08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

FLUXO DE RETÓRICAS PARA A SELEÇÃO DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL: avaliação do modelo por especialistas para o desenvolvimento profissional autodirigido e para a construção de carreira

MARCELLO VINICIUS DORIA CALVOSA
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

PATRICIA VIVEIROS DE CASTRO KRAKAUER
FACULDADE DE TECNOLOGIA SEBRAE (FATEC SEBRAE)

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradecemos ao Grupo de Pesquisa GeCaPEP - Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal

FLUXO DE RETÓRICAS PARA A SELEÇÃO DE ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL: avaliação do modelo por especialistas para o desenvolvimento profissional autodirigido e para a construção de carreira

1. Introdução

Os primeiros estudos científicos envolvendo orientação profissional e comportamento vocacional datam de mais de 100 anos atrás, em perspectivas teóricas e pesquisas aplicadas (SAVICKAS, 2021). Mas, com o passar do tempo, as urgências e as necessidades dos indivíduos investigadas por esse campo de estudo têm ganhado novos contornos e demandas. Alguns fatores globais são elencados para a determinação dessas mudanças: aumento da expectativa de vida, diferentes estágios de carreira que um indivíduo está exposto, evolução de novas atitudes e interesses, aumento da mobilidade geográfica e cultural, mudanças na visão do comprometimento organizacional por parte dos colaboradores (SPURK, 2021), surgimento de novas profissões, novas modalidades de carreira, relação de menor dependência das organizações, oportunidades de autonomia (CALVOSA, 2022) e experiências advindas da pandemia de COVID 2019 (NASCIMENTO *et al*., 2021).

Um dos principais desafios contemporâneos envolvendo orientação profissional é ampliar a visão de mundo e gerar transformação social na vida de indivíduos que podem compreender suas possibilidades e estender os seus limites em sua construção de futuro (RIBEIRO; FIGUEIREDO; DE ALMEIDA, 2021). Zuyeva e Nyssanov (2022) defendem que desde a adolescência, a construção de carreira de um indivíduo deverá envolver um programa de orientação de carreira capaz de fornecer informações significativas para a devida tomada de decisão com opções tecnológicas. Nascimento e colaboradores (2021) explicam que a orientação profissional pode ser aplicada de forma individual ou coletiva, assim como, em diversos contextos: educacional, clínico e empresarial.

A aplicação de processos e de princípios de orientação profissional propiciam oportunidades de maior expressão, de ponderação e de aproveitamento do potencial dos indivíduos, tanto em parceria com as organizações, como em iniciativas autônomas, gerando alto impacto em decisões de carreira e maior retorno e adaptação aos desafios profissionais (KLEHE; FASBENDER; HORST, 2021), em relação aos indivíduos que não participaram de um processo de orientação. Participar de um processo de orientação ou o uso de artefatos (ou instrumentos) de desenvolvimento profissional podem gerar níveis crescentes de movimentação organizacional e de comprometimento (GATI; KULSÁR, 2021; CALVOSA *et al*., 2021).

Ling e colaboradores (2021) citam que organizações competitivas utilizam processos de orientação profissional para gerenciar de forma individual ou coletiva a carreira de gestores promissores e de talentos que desejam manter nos seus quadros funcionais em longo prazo, como forma de retenção de recursos humanos. Tanto no interior das empresas, quanto nos projetos de construção de carreira autônomos, o desenvolvimento profissional e pessoal alcançados por meio de processos de orientação profissional parecem conduzir, em geral, os colaboradores e os indivíduos para resultados expressivos de retorno e reconhecimento organizacionais, maior empregabilidade e maior satisfação com a condução de carreira.

Por isso, alguma orientação profissional parece ser melhor do que nenhuma, em um projeto de desenvolvimento e de gestão de carreira, quer seja por meio de processos complexos e extensos de orientação, quer seja por meio de processos incipientes e independentes,

promovidos apenas por meio do indivíduo. Sobretudo, o uso de instrumentos ou modelos de orientação profissional parece atingir resultados superiores, quando comparados à sua ausência.

Quiroga-Garza e colaboradores (2020) incentivam que iniciativas de conscientização de sua carreira devem ser replicadas e difundidas para diminuir o nível de incerteza dos colaboradores e de indivíduos que buscam desenvolvimento no mercado de trabalho (XAVIER *et al*., 2012). A partir desse entendimento, os autores desta pesquisa iniciaram o desenvolvimento de um modelo para orientação profissional – apresentado no XXIV SEMEAD e encontra-se em submissão em periódico indexado. Naquela ocasião, o trabalho apresentado oferecia uma proposta de *framework* teórico, em um modelo de passos sequenciais que permitissem um indivíduo, independente da contribuição de um orientador de carreira, ao autoconhecimento e a autonomia para a seleção de um modelo clássico de orientação profissional. Com isso, o indivíduo, em associação ou não com uma organização, poderia avançar em seu desenvolvimento profissional de forma mais clara e adequada para o seu momento de carreira. No presente artigo, o modelo teórico inicial foi considerado como um potencial instrumento de crescimento profissional ou artefato por ser ainda um modelo em desenvolvimento; porém, como alvo de investigação para iniciar o processo de validação de seus constructos com especialistas em orientação profissional, gerando a sua exposição e avaliação para esse público.

Existe uma necessidade crescente de orientação profissional entre os colaboradores no ambiente de trabalho, para que haja decisões mais harmônicas e mais estáveis de carreira (CALVOSA *et al*., 2021). Mesmo entre jovens profissionais, a sensação de bem-estar, de interesse vocacional e os resultados acadêmicos e profissionais tornam-se mais positivos (QUIROGA-GARZA *et al*., 2020) quando são expostos a um processo parcial ou total de orientação vocacional ou profissional. A supressão de conhecimentos, capacitações e/ou instrumentos que auxiliem o desenvolvimento profissional poderá gerar profissionais inseguros, que percam tempo em tomadas de decisão de carreira conflitantes ou atrofiar possíveis crescimentos potenciais de carreira.

Diante disso, essa pesquisa concentrou-se em responder a seguinte questão de pesquisa: especialistas em orientação profissional consideram o modelo *Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional* como potencial instrumento para o desenvolvimento profissional e para a colaboração na construção de carreira de forma autônoma e autodirigida? Tendo como objetivo investigar a percepção de um grupo de especialistas sobre o modelo *Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional*.

2. Orientação Profissional

Quiroga-Garza e colaboradores (2020) ponderam que a ausência de um programa de orientação profissional ou o acesso a essa capacitação estão associadas à falta de autoconfiança, constantes dúvidas profissionais e abandono de iniciativas no ambiente de trabalho.

Tradicionalmente, a orientação profissional e de carreira não tem sido um tema inclusivo e direcionado para indivíduos de todas as classes sociais e orientações culturais (RIBEIRO; FIGUEIREDO; DE ALMEIDA, 2021), o que gera a preocupação social de ampliar e disseminar oportunidades de processos de orientação. Tampouco, tais processos são estáticos. Spurk (2021) aponta que houve significativa mudança no contexto histórico com a passagem do tempo, alterando a forma como se estuda e se orienta indivíduos de forma profissional e com base em suas perspectivas de construção de carreira. Esse autor explica que novos padrões de carreira, a necessidade de autodirecionamento, a inserção de novos valores e os avanços tecnológicos têm mudado o comportamento de homens e mulheres. Condições essas que alteram os caminhos percorridos e permitem, nesse momento contemporâneo, observamos trajetórias de carreira múltiplas e autodirigidas (SPURK, 2021). Ademais, um indivíduo

orientado/aconselhado profissionalmente tende a ter maior proatividade e mais convicção em suas decisões de construção, de desenvolvimento e de gestão de carreira (KLEHE; FASBENDER; HORST, 2021).

Para Calvosa e colaboradores (2021, p. 2):

> Orientação profissional pode ser compreendida como um instrumento direcionador que visa propiciar a um ou mais indivíduos, uma oportunidade para pensar ou repensar o(s) seu(s) futuro(s), por meio de um planejamento profissional, conhecimento de mundo e alinhamento aos valores de sua organização. É um processo instrucional sobretudo de aconselhamentos e de orientações, mas que também envolvem debates, sistematizações, recomendações e escolhas que abordem necessidades, subsistência, desejos, aspirações, ponderações, comparações, consumo, ocupações, sonhos, preocupações, desafios e transições.

A Orientação Profissional terá como finalidade direcionar e ajudar o orientado/participante a aumentar o seu nível de autoconhecimento, ampliar a sua ciência sobre as suas áreas de interesse, amadurecer escolhas, ampliar as ponderações para círculos maiores de impacto sobre a sua tomada de decisão, gerar o desenvolvimento profissional e pessoal de forma conjunta e antever perspectivas futuras (NASCIMENTO *et al*., 2021; CALVOSA *et al*., 2021). Outrossim, pode ser encarada como uma questão de oportunidades de novos desafios, treinamentos e desenvolvimentos organizacionais para o colaborador. E uma chance de desenvolver, reter e melhor alocar talentos para a empresa (GATI; KULCSÁR, 2021), criando estratégias de adaptação ao mundo do trabalho e orientadas para o desenvolvimento de carreira (RIBEIRO; FIGUEIREDO; DE ALMEIDA, 2021). Os processos de orientação profissional têm por objetivos ajudar, instruir, ajustar, treinar, desenvolver, indicar uma direção e/ou influenciar os profissionais a alinharem seus objetivos e metas à organização, capacitando-os para gerar resultados específicos, contribuindo para o desenvolvimento profissional e/ou pessoal do indivíduo, por meio de um projeto factível (CALVOSA *et al*., 2021).

3. Carreira e o Uso de Instrumentos Autodirigidos Orientação Profissional

Gati e Kulcsár (2021) apontam quatro questões envolvendo a orientação profissional e a construção de carreira, como necessárias para o desenvolvimento de um indivíduo: ter comprometimento; estabelecer uma estratégia para o alcance dos resultados; antever e gerir ambiguidades; e ser resiliente para lidar com as incertezas e os desconfortos no processo de desenvolvimento. A construção da carreira e suas potencialidades podem ser percebidas pela combinação pessoa-ambiente (RIBEIRO; FIGUEIREDO; DE ALMEIDA, 2021).

A relação entre orientação profissional e construção de carreira ocorre de forma pontual, mas incisiva para a alta performance do indivíduo. Em um projeto de carreira, quando o indivíduo, a organização ou a combinação de ambos refletem, ponderam e planejam direções antes das ações, um processo de orientação profissional funcionará como um potencializador de decisões importantes, que gerarão alto impacto na carreira e na vida do indivíduo. Um processo de orientação profissional permitirá maior autoconhecimento, antecipação de eventos, preparação para desafios, projeção de cenários, desenvolvimento de competências e de comportamentos desejáveis, geração de *insights* e fortalecimento da tomada de decisão (CALVOSA, 2022). Para ilustrar, os processos de orientação profissional, que devem ser pontuais, mas periódicos ao longo da vida profissional de colaboradores e indivíduos autônomos, seriam como vitaminas e suplementos dentro de um programa de condicionamento físico de musculação (i.e., a carreira) em um projeto de longo prazo. E, nesse sentido, Zuyeva e Nyssanov (2022) destacam a importância de se fazer escolhas profissionais orientadas e estabelecer projetos de longo prazo para o maior retorno profissional e maior estabilidade em

uma organização. Assim, a orientação profissional, dentro da perspectiva da construção da carreira, é concebida como o processo de ajustamentos e adaptações aos desafios realizados ao longo do tempo (SAVICKAS, 2021).

Esforços concentrados e orientados de direcionamento profissional podem reduzir níveis internos de conflito e estresse, gerar melhor qualidade de vida, diminuir a perda de energia em iniciativas sem planejamento, produzir maior reflexão e autoconhecimento, promover maior nível de satisfação e liberdade de carreira, engajar o colaborador no trabalho do que tentativas isoladas de crescimento e de movimentações organizacionais (CAMPOS; PISONI; RUEDA, 2020).

Calvosa e colaboradores (2021) apontam que os processos de orientação profissional formais mais recorrentes no ambiente organizacional são o *coaching*, o *mentoring* e o *career counseling*, descrevendo as suas principais características, aplicações e rotinas operacionais. Inclusive, sugerindo como contribuição prática a proposição do *framework* Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional, um instrumento teórico direcionado para ajudar indivíduos autônomos ou colaboradores organizacionais a selecionarem de forma mais devida o momento e o tipo de orientação profissional apropriada para o seu momento de carreira. Corroborando com essa visão, Savickas (2021) defende que conhecimentos, construções e expressões de medida produzidas por novas pesquisas expandem as possibilidades de atingimento dos objetivos de desenvolvimento de carreira e de orientação profissional. E Klehe, Fasbender e Horst (2021) mostram que a aplicação de princípios e de instrumentos (modelos ou artefatos) de orientação profissional geram efeitos positivos nos colaboradores e trazem melhores resultados para as empresas. O que pode ser aceita como uma forma incremental de tecnologia nesse campo de estudo (ZUYEVA; NYSSANOV, 2022)

Instrumentos utilizados para melhor inserir e conduzir processos de orientação profissional no desenvolvimento de carreira são utilizados na Psicologia (BILSKI, 2009; SANDY *et al*., 2017), no planejamento pessoal (GARLAND, 2011) e na interface indivíduo-organização (CARVALHO; ALMEIDA; WRIGHT, 2008), com eficácia comprovada e aprovação individual e coletiva. A partir da aplicação de tais instrumentos, indivíduos e organizações reconhecem maiores níveis de sucesso em suas vidas pessoal, profissional e financeira, por meio do estabelecimento de estratégias, ações e alinhamento de valores. Para Calvosa (2019), o uso de instrumentos autodirigidos como recurso para o planejamento de carreira é uma alternativa adequada quando o indivíduo não pode depender de uma empresa para gerar o seu processo de orientação profissional. Pois, os instrumentos utilizados como modelos de desenvolvimento autoaplicados conseguem produzir comportamentos desejáveis nos indivíduos, em nível profissional e pessoal ao mesmo tempo, de forma conjunta e sem dissociações. O que pode levar à diferenciação de indivíduos dentro de suas organizações (ou na sociedade) pelos seus critérios de valor e motivacionais, suas visões de mundo e suas metas de planejamento de longo prazo (CALVOSA, 2019).

Instrumentos aplicados ao processo de orientação profissional costumam indicar áreas profissionais mais adequadas de atuação, avaliações centradas nos resultados, tomadas de decisão mais maduras, melhor aproveitamento em processos de treinamento e de desenvolvimento internos e externos, melhorar o nível de indecisão vocacional, promover maior autoeficácia para escolha profissional e para a adaptabilidade de carreira (SAVICKAS, 2021). Blustein e colaboradores (2019) compreendem que decisões profissionais e de carreira mais ponderadas e estratificadas tendem a diminuir futuras crises, geram engajamento proativo e apoio social, minimizam visões distorcidas sobre a organização e sobre o mundo. Por outro lado, iniciativas precipitadas e sem um plano de carreira aumentam o grau de risco e de ansiedade dos colaboradores, dos gestores e das organizações por não anteciparem comportamentos futuros desejáveis (CALVOSA, 2019). O uso de instrumentos e modelos que

auxiliem na seleção de decisões profissionais e no planejamento de carreira permitem a tomada de decisão harmônica e sustentável no longo prazo.

4. Método

Como mencionado na seção introdutória, esta pesquisa é a continuidade de artigo anterior publicado no XXIV SEMEAD e em submissão em periódico indexado. Com esta continuidade buscou-se, através de um levantamento qualitativo com especialistas, investigar a percepção dos mesmos sobre um instrumento em desenvolvimento. O presente artigo é uma das etapas de um projeto de elaboração e validação de um modelo. Trata-se, portanto, de um artigo exploratório, qualitativo, que utilizou como método o levantamento qualitativo com especialistas que será o alicerce para a elaboração futura de uma pesquisa Delphi, considerada de predileção de acadêmicos quando se trata de coletar dados com especialistas.

Para este levantamento inicial, ou primeira rodada de uma pesquisa delphi a ser realizada na sequência do congresso em questão, foi desenvolvido um questionário objetivo (disponível como Apêndice A) com questões abertas e *rankings*, aplicado através da plataforma Google Forms, tendo participado 29 especialistas, sendo que o perfil destes respondentes pode ser visualizado no Quadro 1.

Para a seleção dos respondentes foram selecionados dois grupos, em função da particularidade do artefato desenvolvido: (i) gestores, para se obter uma visão empresarial e (ii) psicólogos e acadêmicos, buscando uma visão teórica acerca do artefato. Os sujeitos foram selecionados por atender aos critérios propostos que os caracterizassem como especialistas e por acessibilidade dos autores aos mesmos.

Quadro 1: Perfil dos Respondentes entre os Especialistas de Orientação Profissional

Grau Escolar	Id.	Gênero	Idade	Estado Civil	Experiência Profissional (anos)	Orientador de carreira
Pós-doutorado	E1	Feminino	56-60	Solteiro	30	Não
	E2		51-55	Casado	23	
Doutorado	E3			União Estável	15	
	E4	Masculino	46-50	Solteiro	32	
	E5		36-40		15	
Mestrado	E6	Masculino	56-60	Casado	35	Sim
	E7		46-50		25	
	E8				32	
	E9		41-45	Divorciado	22	
	E10			Casado	20	
	E11		36-40		20	Não
	E12	Feminino	26-30		10	
Especialização	E13	Feminino	56-60	União Estável	4	Sim
	E14	Masculino			36	Não
	E15		51-55	Casado	34	Sim
	E16	Feminino			30	Não
	E17		46-50		29	Sim
	E18		41-45		14	Não
	E19		36-40	Solteiro	9	
	E20			Casado	15	Sim
	E21	Masculino			20	

	E22			Solteiro	17	Não
	E23	Feminino	31-35		16	Sim
	E24				11	Não
	E25	Masculino			13	
	E26			Casado	16	
	E27	Feminino		União Estável	1	
	E28		26-30	Solteiro	10	
Graduação	E29		41-45	Outro	12	

Fonte: dados da pesquisa.

Para a análise de dados considerou-se a análise de conteúdo, seguindo os preceitos de Bardin (2009) no que concerne a análise de categorias através da quantificação de palavras-chave e da análise qualitativa dos textos apresentados. As categorias elencadas foram: (i) definição orientação profissional; (ii) habilidades; (iii) capacidade/conhecimento; (iv) aprimoramento; (v) associação; e (vi) representação gráfica.

As categorias ii e iii foram apresentadas aos respondentes em forma de *ranking* com a apresentação de unidades de contexto e as demais em forma de perguntas abertas. Foi adicionado um campo para a inclusão de opinião sobre o artefato, em modo contributivo do respondente ao estudo em questão.

Para a análise das palavras-chaves que despontaram no *ranking* proposto para as categorias ii e iii foi utilizado o site wordclouds.com, de uso gratuito e público, tanto para a contagem quanto para a elaboração de *tags* que foram analisados pelos pesquisadores.

5. Resultados

Os resultados serão apresentados de acordo com as categorias definidas preliminarmente no estudo, sendo apresentadas as duas rodadas realizadas.

5.1 Definição de orientação profissional

No levantamento foi solicitado ao respondente que definisse, com suas palavras, o que seria orientação profissional. No Quadro 2 percebe-se que as palavras que mais despontaram na análise das definições apresentadas pelos respondentes foram processo, orientação e desenvolvimento pessoal ou profissional. Realizando-se uma análise qualitativa dos textos escritos pelos respondentes e com a análise das palavras-chaves (Quadro 2) pode-se inferir que os respondentes consideraram ser a orientação profissional um processo que busca fornecer orientação e desenvolvimento dos indivíduos, auxiliando-os no seu desenvolvimento pessoal e/ou profissional em busca de tomada de decisão mais assertiva.

Quadro 2: Análise das palavras que despontaram nas definições apresentadas pelos respondentes sobre orientação profissional

Palavras que despontaram	Quantificação
Processo	10
Orientação	06
Desenvolvimento pessoal ou profissional	06
Tomada de decisão assertivas	05
Direcionamento	05
Aconselhamento	05
Identificação de qualidades, atribuições ou interesses	04
Ajuda	03

Treinamento	02
Alinhas objetivos e metas	02
Transferência ou troca de aprendizado	02
Encontros	01
Avaliação profissional	01
Descoberta	01
Escolha de profissão ou área	01
Conhecimento	01
Melhorar desempenho	01
Autoconhecimento	01

Fonte: dados da pesquisa

5.2 Habilidades, Capacidade/Conhecimento

Sobre essas categorias foi apresentada aos respondentes uma lista, em formato *ranking*, com as unidades de contexto elencadas e solicitado que os mesmos apontassem, dentre as possibilidades apresentadas no questionário, as que julgava mais importante em um processo de orientação profissional.

No que concerne habilidades comportamentais, a unidade de contexto que mais se destacou como a primeira habilidade a ser desenvolvida em um processo de orientação profissional seria a disposição para aprender, com 14 votos, seguida por maturidade emocional e responsabilidade, ambos com 04 votos. As demais habilidades receberam 01 ou 02 votos apenas. O resultado completo pode ser visualizado no Quadro 3.

Como segunda e como terceira habilidade mais votada aparece a proatividade com diferenças no total de votos (05 e 06). Assim, foi considerada a habilidade de comunicação e a responsabilidade como as mais votadas para a segunda opção e a proatividade e reação a mudanças como terceira posição.

Já para a categoria capacidade/conhecimento percebe-se a formação acadêmica como a mais cotada para a primeira posição e para a segunda (12 e 07 votos), seguida da experiência profissional (08 e 07 votos), bem como formação na área (05 e 06 votos respectivamente). Na terceira posição também desponta formação na área e experiência profissional, mostrando a necessidade de se prosseguir com a pesquisa delphi de forma a buscar convergência de opinião entre os especialistas consultados.

Quadro 3: Ranking de palavras-chave analisadas a partir das unidades de contexto

Ranking	**Categoria (ii): Habilidades**		**Categoria (iii): Capacidade/Conhecimento**	
1ª. Posição	**Unidade de Contexto**	**Voto**	**Unidade de Contexto**	**Voto**
	Disposição para aprender	14	Formação Acadêmica	12
	Maturidade Emocional	04	Experiência profissional	08
	Responsabilidade	04	Formação na área	05
	Aprendizagem Rápida	02	Fluência em língua inglesa	02
	Habilidade de Comunicação	02	Iniciação científica	01
	Liderança	01	Processo de coaching	01
	Proatividade	01		
	Reação a mudanças	01		
2ª. Posição	**Unidade de Contexto**	**Voto**	**Unidade de Contexto**	**Voto**
	Proatividade	05	Formação Acadêmica	07
	Habilidade de comunicação	05	Experiência profissional	07
	Responsabilidade	05	Formação na área	06

	Reação a mudança	03	Participação atividades extracurriculares	03
	Flexibilidade	02	Pós-graduação ou MBA	03
	Disposição para aprender	02	Iniciação Científica	02
	Maturidade emocional	02	Processo de coaching	01
	Liderança	01		
	Poder de influência	01		
	Aprendizagem Rápida	01		
	Admitir erros	01		
	Assertividade	01		
3ª. Posição	**Unidade de Contexto**	**Voto**	**Unidade de Contexto**	**Voto**
	Proatividade	06	Formação na área	07
	Reação a mudanças	06	Experiência profissional	06
	Responsabilidade	05	Participação atividades extracurriculares	04
	Maturidade emocional	03	Formação Acadêmica	03
	Reagir bem sob pressão	02	Fluência em língua inglesa	03
	Admitir erros	02	Processo de coaching	03
	Habilidade para construir alianças	01	Pós-graduação ou MBA	02
			Experiência em extensão	01

Fonte: dados da pesquisa

5.3 Aprimoramento

Para essa categoria foram feitas cinco perguntas, a saber: (i) Qual fase precisa ser melhorada; (ii) Qual conteúdo falta no modelo para que o mesmo possa ser generalizado e aplicado ao grande público; (iii) A sequência apresentada de fases parece responder de forma adequada à proposta do modelo; (iv) Qual parte do modelo está melhor apresentada; e (v) O que você mudaria ou acrescentaria no modelo proposto.

A fase que mais despontou como a que necessita de aprimoramento foi a fase de elegibilidade. Segundo os especialistas que apontaram essa fase nesta resposta, falta objetividade e contextualização nesta fase, bem como estar muito centrada no indivíduo e não no ambiente externo e deveria ser um pré-requisito e não uma fase propriamente dita. Tais aspectos serão novamente discutidos na rodada 2.

Sobre conteúdos que possam ser adicionados ao artefato, a maioria dos respondentes mencionou que não mudaria o modelo, que o mesmo está adequado. Talvez a maior dificuldade, segundo alguns especialistas, para a generalização a um grande público seja o vocabulário que é específico para indivíduos com determinado nível de escolaridade.

Sobre a sequência houve unanimidade entre os especialistas de que a sequência é adequada, apenas um respondente apontou não saber avaliar. Ao serem questionados sobre qual parte do modelo está melhor apresentada, novamente a palavra com maior ocorrência é ‘elegibilidade’ com sete apontamentos. Isso trouxe uma incongruência, por ser essa a fase que aparece como a que necessita de melhorias, carecendo de nova investigação na rodada 2.

Finalizando a análise dessa categoria, os especialistas poderiam sugerir alterações. A maioria sinalizou que nada mudaria, porém vale destacar que alguns respondentes trouxeram a parte visual como algo que modificariam, “o quadro mais atraente ao leitor” (respondente E9).

5.4 Associação e Representação Gráfica

Sobre a possibilidade de associar o artefato proposto com um outro modelo já existente, na rodada 1, 16 especialistas acharam que sim, 05 que não e o restante manifestaram não saber. Os respondentes trouxeram diversas sugestões e foi, assim, feita uma análise qualitativa. O modelo que foi mais mencionado foi o DISC, seguido por um modelo Quiz com perguntas do tipo 'sim ou não'. Os especialistas que não indicaram um modelo específico sugeriram a associação com "algum programa de avaliação de desempenho e aconselhamento de carreira" (respondente E3).

Quando questionados sobre a representação gráfica do artefato, também muitas foram as contribuições. Através da análise qualitativa do conteúdo apresentado, pode-se perceber que não havia convergência entre as respostas recebidas. A palavra-chave que mais despontou nessa análise foi 'fluxograma' com seis ocorrências. Os demais respondentes mencionaram modelos específicos ou formas mais abstratas, como mandalas, forma de uma árvore, mapa mental ou similar ao modelo Canvas, sendo que nenhuma dessas representações teve ocorrência repetitiva. Assim, quando for realizada a pesquisa delphi será considerado o fluxograma como representação a ser novamente avaliada.

6. Considerações, Implicações e Limitações do Estudo

Após a questão da pesquisa levantada no início do trabalho, o esforço desta pesquisa foi direcionado para atender o objetivo delineado, como diretrizes para os autores. Por isso, sobre a exposição e análise do modelo Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional para um grupo de especialistas em orientação profissional foi concluído que o mesmo possui aderência com a proposta do artefato e o desenvolvimento e validação do mesmo seguirá em outras etapas.

O uso de instrumentos de análises de carreira e de orientação profissional para a autoaplicação, com a liberdade tecnológica e com o acesso à informação especializada, tem se mostrado como uma tendência para estratificar caminhos de carreira múltiplos e autodirigidos em nível internacional.

Sobre orientação profissional, a pesquisa bibliográfica reafirmou que (i) iniciativas de conscientização de sua carreira devem ser replicadas e difundidas para diminuir o nível de incerteza dos colaboradores; (ii) encara-se como responsabilidade principalmente dos indivíduos e dos colaboradores o movimento para buscar o desenvolvimento profissional e de carreira, não mais das organizações; (iii) a orientação profissional permite decisões mais harmônicas e mais estáveis de carreira; (iv) um projeto pessoal ou um programa de orientação profissional despertam a sensação de bem-estar, de interesse vocacional e resultados acadêmicos e profissionais mais positivos; (v) melhor relação do indivíduo com o mercado de trabalho; (vi) menor tempo desperdiçado com em tomadas de decisão de carreira conflitantes; e (vii) maior chance de crescimentos potenciais de carreira.

O surgimento de novas profissões, novas modalidades de carreira, relação de menor dependência das organizações, oportunidades de autonomia, acesso a novas culturas e o sentido de urgência e necessidade de retornos profissionais mais rápidos por parte de novas gerações de trabalhadores parecem indicar que processos de orientação profissional devem fazer parte da capacitação primária de jovens colaboradores ou profissionais autônomos. Especialmente, quando orientados para a alta performance ou para níveis gerenciais. A opção de um instrumento autoaplicado e autodirigido de orientação profissional pode ir ao encontro desses interesses e colaborar com o desenvolvimento profissional e de carreira, senão de todo o público-alvo, pelo menos de parte do universo de profissionais. Notadamente, para aqueles que

não possuem ainda cultura ou recursos e resistência ao auxílio de profissionais da área de orientação profissional.

Esta pesquisa faz parte de um projeto de desenvolvimento do modelo Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional, considerado neste artigo como artefato por estar ainda em desenvolvimento, em fase de validação com especialistas. Tratou-se de um levantamento qualitativo que será o alicerce para pesquisa delphi subsequente.

Com o levantamento percebeu-se que o artefato em desenvolvimento atende a várias necessidades empresariais e acadêmicas, principalmente pelo fato de que os respondentes consideraram que em nada mudariam no modelo, mas sugeriram pontos de melhoria, como a parte visual e a associação gráfica com um formato de fluxograma. Tais aspectos, bem como as capacidades/conhecimentos apresentados como categoria iii e que tiveram o *ranking* repetido em suas unidades de contexto, serão novamente testadas em futura pesquisa delphi para que se alcance convergência de opinião entre os participantes da pesquisa.

Considerou-se que o objetivo delineado para este artigo, parte do projeto mencionado – a saber, avançar na construção de conhecimento e desenvolvimento do artefato – foi atingido e obteve-se resposta para o questionamento proposto para esta fase do projeto. Percebe-se limitações metodológicas e operacionais na condução da pesquisa, como em toda pesquisa teórico-empírica: (i) a utilização de amostra por acessibilidade, apesar da seleção utilizar critérios, pode trazer viés; (ii) a avaliação quantitativa e confirmatória de um modelo que pretende ser generalizado, no futuro (o que pretende-se realizar como nova fase do projeto de pesquisa); e (iii) a redução da amostra de especialistas ser concentrada em apenas dois estados federativos do Brasil, Rio de Janeiro e São Paulo, o que pode gerar algum viés cultural.

Referências

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

BILSKI, W. A Estrutura de Valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. RAM – *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 3, p. 12-33, 2009.

BLUSTEIN, D. L.; KENNY, M. E.; AUTIN, K.; DUFFY, R. The psychology of working in practice: A theory of change for a new era. *Career Development Quarterly*, v. 67, n. 3, p. 236-254, 2019. https://doi.org/10.1002/cdq.12193

CALVOSA, M. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022.

CALVOSA, M.; LEITE, R. S.; KRAKAUER, P. V.; FERREIRA, M. *Processos de Orientação Profissional nas Organizações:* coaching, mentoring e career counseling. *In:* XXIV SEMEAd - Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2021.

CALVOSA, M. *A Análise da Ferramenta MDA - Modelo de Decisões por Axiologia, Aplicado ao Planejamento Estratégico Pessoal. In*: XXII SEMEAd - Seminários em Administração - FEA-USP, São Paulo, 2019.

CAMPOS, M.; PISONI, K.; RUEDA, F. Qualidade de Vida e Engajamento no Trabalho na Orientação Profissional de Adultos. *Rev. Bras. Orientac. Prof*, Campinas, v. 21, n. 2, p. 177-188, dez.2020. http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2020v21n205

CARVALHO, D; ALMEIDA, M.; WRIGHT, J. *Como Colocar em Prática seu Plano Estratégico? Utilização da Ferramenta de Implementação e Gestão Estratégica do BSCP (Balanced Scorecard Pessoal) no Método PEP - Planejamento Estratégico Pessoal. In:* II Encontro Luso-brasileiro de Estratégia, Lisboa, 2008.

FERREIRA, G. M.; CAPORAL, B. R.; FERREIRA, A. A. L. Desenvolvimento de um modelo teórico de avaliação da prática de sustentabilidade, a partir da gestão do conhecimento

ponderando o processo de aprendizagem organizacional pela Metodologia Delphi. *Revista GEDECON - Gestão e Desenvolvimento em Contexto*, v. 5, n.1, p. 106-109, 2017.

GARLAND, E. Insights on the futuring profession: futurist bloggers reflect on what it means--and what it takes-to be a futurist. (AS BLOGGED). *The Futurist*, v.45, n. 5, 2011.

GATI, I.; KULCSÁR, V. Making better career decisions: From challenges to opportunities. *Journal of Vocational Behavior*, v. 126, 2021. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103545

GIOVINAZZO, R. A.; FISCHMANN, A. A. *Delphi Eletrônico – Uma Experiência de Utilização da Metodologia de Pesquisa e seu Potencial de Abrangência Regional. In:* XIV Congresso Latinoamericano de Estratégia, Buenos Aires, 2001.

KLEHE, U-C.; FASBENDER, U.; HORST, A der. Going full circle: Integrating research on career adaptation and proactivity. *Journal of Vocational Behavior*, v. 126, 103526. 2021. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103526

LING; Y.; KHO, M.; NEO, B.; ABDULLAH, A. Coaching Communication: strengthening construct sharpness and measurement. *International Journal of Education and Pedagogy*, v. 2, n.1, p. 235-252, March.2020.

NASCIMENTO, G.; CAMPOS, T.; DIVINO, T; OLIVEIRA T. de. *Orientação Profissional, percalços e soluções*: o relato de uma experiência vivenciada em meio à pandemia. *In:* Anais do Congresso de Pesquisa e Extensão do UNIPTAN, p. 132-144. 2021.

QUIROGA-GARZA, M.; FLORES-MARÍN, D.; CANTÚ-HERNÁNDEZ, R.; ROJAS, I.; CABRERA, M. Effects of a vocational program on professional orientation. *Heliyon*, v.6, n. 4, e03860, 2020. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03860

RIBEIRO, M. A.; FIGUEIREDO, P. M.; DE ALMEIDA, M. C. Desafios contemporâneos da orientação profissional e de carreira (OPC): a interseccionalidade como estratégia compreensiva. *Psicologia Argumento*, v. 39, n. 103, p. 98-122, 2021. http://dx.doi.org/10.7213/psicolargum.39.103.AO05

SANDY, C.; GOSLING, S.; SCHWARTZ, S.H.; KOELKEBECK, T. The development and validation of brief and ultrabrief measures of values. J*ournal of Personality Assessment*, v. 99, n. 5, p. 545-555, 2017. https://doi.org/10.1080/00223891.2016.1231115

SAVICKAS, M. L. Journal of Vocational Behavior's 50th anniversary: Looking back and going forward. *Journal of Vocational Behavior*, v. 125, 103540, March.2021. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103540

SPURK, D. Vocational behavior research: Past topics and future trends and challenges. *Journal of Vocational Behavior*, v. 126, n. 103559, April.2021. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103559.

TUROFF, M.; LINSTONE, H. A. *The Delphi method*. New York: Addison Wesley Publishing Company Inc., 1975.

WRIGHT, J. T. C.; SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G. O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, v. 7, n. 3, p. 174-197, 2010.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. D. O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. *Estudos Avançados*, v. 20, n. 56, 2006. https://doi.org/10.1590/S0103-40142006000100003

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. D. Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.1, n.12, 2000.

XAVIER, A.; LOPES, P; VILHENA, T. *Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores:* como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. *In*: XXXVI ENANPAD - Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

ZUYEVA, T. V.; NYSSANOV, A. T. Career guidance of adolescents in their sociocultural development and modern technologies. *Psychologie Française*, v. 67, n. 1, p. 31-47, 2022. https://doi.org/10.1016/j.psfr.2021.03.002

Apêndice A - perguntas do formulário

Avaliação do Framework Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional

1. Identificação de dados sociodemográficos e profissionais (diversas)

2. Questões sobre Competências e Qualificações do Processo (podemos fazer um cruzamento dessas escolhas com escolaridade, posição organizacional e idade, por exemplo, para mostrar de forma preditiva como um processo de orientação profissional é concebido e possivelmente dirigido/aconselhado/orientado por especialistas com características X ou Y. Apenas esse item já é uma contribuição para a área e gera um problema de pesquisa. A relação das respostas da Seção 1 com a 2 já daria um problema de pesquisa, não sei se um artigo. O que vc acha? Vale a pena dividir? Talvez as Seções 1 e 2 + análise de conteúdo = Art. 1 / Delphi + Projeções para o Futuro = Art. 2).
   - 1ª Habilidade comportamental:
   - 2ª Habilidade comportamental:
   - 3ª Habilidade comportamental:
   - 1ª Capacidade/Conhecimento:
   - 2ª Capacidade/Conhecimento:
   - 3ª Capacidade/Conhecimento:

3. Questões específicas sobre o Orientação Profissional e o modelo Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional
   - O que você entende por orientação profissional? (necessário para justificar que os chamados especialistas compreendem o tema e podem opinar/validar o framework)
   - O que não pode faltar, em um orientador de carreira, coach, mentor, aconselhador ou profissional de desenvolvimento humano, que irá orientar profissionalmente outras pessoas? (Opções 1 ao 3)
   - O que não pode faltar, em um candidato/orientado que pretende se candidatar a um processo de orientação profissional? (Opções 1 ao 3)
   - Em relação ao modelo chamado de Proposta de Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional, presente no trabalho: (sequência de pontos específicos para a Análise de Conteúdo e/ou Delphi)

4. Como você representaria de forma gráfica esse modelo? Ou seja: se o framework fosse apresentado por meio de um desenho, não por meio de um quadro, como seria esse desenho? Descreva! (pontos específicos para a Delphi)

Desejo ainda contribuir com a seguinte opinião ou observação sobre o modelo Fluxo de Retóricas para a Seleção de Orientação Profissional (pontos específicos para a Delphi)