

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – *CAMPUS GV*

INSTITUTO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Rafael Felipe Modesto

Projeto de Vida e Gestão de Carreira

GOVERNADOR VALADARES

2023

Rafael Felipe Modesto

Projeto de Vida e Gestão de Carreira

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento

Governador Valadares

2023

Rafael Felipe Modesto

Projeto de Vida e Gestão de Carreira

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração

Aprovado em 13 de dezembro de 2023

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento – Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*

Prof. Dr. Antonio Carlos Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão
Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*

“A vida... o que ela quer da gente é
coragem.” – *Guimarães Rosa*

AGRADECIMENTOS

Eu sou o sonho dos meus pais, que eram sonhos dos avós, que eram sonhos dos meus ancestrais. Ao meu pai, minha mãe e minha irmã que me acolhem em amor, e são minha base para todas as conquistas até aqui, e as que virão. Sem vocês, eu não chegaria neste momento, obrigado por me amarem por quem sou.

Aos meus mestres, mas em especial a Ju, minha professora que durante a graduação pude conquistar sua amizade. Ju, as palavras aqui neste agradecimento não podem expressar o tanto que você é especial para mim e o quanto sou grato por ter visto em mim algo que em muitos momentos eu mesmo não acreditei ser capaz. Sigamos, pois nossos barcos estão apenas no início da jornada.

Aos que partiram, esta também é a vitória de vocês, juntos estaremos eternamente, em meu coração.

Não posso deixar de agradecer a universidade pública brasileira que mudou a minha vida, e ao povo brasileiro. Este diploma vem carregado de lembranças, esperanças e com a certeza de que a transformação da sociedade virá pela educação.

Por fim, agradeço a todos aqueles que estão comigo nesta jornada, e assim digo pois sem o amor de vocês, nada seria, grato sou por todos, por tudo e por tanto. Viva o ensino público, gratuito e de qualidade.

Sumário

CASO DE ENSINO	8
NOTAS DE ENSINO	16
RESUMO	16
OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO	18
FONTES DE DADOS E METODOLOGIA	18
UTILIZAÇÃO RECOMENDADA	18
ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO EM SALA DE AULA	19
QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	21
ANÁLISE DAS QUESTÕES PROPOSTAS	22
ANÁLISE DO CASO	28
REFERÊNCIAS	30

CASO DE ENSINO

Felipe respira forte, fecha seu notebook após um dia de trabalho e ao olhar para o lado, se vendo em uma sala de escritório já vazia, Ele se questiona mentalmente: “Qual o próximo passo a partir deste ponto? Qual caminho escolher?”. Ele se levanta da cadeira. Desliga a luz, tranca a sala e vai para casa, seu principal lugar de pensamento. Felipe é um jovem, que assim como milhares em sua faixa etária, encontra-se em debate sobre sua carreira após a conclusão da graduação, está preocupado com seu futuro no mercado de trabalho, pois, há diferentes possibilidades e caminhos à sua frente.

Graduado em administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora campus Governador Valadares, Felipe viveu experiências profissionais e acadêmicas que lhe permitiu adquirir habilidades e competências na área gerencial que permitiu alcançar uma boa colocação no mercado de trabalho. Agora, Felipe está diante de um dos dilemas da vida adulta, a construção de sua jornada no mundo do trabalho.

Ocupando um cargo de coordenação de equipe em uma empresa do setor agropecuário, e diante da proposta para novas experiências em outras empresas, a questão que impacta este momento é, como pensar o processo de construção e gestão de carreira?

A jornada acadêmica

Felipe estudou durante a universidade diversas teorias do campo da administração que foram associadas à sua vivência cotidiana, desde às percepções de como as empresas se organizam e como cada pessoa interage em seu ambiente de trabalho.

Os estudos lhe despertou um interesse grande por como as pessoas estão integradas neste processo e como os recursos humanos das empresas, seus trabalhadores, são fatores fundamentais para o alcance dos resultados desejados.

Tendo a gestão de pessoas como sua área de interesse primário dentro da universidade, Felipe buscou adquirir experiências neste campo, foi monitor em disciplinas ligadas à gestão de pessoas. Participou de pesquisas acadêmicas dentro do escopo da análise de pessoas nas

empresas e suas interações como objetivos estratégicos, acumulou também, experiências no mercado de trabalho, atuando como estagiário em uma *startup* do setor tecnológico.

Desta forma podemos dizer que Felipe durante sua passagem pela universidade se dedicou a procurar viver experiências que a interiorização da educação pública lhe permitiu, e assim o fez, tendo com um de seus objetivos a construção de um bom currículo, para que ao chegar no mercado de trabalho, pudesse se candidatar a boas vagas.

Felipe

Felipe é um jovem, negro, nascido e criado na periferia de sua cidade, que viu através da educação toda sua realidade mudar. Filho de um trabalhador da construção civil e de uma professora, viu em sua casa o papel fundamental da educação para transformação social.

Sendo assim, muitas vezes em sua vida ouviu o seguinte conselho: “a caneta é mais leve do que uma enxada, estude!”. Logo percebeu que seu futuro se daria através dos estudos, porém, sempre se questionou quanto a que futuro seria, pois em meio a pensamentos e idealizações de cenários, sempre sentiu junto a esta imaginação, um receio e ansiedade sobre o que lhe aguardaria ao finalizar seus estudos.

Ele se destacou em sua atuação na graduação, o que não se distanciou da sua jornada secundarista, pois sempre esteve entre os melhores da turma e por vezes foi elogiado e premiado por seu desempenho acadêmico. Mas tais conquistas despertaram em Felipe uma predisposição à conquista, pois, em suas premiações compreendia que todo o esforço empreendido em suas ações, eram recompensados e validados em seus prêmios.

Mas quem era Felipe quando a lousa se apagava e não havia provas, trabalhos e nem testes para referendar seus esforços? Na verdade, Felipe se descreve como uma pessoa tímida que gosta de aproveitar seus momentos de descanso em tranquilidade, seja lendo um livro, jogando vídeo games ou passando um tempo com seus amigos, o que ele destaca é que no seu tempo livre ele gosta é de “paz”.

E este jovem sempre prodígio, mas que também gosta de uma paz e calma, destaca que por mais que a aprovação venha por prêmios, hoje seu interesse é pela conquista, segundo ele, o processo de se conquistar em si é maior do que a conquista. Mas, ao ser questionado de suas inseguranças, medos e receio, ele afirma categoricamente que eles estão mais vivos do que

nunca, e com “uma pitada de ansiedade” que por vezes lhe paralisa, mas Felipe diz que quando paralisado sempre se recorda de que será por seus esforços que a conquista, virá, seja lá qual for o preço.

Projeto de Vida

A ideia de que sua carreira pode ser comparada à de uma empresa, é algo que ficou no imaginário de Felipe durante seus estudos, uma vez que, as empresas possuem, planejamento estratégico, plano de marketing, organização de custeio e fluxo de caixa; instrumentos estes que permitem com que estas empresas se organizem melhor, rodem seus processos internos e externos e, ao mesmo tempo empreendam rumo a suas metas.

Em uma aula de gestão de pessoas, foi apresentado ao tema projeto de vida, que é uma forma de analisar as interações sociais que acontecem no decorrer de toda a vida e como elas impactam a nossa construção enquanto ser.

Um projeto de vida é uma estrutura pessoal composta por metas, objetivos, valores e aspirações que direcionam o desenvolvimento individual ao longo do tempo.

Ele representa uma visão elaborada pelo indivíduo sobre como deseja moldar sua trajetória pessoal, profissional e emocional, englobando desde conquistas profissionais até aspectos relacionados ao bem-estar e à realização pessoal.

Esse projeto é moldado por experiências, reflexões e escolhas individuais, sendo uma espécie de mapa que orienta a tomada de decisões e ações para alcançar o que é considerado significativo e relevante para a vida do sujeito.

Inclui tanto objetivos de curto prazo, como conquistas acadêmicas ou profissionais, quanto metas de longo prazo, como a busca por felicidade, equilíbrio emocional ou propósito de vida. Essencialmente, o projeto de vida representa um compromisso consigo mesmo, delineando um caminho que busca a realização pessoal e a felicidade em diferentes esferas da vida.

O projeto de vida não é uma receita de bolo que deve ser seguida à risca por aquele que o constrói para si, uma vez que a vida e seus fatores externos não permitem que as questões sejam solucionadas com receitas de bolos para ações.

De posse da informação e da importância de ter um projeto de vida, Felipe começou a exercitar suas habilidades interpessoais para conversar com colegas de turma e de universidade e percebeu que as questões que o impactava quanto a carreira, e o futuro também impactavam diretamente seus colegas, chegando ao ponto de alguns alegarem algo como uma paralisia no processo de decisão quando confrontados a infinitas possibilidades de escolha de áreas profissionais para atuação.

Com esta percepção, Felipe começou a dedicar-se mais ao campo de estudo do projeto de vida, e percebeu que poderia ser uma forma dele contribuir com seus colegas e ao mesmo tempo, consigo mesmo, para que as pessoas estruturassem melhor seu processo de tomada de decisão a respeito das escolhas quanto a carreira e vida.

A vida

Falar de projeto de vida também é pensar a respeito da vida deste indivíduo que está ali, traçando o seu projeto de futuro, logo, uma habilidade a ser exercitada neste processo foi a capacidade de analisar os cenários, caracterizado por sua competência em visão sistêmica, e perceber o quanto este indivíduo será impactado na vida pessoal por suas escolhas profissionais.

E pensando desta forma, a esfera pessoal é a sustentação desta jornada, pois, fatores como motivação, comprometimento, pensamento crítico, percepção de si e do outro, as relações e seus impactos em processos internos individuais, que interferem nas tomadas de decisões externas, que impactam em alguns casos não só o indivíduo, mas também aos que o circundam, e pensar o equilíbrio entre estes fatores é fundamental para que este barco siga sua jornada em boas condições.

Felipe começa a perceber que as questões envolvendo decisões são por vezes desenhadas como binárias para as pessoas. Elas possuem muitas camadas que envolvem e envolverão diversos fatores, pois, traumas, medos, anseios e experiências já vividas impactam a forma como a pessoa toma suas decisões.

Sendo assim, a prática do exercício de compreender os fatores internos e externos do processo de decisão é uma tarefa importante, porém não muito realizada pelos jovens, que ao se perceberem na fase das escolhas que impactarão seu futuro como: a escolha da primeira graduação, área de atuação e também como construir redes de relacionamento, os levam há um

sobrecarga de informações, que se assemelha a um processo de fadiga e os mesmo se percebem perdidos, por dificuldades de exercitarem estas habilidades importantes para esta etapa da vida.

Uma vez que a geração Z (que se refere aos indivíduos nascidos aproximadamente entre meados da década de 1990 e meados dos anos 2000), ao se relacionar em mundo conectado através da internet, é bombardeada diretamente com diversas informações e estilos dos mais variados temas, o que por sua vez gera uma sobrecarga de estímulos.

Para a geração Z a relação de trabalho possui muito mais o viés de compreender o que se faz e para que se faz, do que a relação direta com a estrutura empresarial fechada.

Felipe percebe que a teoria por vezes estudada dentro da universidade, agora se apresenta em sua frente de forma materializada, pois o que anteriormente eram letras frias, são neste momento sua vivência cotidiana.

Desta forma, ele vê que não é somente a ele que tais indecisões e expectativas que pesam, mas sim, em muitos de seus colegas da mesma idade, que com todo este cenário se encontram em dificuldades em tomar suas decisões, pois ainda ecoa em seus pensamentos: é isso mesmo que quero para minha vida?

Carreira

Com o acúmulo das experiências adquiridas durante sua graduação, Felipe conseguiu uma vaga de trabalho em uma empresa do setor agropecuário de sua cidade, Governador Valadares.

Ele procurou por uma vaga que lhe oferecesse o desafio que estava em busca para exercitar suas habilidades, e atuar em uma área que possuísse afinidade, porém não conseguiu uma vaga exclusivamente em um setor de recursos humanos, sendo assim, Felipe encontrou uma vaga em um setor secundário, porém que lhe também era querido. Iniciou como assistente de marketing desta empresa que possuía impacto e diálogo em todo o estado de Minas Gerais.

A Fazenda Grande é uma empresa pioneira no setor agropecuário, atuando há mais de cinco décadas no mercado. Fundada em 1970, consolidou-se como uma das principais referências na produção e comercialização de produtos agrícolas e pecuários. A empresa se destaca pela eficiência na produção agrícola, na criação e no manejo de animais, oferecendo produtos de alta qualidade.

A equipe de trabalho da Fazenda Grande era competente, e muitos dos empregados possuíam anos de experiência no setor de marketing, o que permitiu a Felipe a vivência de trocas de experiência para compreender como a dinâmica de trabalho ocorria no setor, e como a empresa se organizava em seus processos de comunicação interna, externa.

Passada a introdução ao setor e suas atividades bem desenhadas e alinhadas, Felipe inicia seu trabalho e sempre com aquele interesse por novas experiências que a universidade despertou. Então para além de suas funções ele se candidatou para projetos novos da empresa, atividades extra e de promoção de marca, e em todas, ele se organizava para realizar boas entregas e expandir seu *networking*.

Com o tempo sua atuação foi se destacando dentro do setor e para além disso para outros espaços da empresa, pois, um detalhe interessante era que, esta empresa era composta majoritariamente por *baby boomers* e Felipe como um jovem da geração Z, sentiu bastante a diferença como ele e seus colegas de trabalho enxergavam e agiam no ambiente de trabalho.

Por ser uma empresa com mais de 50 anos de atuação no mercado, era um ponto recorrente nas reuniões, a necessidade de a empresa atualizar seu processo de comunicação e torná-lo condizente com o contexto mais moderno. Porém com um time com mais anos de experiência em mercado, algumas práticas se tornaram comuns e nos recentes anos a empresa sofria um processo de distanciamento de conquista de novos clientes entre a faixa etária de 18 a 30 anos.

Mediante este cenário e com muito interesse em novos desafios, Felipe propôs a seu chefe um plano para aproximar a marca do público entre 18 a 30 anos, e assim Felipe foi promovido a líder de equipe deste novo projeto, um avanço de anos de carreira em poucos meses.

Agora como líder de equipe muitos de seus colegas estavam sobre sua liderança, uma grande conquista profissional para Felipe, mas também uma grande responsabilidade, pois ele trabalharia com pessoas que estavam há anos atuando neste cenário.

Projeto iniciado, e com todo o ânimo vindo deste novo desafio, Felipe começa a executar suas tarefas. Os primeiros meses passaram e o fluxo de entrega não estava como o esperado. O time não se integrou bem aos novos desafios de construir conexão com o público-alvo. E Felipe pôde perceber o impacto geracional que há em alguns colegas de trabalho tais tarefas.

Com os prazos passando e a chefia solicitando resultados mediante ao investimento no time, Felipe se encontra em um momento de indecisões quanto ao futuro do projeto, mesmo assim, solicita a sua chefia uma expansão de orçamento para que pudesse contratar alguns novos integrantes à equipe para dinamizar o trabalho. Proposta aceita e prazos reorganizados, Felipe agora precisava entregar.

Passados os meses, os resultados começam a surgir, as contratações realizadas por Felipe permitiram uma maior integração geracional a partir destas experiências e novas percepções.

Agora o time de Felipe apresenta com o melhor desempenho dentro da empresa, e com este desafio superado Felipe se vê feliz e realizado. Porém, todo o processo interno até a adequação do time para o alcance dos resultados, exigiu bastante e o desgaste não foi proveitoso para Felipe, que mediante ao sucesso se vê esgotado.

E agora?

Com o sucesso de sua liderança Felipe é convidado a compor a gestão do time de desempenho da empresa como um todo, uma proposta tida por muitos como irrecusável dado a importância do cargo e por oferecer um bom salário. A proposta da empresa era algo única dado a idade de Felipe e o impacto que tal promoção agregaria em sua carreira.

Acontece que o destaque de sua liderança extrapolou os muros da Fazenda Grande S.A e Felipe agora também recebeu convite da Tech Tecnologia, para ocupar o cargo de gerente do time de qualidade.

A Tech Tecnologia é uma renomada empresa do setor tecnológico reconhecida por sua inovação e excelência no mercado. Fundada há 7 anos, a empresa tem se destacado no desenvolvimento e implementação de soluções digitais disruptivas, abrangendo áreas como desenvolvimento de software, inteligência artificial e automação.

Com uma cultura empresarial dinâmica e orientada para resultados, a Tech Tecnologia busca constantemente atrair talentos promissores.

A oferta de uma vaga de Gestor do time de qualidade para Felipe, vaga esta de um cargo de nível pleno com uma remuneração atrativa, evidencia o compromisso da empresa em buscar profissionais qualificados para liderar equipes e garantir a excelência em seus produtos e serviços.

A oportunidade oferecida a Felipe implica uma mudança para Florianópolis, cidade conhecida pelo seu ecossistema tecnológico em expansão e qualidade de vida.

A Tech Tecnologia, sediada nesse polo, promove um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, além de investir em programas de desenvolvimento profissional e benefícios para seus colaboradores.

Situação problema

Com o sucesso de sua liderança no time de qualidade, Felipe é surpreendido com um convite para integrar a gestão do time de desempenho da empresa, uma proposta inusitada e considerada por muitos como irrecusável, dada a importância estratégica do cargo e a atrativa remuneração oferecida. O convite para essa posição única, considerando a idade de Felipe e o impacto significativo que tal promoção traria para sua carreira, adiciona um novo e crucial componente à sua tomada de decisão.

Diante desse cenário de avanço profissional e desafios, Felipe se encontra em um momento crucial. A proposta de gestor do time de desempenho, além de oferecer uma oportunidade ímpar de crescimento e reconhecimento, levanta questões complexas sobre suas prioridades e escolhas de vida. Após um longo dia de reflexão sobre as implicações dessa nova proposta e sua possível mudança para Florianópolis, para trabalhar na Tech Tecnologia.

Felipe se vê diante de uma interrogação crucial: como conciliar a ascensão na carreira com os projeto de vida e as mudanças pessoais que envolvem as mudanças de carreira? O que estaria disposto a sacrificar e quais seriam as recompensas desse novo capítulo em sua trajetória profissional?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O presente caso de ensino propõe aos estudantes, a necessidade de avaliar estratégias que impactam o processo de gestão de carreira. O caso provoca através do exemplo de um recém formado as variantes que envolvem a gestão de carreira ao tempo que explicita a importância das habilidades e competências organizacionais alinhadas a estratégia de gestão de marca pessoal para assim pensar o modelo de gestão de carreira a ser seguido, pautado pelo projeto de vida como um norteador. As situações relatadas neste caso são baseadas em uma história real e o nome do personagem foi alterado para preservação da sua imagem, bem como os setores das empresas. As notas de ensino trazem sugestões de questões a serem discutidas em sala de aula, além de uma proposta de dinâmica para utilização do caso que possibilita relacionar os fatos coma literatura sobre projeto de vida e gestão por competências.

Palavras-chave: gestão de carreira; projeto de vida; habilidades e competências.

Abstract

This present case of teaching proposes to students the need to evaluate strategies that impact the career management process. The case provokes, through the example of a recent graduate, the variants that involve career management while explaining the importance of organizational skills and competencies aligned with the personal brand management strategy in order to think about the career management model to be followed, guided by the life project as a guide. The situations reported in this case are based on a real story and the character's name was changed to preserve his image, as well as the company sectors. The teaching notes provide suggestions for issues to be discussed in the classroom, in addition to a dynamic proposal for using the case that makes it possible to relate the facts to the literature on life design and competency-based management.

Keywords: career management; life project; skills and competencies.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO

Sensibilizar os estudantes para a importância do projeto de vida e gestão de carreira com diálogo na gestão de habilidades e competências; discutir elementos relativos a fatores pessoais, sociais, culturais e externos ao indivíduo que afetam o processo de tomada de decisão, bem como aspectos geracionais e relação interpessoal para construção de networking; discutir alternativas/possibilidades para estratégias de carreira dentro de cenário apresentado, pensando a promoção e permanência em uma empresa ou a mudança para uma outra empresa em outra cidade.

FONTES DE DADOS E METODOLOGIA

Os dados para elaboração do caso foram obtidos por meio de observação de campo. Adicionalmente, foram utilizados dados secundários, tais como relatos trechos anotados durante a observação. Este caso é baseado em dados reais, porém, para proteção dos envolvidos, o nome do personagem e das empresas foram alterados.

A abordagem se concentrou na análise da interação entre a carreira, interações sociais, e graduação dessa pessoa. Esse enfoque permitiu uma compreensão das dinâmicas que envolvem a formação acadêmica e sua aplicação profissional, contribuindo para uma visão holística do impacto da graduação no desenvolvimento da carreira.

A metodologia aplicada na observação focou em acompanhar e registrar em notas de acontecimentos e relatos dos progressos ocorridos durante a período de observação, dos desafios e as decisões tomadas pelo indivíduo durante sua trajetória acadêmica e profissional. Essa abordagem permitiu uma análise rica e detalhada das experiências vivenciadas, oferecendo insights valiosos sobre os impactos da formação acadêmica na carreira.

UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Este caso de ensino é recomendado para estudantes e profissionais interessados em aprimorar sua compreensão sobre o projeto de vida, gestão de carreira em consonância com habilidades e competências para o mercado. Ao explorar os desafios, decisões e reflexões do indivíduo em seu percurso acadêmico e profissional, este caso oferece insights valiosos sobre a integração entre o desenvolvimento pessoal, a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho. Recomenda-se sua utilização em que abordem gestão de carreira,

desenvolvimento de competências, gestão de talentos e demais disciplinas relacionadas à gestão de pessoas, visando estimular discussões estratégicas e reflexivas sobre o planejamento e o direcionamento profissional em um contexto dinâmico e competitivo.

ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO EM SALA DE AULA

Introdução e Contextualização:

Inicie a aplicação do caso apresentando o contexto e os objetivos do estudo de caso. Destaque a importância da gestão de carreira e do projeto de vida em um cenário de gestão por competências. Informe os estudantes sobre os temas a serem abordados e estimule um debate inicial sobre a relevância desses conceitos na vida profissional.

Análise e Discussão em Grupo:

Divida os estudantes em grupos e peça para analisarem o estudo de caso. Cada grupo deve discutir as decisões tomadas pelo indivíduo, seus desafios enfrentados.

Destaque por exemplo a forma como o personagem lidou ou se organizou para as fases da carreira, sendo elas, as experiências vivenciadas na graduação e agora sua colocação profissional após completar sua graduação. Associe este processo de escolhas e decisões com a realidade dos estudantes presentes na sala de aula, os provoque a realizarem o exercício de comparação se se encontram na mesma posição de Felipe.

Estimule que os estudantes dialoguem e debate sobre como seus conflitos durante a graduação e sua carreira profissional também podem se impactados ao pensarem tais itens sob a perspectiva de ter um projeto de vida. Incentive a troca de ideias e diferentes perspectivas entre os grupos.

Provoque os estudantes a debaterem os diversos aspectos como: o início da vida adulta do jovem e os processos de decisão atrelados a esta fase; conflitos internos do indivíduo que o acompanham e afetam seu desempenho e sua vida.

Debate em turma:

Após a análise em grupo, promova um debate entre toda a turma. Permita que cada grupo compartilhe suas observações e conclusões. Estimule a discussão sobre as competências essenciais para o sucesso profissional; neste ponto é importante que caso os estudantes tenham dificuldades em apresentar, que se fale sobre as situações passadas e por Felipe e os pergunte sobre elas, para que através da associação eles possam perceber as competências.

As estratégias de gestão de carreira e a importância do alinhamento entre a formação acadêmica e as demandas do mercado, bem como o processo de como o projeto de vida deve estar atrelado ao desenho de carreira, pensando isto, propõe-se que os estudantes exercitem através da memória e seus conhecimentos gerais, exemplos de carreira de personalidades como jogadores de futebol, cantores, atores e personalidades das redes sociais para que eles pensem se estes possuem gestão de carreira ou não.

Provoque os estudantes a pensarem o quanto o projeto de vida impacta a cada um e os questione se os mesmos já pensaram e/ou estudaram sobre. Feche com a analogia de que uma carreira sólida se faz com planejamento e gestão, e assim como nos exemplos dados por eles, nosso personagem principal também precisará assim o fazer em sua carreira.

Reflexão Individual e Relacionamento com a Teoria:

Proponha uma reflexão individual dos estudantes sobre como suas experiências acadêmicas podem impactar suas futuras carreiras. Encoraje-os a relacionar as experiências do estudo de caso com teorias e conceitos discutidos em sala de aula, como gestão por competências, desenvolvimento pessoal e planejamento de carreira. Elenque temas como: contexto atual, objetivo a ser alcançado e quais habilidades devo adquirir para que alcance os objetivos.

Elaboração de Estratégias e Recomendações:

Conclua a aplicação do caso solicitando aos estudantes que proponham estratégias e recomendações baseadas nas lições aprendidas com o estudo de caso. Isso pode incluir sugestões para o planejamento de carreira, desenvolvimento de competências e projeto de vida em um contexto profissional.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. A gestão de carreira é uma das áreas de atuação de uma pessoa que gere recursos humanos, em sua opinião, com base no cenário apresentado, quais as principais dificuldades encontradas por Felipe no seu processo de tomada de decisão?
2. Pensando a construção de um projeto de vida, quais habilidades e competências você compreende como necessárias para uma pessoa que pretende se debruçar sobre o tema? Parta do ponto de vista que estamos falando de uma pessoa que os conhecimentos básicos em gestão de pessoas.
3. Analisando o caso e percebendo um cenário de não decisão por parte de Felipe, em sua percepção o que está causando este cenário? Quais fatores acredita que estão fazendo com que as decisões não sejam tomadas?
4. Fleury (2000) pensa a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades”. Quais competências você consegue perceber dentro da história narrada no caso de ensino?

ANÁLISE DAS QUESTÕES PROPOSTAS

Gestão de Pessoas por competência

A gestão de pessoas por competências tem se tornado através de estudos, observação e aplicação das diversas teorias do campo de gestão de recursos humanos, uma abordagem cada vez mais relevante para as organizações, dado que as competências são vistas como elementos de fundamental relevância para o sucesso. Neste capítulo, apresentaremos as contribuições de autores relevantes sobre o tema, buscando compreender como a gestão de pessoas por competências tem sido tratada na literatura.

Para Fleury (2000), competência é definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades” que denota por em sua perspectiva um olhar mais humanista para a organização, uma vez que este recursos humanos ao estarem no processo de desenvolvimento de suas habilidades para competências, agregam “valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Tal percepção da relevância do papel do indivíduo em seu trabalho, denota que, o processo de análise da gestão por competências, sofre, sofreu e sofrerá, intensas relações com seu contexto, histórico, cultural, social e econômico, dado que o trabalhador e trabalhadora é afeto em seus mais variados espectros pessoais e sociais por cada variável é implicada durante sua vida.

Por outra abordagem, Zarifian (2003), entende que “competência é também a expressão de capacidades individuais, singulares, no seio de um conjunto coletivo”. Fortalecendo assim a tese de que ao pensarmos este processo de gestão, devemos essencialmente levar em consideração o indivíduo em sua totalidade, uma vez em que a organização pode ser observada como um ecossistema em que indivíduos com e/em suas singularidades coexistem para o alcance dos objetivos das organizações que trabalham.

Barbosa (2005) aborda o conceito de competência seguindo a “noção de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos voltados para os resultados empresariais” em seu campo de pesquisa e sob sua atuação, Barbosa (2005) tem como base conceitos que abordam o conceito competência de um ponto de vista instrumental e aplicado. Enfoque este que atua em

consonância com os autores citados acima, reforçando a construção teórica da gestão de pessoas por competências.

Dutra (2007) ressalta o processo de troca existente entre organização e os trabalhadores, uma vez que a organização através da remuneração financeira permite aos trabalhadores avançar em sua esfera pessoal e nas aquisições; a organização por sua vez utiliza-se da força de trabalho e de suas habilidades para produção e assim manter suas vantagens competitivas no tempo. Tornando este processo ao isolarmos as pessoas e a organização um processo contínuo, onde haverá troca de competências entre ambos os lados.

Desta forma ao compararmos os autores percebemos a interlocução dos mesmos, mas também a construção da ideia do modelo de gestão de pessoas por competências, partindo do indivíduo que ao ingressar em uma organização carrega consigo vivências, experiências e habilidade singulares que lhe tornam único para a organização em que ingressa, porém o mesmo entrará em um processo de transformação de suas habilidades em competências.

Processo este que alinhado com os objetivos estratégicos da organização e junto à coletividade dos trabalhadores, lhe permitirá aprimorar-se no seu saber fazer, como também lhe permitirá contribuir para este ecossistema organizacional.

É necessário afirmar que o conceito de competência, está em constante evolução e transformação, uma vez que o mesmo acompanha o modelo de trabalho em que as pessoas estão inseridas. Sendo assim, os autores citados, de forma imperativa atrelam as competências ao meio social e de trabalho dos indivíduos. Assim, consideramos que todo este conjunto de fatores são necessários de se compreender ao falarmos em competências.

Projeto de vida

O projeto de vida é um conceito que envolve a elaboração de planos e objetivos pessoais, profissionais e acadêmicos, guiando as escolhas individuais e proporcionando direção e propósito à jornada de vida de um indivíduo. Segundo Bandura (1986), o conceito de autoeficácia desempenha um papel fundamental na construção do projeto de vida, pois está relacionado à crença de uma pessoa em suas capacidades de alcançar metas específicas. A teoria de autoeficácia destaca que a confiança em suas habilidades influencia diretamente o comprometimento rumo aos objetivos pessoais, sendo um componente chave na definição e realização do projeto de vida.

Além disso, a perspectiva de Super (1990) sobre o ciclo de vida e carreira enfatiza a importância do projeto de vida ao longo do tempo. Super propõe que o projeto de vida é influenciado por diferentes estágios do desenvolvimento humano, como a infância, adolescência, vida adulta e aposentadoria. Nessa visão, o projeto de vida é dinâmico e pode ser reavaliado e ajustado de acordo com as mudanças nas circunstâncias e experiências ao longo da vida, pois se o indivíduo muda, seu projeto de vida também mudará.

Pensando no viés educacional, Savickas (2002) destaca a relevância do projeto de vida no processo de orientação vocacional e planejamento de carreira. Ele destaca o desenvolvimento de carreira sustenta que o projeto de vida é influenciado por fatores intrínsecos, como valores pessoais, interesses e habilidades, bem como por fatores contextuais, como oportunidades disponíveis e demandas do mercado de trabalho. Essa abordagem reforça a importância de considerar tanto as aspirações individuais quanto o ambiente externo ao elaborar um projeto de vida.

Sendo assim, ao pensarmos em projeto de vida, seja tanto pelo viés profissional, de gestão de recursos humanos ou pelo educacional, podemos compreender conforme apresentado pelos autores citados que são processo que perpassam essencialmente pelo fator humano que é o ser a quem este projeto de vida guia, dando assim um tom de que todo este processo é mutável e adaptável à realidade do ser.

Correlação das questões com a literatura

Quanto abordado na “Questão 1” a respeito das principais dificuldades de Felipe, o intuito é com que o conceito de **habilidades e competências** seja ali percebido pelo estudante, uma vez que o mesmo ao encontrar as principais dificuldades de Felipe perceberá o que o mesmo por mais que se encontre em momento de indecisão possui habilidades como: comunicação; gestão de pessoas rumo a objetivos; é resolutivo em problemas e liderança.

A “Questão 2” foca no conteúdo programático de **Projeto de vida** permitindo através da analogia do mapa com que o estudante possa compreender de forma lúdica como esse importante instrumento pode auxiliá-lo a “guiar” Felipe em seu processo de tomada de decisão, mas também perceber que este instrumento também pode ajudá-lo.

“Questão 3” reforça a ideia de que o projeto de vida é também para o estudante, porém, nesta etapa o objetivo é que ele pratique através de sua criatividade sua **visão sistêmica**, pois ao analisar um projeto de vida em sua totalidade, ele precisará idealizar todos os processos um projeto, e desta forma ao pensar os insumos necessários, as conquistas, e os relacionamentos a serem construídos para alcance de seus objetivos, habilidades estas que permitem com que o estudante que analisa o caso identifique alguns fatores que levam nosso personagem há uma paralisia quanto a decisões, que o leva a um cenário de não tomada de decisão.

Para finalizar o caso, é proposto que o estudante ao perceber o projeto de vida, os dilemas e dificuldades de Felipe, idealize um projeto hipotético; ele volte para o caso e de posse do **conceito de competência** proposto pela professora Fleury, ele reflita e localize na prática pontos da história que lhe permitirão compreender o conceito de competência.

Resposta das questões para discussão do caso em sala de aula

1. A gestão de carreira é uma das áreas de atuação de uma pessoa que gere recursos humanos, em sua opinião, com base no cenário apresentado, quais as principais dificuldades encontradas por Felipe no seu processo de tomada de decisão?

Felipe sempre se destacou por seus resultados, o que gerou no decorrer dos anos um senso de conquista, que o permitiu avançar na carreira, porém de forma linear, sendo assim, suas decisões foram pautadas de forma mais binárias, pois se resumiam se o mesmo possuía ou não interesse na proposta que lhe era apresentada. Ao se deparar com um novo cenário de decisões que chegam com a vida adulta e o mercado de trabalho que consigo carrega questões multifacetadas, as decisões que em outros momentos se mostravam praticas e tranquilas de serem tomadas, agora são apresentadas ao exercício de se construir cenários e desdobramentos, pois os impactos na carreira e em seu currículo serão sentidos diretamente. Sendo assim, neste conflito de choque de padrões e de uma realidade que impera, Felipe se vê em um momento de conflito interno, que afeta o ambiente externo, pois o mesmo antes acostumado a sempre tomar decisões de forma dialógicas, agora se vê como sujeito de si mesmo e precisa exercitar as escolhas e aceitar as consequências em sua vida, e por não estar acostumado a perder, pensar em um cenário em que uma decisão pode fazer com que ele não se destaque ou alcance o ressaltado e o padrão que carrega consigo, o paralisa.

2. Pensando a construção de um projeto de vida, quais habilidades e competências você compreende como necessárias para uma pessoa que pretende se debruçar sobre o tema? Parta do ponto de vista que estamos falando de uma pessoa que os conhecimentos básicos em gestão de pessoas.

A construção de um projeto de vida demanda uma série de habilidades e competências essenciais, principalmente para alguém que deseja explorar o tema gestão de pessoas. Sendo assim, neste contexto podemos elencar as seguintes competências:

Autoconhecimento: Compreender suas próprias motivações, valores, interesses e habilidades é fundamental para criar um projeto de vida. Isso inclui identificar pontos fortes, áreas de melhoria e aspirações pessoais.

Visão estratégica e planejamento: Capacidade de estabelecer metas claras e realistas, criar planos de curto e longo prazo, e traçar um caminho que integre objetivos pessoais e profissionais.

Comunicação e habilidades interpessoais: Ser capaz de se comunicar de forma clara e eficaz, tanto para expressar suas próprias ideias quanto para compreender e interagir com outras pessoas. Isso inclui a capacidade de construir redes de contatos e parcerias.

Pensamento crítico e analítico: Capacidade de analisar informações, questionar pressupostos, avaliar possibilidades e tomar decisões informadas, considerando diferentes perspectivas.

Gestão do tempo e organização: Habilidade para gerenciar eficientemente o tempo, estabelecer prioridades, lidar com múltiplas tarefas e manter o foco nos objetivos estabelecidos.

Resiliência e habilidades emocionais: Capacidade de lidar com adversidades, manter a motivação diante de desafios e gerenciar emoções de forma construtiva.

Habilidade de aprendizagem contínua: Disposição para buscar constantemente novos conhecimentos, habilidades e experiências, especialmente na área de gestão de pessoas, a fim de se manter atualizado e relevante.

Ao integrar essas habilidades e competências, a pessoa estará melhor preparada para construir um projeto de vida sólido e coerente, especialmente considerando uma abordagem centrada no autodesenvolvimento e no avanço da carreira na área de gestão de pessoas.

3. Analisando o caso e percebendo um cenário de não decisão por parte de Felipe, em sua percepção o que está causando este cenário? Quais fatores acredita que estão fazendo com que as decisões não sejam tomadas?

O cenário de não decisão por parte de Felipe pode estar sendo influenciado por diversos fatores que podem impactar sua capacidade de tomar uma decisão assertiva. Algumas possíveis razões para essa situação:

Falta de clareza nos objetivos: Felipe está enfrentando dificuldades para definir metas específicas e claras para seu projeto de vida. A ausência de um direcionamento claro pode dificultar a tomada de decisões, já que não há um objetivo bem definido para guiar suas escolhas.

Medo do fracasso ou insegurança: O medo de tomar a decisão errada ou enfrentar possíveis fracassos pode estar inibindo Felipe. A falta de confiança nas próprias habilidades ou receio de consequências negativas pode levá-lo à inércia.

Excesso de opções: Às vezes, a presença de muitas opções pode gerar indecisão. Se Felipe estiver diante de múltiplas alternativas, a dificuldade em escolher uma pode paralisá-lo, já que cada opção apresenta vantagens e desvantagens.

Pressão externa ou influência de terceiros: Felipe pode estar sendo influenciado por expectativas externas, como a pressão familiar, opiniões de amigos ou padrões sociais, o que dificulta a tomada de decisão baseada em seus próprios desejos e valores.

Perfeccionismo ou busca por uma solução ideal: Felipe pode estar buscando uma solução perfeita ou ideal, o que pode ser impossível ou levar muito tempo para ser alcançado. Esse perfeccionismo pode dificultar a escolha de uma opção satisfatória.

É importante considerar que esses fatores podem interagir de maneiras complexas, afetando a capacidade de Felipe de tomar uma decisão. Identificar e compreender esses elementos pode ajudá-lo a superar a indecisão e avançar na construção de seu projeto de vida.

4. Fleury (2000) pensa a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades”.

Quais competências você consegue perceber dentro da história narrada no caso de ensino?

Analisando o caso de ensino em paralelo do conceito de competência proposto por Fleury (2000), é possível identificar diversas competências demonstradas pelo personagem e as situações enfrentadas.

Comunicação e habilidades interpessoais: A capacidade de Felipe de interagir e construir relações com diferentes pessoas, como colegas, professores e profissionais do mercado, demonstra competência em comunicação e habilidades interpessoais.

Gestão do tempo e organização: Felipe enfrentou um desafio ao equilibrar suas atividades acadêmicas e profissionais, mostrando habilidades de gestão do tempo para cumprir prazos e manter-se organizado em um contexto desafiador.

Pensamento crítico e análise de situações: A reflexão de Felipe sobre suas escolhas acadêmicas e profissionais, ponderando as consequências de suas decisões, evidencia habilidades de pensamento crítico e análise de cenários.

Aprendizagem contínua e busca por conhecimento: O interesse de Felipe em buscar informações sobre diferentes áreas e oportunidades de aprendizado demonstra sua disposição para a aprendizagem contínua e o desejo de ampliar seus conhecimentos.

Resolução de problemas e proatividade: A capacidade de Felipe de enfrentar desafios e buscar soluções para os obstáculos encontrados, como a busca por orientação e novas oportunidades, mostra competências de resolução de problemas e proatividade.

Essas competências são evidenciadas ao longo da história de Felipe, refletindo sua capacidade de mobilizar conhecimentos, recursos e habilidades para lidar com as situações apresentadas, alinhando-se à definição de competência proposta por Fleury (2000).

ANÁLISE DO CASO

O caso que é apresentado, dada sua aplicação e as questões por ele apresentadas, indica-se sua aplicação em duas aulas com duração de 02 (duas) horas, ou seja, 04 (quatro) horas totais, compreendendo assim tanto debate em grupo quanto em turma para que os mesmos ocorram sem prejuízos ou atropelos. Este espaçamento de tempo auxilia o estudante no processo de

maturação do conteúdo bem como também a possibilidade de refletir sobre sua realidade e compará-la com a do personagem principal.

No contexto da discussão sobre o tema, o artigo de Sandra Korman Dib intitulado "O trabalho é projeto de vida para os jovens?" representa uma valiosa referência complementar. Este trabalho foi citado e se encontra no referencial deste trabalho, contribuindo significativamente para a análise sobre a relação entre trabalho e projeto de vida na perspectiva dos jovens.

O caso é proposto para que amparado nas teorias acima citadas, para que o estudante possa através da história do protagonista perceber que a angústia do processo de decisão da vida adulta não é algo isolado, e que pode acarretar muitos jovens e adultos, pois a decisão carrega em si um peso social, histórico e cultural. Que este caso seja uma ferramenta de auxílio e que a história de Felipe seja de ajuda neste processo.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, A. C. Q. **Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais**, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Belo Horizonte, 2005. UFMG/CNPq, 263 p. Relatório de Pesquisa.

BANDURA, A. (1986). **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**. Prentice-Hall.

DIB, Sandra Korman; DE CASTRO, Lucia Rabello. **O trabalho é projeto de vida para os jovens?**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 13, n. 1, p. 01-15, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, p. 18-25, 2000.

LOPES, Daniel Paulino Teixeira; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Inovação e competências: como esses conceitos são articulados em grandes organizações brasileiras**. Simpósio de engenharia de produção. Bauru. Anais. Bauru, SP, 2006.

SAVICKAS, M. L. (2002). **Career construction: A developmental theory of vocational behavior**. In D. Brown & Associates (Eds.), Career Choice and Development (4th ed., pp. 149-205). Jossey-Bass.

SUPER, D. E. (1990). **A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development**. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice (2nd ed., pp. 197-261). Jossey-Bass.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo, Editora Senac São Paulo, 2003.