



ÁREA TEMÁTICA: Futuro da Administração e Inovação

ORIENTAÇÃO PROFISSIONAL E CARREIRAS NO MUNDO DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO: UMA ANÁLISE A PARTIR DE ORIENTADORES

Resumo

A Orientação Profissional (OP) tem se ampliado ao considerar diferentes contextos e se mostra, no cenário do trabalho contemporâneo, como importante instrumento para a construção de trajetórias de carreira e um recurso valioso para o longo prazo. Este estudo teve como objetivo analisar as contribuições da OP no desenvolvimento de competências, na construção de reflexões sobre escolhas de carreira e na elaboração de projetos de vida, considerando as mudanças inevitáveis que ocorrerão durante a vida profissional e as transformações do mundo do trabalho e do próprio serviço de OP. Nesse sentido, buscou-se responder: como a OP contribui para o desenvolvimento das trajetórias de carreira no cenário atual e quais mudanças esse serviço vem enfrentando? Realizou-se pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com dez orientadores com, no mínimo, cinco anos de atuação. A análise de conteúdo resultou em cinco categorias ligadas aos objetivos específicos do estudo: contribuições e competências desenvolvidas; mudanças e adaptações do serviço; reflexões sobre trabalho e carreiras; percepções antes e depois da OP; e impactos e melhorias futuras. Os achados apontam cerca de 15 competências valorizadas, principalmente *soft skills*, além de contribuições relevantes para carreiras. Houve mudanças em métodos, ferramentas, abordagem e perfis atendidos, com destaque para maior foco em reflexões e ações práticas. Não se observaram alterações teóricas significativas em OP, mas percebeu-se mudança considerável nas visões de carreira após o serviço. Por fim, ressaltou-se impacto positivo para o futuro, com necessidade de fortalecimento científico e institucional da área, abrangendo a diversidade sociocultural brasileira.

Palavras-chave: Orientação Profissional. Carreiras. Desenvolvimento de Competências. Mundo do Trabalho Contemporâneo. Gestão de Pessoas.



1 INTRODUÇÃO

As profundas mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho nas últimas décadas impactaram de maneira significativa a forma como as carreiras são construídas, percebidas e geridas. O avanço das tecnologias digitais, a intensificação da globalização, as constantes transformações socioeconômicas e culturais e as novas configurações de vínculos empregatícios contribuíram para a consolidação de um cenário instável, no qual a previsibilidade e a linearidade das trajetórias profissionais tornaram-se exceções. Super (1980) já destacava que a carreira deve ser entendida como um processo contínuo, sujeito a transformações ao longo do ciclo vital, e essa percepção se mostra cada vez mais atual diante das rápidas mudanças do presente

Nesse contexto, emergem desafios que afetam tanto trabalhadores quanto instituições. De um lado, os indivíduos se deparam com a necessidade de desenvolver competências transversais, como adaptabilidade, resiliência, autogestão e capacidade de aprender continuamente. De outro lado, organizações e políticas públicas precisam responder à crescente demanda por serviços que auxiliem pessoas a compreender melhor suas potencialidades, a analisar criticamente as transformações do mercado e a construir projetos profissionais consistentes.

É nesse cenário que a Orientação Profissional (OP) ganha relevância como ferramenta estratégica. Mais do que uma intervenção pontual para auxiliar jovens na escolha do primeiro curso ou profissão, a OP tem sido reconhecida como um processo educativo, reflexivo e terapêutico, que acompanha diferentes momentos da trajetória de vida. Savickas (2005) ressalta que a carreira é construída por meio de narrativas pessoais e da adaptabilidade, e a OP oferece justamente o espaço para que tais narrativas sejam revisitadas, ressignificadas e projetadas em direção ao futuro.

No Brasil, a prática da OP passou por um processo de expansão e ressignificação ao longo de quase um século. Sparta (2003) aponta que as primeiras iniciativas, nos anos 1920, estavam ligadas à psicologia aplicada à organização do trabalho, com foco em seleção e alocação de trabalhadores. Com o tempo, a prática se diversificou e passou a contemplar públicos distintos, como jovens em fase de escolha do curso superior, adultos em transição e profissionais em preparação para a aposentadoria. Ribeiro (2023) enfatiza que essa diversificação é reflexo do próprio mundo do trabalho contemporâneo, marcado por instabilidade e pela necessidade de reorientações constantes.



O presente estudo, originado em um Trabalho de Conclusão de Curso em Administração com foco em Gestão de Pessoas, teve como objetivo central analisar, sob a perspectiva de orientadores experientes, as contribuições da OP para o desenvolvimento de competências, a elaboração de projetos de carreira e a adaptação às transformações do mundo do trabalho. Especificamente, buscou-se compreender como a OP contribui para trajetórias profissionais, quais competências são desenvolvidas por meio do serviço, de que forma a prática vem se adaptando ao longo do tempo, como as percepções de carreira se transformam antes e depois do processo e quais são os impactos e desafios futuros.

Trata-se, portanto, de um estudo que conjuga relevância científica, prática e social. Científica, porque amplia a literatura sobre OP ao dar voz a profissionais que atuam diretamente na área, oferecendo evidências empíricas que dialogam com as principais teorias contemporâneas de carreira (Hall, 2002; Arthur, 1996; Savickas, 2005; Savickas *et al.*, 2009; Guichard, 2005; Bandura, 1986; Lent, Brown & Hackett, 1994; Akkermans, Spurk & Fouad, 2021). Prática, porque permite identificar metodologias, competências e adaptações relevantes para o aprimoramento do serviço prestado por orientadores. E social, porque evidencia a importância da OP para ampliar oportunidades, reduzir desigualdades no acesso à informação e apoiar indivíduos de diferentes contextos socioculturais em suas trajetórias profissionais.

Para responder ao problema de pesquisa, “como a OP contribui para o desenvolvimento das trajetórias de carreira no cenário atual e quais mudanças esse serviço vem enfrentando”, o artigo está organizado em seções que seguem a estrutura clássica de trabalhos científicos. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, que recupera os principais conceitos e teorias de carreira e descreve a evolução da OP no Brasil. Em seguida, a metodologia detalha a abordagem qualitativa e os procedimentos de coleta e análise de dados. A análise e discussão dos resultados expõe os achados organizados em categorias, relacionando-os com a literatura revisada. Por fim, a conclusão retoma os objetivos, sintetiza as principais contribuições teóricas, práticas e sociais, além de apontar limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A construção das carreiras sempre esteve ligada ao contexto histórico, econômico e social de cada época. Durante a Revolução Industrial e boa parte do século XX, predominava a concepção de carreira como um percurso estável, previsível e linear. O sucesso era medido



pela ascensão hierárquica e pela permanência em uma mesma organização, muitas vezes ao longo de toda a vida profissional. Nesse período, a noção de estabilidade refletia não apenas expectativas individuais, mas também a própria lógica das empresas e do mercado de trabalho, que valorizavam a lealdade e o tempo de serviço como critérios centrais.

Com o passar das décadas, essa perspectiva começou a ser questionada. A globalização, a crescente competitividade entre empresas, a flexibilização dos vínculos empregatícios e o avanço das tecnologias digitais reconfiguraram profundamente o mundo do trabalho. Hoje, observa-se que carreiras são cada vez mais múltiplas, permeadas por rupturas, recomeços e mudanças de rumo. O indivíduo precisa lidar com um cenário em que transições de emprego, requalificações constantes e redefinições de projetos se tornam cada vez mais frequentes.

Nesse contexto, surgiram diferentes modelos teóricos para explicar e orientar a compreensão das carreiras. Donald Super (1980), em sua Teoria do Ciclo Vital e do Espaço Vital, propôs que a carreira deve ser entendida como um processo contínuo, composto por estágios que acompanham o desenvolvimento humano. Para ele, a carreira é resultado da interação entre características individuais e oportunidades contextuais, e cada fase da vida traz desafios específicos que influenciam as escolhas profissionais.

Já Hall (2002) introduziu o conceito de Carreira Proteana, caracterizada pela autogestão, pela flexibilidade e pelo alinhamento das escolhas aos valores e propósitos individuais. Nesse modelo, o sucesso não se mede apenas por ascensão hierárquica ou remuneração, mas também pela satisfação pessoal e pela coerência com os projetos de vida. A Carreira Proteana reflete, portanto, a necessidade contemporânea de que os indivíduos assumam protagonismo na condução de seus caminhos.

Arthur (1996), por sua vez, apresentou a ideia de Carreira Sem Fronteiras, marcada pela mobilidade entre organizações e setores e pela crescente valorização das redes de relacionamento (*networking*). Nesse modelo, o conhecimento, as competências e as experiências acumuladas se tornam mais relevantes que a permanência em uma única instituição, o que dialoga diretamente com o contexto de maior rotatividade e flexibilidade laboral.

Nesse mesmo movimento de ampliar a compreensão das carreiras no contexto contemporâneo, surge o enfoque sociocognitivo da Teoria Social Cognitiva de Carreira, baseado nos trabalhos de Bandura (1986) e Lent, Brown e Hackett (1994). Esse enfoque sugere que os indivíduos são agentes ativos de seu próprio desenvolvimento, capazes de utilizar recursos pessoais e contextuais para fazer escolhas, realizar transições e efetuar mudanças.

Nas teorias contemporâneas de carreira, Mark Savickas (2005) desenvolveu a Teoria da Adaptabilidade de Carreira, entendida como a capacidade do indivíduo de lidar de forma flexível com mudanças, transições e desafios ao longo da vida profissional. Nesse enfoque, a adaptabilidade é concebida como um recurso psicossocial que envolve autorregulação e estratégias de enfrentamento, permitindo ao sujeito responder a desequilíbrios e reconfigurar seus percursos diante das transformações do trabalho. Trata-se, portanto, de uma competência regulatória fundamental para o século XXI, pois sustenta a construção contínua das carreiras e reforça a autonomia do indivíduo como protagonista de sua trajetória.

Na sequência, Savickas (2005) e Savickas *et al.* (2009) deram um passo além ao propor a Teoria da Construção de Carreira, que valoriza narrativas pessoais e atribuição de significados às experiências. Para o autor, cada indivíduo constrói sua carreira ao contar e recontar sua própria história, em um processo dinâmico de adaptação e ressignificação. Essa perspectiva destaca a importância do autoconhecimento, da reflexão e da adaptabilidade como



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



competências essenciais para lidar com mudanças. Em diálogo com essa abordagem, Guichard (2005) desenvolveu o paradigma do *Life Design*, que compreende a carreira como parte indissociável da própria vida, reforçando a necessidade de integrar dimensões pessoais e profissionais em um mesmo projeto existencial.

Mais recentemente, Akkermans, Spurk e Fouad (2021) apresentaram o conceito de Carreira Sistêmica, que reconhece a interdependência entre múltiplos fatores, individuais, organizacionais, sociais, culturais e econômicos, na construção das trajetórias profissionais. Essa visão amplia a compreensão de carreira ao considerar que escolhas não são apenas fruto da vontade individual, mas também resultado de condicionantes estruturais e interações com o contexto.

Para melhor compreensão do exposto acima, o Quadro 1 sintetiza a operacionalização dos conceitos, descrevendo-os, apresentando autoria, ano da referência e resumindo-os em palavras-chaves descritas pelas autoras do artigo. Essa relação visa destacar palavras-chaves ligadas às Teorias e Conceitos de carreira apresentados e, serão relevantes para a posterior análise dos resultados.

Quadro 1 - Operacionalização de tópicos e conceitos

Tópico	Conceito	Autor	Palavras-Chave
Teoria do Ciclo Vital (<i>life-span e life-space</i>)	A carreira é um processo contínuo e dinâmico, influenciado pelos múltiplos papéis desempenhados pelo indivíduo em diferentes contextos ao longo da vida. Essa teoria oferece uma visão sobre o desenvolvimento das vocações e carreiras, destacando o sentido do trabalho em diferentes estágios da vida.	Super (1980)	Múltiplos Papéis Sentido do Trabalho Desenvolvimento Contínuo
Teoria Social Cognitiva de Carreira	A teoria enfatiza o papel da autoeficácia, expectativas de resultado e objetivos pessoais na construção da carreira. Considera os fatores pessoais, comportamentais e ambientais que interagem recursivamente, influenciando as escolhas e o desenvolvimento profissional.	Lent et al. (1994)	Autoeficácia Influência Ambiental Objetivos Pessoais
Carreira Sem Fronteiras	Modelo sugere que o indivíduo é o responsável principal pela gestão do seu percurso profissional. Destaca que a carreira se desenvolve em múltiplas direções, não limitada a um único empregador ou organização, e envolve a mobilidade entre diferentes campos e setores.	Arthur (1996)	Mobilidade Visão ampliada Networking



CRA-DF
Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



<p>Carreira Proteana</p>	<p>A autogestão de carreira, em que o indivíduo é responsável por alinhar suas ações e preferências pessoais com as mudanças no mundo do trabalho. Este conceito enfatiza a flexibilidade e a autopercepção do indivíduo em relação ao seu ambiente de trabalho.</p>	<p>Hall (2002)</p>	<p>Autogestão Autopercepção Flexibilidade</p>
<p>Teoria da Construção de Carreira</p>	<p>A narrativa pessoal e a história de vida são fundamentais para a construção da carreira. A teoria destaca a importância do propósito pessoal e da autocompetência regulatória para a tomada de decisões de carreira que ressoem com os valores e objetivos de vida do indivíduo.</p>	<p>Savickas (2005), Savickas et al. (2009)</p>	<p>Propósito Autoconhecimento Narrativa Pessoal Valores</p>
<p>Teoria da Adaptabilidade de Carreira</p>	<p>A adaptabilidade é vista como uma competência regulatória psicossocial central para lidar com mudanças e desafios na carreira. Inclui quatro dimensões principais: Preocupação, Controle, Curiosidade e Confiança. Esta teoria aborda a capacidade do indivíduo de responder a desequilíbrios e problemas em sua carreira.</p>	<p>Savickas (2005)</p>	<p>Adaptabilidade Competência Reguladora Curiosidade Confiança</p>
<p>Life Design</p>	<p>A construção da carreira é entendida como a construção da própria vida. Este conceito propõe que o planejamento e a gestão da vida envolvem a gestão das interações entre seus diferentes domínios.</p>	<p>Guichard (2005), Savickas et al. (2009)</p>	<p>Planejamento Gestão da Vida Interações Construção de Si</p>
<p>Carreira Sistêmica</p>	<p>Modelo que considera múltiplos aspectos pessoais e únicos de cada indivíduo na construção da carreira. A carreira é vista como um sistema multifacetado de escolhas interdependentes, em que o indivíduo se percebe e se identifica com sua carreira de forma integrada e adaptativa.</p>	<p>Akkermans, Spurk e Fouad (2021)</p>	<p>Adaptabilidade Integração Identidade Escolhas Interdependentes</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.



As teorias contemporâneas de carreira oferecem subsídios para compreender como a Orientação Profissional (OP) se reposiciona diante das transformações do mundo do trabalho e das exigências futuras. Ao incorporarem conceitos como adaptabilidade, autogestão, narrativa pessoal e influência de fatores contextuais, tais modelos impulsionam a inovação na prática da OP, que deixa de se restringir à escolha inicial da profissão para atuar como serviço contínuo de apoio ao desenvolvimento de competências e à gestão das transições profissionais.

Nesse cenário, a OP se configura como ferramenta estratégica para preparar indivíduos e organizações a lidarem com carreiras múltiplas, dinâmicas e incertas, contribuindo para um novo olhar sobre a gestão de pessoas e para a construção de trajetórias mais alinhadas às demandas contemporâneas que surgirão.

Paralelamente ao desenvolvimento dessas teorias internacionais, a literatura brasileira em Orientação Profissional foi se consolidando. O serviço de OP surgiu em 1924, vinculado à Psicologia aplicada à Organização do Trabalho, em um momento em que a preocupação central era selecionar e alocar trabalhadores em funções específicas. Nas décadas seguintes, especialmente a partir dos anos 1960, a OP passou a ganhar espaço em instituições educacionais, clínicas-escola e consultorias, tornando-se uma prática mais difundida e diversificada (Sparta, 2003).

Com o passar do tempo, a OP deixou de se restringir ao momento da escolha inicial da profissão. Hoje, ela se dirige a diferentes públicos: adolescentes e jovens em fase de definição do curso superior; graduandos que se questionam sobre a adequação de suas escolhas; adultos em transição de carreira ou em busca de recolocação; profissionais que buscam crescimento e redefinição de objetivos; e pessoas em preparação para a aposentadoria. Essa ampliação do público-alvo reflete a própria transformação do trabalho contemporâneo, em que as carreiras deixaram de ser lineares e estáveis para se tornarem múltiplas e dinâmicas.

Autores brasileiros como Costa (2007) e Ribeiro (2023) destacam que a OP deve ser entendida como um processo formativo e reflexivo, capaz de estimular autoconhecimento, análise crítica do mercado e desenvolvimento de competências essenciais. Nesse sentido, o papel do orientador não é indicar caminhos prontos, mas facilitar a reflexão e a construção de projetos consistentes e alinhados aos valores do orientando.

Pesquisas realizadas no país reforçam essa visão. Almeida e Melo-Silva (2006) e Moura e Silveira (2002) evidenciaram que a OP contribui para aumentar a maturidade decisória e a clareza em relação aos objetivos de carreira. Ambiel (2017) apontou a necessidade de fortalecer a produção científica nacional sobre o tema, bem como de ampliar a formação de profissionais e a institucionalização do serviço. Esses estudos, aliados às contribuições teóricas internacionais, sustentam a compreensão de que a OP desempenha papel central na preparação de indivíduos para lidar com carreiras complexas, incertas e interdependentes.

Em síntese, a fundamentação teórica deste artigo articula duas frentes complementares. De um lado, apresenta os principais modelos contemporâneos de carreira, que destacam a adaptabilidade, a autogestão e a importância das narrativas pessoais na construção dos percursos profissionais. De outro lado, recupera a evolução da OP no Brasil, ressaltando seu papel como prática que acompanha as mudanças do trabalho e responde às demandas de públicos diversos. Essa base teórica permite analisar criticamente as percepções dos orientadores entrevistados e compreender as contribuições e desafios do serviço na atualidade.



3 METODOLOGIA

A escolha metodológica é parte fundamental de qualquer pesquisa científica, pois garante que os objetivos possam ser alcançados de maneira coerente com o problema de investigação. No caso do presente estudo, cujo propósito central foi compreender as contribuições da Orientação Profissional (OP) no desenvolvimento de competências e nas trajetórias de carreira, optou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório.

A pesquisa qualitativa foi escolhida porque o fenômeno investigado envolve percepções, sentidos, interpretações e experiências, dimensões que dificilmente poderiam ser captadas por meio de instrumentos padronizados e estatísticos. O interesse do estudo não era quantificar resultados ou medir o impacto da OP em termos numéricos, mas sim compreender em profundidade como os orientadores, a partir de sua prática cotidiana, percebem os efeitos do serviço, as competências desenvolvidas e as mudanças vivenciadas por seus clientes.

A natureza exploratória se justifica pelo fato de que, embora existam estudos sobre OP no Brasil, ainda há lacunas quanto às percepções de orientadores experientes sobre o impacto do serviço no cenário contemporâneo. O objetivo foi lançar luz sobre essas percepções, identificar padrões, levantar hipóteses e oferecer subsídios para futuras investigações que possam, inclusive, recorrer a metodologias mistas ou quantitativas para validar os achados em amostras mais amplas.

A amostra foi composta por dez orientadores profissionais, todos com pelo menos cinco anos de experiência comprovada na área. O grupo contemplou diversidade de perfis: sete mulheres e três homens, com idades variando entre 30 e 60 anos, a maioria com formação em Psicologia, além de uma participante graduada em Administração. O tempo de atuação profissional variou de cinco a trinta anos, o que garantiu tanto a perspectiva de profissionais mais jovens quanto de especialistas com longa experiência na área.

Em termos de públicos atendidos, os orientadores relataram que a OP alcança diferentes perfis ao longo do ciclo de vida. O serviço é buscado por adolescentes e jovens em fase de escolha do curso superior, que necessitam de apoio para tomar decisões iniciais mais conscientes; por graduandos que se questionam sobre a adequação de sua escolha e refletem sobre a possibilidade de redirecionar seus caminhos; por adultos em transição de carreira, seja em função do desejo de mudança ou da perda de vínculo empregatício; por profissionais que buscam crescimento e redefinição de objetivos em suas trajetórias; e, ainda, por pessoas que se encontram em preparação para a aposentadoria, interessadas em planejar novas atividades e reorganizar suas vidas. Essa diversidade de públicos evidencia a amplitude da OP e reforça sua relevância como prática que acompanha diferentes momentos da vida profissional, justificando a necessidade de compreender de forma aprofundada como os orientadores percebem suas contribuições.

Para melhor elucidação do método, o Quadro 2 abaixo sintetiza os objetivos do trabalho e como cada um deles se liga às perguntas do roteiro semiestruturado de entrevistas.

Quadro 2 – Objetivos e perguntas para entrevistas

Objetivos	Perguntas
Levantar as percepções dos orientadores quanto às contribuições gerais do serviço de Orientação	Como é possível pensar as contribuições do serviço de OP para o médio prazo, indo além do momento da procura?



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Profissional e seu papel no desenvolvimento de competências consideradas importantes para as trajetórias de carreiras	Há alguma habilidade ou conhecimento específico que os clientes mais adquirem no serviço de OP e que você considera crucial para a trajetória profissional?
Descrever as mudanças e adaptações que o serviço de Orientação Profissional passou ao longo dos anos e se houveram alterações nas razões pela busca do serviço e na sua demanda	Você percebe mudanças em relação a como orientava no passado e como orienta hoje?
	Percebe mudanças nas razões de busca pelo serviço?
Identificar de que forma os orientadores têm conduzido as reflexões sobre carreira e sobre o futuro do mundo do trabalho contemporâneo	De que modo você conduz reflexões sobre o contexto de trabalho contemporâneo e carreiras no futuro?
Investigar se os orientadores percebem alterações na visão de carreira dos clientes antes e depois de passarem pelo processo de Orientação Profissional	Como os clientes geralmente viam suas carreiras antes de iniciar a OP?
	Como os clientes passaram a ver suas carreiras após concluir a OP?
Verificar a percepção dos orientadores sobre impactos futuros e possíveis melhorias para a área de Orientação Profissional	Na sua opinião, quais são os impactos e pontos de melhorias para o futuro da área de OP?

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2025.

1. Procedimentos de coleta de dados

As entrevistas foram realizadas de forma remota, utilizando a plataforma Microsoft Teams, recurso que possibilitou a participação de orientadores de diferentes regiões do Brasil, ampliando a diversidade geográfica da amostra. Cada encontro teve duração média entre 45 e 60 minutos. Antes do início das entrevistas, os participantes receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir dos objetivos do estudo e contemplou questões que investigavam:

- As principais contribuições percebidas da OP para os clientes;
- As competências que se desenvolvem ao longo do processo;
- As mudanças observadas no serviço de OP nos últimos anos;
- As reflexões sobre o mundo do trabalho e as carreiras no cenário contemporâneo;
- As diferenças de percepção de carreira antes e depois do processo de OP;
- As expectativas e desafios futuros para a área.

Essa estrutura permitiu que os entrevistados tivessem liberdade para relatar suas experiências, ao mesmo tempo em que mantinha o foco nas questões centrais da pesquisa.



2. Procedimentos de análise de dados

As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e submetidas à técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por possibilitar a sistematização e a interpretação de dados textuais. O processo envolveu três etapas:

- a) Pré-análise: leitura flutuante das transcrições, identificação das unidades de registro e elaboração de um quadro inicial de categorias.
- b) Exploração do material: codificação e categorização dos trechos mais relevantes, agrupando falas que se relacionavam a objetivos específicos do estudo.
- c) Tratamento e interpretação dos resultados: organização das categorias finais e análise à luz da literatura teórica revisada, permitindo a articulação entre os dados empíricos e os referenciais de carreira e OP.

As categorias finais foram estruturadas em cinco macrotemas:

- a) Contribuições gerais e competências desenvolvidas pela OP;
- b) Mudanças e adaptações do serviço;
- c) Reflexões sobre mundo do trabalho e carreiras;
- d) Percepções antes e depois da OP;
- e) Impactos e perspectivas de futuro para a área.

Essa categorização favoreceu uma análise clara e consistente, permitindo identificar convergências entre os relatos, diferenças de percepção e alinhamentos com a literatura.

3. Limitações metodológicas

Embora a metodologia qualitativa tenha permitido captar percepções ricas e aprofundadas, é importante reconhecer as limitações do estudo. A amostra, por ser intencional e restrita a dez participantes, não permite generalizações para todo o universo de orientadores do Brasil. Além disso, o recorte privilegiou profissionais com pelo menos cinco anos de experiência, o que pode ter deixado de fora percepções de orientadores em início de carreira.

Outra limitação foi a ausência de dados quantitativos que pudessem complementar as análises, como indicadores objetivos de impacto (tempo de recolocação, mudanças de salário, índices de satisfação dos clientes). Essa escolha metodológica, contudo, foi intencional, já que o objetivo era compreender experiências e percepções. Futuras pesquisas podem integrar metodologias mistas para aprofundar e validar os resultados encontrados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas com os dez orientadores revelou um conjunto expressivo de percepções sobre o papel da Orientação Profissional no desenvolvimento de competências, nas mudanças de carreira e nas reflexões sobre o mundo do trabalho. Os achados foram organizados em cinco categorias principais, que dialogam diretamente com os objetivos específicos da pesquisa: (1) contribuições e competências desenvolvidas; (2) mudanças e adaptações do serviço de OP; (3) reflexões sobre o mundo do trabalho e as carreiras; (4) percepções antes e depois do processo de OP; e (5) impactos e melhorias futuras para a área.



1. Contribuições e competências desenvolvidas pela OP

De acordo com os orientadores entrevistados, a Orientação Profissional (OP) proporciona ganhos que ultrapassam o momento imediato da escolha profissional, constituindo-se como um processo formativo que desenvolve competências essenciais para toda a vida. Entre essas, quatro se destacaram como centrais no discurso dos participantes. A primeira é o autoconhecimento, compreendido como a capacidade do indivíduo reconhecer seus interesses, valores, habilidades e limitações, o que lhe permite alinhar escolhas profissionais a sua identidade pessoal. A segunda competência enfatizada é a ideação de futuro, ou seja, a habilidade de projetar cenários e elaborar objetivos de curto, médio e longo prazo de forma estruturada. A terceira competência refere-se à capacidade de pensar sobre diferentes possibilidades de carreira, estimulando o orientando a ampliar horizontes, explorar alternativas e compreender que trajetórias não são únicas nem lineares. Por fim, a quarta competência de destaque é a capacidade de lidar com a frustração, entendida como o preparo para enfrentar incertezas, perdas e mudanças inesperadas sem que isso paralise o processo de desenvolvimento profissional.

Além dessas quatro competências centrais, os orientadores também mencionaram outras *soft skills* relevantes mobilizadas ao longo da OP, como a tomada de decisão fundamentada, a adaptabilidade e a resiliência, a autoeficácia e a autoconfiança, a inteligência emocional, a exploração crítica e a leitura do mercado de trabalho, bem como a construção de redes de relacionamento e o fortalecimento do *networking* como recurso estratégico. Juntas, essas competências demonstram que a OP não se limita a indicar caminhos ou a apoiar escolhas pontuais, mas amplia a autonomia do orientando, preparando-o para lidar com diferentes transições e desafios profissionais ao longo da vida.

Em síntese, para ilustrar de maneira clara os conceitos mais abordados pelos entrevistados foi elaborada a nuvem de palavras abaixo (Figura 1).

Figura 1 - Nuvem de palavras: contribuições da OP e competências importantes para as carreiras



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Observa-se, ainda, que a ênfase atribuída pelos orientadores à autoeficácia e à autoconfiança dialoga diretamente com a Teoria Sociocognitiva de Carreira (Bandura, 1986, Lent, Brown & Hackett, 1994), a qual coloca a crença na própria capacidade como elemento central para a tomada de decisão e a adaptação em momentos de transição. De modo complementar, as competências socioemocionais frequentemente citadas, como adaptabilidade, resiliência e inteligência emocional, aproximam-se da Teoria da Adaptabilidade de Carreira (Savickas, 2005), que entende a flexibilidade e a autorregulação



como recursos fundamentais no enfrentamento das mudanças do trabalho contemporâneo. Contudo, nota-se que a prática da OP amplia essas contribuições teóricas ao incluir, de forma mais enfática, dimensões ligadas ao manejo emocional e ao fortalecimento da autonomia, o que evidencia um movimento de atualização da área frente às complexidades e incertezas do século XXI.

Esses resultados dialogam diretamente com os modelos contemporâneos de carreira. A Carreira Proteana (Hall, 2002), por exemplo, enfatiza a autogestão e o alinhamento das escolhas a valores pessoais, aspectos diretamente associados ao autoconhecimento e à ideação de futuro. Já a Carreira Sem Fronteiras (Arthur, 1996) ressalta a importância da mobilidade e da rede de relacionamentos, competências também destacadas pelos orientadores. Além disso, a Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2005) reforça a adaptabilidade como eixo fundamental para lidar com um mundo do trabalho instável, o que se confirma nas falas dos participantes ao sublinharem a relevância da resiliência e da capacidade de enfrentar frustrações.

Um dos entrevistados sintetizou essa percepção ao afirmar: “Muitas vezes, o cliente chega achando que a orientação vai trazer uma resposta única, uma profissão certa. Mas o que ele leva é muito maior: ferramentas para se reposicionar diante das mudanças que inevitavelmente virão.”

Portanto, essa primeira categoria de resultados evidencia que a OP atua como um processo estruturante e contínuo, que desenvolve competências fundamentais para sustentar trajetórias profissionais mais conscientes, adaptáveis e coerentes com os valores e os projetos de vida dos indivíduos.

2. Mudanças e adaptações no serviço de OP

Outro eixo relevante identificado nas entrevistas foi a percepção de que o serviço de OP sofreu mudanças significativas ao longo do tempo. Embora os fundamentos teóricos permaneçam sólidos, os orientadores destacaram a incorporação de novos métodos, ferramentas e perfis atendidos.

Historicamente, a OP esteve associada ao uso de testes psicométricos e de instrumentos de avaliação padronizados. Atualmente, observa-se maior valorização de abordagens reflexivas e dialógicas, em que o foco está menos na aplicação de testes e mais na construção de narrativas, na exploração de possibilidades e no estímulo à autonomia.

Os orientadores citaram o uso crescente de ferramentas digitais, plataformas de mapeamento de perfil e recursos de autoexploração online, além da adaptação do atendimento para formatos híbridos ou totalmente remotos. Essa mudança foi acelerada pela pandemia da Covid-19, que obrigou profissionais a repensarem suas práticas e expandirem o alcance da OP para além das fronteiras geográficas.

Outro aspecto destacado foi a ampliação do público-alvo. Se antes a OP era quase exclusivamente voltada a adolescentes em fase de escolha do curso superior, hoje atende também adultos em transição, profissionais buscando recolocação e executivos em processos de realinhamento. Essa diversificação trouxe novos desafios metodológicos, mas também consolidou a relevância social do serviço.

Apesar dessas mudanças práticas, os orientadores foram unânimes em afirmar que não houve alterações teóricas profundas. As bases da OP continuam ancoradas em referenciais clássicos e contemporâneos da psicologia vocacional e das teorias de carreira. O que mudou foi a forma de aplicação, agora mais flexível, plural e adaptada às necessidades dos diferentes perfis de clientes.



Uma orientadora relatou: “Hoje não se trata de encaixar o cliente em um teste ou perfil. Trata-se de ouvir sua história, compreender seu contexto e ajudá-lo a construir novos significados para sua carreira.” Tal percepção está em consonância com a literatura brasileira sobre OP, que destaca a necessidade de compreender a prática como processo dinâmico e adaptativo (Costa, 2007; Ribeiro, 2023), ao mesmo tempo em que se aproxima das teorias contemporâneas de carreira.

A centralidade atribuída às narrativas e ao estímulo à autonomia, por exemplo, aproxima-se da Carreira Proteana (Hall, 2002), que valoriza a autogestão e o alinhamento das escolhas a valores pessoais, bem como da Carreira Sem Fronteiras (Arthur, 1996), que enfatiza a mobilidade e a flexibilidade nas transições. Ao mesmo tempo, a diversificação do público atendido e a incorporação de recursos digitais reforçam a pertinência da Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2005; Savickas *et al.*, 2009), na qual as histórias de vida e a atribuição de significados constituem elementos centrais do processo. Nota-se, portanto, que, embora os fundamentos teóricos permaneçam estáveis, a prática da OP tem atualizado esses referenciais ao incorporar dimensões tecnológicas, dialógicas e contextuais, demonstrando que a área acompanha as inovações e demandas emergentes do mundo do trabalho contemporâneo.

3. Reflexões sobre o mundo do trabalho e as carreiras

As entrevistas também evidenciaram que a Orientação Profissional (OP) constitui um espaço privilegiado para refletir sobre as transformações do mundo do trabalho, especialmente em um cenário marcado pela instabilidade e pelas constantes mudanças. Os orientadores relataram que muitos clientes chegam ao processo com expectativas rígidas ou idealizadas de carreira, ainda presas à concepção tradicional de trajetórias estáveis e lineares, sem compreender a complexidade que caracteriza o mercado contemporâneo.

Ao longo do processo de OP, esses indivíduos são estimulados a analisar criticamente diferentes aspectos que influenciam suas escolhas e perspectivas. Entre os pontos mais mencionados estão a volatilidade das ocupações e a rapidez com que profissões podem surgir ou desaparecer, a importância da formação continuada como requisito para manter-se competitivo, as tendências crescentes de automação e digitalização que transformam funções e exigem novas habilidades, o impacto das mudanças socioeconômicas sobre oportunidades de inserção e crescimento profissional e, de maneira igualmente central, a necessidade de conciliar as dimensões pessoais e profissionais para alcançar maior equilíbrio e sentido em suas trajetórias.

Essas reflexões ampliam a compreensão do orientando de que carreiras já não podem ser concebidas como percursos pré-definidos, mas como construções dinâmicas que exigem reinvenção permanente. Nesse sentido, a OP se aproxima do paradigma do *Life Design* (Guichard, 2005), ao considerar a carreira como parte inseparável da vida e da identidade do sujeito, e também da perspectiva da Carreira Sistêmica (Akkermans; Spurk; Fouad, 2021), que ressalta a interdependência entre fatores individuais, sociais, organizacionais e culturais no desenvolvimento das trajetórias.

Um dos orientadores sintetizou essa visão ao afirmar: “O trabalho deixou de ser apenas um meio de sobrevivência. Ele se tornou parte da identidade e da construção de sentido de vida. Nosso papel é ajudar a pessoa a integrar essas dimensões, compreendendo que haverá rupturas, mas também oportunidades de reconstrução.” Essa fala ilustra o impacto da OP como processo formativo e reflexivo, que não se limita a apoiar escolhas imediatas, mas favorece a construção de uma visão crítica e estratégica sobre o papel do trabalho na vida



contemporânea.

Além disso, tais resultados dialogam com a Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2005; Savickas *et al.*, 2009), que enfatiza a adaptabilidade e a ressignificação das experiências como elementos centrais para enfrentar as constantes mudanças do trabalho. Do mesmo modo, ao destacar a necessidade de lidar com a incerteza e de desenvolver estratégias de enfrentamento, aproximam-se da Teoria da Adaptabilidade de Carreira (Savickas, 2005), que compreende a flexibilidade e a autorregulação como competências essenciais para o século XXI. Nota-se, portanto, que a prática da OP não apenas confirma pressupostos dessas teorias, mas também amplia sua aplicação ao incorporar aspectos ligados ao bem-estar e ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, revelando uma dimensão mais holística e contemporânea do acompanhamento de carreira.

4. Percepções antes e depois do processo de OP

Uma das categorias mais ricas da análise refere-se à transformação percebida nas visões de carreira antes e depois da OP. De acordo com os orientadores, os clientes frequentemente iniciam o processo com sentimentos de insegurança, dúvidas excessivas, falta de informação sobre o mercado e expectativas irreais.

Após o processo, observa-se mudança significativa. Muitos relatam maior clareza sobre seus objetivos, fortalecimento da autoconfiança, consciência sobre a necessidade de flexibilidade e capacidade de construir estratégias mais realistas. Essa transformação é considerada pelos orientadores como uma das maiores evidências do impacto positivo da OP.

Estudos anteriores corroboram esse achado. Almeida e Melo-Silva (2006) já haviam identificado que a OP contribui para maior maturidade decisória, enquanto Moura e Silveira (2002) destacaram ganhos em termos de autoconhecimento e planejamento. Os resultados desta pesquisa reforçam essas conclusões, ao evidenciar que a OP modifica de forma consistente as percepções dos clientes sobre carreiras.

Uma orientadora relatou: “O jovem chega acreditando que precisa encontrar a profissão perfeita, única e definitiva. Sai entendendo que terá várias escolhas ao longo da vida, e que isso não é um fracasso, mas uma realidade do mundo contemporâneo.”

Esse relato sintetiza a importância da OP como espaço de reconstrução de narrativas, em que a ansiedade e a insegurança dão lugar a uma postura mais ativa e consciente diante das escolhas profissionais.

5. Impactos e melhorias futuras para a OP

Por fim, os orientadores foram convidados a refletir sobre os impactos e desafios futuros da área. De forma geral, avaliaram que a OP possui um potencial significativo para contribuir ainda mais com o desenvolvimento de carreiras, mas que precisa enfrentar obstáculos importantes.

Entre os pontos destacados estão:

- a) Fortalecimento científico: necessidade de ampliar a produção de pesquisas no Brasil, sobretudo quantitativas, que possam validar os efeitos da OP em diferentes contextos.
- b) Institucionalização: falta de reconhecimento formal e de políticas públicas que assegurem a oferta do serviço em escolas, universidades e programas governamentais.
- c) Diversidade sociocultural: necessidade de tornar a OP mais inclusiva, considerando as diferentes realidades regionais, socioeconômicas e culturais do país.



d) Formação de profissionais: demanda por currículos universitários que incluam a OP de maneira mais consistente, preparando orientadores para lidar com a complexidade do cenário atual.

e) Integração com novas tecnologias: aproveitamento de plataformas digitais, inteligência artificial e ferramentas inovadoras para ampliar o alcance e a efetividade do serviço.

De acordo com os entrevistados, o fortalecimento da OP depende tanto de ações individuais dos orientadores quanto de esforços institucionais. A prática, embora consolidada em clínicas-escola e serviços privados, ainda carece de maior difusão em contextos públicos e comunitários.

Um orientador sintetizou: “A Orientação Profissional é um direito, não um luxo. Todos deveriam ter acesso a esse tipo de apoio, principalmente em um país como o nosso, marcado por desigualdades e incertezas no mercado de trabalho.” Essa fala ilustra a dimensão social do serviço e reforça a necessidade de políticas inclusivas que ampliem seu alcance, em consonância com o que defendem Almeida e Melo-Silva (2006) e Ambiel (2017) ao destacar a importância de fortalecer cientificamente e institucionalizar a OP no Brasil.

5 CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O presente artigo buscou analisar as contribuições da Orientação Profissional (OP) no desenvolvimento de competências e na construção de trajetórias de carreira, sob a ótica de orientadores com experiência consolidada na área. Partindo do problema de pesquisa, “como a OP contribui para o desenvolvimento das trajetórias de carreira no cenário atual e quais mudanças esse serviço vem enfrentando”, foram apresentadas reflexões que dialogam diretamente com as transformações do mundo do trabalho e com as demandas de indivíduos em contextos cada vez mais instáveis e dinâmicos.

Os resultados mostraram que a OP não se limita a um apoio pontual para escolhas imediatas, mas constitui um processo de desenvolvimento humano que promove competências essenciais para a vida profissional. Entre elas destacam-se a tomada de decisão fundamentada, o autoconhecimento, a adaptabilidade, a autoeficácia e a construção de redes de relacionamento, todas fundamentais em cenários marcados por incertezas.

A análise também evidenciou mudanças no serviço de OP, que passou de uma prática centrada em testes psicométricos para metodologias mais reflexivas, dialógicas e personalizadas. Essa transformação não significou ruptura teórica, mas adaptação prática, com maior incorporação de ferramentas digitais e de novos perfis de clientes, incluindo adultos em transição e profissionais em busca de crescimento.

Outro achado importante foi a transformação nas percepções de carreira antes e depois do processo. Enquanto muitos clientes iniciam a OP inseguros e com expectativas idealizadas, concluem o processo com maior clareza, autoconfiança e consciência sobre a natureza não linear das trajetórias profissionais. Essa mudança de perspectiva confirma estudos anteriores, como os de Almeida e Melo-Silva (2006), que destacam a maturidade decisória, e de Moura e Silveira (2002), que apontam ganhos em autoconhecimento e planejamento.

Do ponto de vista futuro, os orientadores apontaram desafios que precisam ser enfrentados, como o fortalecimento científico, a institucionalização da OP em políticas públicas, a inclusão da diversidade sociocultural e a formação consistente de profissionais. Ressaltaram ainda a necessidade de integrar novas tecnologias como recursos para ampliar o alcance do serviço, em consonância com reflexões apresentadas por Ambiel (2017) sobre a



importância da produção científica e da inovação nesse campo.

Contribuições

O artigo contribui para a literatura ao articular as percepções dos orientadores com as principais teorias contemporâneas de carreira, como a Carreira Proteana (Hall, 2002), a Carreira Sem Fronteiras (Arthur, 1996), a Teoria da Construção de Carreira (Savickas, 2005) e o paradigma do *Life Design* (Guichard, 2005), além da perspectiva da Carreira Sistêmica (Akkermans; Spurk; Fouad, 2021). Ao evidenciar a aplicabilidade dessas teorias na prática da OP, reforça a necessidade de compreender carreiras como processos dinâmicos, narrativos e interdependentes.

Na dimensão prática, o estudo oferece subsídios para o aprimoramento do serviço de OP, indicando metodologias e competências a serem priorizadas pelos orientadores. Também aponta caminhos para ampliar a relevância do serviço em contextos educacionais, clínicos e organizacionais, estimulando práticas mais inclusivas e adaptadas às demandas do mercado.

Do ponto de vista social, a OP se confirma como instrumento de inclusão e democratização do acesso a informações e reflexões sobre carreira. Em um país marcado por desigualdades, oferecer apoio a jovens, adultos e trabalhadores em transição é um meio de ampliar oportunidades e reduzir assimetrias no acesso ao mercado.

Limitações e recomendações futuras

Entre as limitações do estudo, destacam-se a amostra restrita a dez orientadores e a ausência de dados quantitativos que permitissem medir objetivamente o impacto da OP em indicadores como empregabilidade, salários ou tempo de recolocação. Recomenda-se que pesquisas futuras explorem metodologias mistas, ampliem a diversidade dos participantes, incluindo diferentes regiões e contextos socioeconômicos, e investiguem os impactos da OP de longo prazo.

Ainda assim, os achados aqui apresentados reafirmam a relevância da OP como prática essencial no cenário contemporâneo, tanto para indivíduos quanto para organizações e para a sociedade como um todo.

6 REFERÊNCIAS

AKKERMANS, Joes; SPURK, Daniel; FOUAD, Nadya. Careers and career development. Oxford Research Encyclopedia of Psychology, New York, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.557>. Acesso em: 15 abr. 2024.

ALMEIDA, Fabiana H.; MELO-SILVA, Lucy L. Avaliação de um serviço de orientação profissional: a perspectiva de ex-usuários. Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 81-102, 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902006000200008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 12 abr. 2024.

AMBIEL, Rodolfo. A. M.; CAMPOS, Maria Isabel de.; CAMPOS, Priscila Perla T. Von Zuben. Análise da produção científica brasileira em orientação profissional: um convite a



CRA-DF
Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



novos rumos. *Psico-USF*, v. 22, n. 1, p. 133-145, jan. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/Yv8dyWx5zkK8rH5fsCSNnHn/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2025.

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M. (Eds.). *The boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, 1996.

BANDURA, Albert. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

COSTA, Janaina M. Orientação profissional: um outro olhar. *Psicologia USP*, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 79–87, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65642007000400005>. Acesso em: 22 mai. 2024.

GUICHARD, Jean. Life-long self-construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, v. 5, p. 111-124, 2005.

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

LENT, Robert. W.; BROWN, Steven. D.; HACKETT, Gail. Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance. *Journal of Vocational Behavior*, v. 45, p. 79-112, 1994.

MOURA, Cynthia. B. de; SILVEIRA, Jocelaine. M. Orientação profissional sob o enfoque da análise do comportamento: avaliação de uma experiência. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 19, n. 1, p. 5–14, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103166X2002000100001>. Acesso em: 23 jul. 2024.

RIBEIRO, Marcelo A. Orientação Profissional e de carreira (OPC): trajetória e projeto – da tradição à inovação. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 125-136, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2023v24n0202>. Acesso em: 04 jul. 2024.

SAVICKAS, Mark. L. *et al.* *Life design: a paradigm for career construction in the 21st century*. *Journal of Vocational Behavior*, Amsterdam, v. 75, n. 3, p. 239-250, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>. Acesso em: 04 jul. 2024.

SAVICKAS, Mark. L. The theory and practice of career construction. In: BROWN, S. D.; LENT, R. W. (Eds.). *Career development and counseling: putting theory and research to work*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. p. 42-70.

SPARTA, Mônica. O desenvolvimento da orientação profissional no Brasil. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 4, n. 1-2, p. 1-11, dez. 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167933902003000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 03 jun. 2025.



SUPER, Donald E. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1). Acesso em: 18 ago. 2024.