetória profissional. Essa ênfase dialoga com Savickas (2013), ao apontar que a orientação de carreira deve possibilitar que o indivíduo reconstrua narrativamente sua trajetória, atribuindo significado às experiências vividas e fortalecendo sua identidade profissional. Foi também indicada a necessidade de ampliar a abertura das perguntas, de modo a favorecer maior liberdade interpretativa e adequação às singularidades de cada indivíduo, bem como a pertinência de incluir dimensões tradicionalmente relevantes no campo das carreiras, como a remuneração e sua influência nas escolhas profissionais.

Os especialistas ressaltaram ainda o valor dos recursos narrativos — em especial a escrita reflexiva — como estratégia de aprofundamento das percepções, além de reconhecerem a multiplicidade de papéis que o orientador pode assumir no processo (educador, conselheiro, mentor). Essa multiplicidade, conforme lembra Morin (2005), expressa a própria complexidade do fenômeno humano, que exige olhares integradores e posturas relacionais capazes de lidar com a incerteza, a diversidade e a interdependência. Houve também consenso quanto à necessidade de diferenciar explicitamente o conceito de “sustentabilidade de carreira” de associações restritas ao campo do ESG, reafirmando seu sentido mais amplo e profundo: a capacidade de continuidade, reinvenção e prosperidade individual ao longo do tempo, equilibrando objetivos pessoais, demandas do mercado e contextos de vida.

Nesse aspecto, ressaltou-se a delicadeza necessária no uso do termo ESG, uma vez que, embora represente um avanço na integração de práticas ambientais, sociais e de governança, sua aplicação tem se tornado um tema polêmico dentro das organizações. Por um lado, há crescente pressão social e institucional pela incorporação desses princípios; por outro, observa-se resistência ou apropriação superficial do conceito, muitas vezes reduzido a práticas de marketing ou a indicadores normativos desconectados da realidade vivida pelos trabalhadores. Fleming e Jones (2013) alertam para o risco de a sustentabilidade ser instrumentalizada em práticas de “*greenwashing*”, voltadas mais à imagem corporativa do que a mudanças efetivas. De modo semelhante, Mazzucato (2020) critica a captura de conceitos de valor público pelo setor privado, apontando que sua adoção retórica pode desvirtuar os objetivos de transformação

e restringir a potência emancipatória das práticas sociais. Assim, a vinculação direta entre sustentabilidade de carreira e ESG poderia empobrecer a profundidade do conceito de carreira sustentável, restringindo-o a métricas corporativas e deixando de contemplar sua dimensão existencial e subjetiva. O painel reforçou, portanto, a importância de preservar a autonomia semântica da sustentabilidade de carreira, compreendendo-a como um processo humano de continuidade, autoria e prosperidade, ainda que dialogando de forma crítica com os debates contemporâneos do mundo organizacional.

Em consonância com os cuidados necessários frente a possíveis polarizações e interpretações reducionistas de conceitos, é importante ressaltar que, embora esta pesquisa enfatize a importância da autorresponsabilidade na gestão da carreira, tal perspectiva não deve ser confundida com a ideia de controle total sobre o percurso profissional. Os indivíduos estão inseridos em contextos marcados por múltiplas determinações e desigualdades estruturais, que afetam diretamente suas possibilidades de escolha e de ação. A compreensão da individualidade biopsicossocial, conforme proposto por Engel (1977), evidencia que o sujeito é constituído pela interação dinâmica entre dimensões biológicas, psicológicas e sociais, o que implica reconhecer que o comportamento humano — inclusive as decisões de carreira — emerge dessa complexa articulação. Assim, o desenvolvimento profissional deve ser entendido à luz dessa interdependência de fatores, que abrange desde condições psíquicas e de saúde até aspectos educacionais, socioeconômicos, familiares e culturais. Dessa forma, reconhece-se que o desenvolvimento de carreira ocorre na intersecção entre autonomia e condicionamentos, sendo a autorresponsabilidade um exercício relacional e contextualizado, e não uma responsabilidade isolada ou absoluta.

A integração dos três conjuntos de dados possibilitou uma análise consistente: a revisão bibliográfica forneceu embasamento teórico, a *survey* revelou a experiência prática dos usuários e o painel de especialistas trouxe a validação técnica e crítica de profissionais experientes. Em conjunto, essas evidências confirmam a pertinência do *framework* e apontam melhorias possíveis, reforçando sua natureza como instrumento educacional e reflexivo, capaz de articular dimensões subjetivas e objetivas da carreira. Essa triangulação assegura não apenas a validade científica da pesquisa, mas também sua relevância prática para indivíduos e organizações em contextos de transformação.

7 EVOLUÇÃO DO FRAMEWORK EDUCACIONAL PARA SUSTENTABILIDADE DE CARREIRAS

Com base nos resultados da pesquisa desenvolvida ao longo desta dissertação, foi possível identificar oportunidades de aprimoramento do *framework* Educacional para Sustentabilidade de Carreiras. Essas melhorias não descaracterizam a proposta inicial, mas a ampliam e a qualificam, reforçando seu caráter reflexivo e sua aplicabilidade prática em contextos contemporâneos de desenvolvimento profissional. Destaca-se que existem possíveis benefícios a serem alcançados com as melhorias propostas, mas também pode haver algumas limitações ou riscos associados às mudanças, que devem ser considerados em futuras etapas do desenvolvimento do *framework*, vide Quadro 8.

Os principais pontos de evolução são apresentados a seguir:

1. Alteração da nomenclatura do pilar “*realização pessoal*” para “*orgulho*”

O primeiro aprimoramento diz respeito à revisão terminológica do pilar originalmente denominado “realização pessoal”. A substituição por “orgulho” busca maior precisão conceitual e clareza de interpretação, eliminando ambiguidades. Enquanto a “realização pessoal” pode remeter a significados diversos e, por vezes, abstratos, a noção de “orgulho” enfatiza o sentimento concreto de satisfação e legitimidade em relação à própria trajetória profissional, fortalecendo a dimensão subjetiva do *framework* e sua conexão com a identidade do indivíduo.

2. Ampliação das questões reflexivas no questionário

O questionário que acompanha o processo educacional do *framework* mostrou-se eficaz na indução de reflexões sobre carreira, porém verificou-se a necessidade de enriquecer esse instrumento. A inclusão de um número maior de questões permite aprofundar a análise individual, contemplando dimensões que antes não eram exploradas de forma suficiente. Esse aprimoramento visa ampliar o potencial do *framework* como ferramenta educacional e diagnóstica, fornecendo maior densidade às reflexões dos participantes.

3. Estruturação de um modelo prescritivo derivado das respostas do questionário

A terceira evolução está relacionada à possibilidade de transformar os resultados do questionário em insumos para um modelo prescritivo. Trata-se de um passo metodológico relevante, pois amplia a aplicabilidade prática do *framework*: além de induzir reflexões, ele poderá oferecer recomendações estruturadas de desenvolvimento, coerentes com os padrões de resposta identificados. Essa característica aumenta a

utilidade do instrumento em contextos organizacionais e educacionais, permitindo que seja não apenas um recurso de reflexão, mas também de orientação estratégica.

4. Sofisticação do material educacional entregue

Outro aspecto de evolução identificado refere-se à qualificação dos materiais educacionais que acompanham o *framework*. A pesquisa revelou a importância de aprimorar a didática e o design pedagógico desses recursos, de forma a facilitar a apropriação do modelo pelos usuários. A sofisticação inclui tanto a atualização de conteúdos quanto o cuidado estético e comunicacional, garantindo que a experiência de aprendizado seja mais atrativa, acessível e efetiva.

5. Inclusão da dimensão “remuneração”

Foi evidenciada a necessidade de integrar de maneira explícita a variável remuneração no *framework*. Esse aspecto relaciona-se diretamente à ambição profissional e ao papel do trabalho na vida financeira dos indivíduos. Ainda que a dimensão econômica já estivesse implicitamente associada ao pilar “mercado”, sua explicitação amplia a aderência do modelo às demandas reais de planejamento de carreira, reconhecendo que as escolhas profissionais também são permeadas por expectativas de retorno financeiro, estabilidade e prosperidade.

6. Integração com tecnologias digitais

Incluir recursos tecnológicos (plataformas digitais, aplicativos de autogestão, inteligência artificial) que permitam maior interação dos usuários com o *framework*. Essa evolução facilitaria tanto a aplicação individual quanto o uso em contextos organizacionais, além de possibilitar análises mais rápidas e comparativas dos resultados.

7. Desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade de carreira

Criar métricas e indicadores que possibilitem mensurar, de forma mais objetiva, o nível de sustentabilidade da carreira em cada pilar. Isso facilitaria diagnósticos longitudinais, permitindo acompanhar a evolução dos indivíduos ao longo do tempo e fortalecer a utilidade científica do modelo.

8. Inclusão de um componente longitudinal

Evoluir o *framework* para além da análise pontual, permitindo que seja aplicado de forma recorrente, como um ciclo de monitoramento contínuo das escolhas e percepções de carreira. Isso favorece um acompanhamento mais fiel ao caráter dinâmico e espiralado das trajetórias profissionais.

9. Vinculação com competências e capacidades futuras

Conectar os pilares do *framework* a competências-chave para a empregabilidade futura (resiliência, aprendizado contínuo, colaboração em rede, inteligência emocional, entre outras). Assim, o instrumento se atualiza frente às tendências do trabalho e se alinha à lógica da educação para o futuro.

10. Articulação com processos organizacionais de gestão de pessoas

Desenvolver guias ou metodologias que orientem como o *framework* pode ser integrado a práticas de RH (planos de carreira, programas de liderança, performance, sucessão). Essa evolução favorece sua institucionalização como ferramenta estratégica para empresas.

11. Inclusão da dimensão saúde e bem-estar mental

Embora implicitamente relacionada à vida e ao orgulho, a saúde mental pode ser destacada como dimensão transversal do *framework*, dada sua centralidade na sustentabilidade das carreiras no século XXI. A evolução consistiria em explicitar esse eixo, ampliando a consistência do modelo diante das demandas contemporâneas.

12. Criação de materiais formativos segmentados

Produzir variações do material educacional adaptadas a diferentes públicos — jovens em início de carreira, líderes, profissionais seniores, atletas em transição, entre outros. Essa personalização aumenta a aderência e a relevância prática do *framework*.

13. Adoção de metodologia de casos e narrativas

Incluir relatos e estudos de caso (reais ou simulados) como parte do material educacional, favorecendo o aprendizado experiencial e a reflexão crítica sobre situações concretas de carreira, o que amplia a potência pedagógica do *framework*.

Quadro 8- Detalhamento das evoluções a serem implementadas no framework

Dimensão de evolução	Descrição	Benefícios	Limitações / Riscos
Nomenclatura do pilar “orgulho”	Alterar “realização pessoal” para “orgulho”, clarificando o conceito.	Maior precisão conceitual; melhor compreensão pelos usuários.	Pode restringir a amplitude semântica que “realização” abarcava.
Ampliação de questões reflexivas	Inserção de mais perguntas no questionário.	Análises mais profundas; maior riqueza diagnóstica.	Questionário pode tornar-se extenso e cansativo.
Modelo prescritivo	Estruturar recomendações a partir das respostas.	Aplicabilidade prática ampliada; utilidade em RH.	Risco de engessar reflexões; necessidade de validação científica.
Sofisticação dos materiais educacionais	Atualização de conteúdo, design pedagógico e estética.	Maior atratividade e engajamento; melhor assimilação.	Exige investimento em design instrucional e recursos.
Inclusão da dimensão “remuneração”	Explorar papel do trabalho na vida financeira.	Maior aderência à realidade do planejamento de carreira.	Pode gerar foco excessivo em aspectos econômicos.
Integração com tecnologias digitais	Uso de apps, plataformas, IA para aplicação e análise.	Escalabilidade; interação facilitada; dados em tempo real.	Dependência tecnológica; acessibilidade desigual.
Indicadores de sustentabilidade	Desenvolvimento de métricas objetivas por pilar.	Mensuração longitudinal; robustez científica.	Risco de reduzir aspectos subjetivos a números.
Componente longitudinal	Aplicação recorrente para monitoramento contínuo.	Acompanha dinamicidade das carreiras; visão evolutiva.	Maior complexidade metodológica; exige adesão contínua dos usuários.
Vinculação com competências futuras	Relacionar pilares a habilidades emergentes.	Atualização frente às tendências do trabalho.	Exige constante revisão para acompanhar mudanças rápidas.
Articulação com processos de RH	Integração com planos de carreira, liderança, performance.	Relevância estratégica para organizações.	Necessita adaptação a diferentes modelos de gestão.
Dimensão saúde mental	Inserção explícita da saúde psíquica como eixo.	Reforça alinhamento com demandas contemporâneas.	Risco de sobreposição com o pilar “vida”.
Materiais segmentados por público	Produção de versões adaptadas a perfis (jovens, líderes, seniores, atletas).	Personalização; maior aderência prática.	Exige maior esforço de produção e manutenção de versões.
Metodologia de casos e narrativas	Inclusão de estudos de caso e relatos.	Favorece aprendizado experiencial e reflexão crítica.	Risco de generalizações; necessidade de curadoria de casos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, a evolução do Framework Educacional para Sustentabilidade de Carreiras reforça seu alinhamento com a necessidade de modernização da gestão de carreiras no contexto contemporâneo. As alterações propostas — desde ajustes conceituais, como a substituição de “realização pessoal” por “orgulho”, até a inclusão de dimensões objetivas, como a remuneração

— demonstram a busca por maior clareza, aplicabilidade e pertinência prática. Essa atualização dialoga diretamente com a perspectiva de Savickas (2013), ao reconhecer a centralidade da narrativa e da identidade na construção de trajetórias profissionais, bem como com o pensamento complexo de Morin (2008), que orienta para a integração de múltiplas dimensões da vida humana em processos de análise e decisão. Ao incorporar também a compreensão de carreira sustentável proposta por De Vos e Van der Heijden (2017), o framework reafirma-se como um instrumento educacional e reflexivo, capaz de articular dimensões subjetivas e objetivas, e de oferecer respostas mais consistentes às demandas de indivíduos e organizações que enfrentam cenários de alta complexidade e constante transformação.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta dissertação teve como objetivo a construção, análise e aprimoramento do Framework Educacional para Sustentabilidade de Carreiras, concebido como um instrumento pedagógico e reflexivo para apoiar profissionais e organizações na compreensão e no planejamento de trajetórias em contextos de crescente complexidade. Ao longo da pesquisa, buscou-se integrar dimensões subjetivas e objetivas da carreira, articulando fundamentos teóricos, evidências empíricas e validações críticas de especialistas.

A revisão bibliográfica demonstrou que a modernização da gestão de carreiras exige a superação de paradigmas lineares, dando lugar a modelos que reconhecem a fluidez, a subjetividade e a interdependência entre indivíduo e contexto organizacional. A survey com usuários do framework evidenciou sua pertinência como ferramenta de reflexão, especialmente pela clareza dos pilares e pela indução a análises mais profundas sobre escolhas profissionais. O painel de especialistas, por sua vez, ofereceu contribuições críticas e construtivas, indicando caminhos de evolução que qualificam ainda mais o modelo. A triangulação desses dados permitiu não apenas validar a relevância do framework, mas também apontar melhorias concretas para sua aplicação prática.

Entre as principais contribuições, destaca-se a sistematização de um instrumento educacional inovador, ancorado em referenciais consolidados (Savickas, Morin, De Vos; Van der Heijden), mas ao mesmo tempo atualizado para responder às demandas contemporâneas do trabalho. O framework mostrou-se capaz de favorecer a reflexão crítica sobre carreira, apoiar processos de autoconhecimento e subsidiar práticas de gestão de pessoas. Assim, a pesquisa contribui tanto para o campo acadêmico, ao propor um modelo conceitualmente robusto, quanto para o campo aplicado, ao oferecer uma ferramenta prática para indivíduos, líderes e organizações.

Não obstante os avanços alcançados, reconhece-se que a pesquisa apresenta limitações. A amostra da *survey*, embora significativa, concentrou-se em profissionais já expostos a práticas de orientação de carreira, o que pode influenciar a receptividade ao modelo. O painel de especialistas, ainda que composto por profissionais qualificados, refletiu percepções específicas de determinados contextos de atuação. Além disso, a própria natureza educacional do framework requer contínua experimentação e adaptação, o que implica a impossibilidade de esgotar todas as suas potencialidades no escopo desta dissertação.

A partir dos resultados, delineia-se uma agenda futura para o *framework*, contemplando: (i) a consolidação de um modelo prescritivo derivado do questionário; (ii) a ampliação e

sofisticação dos materiais educacionais; (iii) o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade de carreira que permitam mensurações longitudinais; (iv) a integração com tecnologias digitais, ampliando sua escalabilidade; e (v) a adaptação intercultural do modelo, considerando diferentes contextos sociais e organizacionais. Essas perspectivas reforçam o caráter dinâmico e aberto do *framework*, em consonância com a própria natureza complexa e mutável do mundo do trabalho.

Em conclusão, esta dissertação reafirma a importância de repensar a gestão de carreiras a partir de lentes contemporâneas, que reconheçam a interdependência entre mercado, identidade, orgulho, vida e condições objetivas de trabalho. O *framework* Educacional para Sustentabilidade de Carreiras constitui uma contribuição nesse sentido: um instrumento reflexivo, educacional e aplicável, capaz de apoiar indivíduos e organizações na construção de trajetórias autorais e sustentáveis. Ao mesmo tempo, sua evolução contínua expressa a necessária abertura ao inacabamento e à complexidade, aspectos fundamentais para que as carreiras se mantenham vivas, adaptáveis e coerentes com os desafios do século XXI.

REFERÊNCIAS

ACHOR, S. **O jeito Harvard de ser feliz: o curso mais concorrido de uma das melhores universidades do mundo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

AMBIEL, R. A. M. Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 15-24, 2014. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100004. Acesso em: 29 ago. 2025.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; AKKERMANS, J. Sustainable careers: Towards a conceptual model. **Journal of vocational behavior**, [S.l.], v. 117, p. 103196, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>.

ARTHUR, M. B.; ROSSE, J. G. The boundaryless career as a new employment principle. *In*: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Ed.). **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**. New York: Oxford University Press, 1996.

BALBINOTTI, M. A. A. A noção transcultural de maturidade vocacional na teoria de Donald Super. **Psicologia: reflexão e crítica**, [S.l.], v. 16, p. 461-473, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722003000300005>. Acesso em: 29 ago. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARUCH, Y. Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 125–138, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>.

BARUCH, Y.; SULLIVAN, S. E. **Careers and Career Development**. London: Sage, 2022.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. São Paulo: Zahar, 2001.

BECK, A. T. **Cognitive therapy and the emotional disorders**. New York: International Universities Press, 1976.

BECK, J. S. **Terapia Cognitivo-Comportamental: teoria e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BOONE, C. G.; BROMAGHIM, E.; KAPUSCINKI, A. R. Sustainability Careers. **Annual Review of Environment and Resources**, [S.l.], v. 48, p. 589–613, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-120920-105353>.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, p. 177-194, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2001000200006>. Acesso em: 29 ago. 2025.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 69, n. 1, p. 30–47, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>.

CAETANO, J. New pedagogies for deep learning: um estudo sobre o framework educacional global à luz do conceito de governança colaborativa. In: SEMINÁRIO WEB CURRÍCULO: EDUCAÇÃO E HUMANISMO, 6., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo, 2019.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. V. 1.

COLLIN, A. The construction of career: Theory and practice. In: COLLIN, A.; YOUNG, R. A. (org.). **The future of career**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

DE VOS, A. *et al.* **Developing sustainable careers across the lifespan**. Cham: Springer, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-47741-1>.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 307–324, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2004.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DOBSON, K. S. **Handbook of Cognitive-Behavioral Therapies**. 3. ed. New York: Guilford Press, 2010.

DRUCKER, P. F. Gerenciando a si mesmo. **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 83, n. 1, 2005. Disponível em: <https://letshike.io/wp-content/uploads/2024/02/Gerenciando-Si-Mesmo.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2025.

DUARTE, M. E. *et al.* A construção da vida: um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. **Revista Interamericana de Psicología**, [S.l.], v. 44, n. 2, p. 203-217, 2010. DOI: <https://psycnet.apa.org/record/2011-30664-020>.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreira: um desafio para organizações e indivíduos**. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2021.

EDMONDSON, A. C. The competitive imperative of learning. In: LANT, T. K.; EDMONDSON, A. C. (org.). **Perspectives on organization learning and knowledge**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

ELLIS, A. **Reason and Emotion in Psychotherapy**. rev. ed. Secaucus, NJ: Citadel Press, 2001.

ELLIS, A. **Reason and emotion in psychotherapy**. Secaucus: Lyle Stuart, 1962.

ENGEL, George L. The need for a new medical model: a challenge for biomedicine. *Science*, v. 196, n. 4286, p. 129–136, 1977.

FLEMING, P.; JONES, R. **The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique**. London: Sage, 2013.

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

GAUDÊNCIO, P. **Terapia do Papel Profissional**. São Paulo: Palavras e Gestos, 2009.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. New York: Bantam Books, 1995.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREENHAUS, J. H.; ALLEN, T. D. Work-family balance: A review and extension of the literature. In: QUICK, J. C.; TETRICK, L. E. (Ed.). **Handbook of occupational health psychology**. 2. ed. Washington, DC: American Psychological Association, 2011.

HALL, Douglas T. **Careers in and out of Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

HALL, Douglas T. The protean career: A quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.] v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>.

LASSANCE, M. C. P.; SPARTA, M. Orientação profissional: uma revisão da produção científica brasileira de 1990 a 2001. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 257-268, 2003.

MARIOTTI, H. **Pensamento Complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZZUCATO, M. **O valor de tudo: quem produz e quem se apropria do valor na economia global**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOOS, J. *et al.* **Happiness**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2007.

MORIN, E. **O método 4: As ideias**. Habitat, vida, costumes, organização. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOSS, R. **Manual de sustentabilidade: o impacto das novas tecnologias**. São Paulo: Gente, 2009.

MULLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B. Por que adotar a perspectiva da sustentabilidade nos estudos de carreira? Ensaio teórico sobre os pilares e a importância da discussão. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 5, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220506>.

MULLER, M.; SCHEFFER, A. B. B. Sustentabilidade de carreira: uma proposta de abordagem. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MUNHOZ, I. M. S. M.; MELO-SILVA, L. L. Educação para a Carreira: concepções, desenvolvimento e possibilidades no contexto brasileiro. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 37-48, jan.-jun. 2011. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902011000100006&script=sci_abstract. Acesso em: 30 ago. 2025.

PFEFFER, J. Building sustainable organizations: The human factor. **Academy of management perspectives**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 34-45, 2010. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>. Acesso em: 29 ago. 2025.

PINHEIRO, J. Q.; FARIAS, T. M.; ABE-LIMA, J. Y. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Psico**, v. 44, n. 2, 2013. Disponível em: <https://revistaseletronicas.puers.br/revistapsico/article/view/11216>. Acesso em: 29 ago. 2025.

RIBEIRO, Maria. **Carreira: um estudo psicossocial**. São Paulo: Vetor, 2008.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 203-216, 2009.

RIBEIRO, M. A. **Psicologia, educação e trabalho: desafios e perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Vetor, 2014.

ROCK, D. Gestão voltada para o cérebro. **HSMMManagement**, v. 79, p. 375-394, 2010.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, [S.l.], v. 55, n. 1, p. 68–78, 2000. DOI: 10.1037//0003-066x.55.1.68.

SAVICKAS, M. L. Career construction theory: Integrating postmodern perspectives with life-span, life-space theory. *In*: BROWN, D. (org.). **Career choice and development**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

SAVICKAS, M. L. Career construction theory and practice. *In*: Lent, R. W.; Brown, S. D. (ed.). **Career development and counseling: Putting theory and research to work**. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2013. p. 147–183.

SELIGMAN, M. E. P. **Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being**. New York: Free Press, 2011.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, N.; TOLFO, S. R. Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 341-354, 2012. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300008. Acesso em: 29 ago. 2025.

SUPER, D. W. A life-span, life-space approach to career development. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v.16, n. 3, p. 282-298, 1980. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1).

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6847>. Acesso em: 29 ago. 2025.

VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; DE VOS, A. Sustainable careers: introductory chapter. *In*: DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. (ed.). **Handbook of research on sustainable careers**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015.

VISENTINI, A. P.; MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B. “Tá tudo bem agora eu querer outra coisa”: da empregabilidade à sustentabilidade na transição de carreira de executivas brasileiras. *In*: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 46., 2022, Online. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.org.br/anais>. Acesso em: 29 ago. 2025.

YOUNG, R. A.; COLLIN, A. (Eds.). **The future of career**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção e produção de modelos**. 1997. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola

Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997. Disponível em:
<https://www.cambridgeinternational.org/Images/582304-metacognition-factsheet-portuguese-.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2024.

APÊNDICE A - MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS TRÊS PILARES DE SUSTENTABILIDADE DE CARREIRA, NO MODELO ESTRUTURADO PELA AUTORA

Pilar	Questão	Opções de resposta
Mercado	Você tem uma área de especialidade que se identifica e ou que é referência? (ou seja, uma área de conhecimento na qual as pessoas ao seu redor te reconhecem)	Sim, ela é bem definida para a maioria das pessoas Mais ou menos, tenho dúvida se sou realmente referência em alguma coisa. Não acho que seja referência em nenhum assunto. Não consigo responder.
Mercado	Você tem sonhos para os próximos ciclos de carreira?	Sim Não Mais ou menos Não consigo responder
Realização Pessoal	Você acredita que tem per si para o que faz profissionalmente, e que, tem conseguido conquistar resultados adequados ao seu ciclo de carreira?	Sim Não Mais ou menos Não consigo responder
Realização Pessoal	Você tem orgulho da sua história profissional? Independentemente do tempo de carreira que você possua.	Sim Não Mais ou menos Não consigo responder
Vida	Você gosta, ao menos na maior parte do tempo, do estilo de vida que sua carreira lhe proporciona?	Sim Não Mais ou menos Não consigo responder
Vida	Você percebe que sua carreira faz parte da sua vida, e vice-versa, de forma natural e positiva, ao menos na maior parte do tempo?	Sim Não Mais ou menos Não consigo responder
Exploratória	Por que você acha importante avaliar a sustentabilidade da sua carreira nesse momento?	Dissertativa, para análise de expectativa e maturidade de entendimento de cenário mercadológico.

Disponível em:

<https://docs.google.com/forms/d/1WTzWlV1JmpZFEgXUk0KcbCVhCBweled4SN72xLZnhY/edit>

Sustentabilidade de Carreira

Vamos pensar no potencial de reinvenção da sua carreira, pra isso existem os três pilares estruturados por nós e, através destas perguntas vamos entender o que acontece hoje e como guiar os próximos passos.

nandabochi@gmail.com [Mudar de conta](#)

✉ Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Nome e idade *

Sua resposta

Escolaridade *

☐ Ensino médio

☐ Graduação


☐ Especialização/ MBA


☐ Mestrado/ Doutorado

APÊNDICE B – FORMULÁRIO ANÁLISE DE EXPERIÊNCIA_APOIO EM DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Análise de experiência_Apoio em desenvolvimento profissional

Com objetivo de evoluir a forma como trabalho e apoiar mais pessoas na modernização e desenvolvimento de suas carreiras, estou submetendo o modelo de 'Pilares de Sustentabilidade de carreira' ao estudo da minha dissertação de mestrado profissional. Suas respostas neste formulário são muito importantes. Muito obrigada por sua disponibilidade em participar.

nandabochi@gmail.com [Mudar de conta](#) 

 Não compartilhado

*** Indica uma pergunta obrigatória**

Qual sua idade? *

☐ 26 - 35 anos

☐ 36 - 45 anos

☐ 46 - 55 anos

☐ Acima de 56 anos

Disponível em: <https://forms.gle/hXe5D1ur35TbBtrn8>