

CAPITAL DE CARREIRA: UMA AGENDA PARA O TRABALHO NO SÉCULO XXI

Copyright © 2025 Fipecafi.

Artigo de convidado¹

DOI: <https://doi.org/10.53826/2763-7069.v4n2.2023.id117>

Emerson Weslei Dias

Professor da Faculdade Fipecafi, São Paulo (Brasil)

Head de Diversidade e Inclusão da ANEFAC

emerson.dias@fipecafi.org

Resumo

A noção de capital, historicamente associada a recursos financeiros, físicos ou tecnológicos, expandiu-se nas últimas décadas para incluir dimensões intangíveis fundamentais ao sucesso organizacional e individual. Este artigo propõe uma reflexão sobre o conceito de capital de carreira: o conjunto de recursos não financeiros que um indivíduo acumula ao longo de sua trajetória profissional, incluindo competências (*knowing-how*), redes de relacionamento (*knowing-whom*) e propósito (*knowing-why*). Argumenta-se que, em um cenário de transformações aceleradas, globalização e envelhecimento populacional, o capital de carreira tornou-se determinante para a empregabilidade, a mobilidade e a longevidade da carreira. Ao integrar os elementos do modelo *Intelligent Careers* (carreiras inteligentes) à lógica da gestão de ativos, o artigo propõe uma tipologia baseada em alto e baixo capital de carreira e discute suas implicações práticas e teóricas. Por fim, apresenta uma agenda de pesquisa e de ação voltada a profissionais, organizações e formuladores de políticas públicas, destacando a importância de reconhecer, mensurar e investir nesse patrimônio intangível como estratégia de futuro em mercados de trabalho cada vez mais dinâmicos e incertos.

Palavras-chave: capital de carreira; desenvolvimento profissional; carreiras inteligentes; mercado de trabalho; longevidade de carreira.

1.INTRODUÇÃO

A contabilidade tradicional nasceu para medir e gerir recursos tangíveis: dinheiro, estoques, máquinas e propriedades, todos passíveis de registro em balanços e demonstrações financeiras. Ao longo do tempo, porém, o conceito de capital expandiu-se para abarcar dimensões intangíveis, como marca, reputação e conhecimento (Drucker, 1974). Entretanto, uma das formas de capital mais relevantes permanece fora das demonstrações financeiras e ainda é pouco conhecida, o **capital de carreira** (Dias & Hanashiro, 2024), definido por Arthur et al. (2001) como o conjunto de recursos não financeiros que um indivíduo acumula ao longo da vida profissional e que como um ativo em negociação, apesar da incerteza, espera-se retorno; neste caso, o retorno é a empregabilidade, mobilidade e relevância no mercado de trabalho.

¹ Aprovado pelo Editor Geral: Manoel Raimundo Santana Farias

A emergência desse conceito é sintomática de uma mudança estrutural no mundo do trabalho. Se durante grande parte do século XX as trajetórias profissionais eram lineares, previsíveis e ancoradas na promessa de estabilidade organizacional, hoje elas são marcadas por transições, reinvenções e pela necessidade de aprendizado contínuo. O “emprego para a vida toda” cedeu lugar a um cenário em que a segurança organizacional foi substituída pela narrativa da empregabilidade, um movimento profundamente discutido nas teorias das carreiras proteanas e sem fronteiras, nas quais o protagonismo e a adaptabilidade do indivíduo passam a ser determinantes de sua trajetória (Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2004). Nesse contexto, o valor de mercado de um profissional depende menos da posição que ocupa e mais dos ativos intangíveis que carrega consigo, como suas competências, redes de relacionamento, motivações, reputação e capacidade de adaptação (Fugate et al., 2004).

Assim como o capital financeiro precisa ser investido, diversificado e protegido, o capital de carreira precisa ser desenvolvido, atualizado e convertido em oportunidades concretas (Arthur et al., 2001). Ele engloba desde ativos tangíveis como formação, certificações e experiência acumulada, até dimensões mais sutis, como inteligência emocional, propósito, capacidade de aprender e de construir redes significativas. Mais do que um estoque de habilidades, trata-se de um patrimônio dinâmico, cuja valorização depende da interação com contextos organizacionais, sociais e tecnológicos em constante transformação (Dias, 2023).

Este artigo propõe **uma reflexão sobre o papel do capital de carreira como ativo estratégico em um mundo do trabalho cada vez mais volátil e incerto**. Ao aproximar os conceitos da contabilidade ao campo do desenvolvimento de carreiras, buscamos construir uma agenda interdisciplinar que ajude profissionais, organizações e pesquisadores a reconhecer, mensurar e fortalecer os ativos que realmente determinam a trajetória profissional no século XXI.

2. CAPITAL DE CARREIRA E SEUS COMPONENTES

As transformações estruturais do trabalho nas últimas décadas deram origem a novos paradigmas de carreira. Duas perspectivas tornaram-se centrais nesse debate: a carreira proteana e a carreira sem fronteiras.

A carreira proteana descreve trajetórias em que o indivíduo assume o protagonismo sobre seu desenvolvimento, guiado por valores pessoais, aprendizado contínuo e busca de realização, mais do que por promoções hierárquicas ou recompensas externas. Nesse modelo, o sucesso é definido internamente (*psychological success*), e a adaptabilidade torna-se um requisito permanente (Hall, 1996, 2004).

Já a carreira sem fronteiras, de Arthur e Rousseau (1996), enfatiza a mobilidade entre organizações, setores e até identidades profissionais. Ela reflete o rompimento das fronteiras organizacionais e a valorização de competências transferíveis, redes de relacionamento e aprendizagem autodirigida, exatamente os pilares do modelo de Carreiras Inteligentes (*Intelligent Careers*) (Arthur et al., 1995).

Essas abordagens convergem ao deslocar o foco da carreira como estrutura organizacional para a carreira como patrimônio pessoal, formado por recursos que precisam ser cultivados e mobilizados ao longo do tempo. O conceito de capital de

carreira surge, portanto, como uma extensão natural dessas teorias: se a carreira é autogerida e sem fronteiras fixas, o que realmente sustenta sua continuidade são os ativos intangíveis que o indivíduo acumula: competências (*knowing-how*), redes (*knowing-whom*) e propósito (*knowing-why*) (Tempest & Coupland, 2017).

Essa noção se consolida ao reconhecer que o sucesso profissional contemporâneo não depende apenas de fatores estruturais, como a posição hierárquica ou a estabilidade contratual, mas sobretudo da capacidade de cada indivíduo de acumular, combinar e mobilizar um conjunto de recursos intangíveis ao longo de sua trajetória. Assim como as empresas constroem valor ao longo do tempo por meio de ativos financeiros, tecnológicos e reputacionais, as pessoas constroem o seu valor de mercado e de contribuição ao reunir diferentes formas de capital que lhes permitem navegar em ambientes complexos, mutáveis e cada vez menos previsíveis.

Arthur et al. (2001) descrevem esse patrimônio profissional por meio do que chamam de “três *knowings*”, ou três formas de saber que estruturam o capital de carreira: *knowing-how*, *knowing-whom* e *knowing-why*. Juntas, essas dimensões representam não apenas o que o indivíduo possui, mas também quem ele conhece e por que faz o que faz, ou seja, sua capacidade de agir, se conectar e dar sentido à própria trajetória.

2.1. *Knowing-how*: o capital das competências

A primeira dimensão, *knowing-how*, diz respeito ao conjunto de conhecimentos técnicos, habilidades práticas e experiências acumuladas ao longo da carreira (Arthur et al., 2001). Inclui desde formações acadêmicas e certificações profissionais até a aprendizagem informal adquirida em projetos, desafios e mudanças de contexto. É o tipo de capital mais visível e mais tradicionalmente reconhecido no mercado de trabalho, pois está diretamente ligado à produtividade e ao desempenho imediato (Dias, 2023; Tempest & Coupland, 2017).

No entanto, no mundo contemporâneo, o *knowing-how* vai além da qualificação técnica. Ele abrange a capacidade de aprender continuamente, de aplicar o conhecimento em novos contextos e de integrar competências técnicas com habilidades comportamentais como pensamento crítico, criatividade e inteligência emocional. Em outras palavras, não basta ter um diploma; é preciso transformar conhecimento em solução (Dias, 2023; Savickas et al., 2010).

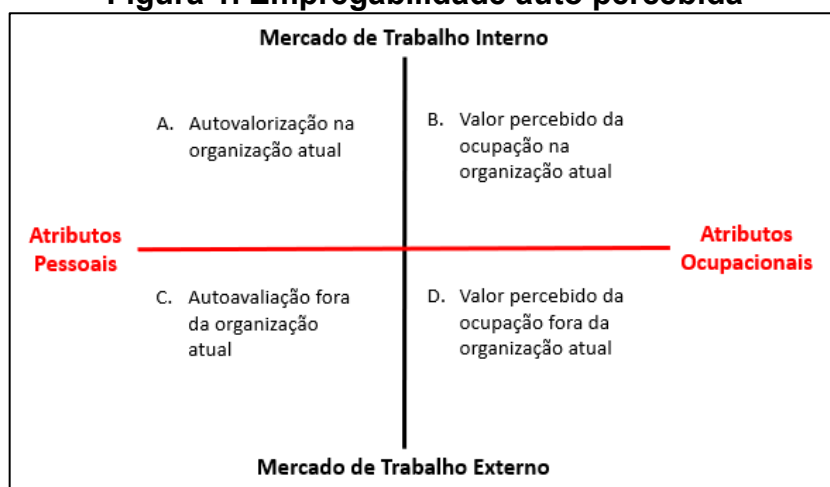
O *knowing-how* corresponde ao capital de competências, é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que sustenta a capacidade de aprender, adaptar-se e permanecer relevante em contextos de trabalho em transformação.

Essa dimensão se expressa de forma concreta no conceito de empregabilidade percebida, que traduz o quanto o indivíduo acredita ser capaz de obter e manter trabalho em diferentes circunstâncias (Rothwell & Arnold, 2007). Em outras palavras, a empregabilidade é o reflexo visível do *knowing-how* em ação, um indicador de quão valorizadas e transferíveis são as competências que o profissional possui dentro e fora das organizações.

Rothwell e Arnold (2007) demonstraram que a empregabilidade auto percebida se organiza em duas dimensões: interna e externa, que interagem com os atributos pessoais e ocupacionais do trabalhador, o que reflete o valor que este atribui a si mesmo dentro da organização e no mercado de trabalho. Essa percepção, derivada do domínio técnico e da capacidade de aprender continuamente, constitui um

indicador direto do acúmulo de *knowing-how* e do potencial de mobilização do capital de carreira.

Figura 1. Empregabilidade auto percebida



Fonte. Adaptado de Rothwell e Arnold (2007)

Estudos ampliaram esse entendimento, mostrando que a empregabilidade percebida, quando acompanhada de propósito e coragem, prediz níveis mais altos de satisfação com a vida e florescimento (Magnano et al., 2019). Assim, o *knowing-how* vai além da competência funcional: ele expressa a habilidade de sustentar uma carreira significativa, capaz de promover tanto desempenho quanto bem-estar.

Estudos sobre carreiras de trabalhadores mais velhos também evidenciam que a manutenção da empregabilidade depende da atualização contínua de competências e da gestão ativa dos próprios recursos psicossociais, que se tornam centrais à medida que o tempo de carreira avança (Dias & Hanashiro, 2024). Essa perspectiva reforça que o *knowing-how* é um recurso dinâmico, sustentado tanto por aprendizagem quanto por autopercepção de valor profissional.

2.2. *Knowing-whom*: o capital relacional

Se o *knowing-how* responde à pergunta “o que eu sei fazer?”, o *knowing-whom* responde a “quem pode me ajudar a chegar lá?”. Essa dimensão engloba as redes de relacionamento que um indivíduo constrói ao longo da vida, como mentores, colegas, clientes, líderes, parceiros e até comunidades profissionais ou familiares (Arthur et al., 2001; Tempest & Coupland, 2017).

Num mercado caracterizado pela volatilidade e pela competição global, relacionamentos funcionam como capital estratégico, abrindo portas, facilitando oportunidades e permitindo o acesso a informações e recursos que não estão disponíveis publicamente. Além disso, redes sólidas e diversificadas podem oferecer suporte emocional e psicológico durante transições de carreira, além de aumentar a visibilidade e a credibilidade do profissional (Dias, 2023).

O capital relacional não se resume ao número de contatos, mas à qualidade e à diversidade dessas conexões. Redes homogêneas tendem a reproduzir oportunidades previsíveis, enquanto redes heterogêneas (que cruzam setores, geografias e perfis profissionais) ampliam as possibilidades de inovação e crescimento (Burt, 2004).

O capital relacional, associado ao *knowing-whom*, envolve as redes de contato e as interações que conectam o indivíduo a recursos, oportunidades e informações. Essas conexões sustentam a empregabilidade e o desenvolvimento ao longo da vida, favorecendo tanto o sucesso objetivo quanto o subjetivo da carreira. Evidências empíricas reforçam essa perspectiva. Hennekam (2015, 2016) ao investigar trabalhadores mais velhos, verificou que habilidades sociais como: comunicação, empatia e cooperação, estão positivamente associadas à satisfação no trabalho e ao sucesso de carreira, indicando que o capital relacional opera como uma forma de capital humano que se traduz em maior reconhecimento e sustentabilidade profissional.

De forma convergente, pesquisas organizacionais também demonstram que relações sociais de qualidade impactam diretamente o bem-estar e o engajamento. O Gallup (2023, 2025) identificou forte correlação entre ter melhores amigos no trabalho e níveis de engajamento. O instituto concluiu que quando os empregados têm melhores amigos no trabalho, eles são mais propensos a ajudar uns aos outros, apresentar atitudes positivas, contribuir para o clima social e demonstrar maior comprometimento e produtividade (Peterson & Spiker, 2005). Esses achados reforçam que o capital relacional não é apenas um instrumento de progresso profissional, mas um determinante de bem-estar subjetivo e de saúde ocupacional (Dias, 2022).

Assim, o *knowing-whom* pode ser entendido não apenas como rede, mas como competência social ativa, construída e mobilizada ao longo das transições de carreira, uma competência que simultaneamente sustenta o desempenho, a satisfação e o equilíbrio emocional ao longo do tempo. Se o capital relacional amplia as possibilidades de ação, o capital do propósito dá direção a essas ações, transformando conexões em coerência e sentido.

2.3 *Knowing-why*: o capital do propósito

A terceira dimensão do capital de carreira, *knowing-why*, refere-se ao sentido e às motivações que orientam as escolhas profissionais. Trata-se de um tipo de capital profundamente subjetivo, mas decisivo, pois influencia diretamente a persistência, o engajamento e a coerência da trajetória ao longo do tempo. Ele inclui valores pessoais, aspirações, crenças, identidades profissionais e a percepção de contribuição para algo maior do que a simples execução de tarefas (Arthur et al., 2001; Tempest & Coupland, 2017).

Em um mundo no qual a mudança é constante e o controle sobre o futuro é limitado, o *knowing-why* funciona como um norte interno que guia decisões e sustenta a resiliência diante das incertezas. Profissionais que compreendem com clareza o “porquê” de suas escolhas tendem a assumir o protagonismo da própria carreira, a buscar ambientes alinhados com seus valores e a reinventar-se com mais consistência quando necessário (Savickas et al., 2010).

Pesquisas sobre carreiras sustentáveis têm destacado o papel do propósito como dimensão central da longevidade profissional. Lawrence et al. (2015) argumentam que uma carreira só é sustentável quando combina empregabilidade com *workability*, isto é, quando o trabalho permanece significativo e viável ao longo do tempo. De Vos et al. (2020) reforçam essa perspectiva ao propor um modelo em que propósito, saúde e felicidade formam os pilares da sustentabilidade de carreira. Nessa visão, o *knowing-why* é o eixo que conecta identidade, bem-estar e continuidade, a base psicológica da capacidade de regeneração profissional.

Além de fornecer direção, o propósito atua como competência adaptativa. Cunningham e Sweet (2009) mostraram que trabalhadores mais velhos bem-sucedidos em transições de carreira desenvolvem uma “competência de sentido”, que lhes permite reinterpretar experiências e alinhar decisões a um propósito pessoal renovado. Essa habilidade traduz o *knowing-why* em ação, tornando-o um mecanismo de ajuste dinâmico diante das transformações do trabalho. De modo semelhante, Caines et al. (2020) evidenciam que a capacidade de redefinir valores e manter coerência entre o eu e o contexto — o *person–environment fit* — explica a continuidade de muitos profissionais em fases avançadas da vida laboral.

Evidências empíricas recentes confirmam a importância do propósito para o bem-estar e a permanência no trabalho. Moriarty et al. (2020), ao estudarem assistentes sociais próximos da aposentadoria, verificaram que a percepção de utilidade e significado no trabalho está associada a maior qualidade de vida e menor intenção de desligamento. Em diálogo com essa evidência, Magnano et al. (2019) mostram que a empregabilidade percebida, quando acompanhada de trabalho significativo e coragem, prediz níveis mais altos de satisfação e florescimento. Assim, o *knowing-why* não atua isoladamente: ele potencializa e é potencializado pelo *knowing-how*, formando com ele a base da sustentabilidade e da longevidade de carreira.

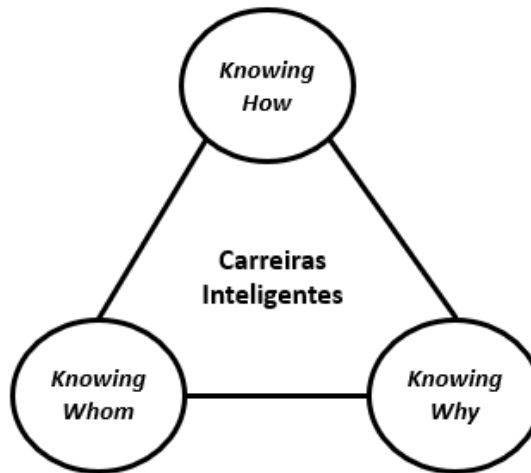
Em síntese, o *knowing-why* expressa a dimensão existencial do capital de carreira: a busca de coerência entre o que se faz, o que se valoriza e o que se deseja continuar sendo. É o capital que converte o trabalho em fonte de sentido, sustentando carreiras mais longas, saudáveis e socialmente relevantes.

Muitos estudos têm mostrado que os propósitos do trabalho são múltiplos e podem envolver dimensões econômicas, psicológicas e sociais. No entanto, essa multiplicidade pode ser sintetizada distinguindo-se dois grandes eixos: o propósito utilitário ou econômico do trabalho (o “*ter*” voltado à renda e à sobrevivência) e o propósito expressivo ou experiencial (o “*ser*” associado à autorrealização, ao desenvolvimento e à contribuição pessoal e social) (Fournier et al., 2015). Essa distinção ajuda a compreender por que o *knowing-why* é tão determinante: ele permite equilibrar o *ter* e o *ser*, alinhando necessidade e significado, performance e propósito.

A noção de propósito também dialoga com abordagens recentes sobre longevidade de carreira, que compreendem o prolongamento da vida laboral como expressão de engajamento e continuidade identitária (Dias, 2025). Nessa perspectiva, o *knowing-why* não apenas orienta escolhas, mas atua como força de permanência e reinvenção, impulsionando o indivíduo a transformar o trabalho em espaço de sentido e vitalidade.

3. A INTERDEPENDÊNCIA DOS TRÊS CAPITAIS

Embora distintas, essas três dimensões do capital de carreira não operam isoladamente, elas se complementam e se reforçam mutuamente (Arthur et al., 2001). Competências sem rede de apoio limitam o alcance das oportunidades. Relações sem propósito se tornam superficiais e efêmeras. Motivação sem habilidades concretas reduz a capacidade de ação. O valor real do capital de carreira surge justamente da interação dinâmica entre saber fazer (*knowing-how*), saber com quem fazer (*knowing-whom*) e saber por que fazer (*knowing-why*), dimensões que, em conjunto, compõem o modelo de *Intelligent Careers* proposto por Arthur et al. (1995).

Figura 2. Carreiras Inteligentes

Fonte. Elaborado pelo autor

Essa abordagem amplia a compreensão tradicional do sucesso profissional. Em vez de depender de fatores externos, como promoções ou títulos, ela propõe que a trajetória seja construída de dentro para fora, a partir da capacidade de cada pessoa de acumular, cultivar e renovar continuamente seus ativos intangíveis. E, tal como um portfólio financeiro bem gerido, esse capital precisa de atenção, investimento e estratégia para se valorizar ao longo do tempo (Arthur et al., 2001).

Além disso, essa abordagem está em consonância com a Teoria da Construção de Carreira (Savickas & Porfeli, 2012) que argumenta que as pessoas criam suas próprias interpretações individuais de suas escolhas e adaptações de carreira. Suas trajetórias profissionais se tornam uma série de eventos relacionados ao trabalho, em vez de se concentrarem na ascensão na hierarquia organizacional (Mooney et al., 2016).

Mais ainda, essa visão encontra ressonância na abordagem das carreiras sustentáveis, proposta por De Vos e Van der Heijden (2015), para quem uma carreira sustentável é aquela que perdura ao longo do tempo e se caracteriza pelo desenvolvimento, conservação e renovação dos recursos de carreira. Tais recursos incluem o capital humano e social (como habilidades, reputação e relacionamentos), bem como características pessoais como proatividade e resiliência, que sustentam a autogestão da trajetória profissional. Essa definição reforça a natureza dinâmica e autorregenerativa do capital de carreira, articulando-o à lógica da sustentabilidade: preservar e renovar, e não apenas acumular. Em outras palavras, carreiras sustentáveis são aquelas que equilibram performance e regeneração, propósito e longevidade, transformando o capital de carreira em motor de continuidade e vitalidade profissional.

Por fim, a literatura recente sobre competências de carreira reforça essa natureza dinâmica e autorregulatória do capital de carreira. Talluri et al. (2024), em uma revisão sistemática de 80 estudos, propõem um modelo de autorregulação em que o desenvolvimento e a aplicação das competências de carreira resultam de um ciclo contínuo de metas, ações e feedbacks. Esse modelo, inspirado na teoria da autorregulação (Carver & Scheier, 2012; Lord et al., 2010, como citado em Talluri et al., 2024), indica que indivíduos eficazes em gerir sua carreira regulam de forma

integrada aspectos cognitivos (aprendizagem e reflexão), motivacionais (propósito e valores) e comportamentais (ações de networking e proatividade). Essa visão converge com o conceito de **capital de carreira como patrimônio dinâmico** (capaz de se desenvolver, conservar e renovar) e aproxima-se da lógica das carreiras sustentáveis (De Vos & Van der Heijden, 2015), nas quais a longevidade decorre do equilíbrio entre desempenho, saúde e propósito ao longo do tempo.

Essa dinâmica interdependente também se conecta ao chamado Efeito Mateus, expressão bíblica popularizada por Merton (1968) para descrever o fenômeno de vantagem cumulativa — isto é, a tendência de que aqueles que já possuem mais recursos, reconhecimento ou oportunidades tendam a acumular ainda mais ao longo do tempo, enquanto os que têm menos enfrentam maiores barreiras para avançar. No campo das carreiras, esse efeito ajuda a explicar por que profissionais com maior capital de carreira — seja em competências, redes ou propósito — encontram mais condições para sustentar sua empregabilidade e continuidade, enquanto outros podem entrar em ciclos de depleção de recursos. De Vos et al. (2020) destacam que, em contextos de carreiras sustentáveis, os recursos tendem a operar em “espirais de ganho e perda”, onde o acúmulo favorece novos ganhos, mas a escassez pode agravar vulnerabilidades. Evidências empíricas reforçam essa lógica: Petersen et al. (2011) demonstraram quantitativamente que a longevidade de carreira segue um padrão típico de retroalimentação positiva, no qual o progresso inicial facilita novas conquistas, e a ausência dele aumenta a probabilidade de interrupção. Inserir o Efeito Mateus no debate sobre o capital de carreira permite reconhecer que a sustentabilidade profissional depende não apenas do mérito individual, mas também de estruturas institucionais capazes de democratizar o acesso aos recursos e oportunidades.

Portanto, compreender o capital de carreira implica reconhecer tanto suas dinâmicas pessoais de autogestão quanto seus mecanismos coletivos de reprodução e desigualdade.

4. O PAPEL DO DESIGN DO TRABALHO NA FORMAÇÃO DO CAPITAL DE CARREIRA

A literatura sobre design do trabalho oferece um importante complemento ao conceito de capital de carreira. Morgeson e Humphrey (2006), ao desenvolverem o *Work Design Questionnaire* (WDQ), mostraram que diferentes dimensões do trabalho, motivacionais, sociais e contextuais, influenciam de forma direta a satisfação, o aprendizado e o desenvolvimento profissional.

Tabela 1. Relação entre as dimensões do WDQ e o Capital de Carreira

Dimensão do WDQ	Exemplos de fatores	Impacto no Capital de Carreira
Motivacionais	Autonomia, variedade de tarefas, feedback, complexidade	Favorecem o knowing-how, ampliando aprendizado, adaptabilidade e senso de domínio profissional.
Sociais	Suporte social, interdependência, feedback interpessoal	Sustentam o knowing-whom, fortalecendo redes, cooperação e capital relacional.
Contextuais	Condições físicas, ergonomia, uso de tecnologia	Contribuem para o knowing-why, pois influenciam o significado atribuído ao trabalho e a experiência de bem-estar.

Fonte. Adaptado de Morgeson e Humphrey (2006) e Arthur et al. (2001)

Assim, o ambiente de trabalho não é apenas cenário, mas um mecanismo estruturante da acumulação de capital de carreira, pois define o grau de autonomia, feedback, interdependência e complexidade que o indivíduo experimenta. Em outras palavras, o WDQ permite compreender como o desenho do trabalho condiciona o fortalecimento do *knowing-how* (competências), do *knowing-whom* (relações) e do *knowing-why* (propósito), funcionando como um elo entre as políticas organizacionais e o desenvolvimento de trajetórias mais inteligentes e sustentáveis.

Ang (2021), em estudo sobre planejamento de carreira para trabalhadores mais velhos, utilizando o WDQ, encontrou evidências de que trabalhadores em diferentes fases da vida têm necessidades distintas. O que reforça a ideia de que o **capital de carreira é um ativo dinâmico e cumulativo**, que pode ser desenvolvido, depreciado ou transformado ao longo do tempo (Tempest & Coupland, 2017), como será apresentado na próxima seção.

5. TIPOLOGIA DO CAPITAL DE CARREIRA

O conceito de capital de carreira envolve a acumulação e mobilização de recursos não financeiros (competências, redes e motivações) que um indivíduo traz consigo ao longo da vida profissional. No entanto, esses recursos não se distribuem de maneira homogênea entre os trabalhadores. Ao contrário, eles variam significativamente em função das experiências individuais, do contexto organizacional e das oportunidades sociais e econômicas disponíveis.

Nesse sentido, pesquisadores como Tempest & Coupland (2017) propõem a distinção entre dois perfis centrais: profissionais com alto capital de carreira (*high career capital*) e profissionais com baixo capital de carreira (*low career capital*). Essa tipologia ajuda a compreender não apenas os diferentes padrões de trajetória profissional no mercado contemporâneo, mas também as desigualdades estruturais que moldam as possibilidades de empregabilidade, mobilidade e longevidade no trabalho.

5.1. Alto Capital de Carreira: protagonismo e capacidade de moldar a trajetória

Profissionais com alto capital de carreira apresentam níveis elevados nas três dimensões do modelo *Intelligent Careers: knowing-how, knowing-whom e knowing-why*. Eles reúnem competências técnicas e comportamentais atualizadas, capazes de gerar valor em diferentes contextos e setores. Além disso, cultivam redes amplas e diversificadas, que funcionam como fontes de informação, apoio e oportunidades, e possuem clareza quanto a seus propósitos e valores, o que orienta suas decisões e sustenta sua motivação de longo prazo (Arthur et al., 1995; Tempest & Coupland, 2017).

Esses indivíduos não apenas respondem às mudanças, mas as antecipam e influenciam, moldando ativamente suas trajetórias. Sua capacidade de combinar capital humano, social e motivacional lhes permite transitar entre organizações, liderar processos de transformação e gerar novas oportunidades de trabalho. Em contextos de intensa transformação tecnológica e organizacional, são vistos como ativos estratégicos tanto para si mesmos quanto para as empresas e sociedades em que atuam.

Exemplos: profissionais com formação sólida e diversificada, reputação consolidada no mercado, presença em redes globais, propósito profissional claro e elevada adaptabilidade a mudanças tecnológicas ou estruturais.

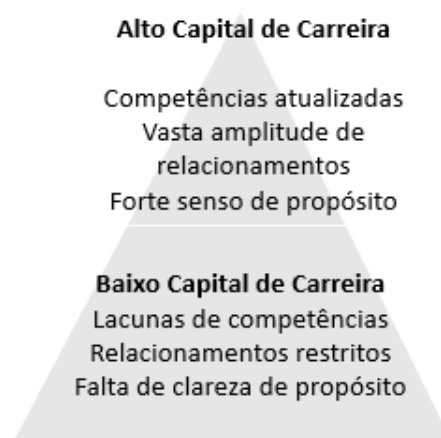
5.2. Baixo Capital de Carreira: vulnerabilidade e limitação de oportunidades

Num modelo piramidal (vide Figura 3) na parte inferior, encontram-se os profissionais com baixo capital de carreira, cuja trajetória é marcada por lacunas significativas em uma ou mais das três dimensões. Podem apresentar competências desatualizadas (*knowing-how*), redes restritas e homogêneas (*knowing-whom*), ou ausência de clareza sobre seus objetivos profissionais (*knowing-why*). Essas limitações reduzem sua capacidade de acessar oportunidades de desenvolvimento, de reagir a mudanças e de negociar melhores condições de trabalho (Tempest & Coupland, 2017).

O resultado costuma ser uma trajetória mais reativa e dependente das condições externas. Em vez de moldarem seus caminhos, esses profissionais frequentemente são moldados pelas circunstâncias, o que pode levar à estagnação, à vulnerabilidade diante de transformações tecnológicas ou estruturais e ao risco maior de exclusão do mercado de trabalho. No entanto, é importante ressaltar que o capital de carreira não é fixo: ele pode ser desenvolvido e ampliado ao longo do tempo, por meio de educação continuada, experiências diversas, mentorias e construção ativa de redes (Arthur et al., 2001).

Exemplos: profissionais que atuam por longos períodos em ambientes pouco dinâmicos, com pouca exposição a novos desafios, rede de contatos limitada e baixo engajamento com o próprio desenvolvimento de carreira.

Figura 3. Alto e Baixo Capital de Carreira



Fonte. Elaborado pelo autor

Embora a distinção entre alto e baixo capital de carreira seja útil para entender a realidade das trajetórias profissionais, ela não deve ser vista como um sistema rígido de categorias. Como já visto, o capital de carreira é um ativo dinâmico e cumulativo, que pode ser desenvolvido, depreciado ou transformado ao longo do tempo em resposta a decisões individuais, oportunidades contextuais e políticas organizacionais (Tempest & Coupland, 2017).

Mais do que classificar trabalhadores, a tipologia ajuda a diagnosticar o estágio atual do seu patrimônio profissional e a orientar estratégias de desenvolvimento. Para

as organizações, ela oferece um instrumento valioso para planejar ações de gestão de talentos, políticas de empregabilidade e programas de transição de carreira que ampliem as oportunidades e reduzam desigualdades.

O emprego prolongado protege as pessoas dos riscos de vivenciar a pobreza e a exclusão social, mantendo-as física e mentalmente ativas; além disso, é também uma importante fonte de recursos não econômicos e simbólicos, como conexões sociais e autoestima (Riva et al., 2022).

6. CONCLUSÕES E AGENDA PARA PESQUISA E PRÁTICA

A ascensão do conceito de **capital de carreira** reflete uma transformação estrutural nas relações entre trabalho, indivíduo e sociedade. Em um mundo em que a estabilidade organizacional deixou de ser a principal âncora das trajetórias profissionais, a capacidade de acumular, mobilizar e renovar recursos intangíveis — competências, redes e propósito — tornou-se determinante para a empregabilidade, a mobilidade e a relevância ao longo do tempo. Essa constatação impõe desafios e abre oportunidades não apenas para indivíduos, mas também para organizações, educadores, formuladores de políticas públicas e pesquisadores.

Do ponto de vista prático, repensar carreiras a partir da lógica de capital traz implicações importantes para a gestão de pessoas e para a estratégia organizacional. Empresas que desejam permanecer competitivas em ambientes de mudança acelerada precisarão deixar de tratar o desenvolvimento profissional como um benefício individual e passar a enxergá-lo como um investimento estratégico. Isso implica desenhar políticas e programas que ampliem as três dimensões do capital de carreira: oferecer trilhas de aprendizagem que mantenham o *knowing-how* atualizado, criar espaços de conexão e mentoria que fortaleçam o *knowing-whom*, e fomentar reflexões de propósito e significado que aprofundem o *knowing-why*.

No plano individual, a reflexão sobre o próprio capital de carreira torna-se uma ferramenta essencial de planejamento. Compreender quais dimensões estão mais desenvolvidas — e quais carecem de investimento — permite tomar decisões mais estratégicas sobre formação, transições e redes de relacionamento. Mais do que reagir a mudanças, o profissional contemporâneo precisa projetar seu futuro como um gestor do próprio ativo intangível.

No campo acadêmico, o conceito de capital de carreira abre caminhos férteis para investigação. Algumas questões de pesquisa que emergem a partir deste debate incluem:

- 1) Como diferentes combinações de *knowing-how*, *knowing-whom* e *knowing-why* impactam a empregabilidade ao longo do ciclo de vida profissional?
- 2) Como competências relacionais e sociais, como as descritas por Hennekam (2015; 2016) interagem com as redes profissionais e influenciam a acumulação e conversão do capital relacional em resultados de carreira de longo prazo.
- 3) Quais estratégias organizacionais são mais eficazes para ampliar o capital de carreira de grupos historicamente sub-representados no mercado de trabalho?
- 4) Como políticas públicas podem reduzir a distância entre trabalhadores com alto e baixo capital de carreira, promovendo maior equidade de oportunidades?

5) De que maneira o capital de carreira influencia as decisões de aposentadoria, reengajamento ou transição para novas formas de trabalho na vida adulta tardia?

O WDQ pode servir como instrumento para mensurar o grau em que diferentes contextos organizacionais favorecem ou restringem o acúmulo de capital de carreira. Pesquisas futuras poderiam integrar as dimensões do WDQ às três dimensões do modelo Carreiras Inteligentes, identificando como aspectos do design do trabalho — como autonomia, feedback e suporte social — impulsionam a acumulação e conversão de capital de carreira em empregabilidade, engajamento e longevidade profissional.

Ao trazer o conceito de capital para o centro da discussão sobre carreiras, propomos uma mudança de paradigma: **carreira deixa de ser apenas trajetória e passa a ser também patrimônio**. Um patrimônio que não aparece em demonstrações financeiras, mas que determina, em grande medida, a capacidade de indivíduos, organizações e sociedades de prosperarem em um mundo em constante transformação.

Assim como nenhuma empresa sobrevive sem capital, nenhuma carreira floresce sem a construção consciente e estratégica do seu próprio patrimônio intangível. O futuro do trabalho dependerá, cada vez mais, da capacidade coletiva de reconhecer, desenvolver e distribuir esse capital.

REFERÊNCIAS

- Ang, A. (2021). Late-Career Planning and Job Crafting for Older Workers. *Asia Pacific Career Development Journal*, 4(1), 6–35.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprises, intelligent careers. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 7–20. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032185>
- Arthur, M. B., DeFillippi, R. J., & Jones, C. (2001). Project-based Learning as the Interplay of Career and Company Non-Financial Capital. *Management Learning*, 32(1), 99–117. <https://doi.org/1350507620010332>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career*. Oxford University Press.
- Burt, Ronald. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399. <https://doi.org/https://doi.org/10.1086/421787>
- Caines, V. D., Crane, M. F., Noone, J., Griffin, B., Datta, S., & Earl, J. K. (2020). Older workers: Past, present and future. *Australian Journal of Management*, 45(3), 425–448. <https://doi.org/10.1177/0312896220918912>
- Cunningham, J. B., & Sweet, B. (2009). Individual competencies that older workers use in successfully adapting during their careers. *International Journal Human Resources Development and Management*, 9(3), 198–222. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2009.023453>

- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Sustainable careers: Introductory chapter. In *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1–19). Edward Elgar Publishing.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Dias, E. W. (2022). *Finanças Comportamentais: desejos, tentações e felicidade*. InterSaberes.
- Dias, E. W. (2023). *Carreira: a essência sobre a forma* (2nd ed.). Freitas Bastos.
- Dias, E. W. (2025). A “antítese do desengajamento”: ensaio teórico e proposição de um modelo inicial sobre a longevidade de carreira de trabalhadores mais velhos. *RECAPE: Revista de Carreiras e Pessoas*, 15(3), 470–492. <https://doi.org/https://doi.org/10.23925/recape.v15i3.71612>
- Dias, E. W., & Hanashiro, D. M. M. (2024). A carreira do trabalhador mais velho: uma revisão sistemática da literatura e futuras direções de pesquisa. *RECAPE: Revista de Carreiras e Pessoas*. <https://doi.org/10.23925>
- Drucker, F. P. (1974). *Uma era de descontinuidade* (2nd ed.). Zahar.
- Fournier, G., Zimmermann, H., Gauthier, C., & Masdonati, J. (2015). L'expérience du chômage chez les travailleurs seniors : De la crise identitaire à la réflexion sur l'avenir. *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 43(3). <https://doi.org/10.4000/osp.4431>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: Global Insights*.
- Gallup. (2025). *State of the Global Workplace Understanding Employees, Informing Leaders*.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hennekam, S. (2015). Career success of older workers: the influence of social skills and continuous learning ability. *Journal of Management Development*, 34(9), 1113–1133. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2014-0047>
- Hennekam, S. (2016). Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction. *Employee Relations*, 38(2), 130–146. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2014-0054>

- Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 432–450). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00033>
- Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., & Nuovo, S. Di. (2019). Self-perceived employability and meaningful work: The mediating role of courage on quality of life. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030764>
- Mooney, S. K., Harris, C., & Ryan, I. (2016). Long hospitality careers – a contradiction in terms? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2589–2608. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0206>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Moriarty, J., Gillen, P., Mallett, J., Manthorpe, J., Schröder, H., & McFadden, P. (2020). Seeing the finish line? Retirement perceptions and wellbeing among social workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134722>
- Petersen, A. M., Jung, W.-S., Yang, J.-S., & Stanley, H. E. (2011). Quantitative and empirical demonstration of the Matthew effect in a study of career longevity. *PNAS*, 108(1). <https://doi.org/10.1073/pnas.1016733108/-/DCSupplemental>
- Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.002>
- Riva, E., Lucchini, M., & Piazzoni, C. (2022). The effect of job quality on quality of life and wellbeing in later career stages: A multilevel and longitudinal analysis on older workers in Europe. *Applied Research in Quality of Life*, 17(4), 1993–2015. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-10021-z>
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R. Van, Vianen, A. E. M. van, & Bignon, C. (2010). Construire sa vie (Life designing): un paradigme pour l'orientation au 21^e siècle. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 39/1, 5–39. <https://doi.org/10.4000/osp.2401>
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>

Talluri, S. B., Uppal, N., Akkermans, J., & Newman, A. (2024). Towards a self-regulation model of career competencies: A systematic review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103969>

Tempest, S., & Coupland, C. (2017). Lost in time and space: temporal and spatial challenges facing older workers in a global economy from a career capital perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2159–2183. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128455>

AUTOR:



Emerson Weslei Dias

Doutor em Administração (Mackenzie) e Mestre em Gestão de Negócios (FIA Business School). MBA Internacional em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV/Babson College-EUA), bacharel em Ciências Contábeis, com especializações em Controladoria, Direito, Psicologia e certificações em instrumentos psicométricos (MBTI®: Tipos Psicológicos, EQ-i®: Inteligência Emocional e BIRKMAN®: carreira). Autor de cinco livros e atua como consultor de carreira, professor de cursos de graduação, pós-graduação e MBA na FIPECAFI, Universidade Mackenzie e FIA Business School. Head de Diversidade e Inclusão da ANEFAC (Associação Nacional dos Executivos de Finanças Adm e Contabilidade). Como executivo foi Diretor, Controller e Gerente em empresas como Carrefour, Siemens e outras.