



CAPÍTULO 21

GESTÃO DA CARREIRA PROFISSIONAL UTILIZANDO PROCESSOS AFINS AO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

DOI: 10.47402/ed.ep.c2020199421889

Joni A. Amorim, Doutor, Universidade Estadual de Campinas

RESUMO

As habilidades que serão exigidas pelas profissões do futuro tendem a ser distintas das atuais e podem ser agrupadas em cinco tipos principais, segundo a literatura: habilidades em negócios, habilidades especializadas por indústria, habilidades gerais e flexíveis, habilidades de base tecnológica e habilidades disruptivas. Esta dinâmica do mundo do trabalho tende a demandar um esforço contínuo dos profissionais para que se adaptem e para que tenham condições de se inserir em um contexto de grande competitividade. Com isso, ganham importância os estudos afins à gestão da carreira profissional. Neste estudo, busca-se fazer uso dos processos afins ao gerenciamento de projetos, sendo esta abordagem de interesse pois se entende que cada vez mais teremos profissionais que precisam dominar tal conhecimento gerencial para atuar em diversas áreas; assim, faz sentido pensar em como aplicar tal conhecimento à sua própria realidade tendo-se como foco a carreira. Com isso, é de se inferir que a gestão da carreira cada vez mais se dará por ciclos que podem ser vistos como projetos ou subprojetos para se conseguir uma nova vaga de interesse: o profissional escolhe uma vaga, verifica se atende às demandas associadas à vaga, realiza um esforço no sentido de se atualizar e, ao final do ciclo, encerra o projeto ou subprojeto se candidatando à vaga que representa seu foco no momento. Cada um destes ciclos pode se beneficiar de processos para o gerenciamento de projetos que permitirão, assim, uma melhor gestão deste esforço contínuo de readequação ao mercado de trabalho. Neste estudo temos, portanto, uma proposta de método assim como uma instanciação na forma de um exemplo. Possíveis trabalhos futuros também são sugeridos.

Palavras-chave: Administração, Emprego, Planejamento, Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

O mundo atual tem se mostrado muito dinâmico com relação às profissões, com novas ocupações surgindo a cada dia enquanto outras ocupações mais tradicionais desaparecem diante do desemprego estrutural. De acordo com recente relatório (WEF, 2020), as maiores demandas associadas à 4ª Revolução Industrial tendem a incluir especialistas em áreas muito novas, como inteligência artificial, ciência de dados e novas especializações nas áreas de saúde e de engenharia. As habilidades que serão exigidas por essas profissões tendem a ser distintas das atuais e podem ser agrupadas em cinco tipos principais: habilidades em negócios, habilidades especializadas por indústria, habilidades gerais e flexíveis, habilidades de base tecnológica e habilidades disruptivas.



Tal relatório (WEF, 2020) ainda destaca que os empregos emergentes relativamente a pessoas e a cultura incluem, dentre outros, o de recrutadores voltados à tecnologia da informação, com algumas habilidades vistas como sendo essenciais, tais como gestão de negócios, desenvolvimento de funcionários, alfabetização digital, gerenciamento de projetos, domínio de línguas estrangeiras, e assim por diante. Já os empregos emergentes relativamente ao desenvolvimento de produtos incluiriam denominações como “product owner” para o responsável pelo produto, verificador da garantia da qualidade, “coach” em métodos ágeis, engenheiro de garantia de qualidade de “software”, analista de produtos, “scrum master” que atua como gerente de projeto ou líder técnico e, inclusive, gerente de produtos digitais; neste caso, as habilidades de interesse poderiam tratar de teste de “software”, gerenciamento de projetos, gestão de negócios, tecnologias de armazenamento de dados, desenvolvimento para a “web”, operações de fabricação e alfabetização digital, assim como liderança e outras habilidades adicionais. Neste caso, chama a atenção a importância do conhecimento de tecnologias, com a alfabetização digital, e o conhecimento de gestão, com maior foco em gerenciamento de projetos.

Desta feita, entendendo-se que gerenciamento de projetos tende a ter importância crescente, o estudo constante neste capítulo sugere uma abordagem para uma mais bem-sucedida gestão da carreira profissional utilizando-se processos para o gerenciamento de projetos que, como se percebe, tendem a comparecer em muitos cursos de graduação ou de pós-graduação, o que poderia potencializar a disseminação deste conhecimento em muitos setores. Assim sendo, entende-se que, por mais que a automação crescente possa estar eliminando certos empregos mais mecânicos e repetitivos, também se percebe que surgem novas oportunidades profissionais a cada instante.

Na perspectiva de que a obsolescência do conhecimento é inevitável em um mundo cada vez mais tecnológico e digital (MORITZ, 2020), se percebe como inevitável um esforço continuado de cada profissional no sentido de se atualizar constantemente, aprendendo e se desenvolvendo em novas habilidades afins às novas profissões que surgem a cada dia. Com isso, é de se inferir que a gestão da carreira cada vez mais se dará por ciclos que podem ser vistos como projetos ou subprojetos para se conseguir uma nova vaga de interesse: o profissional escolhe uma vaga, verifica se atende às demandas associadas à vaga, realiza um esforço no sentido de se atualizar e, ao final do ciclo, encerra o projeto ou subprojeto se candidatando à vaga que representa seu foco no momento. Cada um destes ciclos pode se



beneficiar de processos para o gerenciamento de projetos que permitirão, assim, uma melhor gestão deste esforço contínuo de readequação ao mercado de trabalho.

Deste modo, não se trata de se evitar as tecnologias que automatizam tarefas, como fizeram os Luditas na 1ª Revolução Industrial, mas sim de se utilizar as tecnologias em benefício dos profissionais, inclusive pelo acesso cada vez mais facilitado às informações necessárias à atualização profissional; ou seja, deve-se evitar o “medo do novo” enquanto ocorre um esforço de “adaptação ao novo”. Thinggaard e Snabe (2020) acreditam que é essencial utilizar a tecnologia positivamente para melhorar a vida de seus usuários, para criar oportunidades para todos e para manter os seres humanos no centro de tudo pelo fato destes representarem o que há de mais importante; em outras palavras, devemos nos voltar aos humanos e então fazer uso das tecnologias para o bem destes mesmos seres humanos.

Após a seção de introdução, este trabalho explicita o referencial teórico e a metodologia. Na sequência, uma visão geral dos processos para o gerenciamento de projetos é apresentada para que então se apresente um exemplo prático afim à gestão da carreira. Uma seção com a discussão precede a conclusão.

REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLOGIA

Após a apresentação do objetivo do estudo, esta seção discute aspectos da pesquisa em gerenciamento de projetos para assim evidenciar o referencial teórico. A metodologia utilizada também é explicitada.

O objetivo deste estudo é o de prescrever uma maneira de se realizar a gestão do esforço contínuo de readequação ao mercado de trabalho pelo uso do conhecimento em gerenciamento de projetos. Assume-se que a gestão da carreira cada vez mais se dará por ciclos que podem ser vistos como projetos ou subprojetos para se conseguir uma nova vaga de interesse.

Muller (2015), ao comentar sete artigos de uma edição especial sobre investigação no periódico “Project Management Journal”, destaca o crescente interesse de pesquisadores pela discussão em torno das metodologias úteis à investigação em gerenciamento de projetos. Isso inclui tanto a motivação por envolver gerentes de projetos em pesquisas como também a tendência em se aplicar métodos contemporâneos de outras disciplinas à investigação em gerenciamento de projetos. Tal autor ainda sugere que existem oportunidades de investigação em áreas pouco exploradas como, por exemplo, no que denomina “translational research design”, algo como desenho investigativo translacional, neste caso uma metodologia que



permite que seus resultados sejam rapidamente “transladados” e deste modo utilizados por praticantes do gerenciamento de projetos. Uma discussão mais aprofundada sobre abordagens inovadoras e com características transdisciplinares em gerenciamento de projetos, programas e portfólios pode ser encontrada em recente livro sobre o tema (DROUIN, MULLER & SANKARAN, 2013).

Ao discutir as nove escolas afins ao pensamento em gerenciamento de projetos e suas influências teóricas, Bredillet (2008) indica que se trata de um campo novo no gerenciamento mas que já merece reconhecimento. Tais escolas recebem as seguintes denominações: (1) otimização, com influência da pesquisa operacional, sendo esta a escola mais antiga, iniciando após a Segunda Guerra Mundial; (2) modelagem, com influência da teoria de sistemas e da metodologia de “soft systems” para modelagem de processos; (3) governança, com influência das teorias sobre supervisão, sobre custos de transação, sobre leis e contratos e, também, sobre agência; (4) comportamento, com influência das teorias sobre o comportamento organizacional e sobre o gerenciamento de recursos humanos; (5) sucesso, com foco nas causas de sucesso e de fracasso tendo por base a análise interna do próprio projeto; (6) decisão, com influência das teorias sobre ciências da tomada de decisão e dos custos de transação; (7) processo, com influência das teorias sobre sistemas de informações e estratégia; (8) contingência, com influência da teoria da contingência e da teoria da liderança; e (9) marketing, com influência das teorias sobre gerenciamento de partes interessadas, de governança e de estratégia. A investigação afim ao gerenciamento de projetos poderia incluir, inclusive, a busca pelo entendimento de como esta disciplina afeta outras disciplinas, como engenharia, tecnologia da informação, gerenciamento de operações, etc.

Shenhar & Dvir (2007) destacam que a investigação em gerenciamento de projetos é multidisciplinar, sendo um desafio mesmo para os investigadores experientes que se estabeleceram em alguma disciplina específica. Ademais, seriam muitos os campos que poderiam prover experiência, métodos e novas perspectivas ao gerenciamento de projetos, o que incluiria desde marketing e operações até sistemas de informações gerenciais e economia, passando por recursos humanos, liderança, qualidade e engenharia de sistemas. Os autores também destacam que a pesquisa em gerenciamento de projetos ainda está evoluindo, não estando propriamente estabelecida, sendo duas as principais razões para isso: falta de embasamento teórico e ausência de um conjunto de orientações conceituais. Mais ainda, o gerenciamento de projetos seria demasiadamente complexo para que pudesse ser explicado por apenas uma teoria unificada.



São inúmeras as metodologias para a investigação em gerenciamento de projetos, conforme se percebe em recente livro sobre o tema, editado por Pasian (2015), que discute tanto abordagens novas como tradicionais. Uma discussão sobre a abordagem inovadora afim aos métodos mistos, por exemplo, se encontra em Cameron et al. (2015), enquanto os usos diferenciados de pesquisa-ação são discutidos por Dick et al. (2015). Neste estudo, prevalece a metodologia investigativa denominada pesquisa prescritiva; assim, prescreve-se como resolver um problema prático, neste caso aquele da gestão da carreira.

Ao se prescrever como resolver tal problema prático da gestão da carreira, utiliza-se a “design science research” (DSR), ou pesquisa científica do design, abordagem que desenvolve e avalia artefatos tangíveis e intangíveis que servem aos seres humanos. Lacerda et al. (2013) destacam alguns trabalhos pioneiros (SIMON, 1969; SIMON, 1996) em DSR voltados a buscar por "um corpo de conhecimento rigoroso e validado" que fosse útil à concepção, à construção e à validação de artefatos que atinjam certos objetivos e tenham certas características desejadas. Assim, a DSR operacionaliza o desenvolvimento de artefatos diversos, sendo exemplos de artefatos conhecidos o Kanban, a Mensuração dos Custos, a Contabilidade de Ganhos, o Custeio Baseado em Atividades, o Alinhamento Estratégico e o "Balanced Scorecard". Tais autores ainda apresentam e descrevem os tipos de artefatos mais comuns em DSR: Constructos, Modelos, Métodos e Instanciações.

Segundo Lacerda et al. (2013), Constructos se referem aos termos utilizados na descrição das tarefas, sendo assim os conceitos que formam o vocabulário e nos permitem pensar nas tarefas de interesse. Os Modelos seriam conjuntos de proposições que apresentam as relações entre os Constructos. Os Métodos, por sua vez, seriam aqueles conjuntos de passos necessários para que uma tarefa possa ser executada. Por fim, as Instanciações seriam nada mais que as concretizações dos artefatos em seus ambientes.

Neste estudo temos, portanto, uma proposta de Método assim como uma Instanciação na forma de um exemplo relacionado à profissão de Corretor como alternativa para um Graduado em Administração. Uma limitação deste estudo se refere à sua validação mais rigorosa. Ainda que o Método aqui esboçado e ilustrado através de um exemplo apresente evidências preliminares de sua validade, se entende como um trabalho futuro a maior formalização do referido Método, formalização esta que melhor orientaria o uso de técnicas para sua correspondente validação. Uma discussão complementar sobre DSR pode ser encontrada em Venable et al. (2016).



PROCESSOS PARA O GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Diferentes organizações nacionais ou mesmo internacionais desenvolveram padrões e orientações para o gerenciamento de projetos. Uma das principais organizações internacionais é o “Project Management Institute” (PMI). Trata-se de uma associação que realiza inúmeras atividades, o que inclui desenvolver padrões para o gerenciamento, oferecer provas de certificação, realizar eventos, organizar o trabalho de voluntários, e assim por diante. Tal associação advoga a favor da “Project Economy” (PMI^a, 2020), ou Economia de Projetos, onde o trabalho é organizado a partir de projetos de modo a poder entregar valor às partes interessadas, em especial valor financeiro e valor social.

Para se compreender melhor a importância crescente do gerenciamento de projetos, se faz necessário analisar as tendências globais em negócios relacionadas a tal Economia de Projetos. Em recente relatório (PMI^b, 2020), seis tendências foram percebidas como as principais neste momento, conforme se resume a seguir: (1) parte do mundo em desenvolvimento contará com uma nova geração de talentos; (2) muitos profissionais de projetos atuarão em iniciativas afins às mudanças climáticas que já ameaçam a humanidade; (3) tecnologias como a inteligência artificial trazem ameaças mas, também, oportunidades que, se bem utilizadas, atuarão no apoio ao trabalho dos gerentes de projetos; (4) em um cenário que oscila entre protecionismo e globalização, equipes de projeto se ajustarão como sempre o fizeram; (5) a inovação baseada em dados e as conhecidas habilidades pessoais serão essenciais aos gerentes que buscam lidar com os investimentos insuficientes para os projetos de infraestrutura; e (6) cada vez mais essencial, a segurança cibernética demandará equipes multidisciplinares e uma mudança na cultura das organizações.

Como é evidente, a dinâmica do mercado de trabalho tem tornado ainda mais importante formar equipes com habilidades complementares; assim, também vem ganhando importância um melhor planejamento para o correto uso de diferentes estratégias para que se aumente a eficiência e a eficácia das equipes, sejam elas organizadas e integradas via encontros presenciais ou via encontros virtuais. Neste sentido, relatórios sobre como organizar equipes ganham importância, sendo que um deles sugere a priorização de três princípios (PMI^c, 2020): (i) agilidade com foco na flexibilidade, onde o todo importa mais que o individual; (ii) colaboração, com menos hierarquia, tendo o líder de cada projeto a função de criar um clima de confiança que potencialize a colaboração baseada em boa comunicação e com significativa ênfase na inteligência emocional; e (iii) entrega prioritária de valor para o



cliente, atendendo-se assim as necessidades do usuário dado o constante "feedback" de cada consumidor de produtos, serviços e soluções advindas de cada projeto.

O principal padrão desta organização internacional, o PMI, é o “Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” (PMI, 2018), ou “Guide to the Project Management Body of Knowledge”(PMBOK). Este padrão apresenta dez áreas de conhecimento, cada uma com os seus respectivos processos, conforme se resume a seguir.

A primeira área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento da Integração, com os seguintes processos: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento do projeto, orientar e gerenciar o trabalho do projeto, gerenciar o conhecimento do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou fase. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como muito relevante o processo de gerenciar o conhecimento do projeto, em especial pelo registro de lições aprendidas, pois favorece a melhoria contínua ao documentar, por exemplo, estratégias que funcionaram a contento, estratégias que deixaram a desejar, e assim por diante.

A segunda área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento do Escopo, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento de escopo, coletar os requisitos, definir o escopo, criar a estrutura analítica do projeto (EAP), validar o escopo e controlar o escopo. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, chama a atenção o processo relativo a criar a estrutura analítica do projeto, neste caso um diagrama onde o projeto pode ser dividido em fases, subfases, entregas, pacotes de trabalho, e assim por diante, facilitando assim o restante do planejamento.

A terceira área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento do Cronograma, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento do cronograma, definir as atividades, sequenciar as atividades, estimar as durações das atividades, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, é de especial interesse controlar o cronograma pois, sendo muitas as atividades que podem vir a ocorrer em paralelo, é essencial que exista controle para que não ocorram atrasos que comprometam o sucesso na conclusão das atividades associadas a cada pacote de trabalho percebido pela visualização da EAP.

A quarta área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento dos Custos, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento dos custos, estimar os custos,



determinar o orçamento e controlar os custos. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos que dedicar especial cuidado à estimativa de custos para que seja gerado então um orçamento realista que permita o correto planejamento por um período que pode ser longo; como é evidente, o projeto poderia sofrer atrasos ou mesmo interrupções caso estimativas irrealistas levem a um orçamento insuficiente que, no momento da execução das atividades, poderia limitar, ou mesmo inviabilizar, as aquisições de interesse.

A quinta área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento da Qualidade, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento da qualidade, gerenciar a qualidade e controlar a qualidade. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, é possível planejar o gerenciamento da qualidade de modo a se enfatizar as considerações sobre métodos ágeis; desta forma, regularmente poderá ser verificada a eficácia dos processos de qualidade, com a identificação dos problemas e de suas causas respectivas, o que permitirá identificar abordagens que levem ao aprimoramento das ações em curso em um contexto de entregas constantes que gradativamente agregam ao “produto final”, neste caso um perfil aprimorado diante da perspectiva de carreira que direciona os esforços. Com isso, o ciclo de vida deste projeto seria marcado por constantes avaliações em retrospecto, neste caso com menores custos na realização de alterações e/ou de retrabalho diante de inconsistências, por exemplo.

A sexta área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento dos Recursos, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento dos recursos, estimar os recursos das atividades, adquirir recursos, desenvolver a equipe, gerenciar a equipe e controlar os recursos. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como essenciais aqueles recursos representados pelos itens físicos, sendo de interesse agrupá-los em uma estrutura analítica de recursos, ou “resource breakdown structure”, onde tais recursos são representados e agrupados por categoria, tipo, etc. Assim, é preciso planejar o gerenciamento dos recursos, com algum detalhamento da descrição dos recursos físicos através da estrutura analítica de recursos que apresente materiais, equipamentos, suprimentos, e assim por diante.

A sétima área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento das Comunicações, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento das comunicações, gerenciar as comunicações e monitorar as comunicações. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como bastante relevante planejar o gerenciamento das comunicações dada a intensa interação com várias partes interessadas, o que inclui os potenciais empregadores ou clientes que contratariam o profissional. As informações



geralmente são percebidas como ideias, emoções e instruções as quais podem ser trocadas entre as partes via mecanismos como a escrita, como a fala, como os gestos, e assim por diante. Tais mecanismos podem ou não usar a mediação de equipamentos ligados via redes, como no caso do uso de celulares que viabilizam entrevistas por videoconferência através da internet. É necessário, por exemplo, decidir entre ter uma comunicação mais ou menos formal, sendo de grande interesse atentar para a qualidade da redação na comunicação escrita com considerações quanto a clareza, concisão, coerência, e assim por diante, dado que na gestão da carreira surgem momentos em que faremos uso, dentre outros documentos, de cartas de apresentação e de currículos.

A oitava área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento dos Riscos, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa dos riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos, implementar respostas aos riscos e monitorar os riscos. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como muito importante identificar e documentar os riscos, o que permitirá compreender melhor as fontes de riscos. Uma técnica de interesse para este processo é a da análise de dados com a matriz que apresenta “strengths, weaknesses, opportunities and threats” (SWOT), ou matriz de “forças, oportunidades, fraquezas e ameaças” (FOFA), útil para uma autoanálise, inclusive. Com isso, é possível identificar tanto os pontos fortes, como dons e talentos, como também os pontos a melhorar, como atitudes que prejudicam o crescimento profissional, o que permite ganhar maior consciência sobre competências, habilidades, diferenciais, etc. Tendo em mente forças e fraquezas, se explicitam quais são aquelas oportunidades de crescimento ou de mudança de carreira que já poderiam ser exploradas mais facilmente, assim como quais seriam as ameaças, como características da personalidade que afetam negativamente as ações a serem empreendidas.

A nona área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento das Aquisições, com os seguintes processos: planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir as aquisições e controlar as aquisições. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, deve ser notado que dificilmente ocorrerá uma aquisição de grande complexidade; ainda assim, é preciso planejar o gerenciamento das aquisições com a documentação das alternativas e dos critérios de seleção afins às possíveis aquisições, o que no caso poderia incluir adquirir cursos, livros e outros materiais, assim como contratar serviços especializados de “recolocação” de recursos humanos no mercado de trabalho.



A décima área de conhecimento (PMI, 2018) se refere ao Gerenciamento das Partes Interessadas, com os seguintes processos: identificar as partes interessadas, planejar o engajamento das partes interessadas, gerenciar o engajamento das partes interessadas e monitorar o engajamento das partes interessadas. No caso da aplicação deste conhecimento à gestão de carreira, temos como fundamental planejar o engajamento das partes interessadas, o que envolve conceber estratégias e abordagens que possam envolver as partes interessadas de maneira positiva, em especial no que se refere aos potenciais empregadores. Dentre as técnicas de análise de dados afins ao processo citado, pode ser especialmente útil aquela conhecida como análise de causa-raiz, ou “root cause analysis” (RCA), onde é possível melhor identificar os motivos subjacentes que levam uma parte interessada a ter determinado nível de engajamento, de modo que estratégias possam ser utilizadas para remover todas as causas-raiz de um problema de engajamento, o que evitaria novas ocorrências deste mesmo problema. Com a RCA, podemos ir além do problema visível, evitando lidar com a consequência associada a este problema percebido pois nos focamos em identificar a causa real, ou causa-raiz, daquele problema; isso nos permite criar estratégias voltadas às causas, aos fatores que realmente contribuem para que o problema ocorra, evitando-se estratégias que lidariam apenas com as consequências percebidas de maneira mais imediata.

Maiores detalhes sobre tais processos podem ser encontrados no “Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos” (PMI, 2018).

GESTÃO DA CARREIRA

Como se percebeu na seção anterior, existe uma grande quantidade de processos que podem ser de interesse na gestão de uma carreira caso se utilize o conhecimento de projetos. Mais ainda, são várias as ferramentas e as técnicas por processo, sendo possível gerar inúmeras saídas para cada um dos processos. Com isso, está excluída deste estudo a apresentação do uso pormenorizado de cada uma das possibilidades. Ainda assim, se faz possível prescrever um conjunto de passos que poderiam ser considerados, sendo também possível apresentar ao menos um exemplo mais detalhado de saída de um dos processos, neste caso criar a estrutura analítica do projeto (EAP), como se apresenta a seguir.

No mercado de trabalho, muitas vezes se percebe uma competitividade excessiva. Mais ainda, é de conhecimento geral que existem muitos profissionais qualificados e disponíveis para quase todas as ocupações bem remuneradas. Nesta perspectiva, ao salientar que “do ponto de vista estritamente mercadológico, quem não é visto não existe”, Rosa (2010)



apresenta o que seria o “Tripé da Promoção Profissional”, neste caso composto de popularidade, credibilidade e atratividade. O autor ressalta que mesmo tendo muito a oferecer profissionalmente a empregadores ou a clientes, uma pessoa com uma “conduta exageradamente discreta ou tímida” tenderia a “subutilizar sua qualificação”.

Neste “Tripé da Promoção Profissional” (ROSA, 2010), popularidade se refere a buscar ser conhecido, ou seja, a aparecer para seu potencial empregador, para seu chefe, etc., de modo que seu “grupo alvo” seja atingido dada sua potencial influência na carreira. Ações afins à popularidade incluem buscar interagir escrevendo textos, fazendo apresentações orais, e assim por diante, o que poderia facilitar com que você fique conhecido ou que você seja lembrado. Outras ações incluem tomar a iniciativa nas aproximações, ser voluntário, realizar atividades onde possa conhecer mais pessoas, etc.

A credibilidade no “Tripé da Promoção Profissional” (ROSA, 2010), por sua vez, envolver mostrar quem você é, mas tomando cuidado para não parecer ser algo que não é pois, ao cometer este erro, você pode na verdade perder a credibilidade. Assim, a credibilidade advém tanto do que a pessoa realmente é como daquilo que parece ser; com isso, é importante buscar ter coerência entre a “aparência” e a “realidade”. Ações afins à credibilidade incluem pensar antes de falar, planejar como e quando aparecer de modo que faça sentido, além de se evitar a desnecessária “superexposição”. Também é uma boa prática tomar cuidado com o humor, evitando-se piadas e brincadeiras cujo resultado pode ser negativo em certos contextos, sendo ao mesmo tempo sugerido evitar-se o comportamento hedonista, situação na qual se busca o “prazer” acima de tudo e, possivelmente, remete a imagens de pouca dedicação ao trabalho árduo, ao menos na visão daqueles que observam e eventualmente julgam aquele profissional.

Por fim, a atratividade neste assim denominado “Tripé da Promoção Profissional” (ROSA, 2010) trataria de você poder “atrair” boas oportunidades sendo simpático, otimista, agradável, e assim por diante. Afinal, as pessoas buscam se associar a quem tem estas características. Ações afins à atratividade incluem buscar ter empatia, esta capacidade de se sentir como se estivesse na mesma situação de outro indivíduo, “de modo descontraído, afável e educado”.

Ao se buscar pela promoção profissional através da popularidade, da credibilidade e da atratividade, pode ser de interesse buscar criar uma marca pessoal via “Personal Branding”. Se é verdade que a “Gestão de Marca Pessoal” normalmente recebe maior cuidado por parte de artistas e outros profissionais famosos que contam com uma equipe de apoio, também é



verdade que qualquer profissional pode se beneficiar de ações afins ao fazer um melhor uso de redes sociais, de publicações de fotos e de vídeos na internet, e assim por diante; deste modo, passamos a ver tanto nossa carreira como nossa imagem como associadas, como algo a ser melhor apresentado para os potenciais empregadores ou clientes. Assim, devemos buscar ter uma marca forte, consistente, impactante e, quando possível, associada a marcas já vistas como sendo fortes e respeitadas. Conforme sugere Bender (2015), é fundamental que o profissional tenha “controle do seu maior patrimônio, a sua marca pessoal”, e que analise inclusive como faz uso de roupas, de acessórios, de carros, de cortes de cabelo, dentre outros aspectos notados pelas pessoas, seja em contatos pessoais presenciais, seja através das várias redes para contatos virtuais que hoje existem.

Neste estudo preliminar, para se criar um método em ciclos, toma-se por base o conjunto de etapas tradicionais do Método Científico, que são as seguintes: observação, questionamento, geração de uma hipótese, experimentação, análise dos resultados e conclusão. Ou seja, entendendo-se que a gestão da carreira cada vez mais se dará por ciclos que podem ser vistos como projetos ou subprojetos para se conseguir uma nova vaga de interesse, temos que o profissional escolhe uma vaga após a observação do mercado de trabalho e do questionamento sobre o que fazer para se conseguir tal vaga. Ocorre então a geração de uma hipótese de que é possível realizar um esforço no sentido de se atualizar para que se possa atender às demandas associadas à vaga. Na experimentação, o profissional se candidata à vaga que representa seu foco no momento, analisando depois os resultados para verificar se teve sucesso ou não, dentre outras reflexões possíveis.

Entende-se que estes ciclos podem fazer uso de processos, ferramentas e técnicas para o gerenciamento de projetos que permitiriam uma melhor gestão deste esforço contínuo de readaptação ao mercado de trabalho. Assim, na etapa afim à geração de uma hipótese, deve estar incluída a elaboração de um plano de gerenciamento considerando as áreas de conhecimento já explicitadas neste estudo, com a concepção de documentos como o termo de abertura do projeto, a EAP, a declaração de escopo, e assim por diante, de modo que as atividades a serem realizadas ao longo do projeto sejam explicitadas, o que mais objetivamente nos levará a perceber o esforço efetivo associado ao trabalho. Pode ser argumentado que o Método Científico estaria mais apropriado para o contexto de investigações do mundo natural e, não necessariamente, à perspectiva da DSR; ainda assim, assume-se que contribui como inspiração inicial de fácil entendimento por aqueles que se interessem por um método afim à gestão da carreira, como se apresenta neste texto.



Uma EAP genérica para reorientação da carreira, concebida com base na argumentação até aqui retratada, é apresentada a seguir com quatro fases e com seus demais componentes através desta “quebra”, ou decomposição, do trabalho associado ao projeto:

1. Análise do Mercado de Trabalho
 - 1.1. Tipo de emprego desejado
 - 1.2. Identificação de vagas desejadas
 - 1.3. Tendências de curto, médio e longo prazo
 - 1.4. Perfil profissional ideal para vagas
2. Autoconhecimento
 - 2.1. Perfil profissional atual
 - 2.2. Lacunas entre o perfil atual e o ideal
 - 2.3. Plano para preencher lacunas
 - 2.4. Verificação da viabilidade do plano
3. Melhoria
 - 3.1. Realização de Capacitações e Provas
 - 3.1.1. Curso de Especialização
 - 3.1.2. Prova de Certificação
 - 3.1.3. Curso de Línguas
 - 3.1.4. Curso de "Personal Branding"
 - 3.2. Experiências agregadoras
 - 3.2.1. Voluntariado
 - 3.2.2. Treinamento para meia-maratona
 - 3.2.3. Cozinhar como “hobby”
 - 3.2.4. Jardinagem como “passatempo”
4. Acesso ao Mercado de Trabalho
 - 4.1. Priorização de vagas desejadas
 - 4.2. Elaboração de um currículo por vaga

4.3. Participação em processos de contratação

4.4. Registro de lições aprendidas

Tal EAP poderia ser facilmente adaptada, o que inclui considerar tanto uma reorientação de carreira como também a busca por uma primeira vaga afim ao início de uma carreira. Mas, por certo, tão somente uma EAP não bastaria, sendo necessário gerar um plano de gerenciamento mais completo deste projeto, com mais documentos afins aos vários processos relacionados às diversas áreas de conhecimento.

DISCUSSÃO

Discute-se a partir daqui um caso mais específico, para ilustração, considerando um exemplo relacionado à profissão de Corretor, a qual poderia vir a ser de interesse para um Graduado em Administração ou em temas similares.

Conforme indica Ramos (2018), “o administrador e o tecnólogo em gestão são profissionais generalistas que têm habilidades e competências para atuar em diversas áreas” do sistema gerencial. Para a gestão de atividades específicas, surgiram especializações, como Administrador Financeiro, Administrador de Projetos, Administrador Rural, Administrador Hospitalar, Administrador de Marketing, Administrador de Condomínios, Administrador de Obras, Administrador Pesquisador, Administrador Docente, Administrador Consultor, Administrador Prisional, dentre outras tantas possibilidades. Neste estudo aqui apresentado, é de interesse a especialização do Administrador de Imóveis, a qual não deve ser confundida com intermediação, segundo o autor supracitado, já que trata de “gestão de pessoas, prestação de serviços e proteção do patrimônio”; o autor ainda destaca que, neste caso, o profissional lida com contratos, com vistorias, e assim por diante.

Já no caso de um Corretor de Imóveis, se faz necessário seguir a regulamentação apresentada na Lei nº 6.530, de 12 de maio de 1978, que demanda o título de “Técnico em Transações Imobiliárias” (TTI) para se “exercer a intermediação na compra, venda, permuta e locação de imóveis” (BRASIL, 1978). Conseqüentemente, será necessário ao Administrador já graduado que queira passar a atuar como Corretor se dedicar a realizar um curso adicional, como o de TTI, já citado, ou similar, como “Sequencial e Tecnológico de Ciências Imobiliárias”, “Gestão de Negócios Imobiliários”, ou afins, como orientam os Conselhos Regionais de Corretores de Imóveis, a exemplo do CRECI-SP (2020). Tais Conselhos também realizam os registros dos estágios obrigatórios e, ao final, os registros das inscrições enquanto Corretores de Imóveis. Enquanto uma Graduação em Administração, ou similar,



costuma durar cerca de quatro anos, sem muitas vezes demandar estágio obrigatório, um curso de TTI demanda o Ensino Médio completo e pode ser feito até mesmo a distância em menos de um ano, com estágio obrigatório geralmente sendo realizado ao longo do curso.

Parece existir uma tendência de que as transações imobiliárias ocorram em corretoras de imóveis, organizações estas voltadas à intermediação através do trabalho dos corretores credenciados que geralmente buscam estar geograficamente próximos aos potenciais clientes mas que podem também ter um trabalho inicial de engajamento de tais clientes através de sítios “Web” na internet. Orientações gerais sobre como elaborar um Plano de Negócios relacionado à abertura de uma nova corretora de imóveis pode ser encontrado em SEBRAE^a(2020), enquanto um conjunto de orientações sobre imobiliárias está disponível em SEBRAE^b (2020). Como é evidente, um administrador que opte por ser corretor poderia ir além do que se propõe aqui e inclusive ter um projeto mais ousado, como o de conceber e viabilizar uma nova organização após realização do aporte de recursos financeiros necessários.

De maneira mais simplificada, neste caso usando a EAP sugerida para uma transição ou reorientação de carreira do administrador que opta por ser corretor, teríamos a análise do mercado de trabalho com a função de corretor indicando o tipo de emprego desejado, sendo as vagas associadas a corretoras já existentes na região, com uma tendência de curto prazo associada à queda no volume de transações durante a pandemia de 2019/2020 mas com uma tendência de melhora a médio prazo, sendo o longo prazo associado ao uso mais intenso de recursos tecnológicos pelos clientes, como por exemplo a realidade virtual. O perfil profissional ideal para as vagas, como se percebeu, é o de profissionais com ao menos o Ensino Médio concluído que tenham também realizado cursos como TTI.

Ainda no caso da EAP sugerida, o autoconhecimento permitiria perceber se o perfil profissional atual atende ou não ao ideal, sendo no caso percebido que a Graduação em Administração não seria suficiente, sendo também necessário realizar um estágio específico no setor imobiliário. O plano para preencher as lacunas incluiria realizar cursos e ter ao menos parte do dia livre para a realização de estágios, o que em alguns casos poderia não ser viável caso a pessoa não tenha recursos financeiros para investir, e assim por diante.

A melhoria incluiria a realização de capacitações e provas de certificação, sendo que outros cursos poderiam ser agregados de acordo com o segmento imobiliário pretendido. Em alguns casos, até mesmo um curso de "Personal Branding" poderia ser útil dada a perspectiva



de necessidade de criação de uma marca pessoal em um mercado de trabalho altamente competitivo. Em outros casos, experiências agregadoras como ter um “hobby” ou “passatempo” poderiam ser desejáveis para que o futuro corretor tenha melhores condições de interagir com partes interessadas mais diversificadas; de qualquer modo, ter um “hobby” ou “passatempo” é algo sempre valorizado pois, com isso, se percebe que o profissional passa a ter uma “válvula de escape” ou mesmo uma “ilha de conforto” que lhe dará oportunidades de melhor manter seu equilíbrio, algo fundamental quando o contexto profissional demandar maior resiliência.

Feita a priorização de vagas desejadas, é de maneira geral sugerido que ocorra a elaboração de um currículo por vaga para que se aumente a probabilidade de sucesso na seleção inicial que leva à desejada participação em processos de contratação. O registro de lições aprendidas após a participação em processos de contratação permitirá uma reflexão em torno do que funcionou ou não, levando o profissional à aprendizagem necessária à melhoria contínua do seu desempenho.

CONCLUSÃO

Ao se planejar a carreira, não se deve pensar nas demandas de curtíssimo prazo apenas, mas sim nas demandas de médio e de longo prazo, o que leva a uma reflexão sobre as profissões que estão surgindo, muito mais do que sobre as profissões que já existem e que podem estar se extinguindo pelo desemprego estrutural. Em um momento onde se percebe a rápida obsolescência do conhecimento, se faz necessário buscar pelos novos conhecimentos associados às novas ocupações que surgem, ao mesmo tempo em que se faz fundamental desenvolver habilidades que terão demanda crescente diante da intensificação da globalização e do uso de tecnologias diversas em todos os setores. Com isso, mesmo que ocorra uma falta de profissionais em certas especializações, caberá aos mais prevenidos uma melhor colocação no mercado de trabalho mundo hoje conhecido como mundo VUCA da volatilidade, da incerteza, da complexidade e da ambiguidade, atendendo à demanda existente por se ter maior preparação diante das tendências anteriormente percebidas.

Segundo Zahidi (2020), o planeta sofre hoje com uma “emergência de requalificação” pois mais de um bilhão de empregos tendem a ser transformados pela tecnologia nos próximos dez anos; ademais, não apenas as habilidades tecnológicas serão demandadas, mas também as habilidades interpessoais especializadas, como aquelas relacionadas a vendas e a recursos humanos. Nesta perspectiva, este estudo contribui para uma melhor gestão da carreira

profissional ao apresentar uma prescrição de como fazer uso de processos afins ao gerenciamento de projetos, neste caso com ênfase no planejamento antes da ação diante das possíveis alternativas percebidas pelo profissional.

Trabalhos futuros devem considerar uma maior formalização do método aqui proposto assim como sua validação, algo relevante em investigações baseada em DSR. Nesta perspectiva, é de interesse o “framework” desenvolvido por Venable et al. (2016), o qual pode ser adaptado para uso na continuação desta investigação pois se trata de uma estrutura para avaliação em DSR que vem acompanhada de orientações aos pesquisadores sobre como avaliar os artefatos desenvolvidos, indicando quando, como e o que avaliar. Tal avaliação proposta pelos autores inclui quatro etapas: (1) explicar os objetivos da avaliação, (2) escolher as estratégias de avaliação, (3) determinar as propriedades a serem avaliadas e (4) projetar o episódio de avaliação. Ou seja, este encaminhamento possível para investigações decorrentes desta aqui relatada pode garantir uma demonstração mais rigorosa da utilidade, da qualidade e da eficácia do método aqui esboçado e, complementarmente, ilustrado através de um exemplo que provê evidências preliminares de sua validade.

BIBLIOGRAFIA

BENDER, A. **Personal Branding**. Construindo sua Marca Pessoal. Integrare. 2015. ISBN 8599362410. 272p. Disponível em: <<https://editoraintegrare.com.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 6.530**, de 12 de maio de 1978. Dá nova regulamentação à profissão de Corretor de Imóveis, disciplina o funcionamento de seus órgãos de fiscalização e dá outras providências. Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6530.htm>. Acesso em: 3 ago. 2020.

BREDILLET, C. N. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 6). **Project Management Journal**. Volume 39, Issue 3, pages 2–5, September 2008. DOI: 10.1002/pmj. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20073/full>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

CAMERON, R.; SANKARAN, S.; SCALES, J. Mixed Methods Use in Project Management Research. **Project Management Journal**. Special Issue: The Migration of Research Methodologies. Volume 46, Issue 2, pages 90–104, April/May 2015. DOI: 10.1002/pmj.21484. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.21484/full>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

CRECI-SP. **Como ser um Corretor**. Conselho Regional de Corretores de Imóveis 2ª Região. 2020. Disponível em: <<https://www.crecisp.gov.br/cidadao/comoserumcorretor>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

DICK, B.; SANKARAN, S.; SHAW, K.; KELLY, J.; SOAR, J.; DAVIES, A.; BANBURY, A. Value Co-creation with Stakeholders Using Action Research as a Meta-methodology in a

Funded Research Project. **Project Management Journal**. Special Issue: The Migration of Research Methodologies. Volume 46, Issue 2, pages 36–46, April/May 2015. DOI: 10.1002/pmj.21483. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.21483/epdf>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

DROUIN, N.; MULLER, R.; SANKARAN, S. **Novel Approaches to Organizational Project Management Research: Translational and Transformational**. Series: Advances in Organization Studies (Book 29). Copenhagen Business School Press. 2013. ISBN 8763002493. 476p. Disponível em: <<https://www.cbs.dk/en>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

LACERDA, D. P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & Produção**, 20(4), 741-761. Epub November 26, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

MORITZ, R. E. **How do we upskill a billion people by 2030?** Leadership and collaboration will be key. World Economic Forum Annual Meeting. 22 Jan 2020. World Economic Forum. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/2025-leadership-collaboration-skills-training>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

MULLER, R. The Migration of Methodologies for Project Management Research. **Project Management Journal**. Special Issue: The Migration of Research Methodologies. Volume 46, Issue 2, pages 3–5, April/May 2015. doi: 10.1002/pmj.21490. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.21490/full>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

PASIAN, B. **Designs, Methods and Practices for Research of Project Management**. Ashgate Publishing Company. 2015. ISBN 1409448800. 520p. Disponível em: <<http://www.ashgate.com/>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Sixth Edition (Brazilian Portuguese). Project Management Institute. 2018. ISBN 1628251921. 756p.

PMI^a. **Powering the Project Economy - Identifying New Ways of Working**. Project Management Institute. 2020. Disponível em: <<https://www.pmi.org/the-project-economy/reports>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

PMI^b. **PMI 2020 Signposts Report: 6 global business trends driving The Project Economy and what they mean for project leaders**. Project Management Institute. 2020. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em: 1 ago. 2020.

PMI^c. **Tomorrow's Teams Today**. The Future of Teaming: Creative, Collaborative and Agile. Pulse of the Profession. Project Management Institute. 2020. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/tomorrows-teams-today>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

RAMOS, R. **Ramos da Administração: Guia da Profissão**. Conselho Federal de Administração. 2018. 64p. Disponível em: <<https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2019/03/CFA--Livro-Ramos-da-Administracao.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

ROSA, J. A. **Carreira**: Planejamento e Gestão. Cengage CTP. 2011. ISBN-10: 8522109079. 152p. Disponível em: <<https://www.cengage.com.br/ls/carreira-planejamento-e-gestao/>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

SEBRAE^a. **Como montar uma Corretora de Imóveis**. Ideias de Negócios. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SEBRAE^b. **Como montar uma Imobiliária**. Ideias de Negócios. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Project Management Research - The Challenge and Opportunity. **Project Management Journal**. Vol. 38 (2), 2007. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/\(ISSN\)1938-9507](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1002/(ISSN)1938-9507)>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press, 1996. Disponível em: <<https://mitpress.mit.edu/books/sciences-artificial-reissue-third-edition-new-introduction-john-laird>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. Cambridge: MIT Press, 1969. Disponível em: <<https://mitpress.mit.edu/books/sciences-artificial>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

THINGGAARD, L.; SNABE, J. H. **Tech for Life**: Putting Trust back in Technology. 2020. SpinType. ISBN 9788771920659. 260p. Disponível em: <<https://spintype.com/book/tech-for-life>>. Acesso em: 1 ago. 2020.

VENABLE, J.; PRIES-HEJE, J.; BASKERVILLE, R. (2016) FEDS: a Framework for Evaluation in Design Science Research. **European Journal of Information Systems**, 25:1, 77-89, DOI: 10.1057/ejis.2014.36. Disponível em: <<https://doi.org/10.1057/ejis.2014.36>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

WEF. **Jobs of Tomorrow**: Mapping Opportunity in the New Economy. World Economic Forum. January 2020. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2020.

ZAHIDI, S. **We need a global reskilling revolution**: here's why. World Economic Forum Annual Meeting. 22 Jan 2020. World Economic Forum. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/01/reskilling-revolution-jobs-future-skills>>. Acesso em: 1 ago. 2020.