



Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

ISSN: 2178-938X

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

Müller, Camila Vieira; Scheffer, Angela Beatriz Busato

POR QUE ADOTAR A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NOS ESTUDOS DE CARREIRA? ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS PILARES E A IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO

Revista de Administração de Empresas, vol. 62, núm. 5, e2020-1006, 2022

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de S.Paulo

DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220506>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155173166005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

# FÓRUM

Submetido 23-11-2020. Aprovado 14-10-2021

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores convidados: Carla Curado, Lucía Muñoz-Pascual, Mírian Oliveira, Paulo Lopes Henriques, Helena Mateus Jerónimo

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220506>

## POR QUE ADOTAR A PERSPECTIVA DA SUSTENTABILIDADE NOS ESTUDOS DE CARREIRA? ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS PILARES E A IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO

*Why adopt a sustainability approach in career studies? A theoretical essay about the foundations and the relevance of the discussion*

*¿Por qué adoptar un enfoque de sostenibilidad en los estudios de carrera? Un ensayo teórico sobre los fundamentos y la relevancia de la discusión*

Camila Vieira Müller<sup>1</sup> | [vieira.muller@ufrgs.br](mailto:vieira.muller@ufrgs.br) | ORCID: 0000-0002-2458-443X

Angela Beatriz Busato Scheffer<sup>1</sup> | [angela.scheffer@ufrgs.br](mailto:angela.scheffer@ufrgs.br) | ORCID: 0000-0002-3486-8807

<sup>1</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

### RESUMO

Sustentabilidade tem aparecido como perspectiva para a compreensão das carreiras, permitindo um olhar analítico para a realidade do trabalho e seus impactos no humano e no social. Nesse cenário, o objetivo deste ensaio teórico é discutir os pilares da noção de sustentabilidade buscando sua compreensão e aprofundando-a como elemento basilar ao conceito de carreira sustentável. Como contribuições, a perspectiva da sustentabilidade das carreiras apresenta-se como lente teórica de análise ao ressaltar de modo sistêmico e processual: a dinâmica da influência dos múltiplos contextos para a continuidade das trajetórias individuais; a continuidade da carreira por meio de movimentos no tempo e escolhas trilhadas; a interconectividade entre os diversos atores que participam da constituição de carreiras individuais; a necessidade de processos que permitam o fomento do potencial de adaptação e criação de oportunidades necessário para a sustentabilidade, entre outros aspectos.

**Palavras-chave:** carreira, carreira sustentável, sustentabilidade das carreiras, sustentabilidade, sustentabilidade social.

### ABSTRACT

*Sustainability has been adopted as a perspective to understand contemporary careers allowing an analytical view of the reality of work by including human and social impacts. This theoretical essay aims to discuss the sustainability' foundations as a core dimension of the sustainable career concept. As main contributions, the career sustainability perspective presents a theoretical analysis lens emphasizing in a systemic and processual way dynamics of the influence of multiple contexts for the continuity of individual paths; the career continuity through time movements; the interconnectivity of the diverse actors that influences individual careers; the need for a process which allows fostering adaptative capability and the creation of opportunities for sustainability, among others factors.*

**Keywords:** career, careers sustainability, sustainable career, sustainability, social sustainability.

### RESUMEN

*La sostenibilidad ha aparecido como una perspectiva para la comprensión de las carreras, permitiendo una mirada analítica a la realidad del trabajo y sus impactos en lo humano y social. Este ensayo teórico tiene como objetivo discutir los fundamentos de la sostenibilidad buscando su comprensión y profundizando en ella como elemento sustentador del concepto de carrera sostenible. Como aportes, se observa que la perspectiva de sostenibilidad de las carreras se presenta como una lente teórica de análisis al enfatizar de manera sistemática y procedural: la dinámica de la influencia de múltiples contextos para la continuidad de las trayectorias individuales; la continuidad de la carrera a través de los movimientos en el tiempo y las elecciones realizadas; la interconectividad entre los diversos actores que participan en la constitución de las carreras individuales; la necesidad de procesos que permitan promover el potencial de adaptación y la creación de oportunidades necesarias para la sostenibilidad, entre otros aspectos.*

**Palabras clave:** carrera, carreras sostenibles, sostenibilidad de las carreras, sostenibilidad, sostenibilidad social.

*We so love our new holy words that we turn them into clichés and commonplaces, forgetting for the moment that we must maintain their spirit, as well as their meaning. (Abrahams, 1989, p. 44)*

## INTRODUÇÃO

À primeira vista, a inserção do conceito de sustentabilidade à compreensão das carreiras pode gerar estranheza. A própria popularidade da expressão “sustentabilidade” como palavra de ordem, comumente atrelada aos movimentos ativistas voltados à preservação ambiental e problemas sociais causado pelas organizações, em ações de crítica ao consumo (Valentin, 2015), bem como residente no cerne das políticas, práticas e discursos de responsabilidade corporativa (Kramar, 2014), dificulta o entendimento do seu real significado. Nas palavras de McDonald e Hite (2018), “[...] as referências à sustentabilidade se tornaram onipresentes na nossa cultura (ex.: em cargos de trabalho, *TED talks*, e capas de livros); contudo, seu significado geralmente parece amorfó, deixado aberto para interpretações [...].” Como posto na epígrafe, a sustentabilidade atualmente parece assumir o *status* de “palavra sagrada”, tão veementemente celebrada e reproduzida de modo acrítico que, por vezes, perde sua essência e tem seu sentido associado a clichês e lugares-comuns (Abrahams, 1989, p. 44).

De modo a clarificar a importância da discussão, faz-se necessária uma breve retomada sobre aspectos que, nos últimos anos, aumentaram a complexidade do mundo do trabalho e, posteriormente, culminaram na introdução da dimensão da sustentabilidade nos estudos de carreira. Avanços tecnológicos, processos de reestruturação produtiva, abertura de mercados, rearranjos entre forças produtivas acarretaram novos modos de viver e trabalhar, o fim de certos tipos de trabalhos e o surgimento de novos (McDonald & Hite, 2018), bem como a redefinição da noção de emprego considerando novos arranjos e diferentes vínculos de trabalho (Barley, Bechky, & Milliken, 2017; Van der Heijden & De Vos, 2015).

A partir do início do século XXI, nos estudos de carreira, esse cenário reflete-se na emergência de concepções contemporâneas que buscam abarcar essas novas configurações e exigências do trabalho. Denominadas “novas carreiras”, essas perspectivas intercruzam-se ao enfatizarem o movimento individual entre e além das estruturas organizacionais, em oposição à carreira tradicional, caracterizada pela ascensão vertical dentro de uma mesma organização (Lawrence, Hall & Arthur, 2015; Van der Heijden & De Vos, 2015). Há uma maior responsabilização do indivíduo pela sua inserção e manutenção no mercado de trabalho, bem como na condução de sua carreira. A empregabilidade apresenta-se como lógica norteadora dessa mobilidade, estando atrelada à busca individual por experiências que contribuem para aumentar as chances de trabalho no mercado externo, considerando o mercado de trabalho como um todo, e interno, dentro do ambiente organizacional (Baruch & Rousseau, 2019; Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015).

Nos últimos anos, entretanto, fatores externos e pouco controláveis incidem cada vez mais rapidamente no mercado de trabalho, colocando a continuidade das carreiras em risco

(McDonald & Hite, 2018). Consequências humanas da atual organização do trabalho revelam-se quando se observam o aumento da precarização do trabalho, o crescimento da insegurança econômica e das incertezas em relação à manutenção do emprego (Greenhaus & Kossek, 2014). A limitação do potencial de ação individual torna perspectivas centradas exclusivamente na agência por vezes irreais, dada a complexidade de relações que atravessam a construção das trajetórias de carreira (Akkermans, Seibert, & Mol, 2018). Nesse sentido, a literatura de carreiras demonstra uma certa negligência analítica na investigação do papel de instituições, contextos e aspectos políticos na construção de carreiras nas oportunidades de trabalho para toda força trabalhadora (Greenhaus & Kossek, 2014). A pandemia da Covid-19 ilustra e reforça a necessidade de adoção de novas perspectivas para análise da realidade do trabalho que enfatize estratégias para criação de resiliência de carreira no longo prazo, indo além da readequação de antigos modelos teóricos (Hite & McDonald, 2020).

Assumindo a complexidade contextual e a necessidade de abarcar a responsabilidade dos diversos atores em proporcionar oportunidades para o desenvolvimento de carreiras ao longo do tempo, a dimensão da sustentabilidade é introduzida como alternativa teórica para análise das carreiras diante da rápida mutabilidade da realidade do trabalho (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). Como um desdobramento do seu pilar social, a sustentabilidade direcionada às carreiras implica proteger e promover (em vez de esgotar) o desenvolvimento humano e das carreiras, enfatizando a necessidade individual de renovação e equilíbrio de prioridades (Newman, 2011). Destarte, a discussão propõe primordialmente uma visão de longo prazo e a responsabilidade compartilhada entre organizações e instituições ligadas ao trabalho na sustentabilidade social e, consequentemente, seu efeito sistêmico nas carreiras. Como explicam Van der Heijden e De Vos (2015):

Na atual Nova Economia, na qual incertezas e dificuldades prevalecem ao redor do mundo, o foco na sustentabilidade das carreiras é de imediata importância. À medida que os trabalhadores passaram de uma expectativa de emprego vitalício [*lifelong employment*], para a necessidade de proteger sua empregabilidade, é importante aumentar nosso conhecimento sobre aqueles elementos que contribuem para a sustentabilidade das carreiras de todos os trabalhadores, e aprofundar nosso entendimento acerca dos fatores que, em diferentes níveis, afetam essa sustentabilidade (p. 2).

Entretanto, apesar de anunciar uma perspectiva inovadora, a leitura cuidadosa dos principais estudos teóricos sobre sustentabilidade e carreiras (Baruch & Rousseau, 2019; De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020; De Lange, Kooij & Van der Heijden, 2015) revelou que o entendimento de “sustentabilidade” é, muitas vezes, tomado como dado ou pouco explorado em seus fundamentos basilares, o que contribui para dificultar a apreensão do conceito em sua completude. A falta de uma universalidade conceitual contribui, ademais, para a inconsistente aplicação teórica e prática da sustentabilidade em diversas áreas do conhecimento (Valentim, 2015). Nesse sentido, não raras são as críticas sobre a real possibilidade de implementação das

diretrizes dos objetivos clássicos da sustentabilidade, por exemplo, em nível organizacional. Importante aos estudos de carreira, a área de gestão sustentável de recursos humanos comumente se depara com o enfrentamento da contradição envolvida no papel mediador da sustentabilidade entre o objetivo de lucro das organizações e o bem-estar das pessoas no trabalho, ainda mais considerando a realidade dos países em desenvolvimento, nos quais não são poucos os desafios que incidem sobre indivíduos, comunidades e as diversas mazelas no trabalho (Mascarenhas & Barbosa, 2019). Critica-se, ainda, que a sustentabilidade surgiu e se fortaleceu como forma de promover uma ideologia para evitar que a realidade capitalista se apresente como ela realmente é (Vizeu, Meneghetti, & Seifert, 2012).

Entende-se, aqui, sustentabilidade enquanto lente teórica para a compreensão das carreiras de modo dinâmico, considerando a interação do indivíduo nos espaços sociais que perpassam as trajetórias à medida que se desenvolvem (De Vos et al., 2020). Esses pressupostos refletem no conceito de carreira sustentável (Van der Heijden & De Vos, 2015; De Vos & Van der Heijden, 2017), no modelo processual de carreira sustentável (De Vos et al., 2020) e na teoria de ecossistema de carreiras (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019), concepções teóricas complementares que encontram na “sustentabilidade”, em seu sentido dinâmico e processual, pontos de interlocução.

Tal discussão tem sido abordada a partir da vertente social do conceito de sustentabilidade, especialmente aplicada ao trabalho, a partir de estudos sobre trabalhabilidade (*work ability*) (De Lange et al., 2015), sistemas de trabalho sustentáveis (Docherty, Kira, & Shani, 2009) e sustentabilidade humana (Pfeffer, 2010). Essas vertentes enfatizam o aspecto social da sustentabilidade compreendido a partir dos processos que favoreçam a manutenção e o desenvolvimento contínuo das carreiras, bem como a promoção de contextos que sejam mais inclusivos e capazes de abranger, de modo mais eficaz, os desafios para a segurança do trabalho em contextos de incertezas (De Lange et al., 2015).

Partindo dessa problemática, este ensaio teórico objetiva apresentar e discutir os pilares fundamentais da sustentabilidade e como se refletem nos estudos de carreira, a fim de ressaltar sua importância para a análise das carreiras na contemporaneidade. Para tanto, foi realizada uma análise crítica sobre os fundamentos conceituais da discussão da sustentabilidade no âmbito das carreiras, a fim de identificar elementos conceituais não suficientemente explorados. Foram consideradas referências à sustentabilidade nos estudos identificados na revisão de literatura na base de dados *Web of Science* em outubro de 2020, buscados a partir do “título”, “resumo” e “palavras-chave”, com os termos “*sustainable career*” (115 artigos encontrados) e “*career sustainability*” (33 artigos encontrados). Após a exclusão de artigos que não abordam “carreiras” como temática principal, foram identificados 47 artigos elegíveis, submetidos à leitura atenta das autoras, que analisaram suas referências teóricas de modo a compreender como a “sustentabilidade” é abordada e discutida nesses estudos. Ao longo das próximas seções, essas referências serão acessadas e analisadas em profundidade para compor este ensaio teórico.

## SUSTENTABILIDADE: CONTEXTO E OS PRINCIPAIS PILARES DA DISCUSSÃO

Na literatura acadêmica, as principais discussões sobre sustentabilidade mencionam invariavelmente as definições de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade apresentadas em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas – o Relatório *Brundtland* (Valentin, 2015). Intitulado “Nosso futuro comum” (*Our common future*), o objetivo do relatório era apresentar uma agenda para a mudança global e um futuro comum para a humanidade (Ehnert & Harry, 2012). O surgimento dessas questões está estreitamente relacionado com o mundo do trabalho, que se molda em resposta aos processos de industrialização vivenciados desde o século XIX. Além da preocupação com a degradação ambiental, as medidas atentam ao impacto social e ao contínuo desperdício de recursos humanos devido ao dominante foco das nações no crescimento e desenvolvimento econômico. As organizações entram, assim, em evidência, não apenas como responsáveis pelos impactos, mas na posição de agentes que potencialmente colaboram para a promoção de práticas e ações que levem às mudanças almejadas pela Comissão (Valentin, 2015).

A sustentabilidade é apresentada como uma visão geral de mundo, segundo a qual todos devem mover esforços para que as necessidades atuais sejam atendidas sem ameaçar a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas necessidades (Docherty et al., 2009). Basilar a essa definição, está o conceito de desenvolvimento sustentável, definido como “o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (Relatório Brundtland, 1987, p. 43). Ambas as definições são consideradas a perspectiva clássica da discussão, e adotadas como ponto de partida para a compreensão dos conceitos apresentados (Docherty et al., 2009; Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2014).

Docherty et al. (2009) fazem uma leitura dos significados envoltos no conceito, delimitando a existência de três dimensões fundamentais, interconectadas: a (i) dimensão de “princípio”, que enfatiza a proteção da riqueza dos recursos mundiais por meio da sua preservação, regeneração e desenvolvimento, na qual toda geração tem a responsabilidade de proteger os recursos que usa e pelos processos por meio dos quais esses recursos se formam ou são regenerados; a (ii) dimensão de “prioridade”, que define a prioridade de satisfação das necessidades das pessoas agora e no futuro, à frente dos desejos e ambições de pessoas privilegiadas no presente; esta dimensão envolve uma noção de continuidade e abrange a discussão sobre justiça social presente no Relatório Brundtland; e, por fim, (iii) a dimensão de “progresso”, a qual destaca a capacidade de constante desenvolvimento dos sistemas, necessária para a sua renovação e preservação. Inserida no contexto atual, é frequentemente atrelada ao papel das inovações tecnológicas como aliadas na busca da sustentabilidade ecológica e social, além de assumir o impacto do desenvolvimento da tecnologia e das organizações nesses âmbitos. Não se ignora, entretanto, a igual capacidade das inovações em destruir ou prejudicar a continuidade dos sistemas, o que ressalta a interconexão entre os princípios: deve-se proteger os recursos, adotar perspectivas

de curto e longo prazos para possibilitar a renovação, ao mesmo tempo que se empreendem esforços constantes para o desenvolvimento desses recursos (Docherty et al., 2009).

Alinhado a esses princípios, o Relatório Brundtland reconhece a interconectividade dos fatores ecológico, social e econômico no conceito de sustentabilidade (Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2014). Em 1997, o economista John Elkington (2006) cunha o termo “*triple bottom line*” (tripé da sustentabilidade) para traduzir essa ideia em nível organizacional. O conceito expressa que “as corporações e outras organizações criam valor em múltiplas dimensões”, e, no caso da sustentabilidade, está-se referindo ao “valor econômico, social ou ambiental – valor agregado ou destruído” (Elkington, 2006, p. 523). A principal ideia reside em assumir que, em um sistema sustentável, recursos humanos, sociais, ambientais e econômicos devem, juntos, poder crescer e se desenvolver. É pautada na noção de as operações de uma empresa, ou qualquer outro sistema de trabalho (organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos), afetarem não apenas *shareholders*, mas, igualmente, seus *stakeholders*, como funcionários, clientes, fornecedores, meio ambiente e o sistema econômico circundante (Docherty et al., 2009; Elkington, 2006), o que deve ser considerado na estratégia do negócio.

Esses fundamentos vêm sendo aplicados nas organizações e predominantemente respaldam as definições de sustentabilidade no mundo dos negócios e nas pesquisas da área de Gestão (Kramar, 2014; Vos & Heijden, 2017). Em conformidade com os princípios apontados por Docherty et al. (2009) e o conceito de *triple bottom line* (Elkington, 2006), entre as características predominantemente associadas à sustentabilidade estão: (i) o foco nos impactos internos e externos à organização, compreendendo a sustentabilidade em termos de impactos no curto e longo prazos nos diversos *stakeholders*; (ii) o reconhecimento da interconexão e interação dos *stakeholders* com os sistemas e subsistemas organizacionais, com os sistemas sociais e com o ambiente no qual esses sistemas operam (Kramar, 2014); (iii) a adoção de uma noção de curto e longo prazos ao assumir a interconectividade desses sistemas; e, por fim, (iv) o considerar da interconectividade dos sistemas e os diversos efeitos nessas relações na tomada de decisão estratégica das organizações (De Lange et al., 2015; Docherty et al., 2009).

Apesar de a sustentabilidade envolver três pilares fundamentais, é perceptível uma ênfase maior na dimensão ambiental por parte dos teóricos e da discussão pública (Pfeffer, 2010). As organizações entram em evidência devido ao intenso uso dos recursos naturais ao longo dos 200 anos de desenvolvimento industrial, acompanhado por um estilo de vida ocidental consumista que contribui para a degradação ambiental (Ehnert & Harry, 2012). A tendência ao *Green Management* adentra fortemente as políticas e práticas organizacionais (Valentin, 2015), respaldada por um contexto no qual as firmas sofrem crescente pressão popular para tornarem-se “verdes” (*to be greener*) (Pfeffer, 2010). Apesar na primeira década do século XXI, a sustentabilidade social – ou sustentabilidade humana – começa a receber especial atenção dos pesquisadores (De Lange et al., 2015). A definição de Pfeffer (2010) é frequentemente adotada (De Lange et al., 2015; Ehnert & Harry, 2012; Kramar, 2014; McDonald & Hite, 2018; Van der Heijden & De Vos, 2015) para delimitar as diferenças entre a ênfase nas práticas de sustentabilidade ambiental – voltadas aos aspectos “físicos” da sustentabilidade – e social:

Do mesmo modo que a sustentabilidade física considera as consequências da atividade organizacional para os recursos materiais e físicos, a sustentabilidade social deve considerar a maneira pela qual atividades organizacionais afetam o bem-estar – o estresse com as práticas de trabalho no sistema humano – e a saúde física e mental, assim como os efeitos das práticas empresariais, como horas de trabalho e comportamentos, que produzem estresse nos grupos de ambiente de trabalho e na coesão grupal, além de também relacionar-se com a riqueza da vida social, exemplificado pela participação em organizações cívicas, voluntárias e comunitárias. (Pfeffer, 2010, p. 35).

Diante dessa conjuntura, a sustentabilidade no trabalho emerge como um desdobramento da discussão sobre sustentabilidade, sendo especialmente relevante aos estudos de carreira. Nesse sentido, Docherty et al. (2009) ressaltam a dimensão social como um pilar unificador da sustentabilidade, a partir das seguintes premissas: (1) a oportunidade de desenvolver pessoas, profissionais e membros da sociedade por meio de experiências de trabalho – ou de uma pessoa sustentar-se pelo trabalho; é um direito humano básico; (2) no mundo contemporâneo do trabalho – caracterizado por rápidas mudanças, trabalho intenso e intelectual, competição global e valores sociais que enfatizam a igualdade e a dignidade humana – a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é um dos fundamentos da sustentabilidade econômica; (3) a sustentabilidade dos recursos humanos no trabalho é um dos fundamentos para o desenvolvimento social e sustentabilidade de sociedades inteiras; e (4) a sustentabilidade dos recursos humanos e sociais é necessária para garantir a sustentabilidade econômica, porque apenas pessoas e grupos que operam sustentavelmente são capazes de compreender, priorizar e trabalhar em prol da sustentabilidade ecológica.

Nesta proposta, “sustentabilidade significa o estado dinâmico de se tornar sustentável – um processo baseado em esforços conscientes para criar novas oportunidades de existência em vários domínios e em diversos níveis, no presente e no futuro”; desenvolvimento sustentável, por sua vez, refere-se aos “esforços ativos das pessoas para apoiar esse estado dinâmico de sustentabilidade” (Docherty et al., 2009, p. 8). Tais definições têm por base o conceito de sustentabilidade humana apresentado por Holling (2001):

Sustentabilidade é a capacidade de criar, experimentar e manter a capacidade de adaptação (*adaptive capability*). Desenvolvimento é o processo de criação, experimentação e manutenção de oportunidades. A expressão que reúne os dois termos, “desenvolvimento sustentável”, se refere ao objetivo de incentivar a capacidade de adaptação (*adaptive capabilities*) e criar oportunidades. Não se trata, portanto, de um oxímoro, mas de um termo que descreve uma parceria lógica (p. 390).

No âmbito do trabalho, o “[...] desenvolvimento sustentável é a mudança, um processo de aprendizagem que deve ocorrer em todos os níveis da organização: no individual, no coletivo, entre os níveis organizacionais e para além deles – entre outras organizações, redes, coalizações

e sistemas" (Docherty et al., 2009, p. 10); processos que permitem o fomento do potencial de adaptação necessário para a sustentabilidade (Docherty et al., 2009; Holling, 2001). Em nível individual, o desenvolvimento sustentável envolve o contínuo processo de aquisição de novos conhecimentos e habilidades, e, especialmente, o “pensar em premissas, atitudes, crenças e valores” (Docherty et al., 2009, p. 11). Essas noções permitem a extensão das concepções de carreira essencialmente centradas no papel da agência para a ênfase na interação entre indivíduo e os espaços sociais que perpassam suas trajetórias, bem como nos resultados dessas relações (Van der Heijden et al., 2020).

A seção posterior explorará essas questões a partir de aproximações com os conceitos e definições desenvolvidos por Docherty et al. (2009) e Holling (2001) nos estudos de ecossistema de carreira (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019) e trabalhabilidade (De Lange et al., 2015); adentrando, em seguida, a sustentabilidade como conceito, por meio da perspectiva de carreiras sustentáveis (Van der Heijden & De Vos, 2015; De Vos et al., 2020).

## A DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NOS ESTUDOS DE CARREIRA: A TEORIA DO ECOSISTEMA DE CARREIRA E A DISCUSSÃO DA TRABALHABILIDADE

À semelhança do postulado na Comissão Brundtland no referente à necessidade de considerar a inter-relação dos diversos *stakeholders* (Kramar, 2014), a dimensão da sustentabilidade traz às carreiras a noção de interconectividade entre os diversos atores que participam da constituição de carreiras individuais. Carreira é definida como a sequência de experiências de trabalho ao longo da vida do indivíduo tendo sua própria complexidade em conformidade com a realidade vivenciada (Van der Heijden & De Vos, 2015). A discussão da sustentabilidade é, então, inserida na proposta do conceito para ampliar o entendimento da construção das carreiras em nível individual, considerando, também, (i) as influências dos diversos atores e contextos de carreira; (ii) as mudanças que ocorrem nesses contextos; e (iii) a natureza dinâmica desses contextos (De Vos, Dujardin, Gielens, & Meyers, 2016).

Baruch (2015) apresenta uma proposta para articular a perspectiva de interação sistêmica entre atores, inerente à sustentabilidade, a partir da noção de ecossistema. Aplicar a lógica do ecossistema às carreiras assume compreender sua operação numa constelação parte de um fenômeno político, social e econômico, inserida num contexto global (Baruch, 2015; Baruch & Rousseau, 2019). O termo “ecossistema” é herdado da área da Ecologia e adotado como metáfora, a partir dos seus fundamentos conceituais, para a introdução de uma perspectiva de carreira que considera a inter-relação, influência e interação dos atores em cada nível do sistema:

[...] o ecossistema é um conceito ecológico holístico e integrado, que combina organismos vivos e recursos físicos ao sistema. Eu defino os ecossistemas de carreira como um uso metafórico do conceito de ecossistema adotado no campo da Administração e das ciências

comportamentais, no qual os organismos são substituídos por seres humanos, e o ambiente físico é substituído por um complexo sistema de mercados de trabalho – organizações, pequenas ou grandes empresas, privadas ou públicas, de âmbito nacional ou global. (Baruch, 2015, p. 365).

A perspectiva do ecossistema de carreira é citada em estudos sobre carreiras sustentáveis (De Vos et al., 2016; De Vos & Van der Heijden, 2017) para clarificar a interatividade sistêmica e dinâmica entre atores e espaços sociais no desenvolvimento das carreiras. Fatores externos, econômicos e sociais, são capazes de alterar a dinâmica do ecossistema de carreira e levam ao movimento dos atores na busca de equilíbrio no sistema. Em sua integridade, as mudanças no mundo do trabalho trazem implicações para indivíduos e a todos os demais atores envolvidos em políticas relacionadas às carreiras, nos níveis organizacional e societário. Enquanto organizações devem reconsiderar o significado da carreira organizacional e de que modo a gestão das carreiras pode acomodar tanto as necessidades individuais quanto as organizacionais, legisladores encontram desafios relacionados à sustentabilidade do emprego e à empregabilidade para toda a força de trabalho (De Vos et al., 2016). Nesse sentido, como lente teórica de análise, a perspectiva de ecossistemas de carreira possibilita a identificação e análise de fatores que limitam ou oportunizam o desenvolvimento das carreiras e sua sustentabilidade (*pull and push factors*) (Baruch & Rousseau, 2019; Guo & Baruch, 2021), permitindo aos atores envolvidos o empreendimento de ações que contribuam para carreiras mais sustentáveis.

Na posição de dono da carreira, o indivíduo é o principal ator no sistema, capaz de impactar mais incisivamente a sustentabilidade por meio de decisões que afetam direta ou indiretamente a continuidade das carreiras (Baruch, 2015). A sustentabilidade, nesse âmbito individual, reside na capacidade de adaptação e desenvolvimento dentro de um sistema visando um estado de equilíbrio (Docherty et al., 2009; Holling, 2001), alcançado por meio de ajustes dinâmicos que (re) moldam as relações ativas entre atores e aprendem com essas interações (Baruch, 2015). Envolve processos de aprendizado contínuo ao longo da vida (*lifelong learning*), nos quais os indivíduos continuamente afetam o seu potencial de carreira por meio de escolhas referentes à mobilidade, aprendizagens e aos diversos modos pelos quais adquirem novas competências (Baruch, 2015; De Vos et al., 2016). Fatores internos, como aspectos comportamentais, especialmente proatividade e iniciativa, valores pessoais e experiências direta ou indiretamente relacionadas ao trabalho (McDonald & Hite, 2018) são relevantes à sustentabilidade, uma vez que norteiam o movimento individual no sistema (De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015).

A necessidade de construção de empregabilidade está iminentemente atrelada à sustentabilidade enquanto associada à capacidade de trabalho. A busca individual por experiências que fomentem a empregabilidade não deve, entretanto, comprometer o desenvolvimento das carreiras no médio e longo prazos. A noção de empregabilidade relaciona o papel dos atores ao proporcionar oportunidades de trabalho e desenvolvimento da sustentabilidade das carreiras (Lawrence et al., 2015), por meio, por exemplo, de políticas e práticas organizacionais que fomentem o desenvolvimento de aprendizagens e competências (Bozionelos, Lin, & Lee, 2020),

ou políticas públicas voltadas à diversidade e inclusão (Brzykcy, Boehm, & Baldridge, 2019; Gupta & Priyadarshi, 2020). Essa discussão é frequentemente abordada por meio da perspectiva da trabalhabilidade (De Lange et al., 2015) que expressa a extensão em que um indivíduo é capaz de trabalhar no presente e no futuro próximo, considerando seus recursos físicos e mentais, e as demandas de trabalho requeridas no seu nível de atuação. A trabalhabilidade é a tradução da expressão “*work ability*”, que literalmente diz respeito à capacidade de trabalho, remetendo às condições físicas, psicológicas e sociais que afetam a continuidade das carreiras. “Saúde” é entendida a partir da definição da Organização Mundial da Saúde como estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças ou enfermidades (Aalbers & De Lange, 2015; De Lange et al., 2015; Bozionelos et al., 2020).

Os principais estudos sobre trabalhabilidade enfatizam o papel das organizações e instituições (econômicas, legais e políticas) na promoção de práticas voltadas à sustentabilidade no trabalho (Aalbers & De Lange, 2015; De Lange et al., 2015). O bem-estar individual é a finalidade última dessas proposições, uma vez que é condição imprescindível para o sustento das carreiras no longo prazo. Análoga ao conceito de sustentabilidade, a trabalhabilidade evidencia a responsabilidade compartilhada dos diversos atores na preservação dos recursos humanos no contexto do trabalho. Nessa proposta, De Lange et al. (2015) analisam a capacidade de trabalho em três níveis: (i) nível micro, influenciada por variáveis relacionadas à saúde em geral, estilo de vida, capacidades funcionais, experiências pessoais, entre outras características inerentes à realidade individual; (ii) nível meso, no qual as variáveis são predominantemente pertencentes ao âmbito do trabalho, considerando, por exemplo, efeitos como da ergonometria, carga física, estilos de lideranças que influenciam a motivação e bem-estar individual; e (iii) nível macro, referente aos relacionamentos e contexto social (por ex.: apoio social, regras e regulamentações/leis) como potenciais influentes (De Lange et al., 2015).

Uma alternativa teórica para a articulação das discussões sobre trabalhabilidade nos estudos de carreira tem sido realizada por meio da noção processual abordada no conceito de carreira sustentável, a qual assume a sustentabilidade das carreiras como resultado das interações dos indivíduos nos diversos espaços sociais que compõem suas trajetórias. Essa possibilidade será abordada na próxima seção, a partir de aproximações fundamentais entre os entendimentos de sustentabilidade e os pressupostos teóricos que embasam o conceito de carreira sustentável.

## CARREIRA SUSTENTÁVEL: A SUSTENTABILIDADE COMO CONCEITO NOS ESTUDOS DE CARREIRA

Van der Heijden e De Vos (2015) apresentam o conceito de carreira sustentável como “[...] a sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais, caracterizadas pela agência individual, além de fornecer sentido ao indivíduo” (p. 7). Alinhados à noção de interconectividade dos atores e dos espaços sociais, disposta na noção de

sustentabilidade, De Vos et al. (2020) propõem o entendimento do conceito a partir de uma perspectiva sistêmica – destacando-se os múltiplos contextos que as afetam; e uma perspectiva dinâmica, voltada a capturar o modo como as mudanças ao longo do tempo impactam e constituem elementos de sustentabilidade das carreiras. Para tanto, as autoras partem de quatro dimensões fundamentais, constituintes das concepções contemporâneas de carreira: tempo, espaço social, agência e sentido (*meaning*).

Em termos de perspectiva sistêmica, a teoria de carreira sustentável assume o indivíduo como principal ator, ativo na condução de sua carreira, influenciando e sendo influenciado pelos espaços sociais ou contextos que o permeiam (De Vos et al., 2020). Nesse sentido, a sustentabilidade das carreiras traz a necessidade do envolvimento de diversos *stakeholders* que atuam nas trajetórias de carreira, no que a teoria destaca a influência do contexto internacional, contexto nacional, sistema político, sistema educacional, mercado de trabalho e contexto organizacional (De Vos et al., 2016). Os postulados na proposta de Baruch (2015) sobre ecossistemas de carreira e os princípios da sustentabilidade (Docherty et al., 2009; Holling, 2001) relacionam-se diretamente a esse aspecto, destacando a interconexão entre os referidos contextos. O indivíduo, como principal responsável pela condução de sua carreira, caracteriza a dimensão “agência” (Van der Heijden & De Vos, 2015; Lawrence et al., 2015). A capacidade de agência, entretanto, é limitada ou oportunizada pelas condições contextuais resultantes da interação do indivíduo com os atores que perpassam as trajetórias. Aspectos comportamentais inerentes aos preceitos da empregabilidade são especialmente relevantes para trajetórias sustentáveis (De Vos et al., 2020).

Sob a perspectiva dinâmica, o conceito de carreira sustentável enfatiza os ciclos de eventos e decisões que perpassam a carreira dos indivíduos, e “elucida de que modo fatores internos aos indivíduos e dentro do seu contexto mudam ao longo do tempo” (De Vos et al., 2018, p. 2). Compreende especialmente a dimensão “tempo”, como movimento do indivíduo no decorrer dos anos, em sua interação com a sociedade. Significa entender as carreiras como um fenômeno situado temporal e historicamente (Van der Heijden et al., 2020), considerando os diversos eventos que levam a mudanças estruturais no trabalho e consequentemente afetam as carreiras individuais – por exemplo, processos de reestruturação produtiva, globalização da economia (Baruch & Rousseau, 2019) e, mais recentemente, os impactos da pandemia de Covid-19 (Hite & McDonald, 2020).

A essência da sustentabilidade está na capacidade de continuidade ao longo do tempo (Docherty et al., 2009). São as decisões ao longo da vida que determinarão a sustentabilidade das carreiras, na qual há uma diversidade de padrões de continuidade possíveis, envolvendo ciclos de transições entre trabalhos e papéis, como mudança de empresa e *status* provisórios em decorrência de algum evento particular (desemprego, trabalho voluntário, ano sabático). Cada processo decisório envolve as particularidades do momento de carreira vivenciado, como a inserção e qualificação profissional (Blokker, Akkermans, Tims, Jansen, & Khapova, 2019), necessidade de ascensão, preparo para a aposentadoria, entre outros elementos constituintes das trajetórias profissionais (De Vos et al., 2016; Van der Heijden & De Vos, 2015), além das

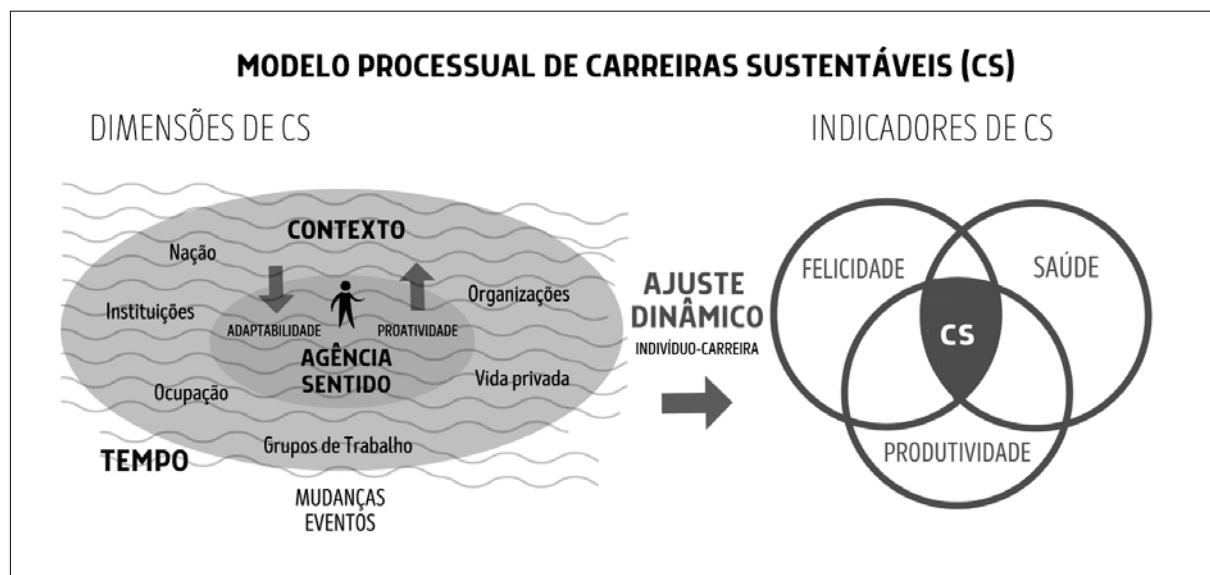
limitações ou oportunidades do espaço social. Neste ponto, atenta-se à necessidade de análise de aspectos conjunturais inerentes às condições socioeconômicas que perpassam o desenvolvimento das carreiras, especialmente em países como Brasil, em que, estruturalmente, há discrepância de oportunidades e acesso a recursos.

A partir de seu aspecto dinâmico, a sustentabilidade das carreiras pode, ainda, ser compreendida como um processo cíclico e autorregulado, no qual experiências e eventos, positivos e negativos, e a maneira como esses eventos são percebidos e interpretados pelo indivíduo e os diferentes *stakeholders* envolvidos, proporcionam oportunidades para o que De Vos et al. (2020) denominam “aprendizagem dinâmica” (p. 2), processo no qual o indivíduo captura oportunidades nas diversas experiências e eventos vivenciados, e as incorpora ao contexto pessoal (por meio do desenvolvimento de habilidades e competências) e nos diversos outros espaços sociais em que interage. A aprendizagem dinâmica permite, assim, que os indivíduos influenciem e se adaptem aos contextos em que participam, aprimorando a compreensão de si mesmos, de seu contexto pessoal e organizacional e, de modo mais amplo, do mercado de trabalho (De Vos et al., 2020).

O termo “cíclico” é utilizado para expressar a perspectiva de continuidade presente na noção geral de sustentabilidade (Docherty et al., 2009), na qual a sustentabilidade na carreira implica proteger e promover (ao invés de esgotar) o desenvolvimento humano e de carreira, por meio da redefinição do ajuste pessoa-carreira (Greenhaus & Kossek, 2014; Van der Heijden & De Vos, 2015). Esse ajuste é norteado por aquilo que fornece sentido ao indivíduo, aspecto que também se modifica conforme as implicações que os espaços sociais apresentam às carreiras. O “sentido” atribuído às carreiras é, em si mesmo, fundamental ao conceito de carreira sustentável, remetendo às particularidades de cada indivíduo, considerado no que se refere aos critérios subjetivos de sucesso. É inerente à questão da agência, uma vez que norteia o senso de direção rumo às escolhas de carreira consideradas relevantes ao momento vivenciado. Pode envolver tanto os aspectos objetivos de carreira – salários e bonificações – como critérios subjetivos de sucesso, referentes às necessidades intrínsecas: autorrealização, carreiras flexíveis que facilitem o equilíbrio entre trabalho e vida, uma carreira com demandas menos intensas com maior bem-estar mental e físico, entre outras diversas possibilidades (De Vos et al., 2016, 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015). O sentido também se relaciona às oportunidades ou limitações estruturais de aspectos socioeconômicos, o que enfatiza o caráter sistêmico do desenvolvimento das carreiras.

Partindo do entendimento de sustentabilidade como estado dinâmico, um processo baseado em esforços voltados para criar e manter o potencial de adaptação (*adaptive capability*) (Docherty et al., 2009; Holling, 2001), aplicado às carreiras por meio da necessidade de desenvolvimento de empregabilidade (Van der Heijde & Van der Heijde, 2006) e trabalhabilidade (Aalbers & De Lange, 2015), De Vos et al. (2020) introduzem três indicadores de carreiras sustentáveis: “produtividade”, “saúde” e “felicidade”. Esses indicadores representam aspectos essenciais para a prosperidade individual, além de serem alicerces para o bem-estar do indivíduo nos diversos espaços sociais em que interage (Van der Heijden & De Vos, 2015). Alinhados e em equilíbrio, integram características de carreiras sustentáveis. A Figura 1 representa graficamente essa relação.

**Figura 1.** Dimensões e indicadores de carreira sustentável



Fonte: Adaptado De Vos et al. (2020).

A sustentabilidade das carreiras é alcançada com o ajuste dinâmico indivíduo-carreira a partir de experiências diversas que garantam o equilíbrio entre esses indicadores. A perspectiva sistêmica assume a influência do contexto (espaço social) – no que a teoria destaca grupos de trabalho, organizações, ocupação, nação (legislação, demografia), instituições diversas, além de aspectos da vida privada; e das diversas mudanças no indivíduo, e a importância do seu potencial de adaptação por meio de proatividade e iniciativa para a construção de uma carreira sustentável. O indivíduo, central ao modelo (agência), mostra-se em interação constante com o contexto (setas cinzas na Figura 1), no que se destacam a “proatividade” e a “adaptabilidade” como aspectos comportamentais fundamentais para a sustentabilidade. A perspectiva dinâmica refere-se às mudanças que instauram a necessidade de ajuste dinâmico do indivíduo em sua interação com contextos de vida e carreira. Esse processo é necessário diante de eventos que constantemente perpassam as trajetórias e os contextos das carreiras, exigindo um processo de adaptação e mudança por parte do sujeito. Os indicadores de sustentabilidade são norteados pela dimensão “sentido”, necessidades intrínsecas e específicas, priorizadas em determinado momento da carreira (dimensão tempo).

O caráter fundamental da empregabilidade para conquistar e manter um espaço no mercado de trabalho implica a inclusão desse aspecto na dimensão relativa à “produtividade”, entendida como a boa *performance* no trabalho (quando há algum tipo de vínculo com organizações); à alta empregabilidade ou potencial de carreira no futuro; ou, ainda, ao desenvolvimento de competências com conformidade às demandas do mercado de trabalho. “Saúde” compreende a saúde mental e física dos indivíduos e relaciona-se à percepção de bem-estar e qualidade de vida – elementos que são, por si, indicadores de sustentabilidade nas carreiras. Por fim, “felicidade” envolve a percepção de sucesso ou satisfação na carreira, enfatizando a necessidade do alinhamento da carreira com valores individuais, objetivos de carreira ou equilíbrio entre trabalho-vida e crescimento pessoal como indicadores de sustentabilidade, aspectos variáveis em razão do momento experienciado (De Vos et al., 2020).

Enquanto “produtividade” está associada à necessidade de constante desenvolvimento de empregabilidade, as dimensões “saúde” e “produtividade” relacionam-se à capacidade de trabalho no longo prazo (trabalhabilidade) como aspecto central para a sustentabilidade das carreiras. O ajuste dinâmico entre os indicadores remete ao entendimento de sustentabilidade como processo, e não como estado último, tal como discorrido por Holling (2001) e Docherty et al. (2009). A interconexão entre os indicadores reforça a interdependência da empregabilidade com aspectos relacionados ao bem-estar, atributo fundamental à sustentabilidade, estendendo o entendimento de empregabilidade centrado no desenvolvimento de aprendizagens para abarcar, também, a influência de elementos estruturais que afetam a continuidade das carreiras.

O conceito de carreira sustentável e o modelo processual de carreira sustentável são perspectivas teóricas complementares, que abordam a dimensão da sustentabilidade em sua natureza dinâmica e sistêmica. Assim como a teoria de ecossistema de carreira, essas propostas incorporam os fundamentos clássicos da discussão da sustentabilidade, apresentando lentes teóricas para a análise do desenvolvimento das carreiras no atual contexto do trabalho, mercado, primordialmente, pela mutabilidade, complexidade e incertezas. Essas relações foram articuladas no decorrer deste ensaio teórico e estão sumarizadas na Figura 2.

Figura 2. Discussão da sustentabilidade nos estudos de carreira



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico foi realizado no intuito de articular e problematizar elementos que justifiquem a importância e os “porquês” da adoção da perspectiva da sustentabilidade no âmbito das carreiras. A argumentação aqui apresentada assume primordialmente a necessidade de clarificar

as bases conceituais do entendimento de sustentabilidade em sua dimensão social, para posterior compreensão sobre sua aplicação como lente teórica e conceitual para a análise de carreiras a partir dos movimentos dos indivíduos em múltiplos contextos ao longo do tempo.

Nesse sentido, vale destacar que as noções de “sustentabilidade de carreiras” e “carreiras sustentáveis” são abordagens distintas e complementares. Sustentabilidade no âmbito das carreiras é processo, é um estado dinâmico de constantes transformações em resposta às mudanças do mundo do trabalho, enquanto se preservam e desenvolvem aspectos intrinsecamente importantes à prosperidade humana. Não se trata de um processo estático, linear e previsível, mas de constantes ciclos e momentos diversos de experiências que constituem trajetórias de vida e carreira, caracterizados por serem mais ou menos sustentáveis, de acordo com os resultados das relações entre atores, no curto, médio e longo prazos. O conceito de carreira sustentável, por outro lado, representa um tipo ideal, uma ferramenta analítica que utiliza a dimensão da sustentabilidade como lente teórica para investigar os diferentes padrões de continuidade das carreiras, influência de atores, estruturas, e, por meio dos indicadores, mapear fatores que contribuem ou inibem a capacidade individual de construção de carreiras dentro de contextos diversos. Como pontuam Lawrence et al. (2015) no *Handbook of research on sustainable careers*:

Parece improvável que qualquer pessoa, ou representantes executivos de corporações, discordem que carreiras sustentáveis são boas tanto para trabalhadores/as, quanto para as organizações. A consideração da trabalhabilidade (capacidade de trabalho) e empregabilidade permite uma relação de “ganha-ganha”. Esses atributos, por outro lado, também despertam inúmeras dúvidas sobre como explorar essas questões. Carreiras sustentáveis representam um “tipo ideal”. Talvez nós nunca possamos ser capazes de definir o que é, ou não, uma carreira sustentável. Nós podemos, entretanto, identificar trajetórias de carreiras mais ou menos sustentáveis. (p. 444).

Dado que cada trajetória de carreira é subjetiva e única, não há a possibilidade de delimitar o que constitui uma carreira sustentável. Os indicadores, entretanto, permitem a identificação e compreensão de fatores individuais e contextuais que contribuem para trajetórias mais ou menos sustentáveis (De Vos et al., 2020), facilitando, assim, a ação de atores importantes, como organizações e instituições ligadas ao trabalho, na promoção de práticas e políticas que fomentem a sustentabilidade de carreiras em nível individual, e a sustentabilidade social como consequência sistêmica dessa intervenção. Adentrar os fundamentos da sustentabilidade esclarece as particularidades do conceito de carreira sustentável, o qual acomoda seus fundamentos gerais expressos, especialmente, em três noções centrais: (i) continuidade, ao apresentar uma perspectiva de longo prazo conforme as carreiras se transformam; (ii) desenvolvimento constante por meio de processos de aprendizagem dinâmica; (iii) renovação e equilíbrio por meio da adaptabilidade, possível pelo ajuste dinâmico indivíduo-carreira entre “produtividade”, “saúde” e “felicidades”, indicadores de sustentabilidade das carreiras, considerados alicerces para a prosperidade individual (De Vos et al., 2020).

Uma importante contribuição do artigo nesse sentido é a de enfatizar o olhar à continuidade das carreiras, o qual envolve a necessidade de atenção ao bem-estar, à saúde, à relevância

do trabalho e da vida social, implicando desenvolvimento humano e social como base para o desenvolvimento econômico. A ênfase nos diferentes atores e contextos e na dinâmica dessas relações revela a interconexão e interação desses atores com os sistemas e subsistemas organizacionais, com os sistemas sociais e com o ambiente no qual esses sistemas operam (Kramar, 2014), apresentando-se como referencial inovador e promissor para a ampliação da análise de carreiras.

A agência individual é, ainda, central para a compreensão dos movimentos adaptativos no ecossistema de carreira. O olhar para a sustentabilidade das carreiras, entretanto, propõe-se a ampliar essa visão ao assumir uma perspectiva sistêmica e dinâmica das relações entre indivíduo, contextos e atores operantes nesses contextos, com ênfase no processo de interação contextual, destacando condições contextuais e aspectos como a importância da resiliência e da adaptação (dos indivíduos e também dos sistemas) e o foco no longo prazo. Em estudos realizados no Brasil, a perspectiva de ecossistema mostra-se propícia para revelar aspectos estruturais que contribuem para reforçar desigualdades de oportunidades de trabalho e carreira, e posteriormente nortear oportunidades de intervenção por meio de políticas públicas ou organizacionais.

Além das tecnologias e outros aspectos estruturais que vêm impactando o trabalho, a atual crise global desencadeada pela pandemia da Covid-19 ressalta a importância da adoção da perspectiva sistêmica. Como aponta o relatório da International Labor Organization (2021), no final de 2021, cerca de 200 milhões de pessoas estarão desempregadas globalmente, e grande parte da força trabalhadora teve seus salários reduzidos, aumentando em cerca de 8,8 milhões o número de trabalhadores pobres [*working poor*]. Diante desse cenário, como demonstrado em estudos internacionais relevantes (Akkermans, Richardson, & Kraimer, 2020), o considerar interativo da relação indivíduo-contexto mostra-se uma interessante alternativa analítica para compreender os impactos nas carreiras diante dos desafios instaurados pela pandemia.

Embora não haja explicitação de questões fundamentais à análise das carreiras e suas dinâmicas no contexto nacional, marcado por diferenças sociais produzidas historicamente (classe, raça, gênero), a dimensão da sustentabilidade possibilita o revelar das desigualdades por meio da observação longitudinal de padrões de carreira em distintos grupos de análise. Para estudos futuros, é sugerido que esses aspectos sejam trazidos à discussão das carreiras, enfatizando-se, também, o ecossistema como um todo, as particularidades de cada ator, ou, ainda, de elementos contextuais mais amplos, como a internacionalização e digitalização do trabalho.

A ampliação do entendimento de carreiras com o foco na interação entre atores é, assim, uma das principais contribuições do estudo quando este clarifica a incorporação da dimensão da sustentabilidade nos estudos de carreiras. Tal perspectiva processual acrescenta um diferencial em relação às teorias de carreira existentes ao permitir a compreensão sistêmica e dinâmica à medida que as carreiras se desenvolvem, acompanhando as transformações contextuais e ação dos diversos atores. Como lente teórica, a sustentabilidade contribui, assim, com um novo pensar às carreiras capaz de abranger a complexidade das relações entre o indivíduo e os diversos espaços sociais com os quais interage. Ao trazer a noção do “estado dinâmico” para se tornar sustentável, remete ao potencial de adaptação, de experimentação e de criação de oportunidades, lançando olhar para um campo recente de estudos com amplas possibilidades teóricas e práticas.

Como implicação teórica no contexto nacional, o estudo contribui, também, ao trazer ao Brasil discussões sobre carreira sustentável e sustentabilidade de carreiras, abordagens especialmente desenvolvidas na região dos Países Baixos, centros de pesquisas reconhecidos por serem vanguardistas em diversos campos de atuação. Conforme visto, a sustentabilidade como processo vai além do conceito de carreira sustentável, permitindo o situar demográfico e socioeconômico das regiões brasileiras que apresentam características distintas do contexto europeu, o que torna a temática atrativa para problematizações e novos caminhos de investigação.

O ensaio teórico permite, ainda, contribuições às organizações ao promover reflexões sobre o papel desses atores como facilitadores de carreiras mais sustentáveis e servir de base conceitual para nortear futuras ações práticas que impactem sistematicamente a sustentabilidade social, em seu sentido amplo. Como objetivo último, é esperado que o estudo motive práticas organizacionais ou políticas públicas que abordem o conceito da “sustentabilidade” em seus pilares fundamentais, considerando a importância desses atores na facilitação de carreiras mais sustentáveis. Para além do *hype* a que o termo remete e o discurso anuncia, são necessários efetivos esforços para que a perspectiva da sustentabilidade seja aplicada e desenvolvida em sua completude e, assim, seus benefícios sejam percebidos a todos os atores do ecossistema de carreira.

## REFERÊNCIAS

- Aalbers, T., & De Lange, A. H. (2015). Sustainable work ability and cognitive functioning through lifestyle improvement. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 254-271). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Abrahams, R. D. (1989). Ordinary and extraordinary experience. In V. T. Turner, & E. M. Bruner (Eds.), *The anthropology of experience* (pp. 45-73). Chicago, USA: University of Illinois Press.
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (June, 2020). [The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior](#). *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-5. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103434
- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). [Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature](#). *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, 1-10. doi:10.4102/sajip.v44i0.1503
- Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). [The changing nature of work: Careers, identities, and work lives in the 21st Century](#). *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111-115. doi:10.5465/amd.2017.0034
- Baruch, Y. (2015). Organizational and labor markets as career ecosystem. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 254-271). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). [Integrating psychological contracts and ecosystems in careers studies and management](#). *Academy of Management Annals*, 13(1), 84-111. doi:10.5465/annals.2016.0103

- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019, June). *Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability*. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172-184. doi:10.1016/j.jvb.2019.02.013
- Bozionelos, N., Lin, C. H., & Lee, K. Y (2020). *Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support*. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-16. doi:10.1016/j.jvb.2019.103333
- Brzykcy, A. Z., Boehm, S. A., & Baldridge, D. C. (2019, June). *Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability*. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 185-198. doi: 10.1016/j.jvb.2019.02.001
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Heijden, B. I. J. M. Van der. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *SIOP organizational frontiers series. Facing the challenges of a multi-age workforce: A user-inspired approach* (pp. 50-79). London, UK: Routledge.
- De Vos, A., Dujardin, J. M., Gielens, T., & Meyers, C. (2016). *Developing sustainable careers across the lifespan*. Cham, Switzerland: Springer.
- De Vos, A., & Heijden, B. I. J. M. Van der. (2017, February). Current thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50. doi: 10.1016/j.cosust.2017.07.003
- De Vos, A., Heijden, B. I. J. M. Van der, & Akkermans, J. (2020, March). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1-13. doi:10.1016/j.jvb.2018.06.011
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (2009). *Creating sustainable work systems developing social sustainability*. London, UK: Routledge.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue. Socio-Economic Studies*, 23(3), 221-238. doi:1861-9908\_mrev\_2012\_3\_ehnert
- Elkington, J. (2006). *Governance for sustainability*. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529. doi:10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015, August). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64. doi:10.1016/j.jvb.2015.04.007
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361-388. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324
- Guo, L., & Baruch, Y. (2021). The moderating role of a city's institutional capital and people's migration status on career success in China. *Human Relations*, 74(5), 678-704. doi: 10.1177/0018726720946102
- Gupta, A., & Priyadarshi, P. (2020). When affirmative action is not enough:challenges in career development of persons with disability. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(6), 617-639. doi: 10.1108/EDI-05-2019-0146
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after Covid-19: Challenges and changes. *Human Resource Development International*, 23(4), 1-11. doi:10.1080/13678868.2020.1779576

- Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4, 390-405. doi:10.1007/s10021-001-0101-5
- International Labour Organization. (2021). *ILO Monitor: Covid-19 and the world of work*. Recuperado de from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_824092.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf)
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. doi:10.1080/09585192.2013.816863
- Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 432-450). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). Sustainable human resource management and social and environmental responsibility: An agenda for debate. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 353-364. doi:10.1590/S0034-759020190505
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and creating sustainable careers. *Human Resource Development Review*, 17(4), 349-372. doi: 10.1177/1534484318796318
- Newman, K. L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40(2), 136-143. doi:10.1016/j.orgdyn.2011.01.008
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45. doi: 10.5465/AMP.2010.50304415
- Relatório Brundtland. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development*. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development. Retrieved from <https://sustainabledevelopment.un.org>
- Valentin, C. (2015). Greening HRD: Conceptualizing the triple bottom line for HRD practice, teaching, and research. *Advances in Developing Human Resources*, 17(4), 426-441. doi: 10.1177/1523422315599621
- Van der Heijden, B., & Vos, A. De. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In A. De Vos, & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 146-160). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Van der Heijden, B., Vos, A. De, Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Velde, M. Van der, & Fugate, M. (2020, March). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344, 1-9. doi: 10.1016/j.jvb.2019.103344
- Vizeu, F., Meneghetti, F. K., & Seifert, R. E. (2012). Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(3), 569-583. doi:10.1590/S1679-39512012000300007

## CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Angela Beatriz Scheffer e Camila Vieira Müller trabalharam conjuntamente na conceitualização e abordagem teórica-metodológica, na revisão teórica, na discussão e análise dos construtos teóricos adotados, bem como na redação e revisão final do manuscrito.