

RICARDO HAMILTON DARÚ

**IMPACTOS DO PLANO DE CARREIRA ORGANIZACIONAL SOBRE O PLANO
DE CARREIRA INDIVIDUAL**

CURITIBA

2015

RICARDO HAMILTON DARÚ

**IMPACTOS DO PLANO DE CARREIRA ORGANIZACIONAL SOBRE O PLANO
DE CARREIRA INDIVIDUAL**

Artigo científico realizado para conclusão de curso e obtenção do certificado de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Professora orientadora: Elaine Cristina Schmitt Ragnini.

CURITIBA

2015

IMPACTOS DO PLANO DE CARREIRA ORGANIZACIONAL SOBRE O PLANO DE CARREIRA INDIVIDUAL¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivos verificar não somente de que forma o plano de carreira organizacional impacta no plano de carreira pessoal, mas também definir como as pessoas que possuem um plano de carreira pessoal percebem a situação atual em relação à expectativa em suas carreiras; identificar as diferentes percepções de acordo com as faixas etárias e quais atitudes as pessoas tiveram ou pensam em ter em situações em que há desconexão entre o plano de carreira individual e plano de carreira organizacional. Como fonte metodológica tem-se a pesquisa exploratória através de aplicação de questionário aos indivíduos que possuem plano de carreira, seguido de análises quantitativas (reunião de dados de diferentes faixas etárias) e pesquisas bibliográficas. Visa-se trazer dados e informações a fim de evidenciar a importância de concentrar esforços dos indivíduos que trabalham em empresas que tenham plano de carreira em consonância com o plano de carreira individual.

Palavras-chave: Carreira, plano de carreira individual, plano de carreira organizacional, satisfação com carreira.

ABSTRACT

This article seeks not only to verify how the organizational career plan impacts in the personal career plan, but also to define how people who have a personal career plan become aware of their current situation related to expectations of their own careers. Also to identify the different perceptions according to age groups and attitudes taken or must-taken attitudes in situations which there is disconnection between the personal career plan and organizational career plan. As a methodological sources it was used exploratory research through questionnaire applied to individuals who have a career plan, followed by quantitative analysis (gathering data from different ages) and bibliographic searches. Finally the present paper aims to gather data and information in order to highlight the importance of people to make efforts in companies which have a career plan in line with the personal career plan.

Keywords: Career, personal career plan, organizational career plan, career satisfaction.

INTRODUÇÃO

A gestão de carreira é uma prática atual tanto para as organizações quanto para os indivíduos que buscam consolidar uma trajetória profissional afinada com as demandas de mercado. No entanto verifica-se que a literatura na área ainda carece de pesquisas, teorias e reflexões sobre as possíveis gestões de carreira em um mercado globalizado e a implicação de organizações e indivíduos nesse processo de gestão. Ainda, não somente pelo fato de que não há vasto conteúdo bibliográfico a respeito do tema, mas também pelas leis que protegem os trabalhadores, que foram consolidadas no Brasil em 1943 através do decreto-lei 5.452. Para trabalhar a gestão de carreiras, desde o lugar da organização, deve-se considerar que as empresas buscam desbravar novas perspectivas nos mercados o que aumenta as posturas

¹ Autor: Ricardo Hamilton Darú, graduado em Administração com MBA em Marketing Empresarial e MBA em Gestão de Vendas. Artigo Científico realizado como requisito para obtenção de título de especialista MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Professora orientadora: Elaine Cristina Schmitt Ragnini.

estratégicas (escolha consciente de uma alternativa de caminho e ação para cumprir uma missão) relacionadas ao mercado (FIGUEIREDO, 2005) especialmente ao que se refere à gestão dos recursos humanos. Para fazer esta gestão, devem-se considerar tanto os indivíduos quanto a estrutura departamental e os processos da organização, ou seja, os processos de recursos humanos e as atividades que põe foco nos indivíduos a fim de que os talentos sejam retidos e aprimorados para aumentar a competitividade da empresa.

Mandelli e Cortella (2012) alegam que há uma transição, a partir da década de 1990, sobre a perspectiva dos indivíduos em relação às empresas. Há trinta anos as pessoas encaravam as empresas como entidades que podiam oferecer-lhes uma forma custeada de vida: uma pessoa era contratada como arquivista, mas já tinha a promessa de que a carreira seria discutida, podendo chegar à diretoria, havendo cooperativas de crédito para o funcionário comprar casa, carro, entre outros. Entretanto o governo dava às empresas segurança de competir. Nas últimas duas décadas, a lógica do mercado globalizado exigiu uma política do estado mínimo, ou seja, quanto menos interferência do estado, melhor, logo as empresas passaram a brigar com o mundo, “competir com a produção chinesa, com a produção indiana...” (MANDELLI; CORTELLA, 2012, p. 26). Isto faz com que as empresas não possam mais prometer uma vida para os empregados, já não se pode mais assumir a responsabilidade de cuidar das pessoas: é preciso que as pessoas cuidem da empresa. Essa transição não foi informada pelas empresas de forma impactante, mas sim aos poucos, ao longo das décadas posteriores a de 1990, para que os trabalhadores não se assustassem com a mudança, demonstrando a perspectiva neoliberal no bojo da condução e do desenvolvimento das carreiras.

A partir das premissas acima se justifica o tema deste trabalho, que visa não somente trazer dados acerca da percepção das pessoas de diferentes faixas etárias em relação aos seus planos de carreira individual e organizacional, mas também promover a reflexão sobre o assunto. Conceituar carreira, informar quais são os modelos atuais e discorrer sobre planos individuais e organizacionais são alguns dos assuntos abordados a seguir. O artigo também traz, através de pesquisa exploratória, as percepções de alguns trabalhadores sobre suas expectativas de carreira; identifica as diferentes percepções sobre carreira de acordo com as diferentes faixas etárias dos pesquisadores e quais atitudes as pessoas têm ou pensam em ter em situações em que há desconexão entre o plano de carreira individual e o plano de carreira organizacional.

SOBRE CARREIRA, SEUS TIPOS E MODELOS.

O dicionário Aurélio (2012) conceitua carreira como uma “esfera de atividades, uma profissão”. De acordo com Hall (1976) *apud* Dutra *et. al* (2013, p. 99), há quatro atribuições ao termo carreira. A primeira está relacionada ao crescimento vertical fortemente vinculado à organização. A segunda remete a profissões específicas, como médico e advogado. A terceira vê a carreira como sequência de empregos

que um indivíduo possuiu durante a vida, partindo do princípio de que todos os trabalhadores têm carreira, independente de direção (up/down). A quarta e última atribuição é mais generalista, descrevendo a carreira como sequência de experiências relacionadas a funções ao longo da vida, não somente de forma restrita a funções profissionais. Como pode ser verificado, há diferentes formas de tratar e olhar a carreira, havendo conceitos mais amplos e outros mais restritivos. Duarte (2005, p.175) define a carreira como um “agrupamento de classes de mesma profissão ou atividade, com denominação própria”. Artigos de outros autores também citam conceitos restritivos de carreira como “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 2005, p.69). Diante do exposto, vê-se que é preciso estabelecer uma linha tênue entre um conceito amplo (a carreira como história de vida) e um conceito restritivo (a carreira como profissão ou ascensão vertical). Assim London e Stumpf (1982) *apud* Recape (2013, p. 03) e Dutra (2013, p.99) propõem a expansão dos instrumentos de avaliação de carreira para algo além das questões organizacionais, conforme segue:

Uma carreira é uma sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. (RECAPE, 2013)

Os modernos conceitos de carreira não podem ser vistos como substitutos aos conceitos anteriores, pois a carreira faz parte do desenvolvimento do trabalho e dos ofícios em uma determinada sociedade e história de uma nação e está relacionada com um período histórico de cada época. Ribeiro (2009) aborda o conceito de carreira de forma dialética² e diz que o contexto atual da trajetória de carreira gera insegurança, mas também oportunidades. Ainda, segundo o autor, não se deve focar somente na fragmentação causada pela flexibilização da organização do trabalho, mas também prestar atenção às novas formas de carreira e às novas maneiras de analisá-la.

A globalização, a competitividade e a tecnologia são fatores que afetaram a carreira nas últimas décadas. Até os anos 1970 a carreira era vista como uma relação muito estável entre um funcionário e a empresa, em que o indivíduo jurava fidelidade e lealdade em troca de um emprego para a vida toda (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Ainda, cabe citar dois fatos dessa década que impactaram nas carreiras: o ingresso da mulher no mercado de trabalho e o então ambiente político e ditatorial, no qual intrínseca e obrigatoriamente as pessoas precisavam respeitar uma hierarquia, sem expor suas ideias.

A partir da década de 1980 outras situações começam a afetar a carreira dos indivíduos: a globalização e a competitividade, seguidas da automação industrial e da cobrança por qualidade total e pela melhoria contínua (legado da cultura oriental). Gradativamente, os funcionários começaram a ser mais ouvidos em todos os níveis da organização, expondo as dificuldades e ressaltando as situações boas, a fim de que as empresas tivessem um diferencial competitivo. Nessa década, de acordo com Dutra (2002), há no Brasil a queda da ditadura e a partir de então as literaturas acerca de carreira passam a

² De acordo com LARSEN (1986) *apud* RIBEIRO (2009) a abordagem dialética é um método em que se pode compreender a realidade social e também o curso da ação que leva à mudança dessa realidade.

ajudar os indivíduos a planejarem e escolherem suas carreiras, em conformidade com a ordem neoliberal do mercado.

Na década de 1990, inicia-se o rompimento dos laços de lealdade entre as empresas e os funcionários. Em um ambiente competitivo e globalizado as empresas não podem mais prometer a vida para alguém que não produz tanto quanto esperado, a lealdade já não basta mais, são necessários funcionários que aumentem a competitividade da empresa. Esta virada foi muito complexa de acordo com Cortella *et. al* (2011) e foi sendo imprimida aos poucos para os funcionários. Ela só aconteceu de forma clara para todos, segundo os autores, quando a terceirização, a reengenharia e as fusões se impuseram como formas de solucionar a necessidade de aumento de competitividade e lucratividade. De acordo com Silva *et. al* (2011), a referida década foi afetada pela difusão da internet e pelo uso dos celulares, encurtando distâncias e flexibilizando a jornada de trabalho, rompendo definitivamente as fronteiras das empresas e das carreiras. Diante do exposto, empregabilidade e competitividade eram as palavras às quais as empresas precisavam direcionar seus esforços. Concorrentes se juntavam e não havia lugar para todos, conseqüentemente o número de carteiras assinadas caiu, resultando no aumento de trabalhadores informais. Segundo Dutra (2002), é a partir desse momento que também surge o desafio para as pessoas de conciliar a vida profissional com a vida pessoal.

Atualmente a gestão de carreira é um desafio tanto para as empresas como para os profissionais. O ambiente altamente competitivo faz com que as empresas tentem manter o compromisso com os colaboradores com pequenas ações que farão a diferença (salário, benefícios, planos de aposentadoria, entre outros). É preciso não somente refinar os processos de seleção e retenção de talentos, mas conhecer a equipe e estimulá-la a desenvolver seus talentos de forma isolada: um funcionário pode ser ótimo nas vendas, outro com idiomas, outro com negociação ou compras, etc. Já os profissionais precisam conciliar a vida pessoal com a profissional e diante de um cenário de oportunidades de empregos que aumenta, acabam por serem mais exigentes quanto as necessidades de aprender, de ganho salarial e de atuar em empresas onde se sintam realizados e valorizados (DUTRA *et al*, 2013). Ainda, de acordo com o referido autor, a partir dos dias atuais “o comprometimento das pessoas com as organizações estará, cada vez mais, nos detalhes”, em outras palavras, um contrato de trabalho que era anteriormente uma compra de tempo de um trabalhador, atualmente pode ser considerado como um documento que rege uma parceria na qual as duas partes precisam ser úteis entre si.

MODELOS E TIPOS DE CARREIRA

Ao longo dos anos os modelos e tipos de carreira sofreram expressivas mudanças devido às mudanças políticas, industriais e econômicas, havendo um marco na década de 1970. Antes deste período, a *carreira tradicional* era marcada por estabilidade, progressão linear e pela classe dominante dos homens – a divisão sexual do trabalho barrou a carreira das mulheres. Outro fato a ser destacado é que a maioria

das indústrias estava focada no mercado interno devido às dificuldades políticas e econômicas encontradas, como, por exemplo barreiras na importação e exportação e mão-de-obra não qualificada. Após a década de 1970 vários fatores contribuíram para que um novo modelo de carreira fosse desenvolvido – algo instável, pertencente a homens e mulheres e com uma progressão descontínua vertical e horizontal. Esse novo modelo, a *carreira moderna*, conta com a participação das mulheres no mercado de trabalho, a elevação do grau de instrução, o aumento de competitividade, a afirmação dos direitos do indivíduo, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho. Neste modelo de carreira, persevera a instabilidade e a progressão descontínua vertical e horizontal.

A fim de apontar a diferença entre modelos e tipos de carreira, este se relaciona com as características fundamentais da carreira em nossa sociedade enquanto aquele remete ao aspecto profissional da referida carreira, ou seja, os caminhos oferecidos a uma pessoa no ambiente de trabalho (CHARLAT, 1995). Ainda segundo Chanlat (1995), os fatores que influenciam os modelos e tipos de carreira são a estrutura social, a estrutura econômica, o sistema político e os valores dominantes de um sistema cultural. A tabela a seguir esclarece sobre os diferentes tipos de carreira:

Tabela 1: Diferentes Tipos de Carreira

Tipos	DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE CARREIRA				
	Recursos Principais	Elemento central de ascensão	Tipos de organizações	Limite	Tipos de sociedade
Burocrática	Posição Hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica à outra	Organizações de grande porte	O número de escalões existentes	Sociedade de empregos
Profissional	Saber e reputação	Profissão, perícia Habilidades profissionais	Organizações de peritos Burocracia Profissional Pequenas e médias empresas	O nível de perícia e de reparação	Sociedade de peritos
Empreendedora	Capacidade de criação e inovação	Criação de novos valores, de novos produtos e serviços	Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	A capacidade pessoal. As exigências externas	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
Sociopolítica	Habilidades sociais Capital de relações	Crescimento Relações Parentesco (Rede Social)	Familiar comunitária e clãs	O número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

Fonte: Adaptado de Charlat (1995)

Na década de 1990 começou a haver uma dificuldade em relacionar as teorias clássicas de carreira (tradicionais) com as transformações que ocorriam no ambiente das organizações. Arthur (1996) começou a pesquisar, em 1993, sobre o tempo que os norte-americanos permaneciam nos empregos e chegou à conclusão de que um profissional (homem e mulher) trabalhava em média quatro anos e meio em uma organização, enquanto gerentes ficavam no emprego por volta de seis anos. Uma premissa a mais para confirmar que o modelo de gestão de carreiras que estava em vigência até a década de 1990, antes da

abertura do mercado mundial e da incidência do modelo de produção toyotista, já não refletia o que era demandado das organizações e do mercado de trabalho, exigindo novas teorizações sobre o processo de construção das carreiras. Derivados da carreira moderna, outros modelos começaram a surgir. Hall (1976) *apud* Dutra *et. al* (2013) foi quem começou a estudar a carreira sobre a ótica de que o indivíduo é quem está no controle da sua empregabilidade. Desenvolveu-se então a proposta da *carreira Proteana*, um processo pelo qual o indivíduo gerencia sua própria educação (idiomas, formação, cursos técnicos e profissionalizantes), trabalhos em outras empresas, experiências profissionais em outros ramos de atuação, experiências pessoais, entre outros, a fim de que um profissional tome a frente de seus interesses, podendo fazer escolhas e administrar a si mesmo. O termo “Proteu” é uma metáfora provinda da mitologia grega e se refere ao deus do mar, que tinha a capacidade de mudar a aparência de acordo com as circunstâncias, fazendo uma analogia aos ambientes empresariais que estão em constante evolução, o que conseqüentemente exige dos profissionais resiliência, flexibilidade de ideias e capacidade de se adaptar a novos meios, como, por exemplo, novas tecnologias, novos sistemas operacionais, trabalho *home-office*, contato com profissionais de outros países, gerenciamento de equipes com profissionais com talentos distintos, negociações comerciais, etc. De acordo com Drucker (1999), as pessoas nunca tiveram tanta oportunidade de fazer escolhas e decidirem seus destinos, porém esta escolha só será boa se as pessoas souberem quem elas são, ou seja, um profissional precisa de autoconhecimento e saber quais são suas aptidões. Neste ponto se encontra o principal desafio da carreira Proteana, pois a possibilidade de fazer escolhas é algo relativamente novo para os profissionais, e sem autoconhecimento pode haver confusões e decepções.

Outro modelo de carreira, observado de estudos de Arthur (1996) citado em Dutra (2013), é o modelo *Sem Fronteiras*. Para entendê-lo, é preciso olhar para outro modelo moderno e oposto, o de *carreiras organizacionais*, aquele planejado pelas próprias empresas e que ocorre dentro dos limites dela. Com o advento das transformações e globalização, as empresas tornaram-se globais, ultrapassando as fronteiras nacionais anteriormente limitadoras. O profissional deixa o modelo tradicional de ser fiel por vários anos em uma única empresa e ultrapassa as fronteiras por várias organizações, não se limitando a uma única trajetória profissional. Comumente o modelo de carreira *Sem Fronteiras* exige dos profissionais uma requalificação constante e ocorre por ciclos (tempo determinado em uma organização) além de que os movimentos são quase sempre laterais, quebrando o paradigma e requerendo do profissional alguns ajustes de expectativas, devido às ideias tradicionais de que o crescimento está ligado com um movimento sempre “para cima”. Um exemplo de profissional com carreira *Sem Fronteiras* é um Corretor de Seguros (profissional liberal): profissional altamente qualificado que atende empresas de vários países. Este tipo de profissional presta serviços sobre conhecimento legislativo e técnico de seguros em mais de uma empresa e pode ficar alocado em diferentes países e seu movimento raramente será “para cima”, mas sim lateralmente, quando passa a atender um novo cliente e adquire novas experiências, amplia sua rede de relacionamentos, etc.

Há uma série de outros modelos de carreira que são considerados emergentes, como a “*Craft Career*”, na qual há a autonomia, criatividade, invenção e reinvenção das atividades, como é o caso do modelo artesanal de trabalho, ou ainda a *Carreira Portfólio*, na qual há diversificação das atividades profissionais e múltiplas zonas de *expertise* individual, sendo um trabalho fragmentado, em tempo parcial, como são os profissionais engenheiros *experts* em duas áreas, como elétrica e mecânica.

Ao analisar os motivos desta evolução de modelos de carreiras, Balassiano, Ventura & Fontes Filho (2004) afirmam que as carreiras tradicionais são voltadas para garantias de benefícios e segurança, ao que as carreiras modernas, nas quais o sucesso está associado à trajetória do indivíduo, há ênfase em questões de cunho de qualidade de vida, voltadas para o campo pessoal e familiar (CHANLAT, 1995. HALL, 1986).

SATISFAÇÃO NA CARREIRA

Muitos estudos realizados acerca da satisfação na carreira fazem associações desta com motivação, bem-estar e mal-estar. Porém, os estudos iniciais sobre a satisfação dos profissionais são relativamente recentes, da mesma forma que o estudo da carreira, e se iniciaram próximos da década de 1970, mostrando os impactos da satisfação profissional sobre a qualidade de vida, o meio familiar e a saúde mental (SECO, 2000). Na Psicologia Social, o conceito de satisfação no trabalho pode ser definido como os sentimentos positivos ou negativos que as pessoas manifestam em relação aos seus trabalhos (Smith *et al.*, 1969). Já outros autores (GURSEL *et al.*, 2002) definem satisfação profissional como “um estado emocional positivo resultante da situação profissional do sujeito e associado às características e tarefas específicas da profissão”. Com estes conceitos, ao fazer uma comparação entre a satisfação profissional

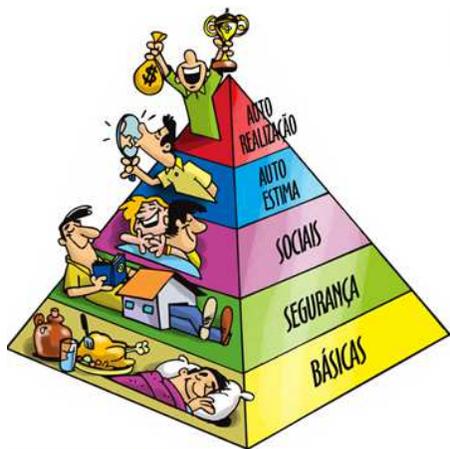


Imagem 1. Pirâmide de Maslow.
Adaptado de: <<http://gestaodecadadia.com.br>> 2013

de uma pessoa que está iniciando a carreira com alguém que já a tem consolidada, é possível encontrar divergências. Por essa razão existem estudos direcionados para as gerações X, Y e Z (AMARAL, 2013; LAFUENTE, 2009), pois os mais jovens possuem anseios, ansiedades e medos com a carreira que têm pela frente e, à medida que amadurecem e captam experiências, o grau de satisfação tende a ser mais estável.

A satisfação na carreira vai além dos sentimentos bons que um indivíduo tem em relação às tarefas que executa, pois este precisa estar bem em outros aspectos de sua vida: familiar, amorosa, lazer, entre outros, para poder sentir-se bem no trabalho. Afinal, qual o profissional que trabalha exaustivamente por longas horas ao dia e se sente satisfeito com isto sabendo que um familiar está adoecido ou que não vê há muito tempo alguém querido? Há vários elementos que podem influenciar a satisfação na carreira, como por exemplo, a realização, o reconhecimento, a flexibilidade de horários, a

qualidade de vida fora da empresa, a remuneração, o ambiente da empresa, entre outros. A fim de exemplificar a subjetividade envolvida na satisfação profissional, é possível citar a teoria de Maslow, que discorre sobre o comportamento motivacional das pessoas. Na teoria da motivação³ de Maslow, as necessidades humanas estão organizadas em níveis, em uma hierarquia de influência e importância, representada em forma de pirâmide (imagem 1). Na base da pirâmide há as necessidades básicas que estão relacionadas com questões fisiológicas, como alimentação, sono, bebida e comida. Seguida da necessidade de segurança, como moradia e se sentir protegido. No nível intermediário da pirâmide há a necessidade social, que está relacionada com interações familiares, de amigos e de amor. Na sequência há as necessidades de autoestima, como confiança, conquista e respeito dos outros e aos outros. Finalmente no topo da pirâmide há a necessidade de realização pessoal, que irá variar de acordo com cada indivíduo, como moralidade, criatividade, solução de problemas, prestígio, viagens, liberdade, etc. A intenção de mostrar a teoria de motivação de Maslow é para expor como estes elementos (básicos, segurança, sociais, estima e auto-realização) influenciam a satisfação de um profissional. Alguém que está em fase crítica de pobreza se sentirá satisfeito ao encontrar um emprego que lhe pague algum dinheiro para poder suprir suas necessidades fisiológicas. Após um tempo, sanada esta questão, este mesmo profissional tenderá a se sentir insatisfeito somente com as necessidades básicas atendidas e procurará por moradia, para se sentir seguro. Caso o trabalho em que atue não lhe forneça o suficiente para sanar as duas necessidades anteriores, irá procurar outra alternativa e assim sucessivamente até ao topo da pirâmide e tudo isto levando em consideração o mercado de trabalho aquecido e globalizado do século atual.

PLANO DE CARREIRA ORGANIZACIONAL E PLANO DE CARREIRA INDIVIDUAL

Atualmente os profissionais se preocupam não somente com suas formações técnicas e universitárias, mas também planejam passo-a-passo suas carreiras. Buscam refletir aonde querem chegar e o que estão fazendo para contribuir com isso. Greenhaus (1999) define a gestão de carreira individual como “um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”.

O planejamento de carreira individual se tornou algo essencial na vida dos profissionais com as mudanças que ocorreram no mercado de trabalho nos últimos anos, pois a oferta de empregos é alta e vários caminhos podem ser seguidos. Neste sentido, se não houver minimamente um foco a ser seguido, a mudança de um emprego para o outro pode perder o sentido e insatisfazer o profissional com o planejamento de sua carreira. Isto poderá ser percebido em qualquer fase da carreira, mas pior será na hora de sua consolidação, que ocorre entre 46 e 55 anos de idade, cujo tempo e oportunidades são mais limitadores. Para Dutra (*apud* Boog, 2002), o autoconhecimento é o melhor caminho para o profissional

³ Pode-se entender como motivação, o resultado dos estímulos que impulsionam os indivíduos, levando-os a agir com algum propósito (KOTLER, 2000).

tomar ciência de seus pontos fortes, pois favorece o encontro da forma ideal para o desenvolvimento dos propulsores de carreira. Ainda de acordo com o autor, quando os pontos fortes⁴ são usados, o indivíduo se sente realizado e feliz. Já durante o experimento dos pontos fracos, o profissional passará pelo desconforto quanto a sua realização profissional.

A Associação Brasileira de Recursos Humanos (2011) ajuda os profissionais a fazerem questionamentos pessoais para facilitar o planejamento individual de carreira, com perguntas como: o que gosto ou não de fazer; o que faço e não faço bem; o que quero e não quero para mim; o que desejo ser; qual cargo desejo ocupar; qual salário desejo ter; em quanto tempo desejo alcançar; aonde quero chegar em dois, cinco e dez anos. Essas são algumas questões que precisam ser levantadas e avaliadas para então iniciar um plano de ação, que basicamente consiste nas definições estratégicas que serão seguidas para atender as respostas das perguntas realizadas.

O plano de carreira individual não é algo estável uma vez que a vida está em constante mudança. Frequentemente os profissionais precisam refletir se aquilo que traçaram está em consonância com o que têm vivido ou algo de novo que almejam. Conforme Savioli (1999, p. 54):

[...] a carreira merece o mesmo cuidado periódico que o profissional deve dar à sua saúde, fazendo um *chek-up* do seu estado em áreas consideradas prioritárias, como composição familiar, lugares conhecidos, educação formal e informal, idiomas, experiência profissional, etc.

No que concerne ao plano de carreira empresarial, é sabido que as empresas precisam ter a capacidade de se adaptar rapidamente diante de mudanças para atender às demandas do mercado globalizado. Para isso precisam de pessoas suficientemente motivadas e comprometidas no seu quadro. A empresa que possui um plano de carreira transparente cumpre uma etapa essencial para a retenção e desenvolvimento de seus colaboradores, sendo esta uma estratégia eficiente para que as partes envolvidas possam ter uma visão de curto, médio e logo prazo a respeito das possibilidades de crescimento e desenvolvimento. Para enfatizar a premissa de tal importância, Gubman (1999, p. 92) cita:

Se o talento é escasso e valioso, as empresas ganham quando são mais espertas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguir os elementos certos e obter o máximo deles. Porque pessoas qualificadas trabalhariam num ambiente medíocre quando podem escolher entre muitos empregadores interessantes?

Pontes (2005) ressalta que o fato de uma empresa estabelecer um plano de carreira não garante sucesso do planejamento, retenção e/ou motivação dos profissionais. É preciso cuidadosa administração e divulgação do plano. A maioria dos colaboradores deseja o crescimento profissional, mas nem todos conhecem o plano de carreira oferecido ou sentem as suas vantagens. Para sanar o problema, segundo o autor, existem algumas formas, como seminários de divulgação, palestras e até mesmo “orientadores de carreiras”, que podem ser terceirizados, o próprio gestor da área de capital humano ou profissionais da própria empresa que tiveram sucesso e que são nomeados para dividir suas experiências.

⁴ Os pontos fortes podem se traduzir em uma habilidade (saber fazer), em um comportamento (relacionamento, comunicação) em um dom (artístico, esportivo, intelectual) ou em uma mistura destes três.

Diante do exposto, é possível afirmar que os profissionais devem ter seus próprios planos de carreira a fim de gerenciar suas empregabilidades em um momento em que o laço afetivo entre empregado e empregador tem diminuído. Ter em mente o que deseja para sua vida fará com que o profissional aumente a probabilidade de estar mais satisfeito com sua carreira. Na outra ponta, a empresa não deve encarar que a responsabilidade de ter um plano de carreira é exclusivamente dos profissionais e achar que oferecer benefícios isolados irão manter bons profissionais por tempo suficiente. Ambos, profissionais e empregadores, podem optar por não fazer nada em relação ao plano de carreira, mas as consequências serão vistas rapidamente. Os profissionais estarão insatisfeitos em algum momento e as empresas perderão dinheiro com isso, por conta de *turnover* e da concorrência.

METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza por uma pesquisa exploratória. Para tanto, foram utilizados o levantamento bibliográfico e o questionário contendo perguntas fechadas e abertas, permitindo uma análise quantitativa e qualitativa, com intuito de conciliar “dados concretos com a subjetividade dos objetivos da pesquisa”, uma vez que os assuntos como satisfação de carreira, plano individual, entre outros, variam de acordo com o indivíduo que responde, principalmente no que tange à satisfação. O questionário elaborado contém dezessete perguntas, discriminadas e comentadas nas próximas páginas. O documento foi aplicado na forma virtual no site <<https://www.onlinepesquisa.com>>, tendo a participação de cento e nove profissionais.

A primeira parte do questionário, perguntas de 1 a 7, reuniu dados básicos dos participantes, como nome, gênero, idade, ocupação, etc. A segunda parte do questionário, perguntas 7 a 12, focou em questões sobre a satisfação com a carreira. Os gráficos, nesta segunda parte do questionário, trouxeram informações sobre a média aritmética das respostas, bem como desvio padrão (*standard deviation*). A terceira e última parte do questionário, perguntas de 13 a 17, focou na verificação do impacto que o plano de carreira organizacional pode vir a causar no plano de carreira individual.

RESULTADOS DA PESQUISA

1) Você possui planos (objetivos) de carreira?

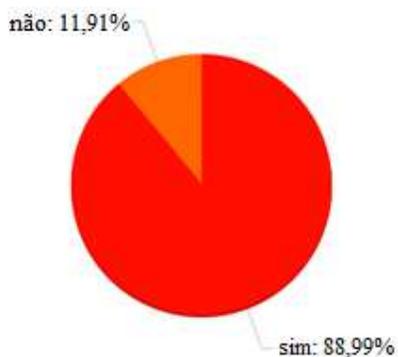


Gráfico 01

2) Atualmente empregado?

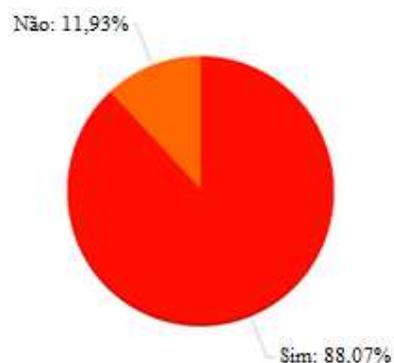


Gráfico 02

3) Quantos empregos já teve?

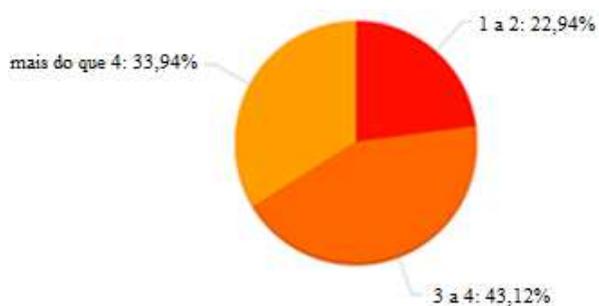


Gráfico 03

4) Gênero dos participantes:

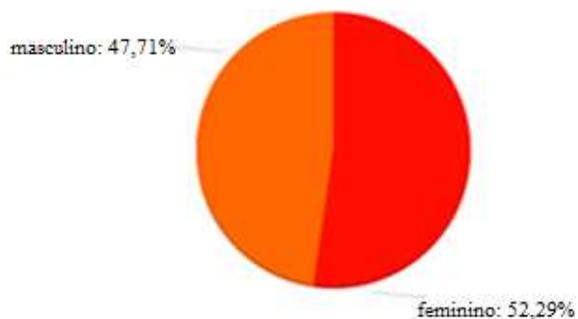


Gráfico 04

Oitenta e nove por cento da amostra tem planos (objetivos) de carreira, sendo que oitenta e oito por cento dos respondentes estão atualmente empregados. Setenta e sete por cento dos entrevistados já tiveram mais de três empregos e a amostra fora bem dividida entre homens e mulheres (48% e 52%, respectivamente)

5) As ocupações dos entrevistados se dividiram da seguinte forma

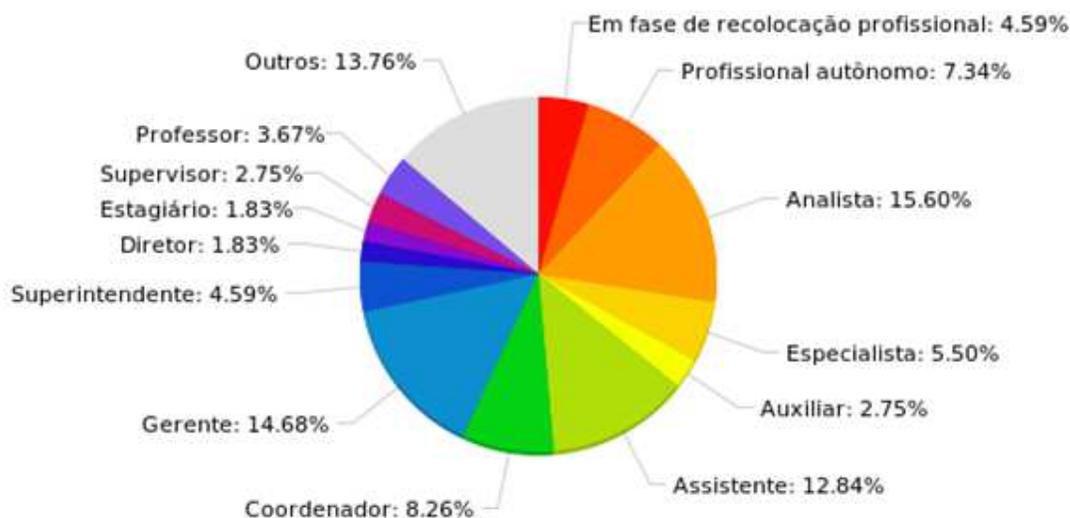


Gráfico 05

A maior parte dos participantes ocupa uma posição intermediária, da base da pirâmide para cima. As teorias clássicas de carreira (CHANLAT, 1975) indicavam que as pessoas sentiam-se satisfeitas com suas carreiras à medida que iam ocupando os cargos mais altos. Desta forma será possível verificar, nos gráficos abaixo, se mesmo a maior parte das pessoas ocupando cargos intermediários para menor na pirâmide, o quanto elas se sentem satisfeitas e, ainda, verificar o impacto que o plano de carreira das empresas poderá vir a exercer no plano de carreira individual da amostra.

6) A idade dos participantes se dividiu da seguinte forma:



Gráfico 06

Dez por cento dos participantes têm menos de vinte e cinco anos. Cinquenta e três por cento dos participantes da amostra estão entre 25 e 35 anos e vinte e um por cento estão entre 36 e 45 anos. Em

outras palavras, três quartos da amostra está concentrada entre 25 e 45 anos de idade. Nove por cento está entre 46 e 55 anos, seguida de seis por cento acima de 56 anos.

7) Quando indagados sobre a satisfação com o sucesso que têm alcançado na carreira, os participantes responderam:



Gráfico 07

A média aritmética demonstra que as respostas ficaram entre “nem discordo, nem concordo” e “concordo”. Em uma escala de 1 a 5, a satisfação com o sucesso que os participantes têm alcançado na carreira ficou em 3,5. Em outras palavras, não houve na amostra satisfação plena ou insatisfação plena, mas sim uma tendência à satisfação com o sucesso que têm alcançado, até mesmo pelo fato de que a maior parte dos participantes está em níveis intermediários da pirâmide.

A faixa de indivíduos abaixo de 25 anos resultou em uma média menor de satisfação com o sucesso da carreira, se comparada com a média geral do gráfico 07. Conforme gráfico 07.1, abaixo, foi atingido um valor de 3,09 de satisfação, em uma escala de 1 a 5. O desvio padrão⁵ entre as respostas desta faixa etária é muito grande, o que remete à costumeira ansiedade e angústias que cercam os jovens no início da carreira (CORTELLA e MANDELLI, 2012).



Gráfico 07.1

A faixa etária de participantes entre 25 e 35 anos de idade resultou em uma satisfação maior com o sucesso que tem sido alcançado na carreira quando comparada com a média geral do gráfico 07, resultando em uma média aritmética de satisfação de 3,45, em uma escala de 1 a 5, conforme gráfico 07.2 abaixo. O desvio padrão desta faixa etária é menor em relação à faixa anterior, até mesmo porque se inicia dentro deste intervalo de idade o que as pessoas realmente querem fazer com o intuito de consolidar suas carreiras.

⁵ Standard Deviation com a devida legenda do gráfico



Gráfico 07.2

A faixa etária dos participantes entre 36 e 45 anos de idade resultou em satisfação maior com o sucesso que tem sido alcançado na carreira quando comparado com a média geral do gráfico 07, resultando em um valor de 3,61, em uma escala de satisfação de 1 a 5. O desvio padrão das respostas é menor, o que indica que os profissionais estão em fase de consolidação de suas carreiras e tendem a estarem mais satisfeitos com os sucessos alcançados.

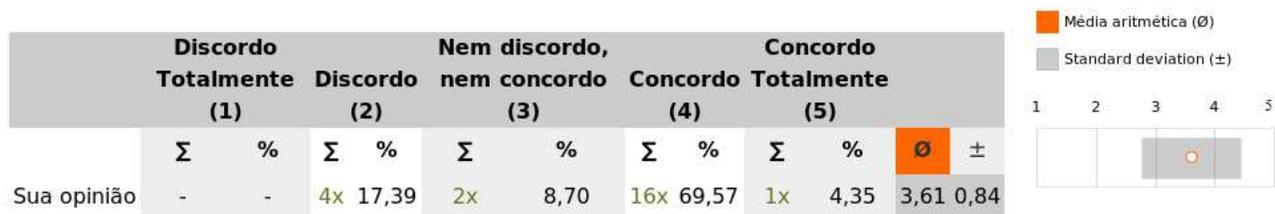


Gráfico 07.3

A faixa etária dos participantes entre 46 e 55 anos de idade resultou em uma satisfação maior com o sucesso que tem sido alcançado na carreira quando comparado com todas as outras faixas etárias, inclusive com a média geral do gráfico 07, resultando em um valor de 3,90, em uma escala de satisfação de 1 a 5, conforme gráfico 07.4 abaixo. O desvio padrão desta faixa é o menor entre todas as faixas etárias, o que demonstra que a maioria dos profissionais já consolidou suas carreiras e se sentem bem com os sucessos que foram alcançados, até mesmo pelo fato de terem vivido mais e terem tido mais oportunidades de obtê-los.



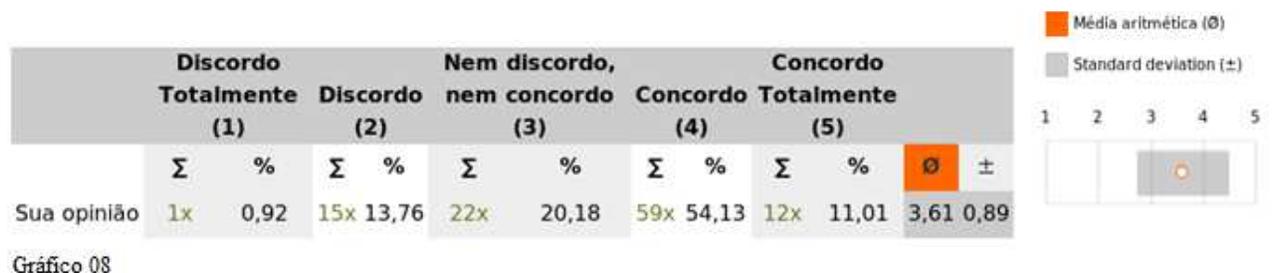
Gráfico 07.4

A faixa etária dos participantes acima de 55 anos de idade também resultou em uma tendência à satisfação com o sucesso alcançado na carreira, inclusive maior do que a média geral, resultando em um valor de 3,57, em uma escala de satisfação de 1 a 5. O desvio padrão desta faixa também é pequeno,

obtendo respostas firmes de pessoas que já consolidaram suas carreiras, conforme demonstra gráfico 07.5 abaixo.

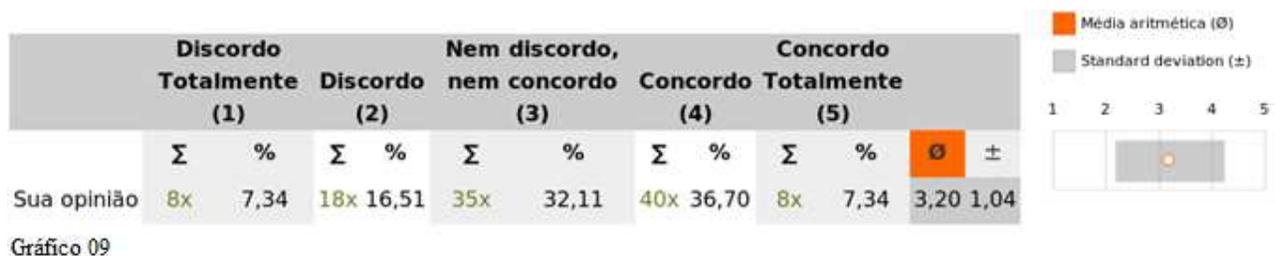


8) Quando questionados sobre a satisfação com o progresso que têm alcançado em relação aos objetivos de carreira como um todo, os participantes responderam:



A média aritmética demonstra que as respostas ficaram entre “nem discordo, nem concordo” e “concordo”. Em uma escala de 1 a 5, a satisfação com o sucesso que os participantes têm alcançado na carreira ficou em 3,61, conforme demonstra o gráfico 08. Em outras palavras, não houve na amostra estudada satisfação ou insatisfação plenas em relação aos objetivos de carreira como um todo, mas sim uma tendência à satisfação com o os objetivos de carreira, até mesmo pelo fato de que a maior parte dos participantes está em cargos do nível intermediário para baixo da pirâmide e ficam na faixa etária de 25 a 45 anos de idade.

9) Quando indagados sobre a satisfação quanto aos progressos com relação aos objetivos de renda, os participantes responderam:



A média aritmética demonstra que as respostas ficaram entre “nem discordo, nem concordo” e “concordo”. Em uma escala de 1 a 5, a satisfação com os progressos em relação aos objetivos de renda dos participantes ficou com valor de 3,20, conforme gráfico 09. Pode-se notar que o desvio padrão nas respostas é maior, isto se deve ao fato de que a renda é um elemento significativo para as pessoas (vide

gráfico 17), logo o descontentamento com o salário aumenta as insatisfações com a carreira. Deve-se considerar que a maior parte dos participantes está enquadrada na faixa etária de 25 a 46 anos, em fase de consolidação de carreira, o que consequentemente remete ao almejo de conquistar maiores patamares.

Para a faixa etária situada abaixo dos 25 anos, tiveram-se as seguintes respostas:



Gráfico 09.1

A média aritmética deste público atingiu 3,00, conforme gráfico 09.1, abaixo da média geral, tendendo a uma insatisfação com a renda. Isto se deve ao fato de que os jovens estão iniciando a carreira, consequentemente os salários são mais baixos em função da pouca experiência adquirida. Isto tende a mudar ao passar dos anos, prova disto é a faixa etária em início de posicionamento da carreira, situada entre 25 e 35 anos de idade, que possui uma escala maior de satisfação com a renda e também um desvio padrão menor nas respostas, pois as pessoas nesta faixa começam a considerar outros elementos, distintos da renda, como importantes para suas vidas (vide gráfico 17), conforme mostra o gráfico 09.2 abaixo:



Gráfico 09.2

Para os participantes da amostra que estão na faixa entre 36 e 45 de idade, a média aritmética atingiu 3,52, em uma escala de satisfação com os objetivos de renda de 1 a 5, conforme demonstra o gráfico 09.3. Uma vez que este público está finalizando a consolidação de suas carreiras, há maior experiência, consequentemente maiores salários em geral. Entretanto alguns especialistas e estudos indicam (BOTELHO, 2011; DAVIS, Stanley M., GOULD, Roger L, 1981) que é na fase de consolidação de carreira, que acontece em média entre os trinta e cinco e quarenta anos, que se iniciam algumas crises de medo e receio de obsolescência na carreira, por isto do desvio padrão nas respostas do gráfico abaixo.



Gráfico 09.3

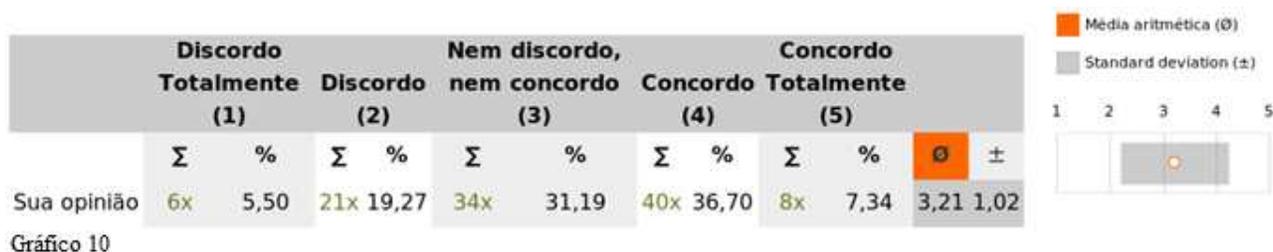
Para os profissionais que ficam entre 46 e 55 anos, a média aritmética, conforme gráfico 09.4 abaixo, atingiu um valor de 3,70, em uma escala de 1 a 5 de satisfação com os objetivos de renda. Os profissionais enquadrados nesta faixa etária, em geral, já consolidaram suas carreiras (DAVIS e GOULD, 1981) e há uma tendência à satisfação e à aceitação dos elementos que constituem uma carreira satisfatória. Os participantes desta faixa etária apresentaram o maior índice de satisfação em relação aos seus objetivos de renda.



As pessoas acima de 56 anos atingiram uma média aritmética de 3,29, conforme gráfico 09.5 abaixo, em uma escala de 1 a 5 de satisfação com os objetivos de renda. Este valor é superior à média dos participantes, conforme gráfico 09. Este público já consolidou suas carreiras e alguns já pensam em realizar atividades distintas daquelas que exerceu durante a vida (CORTELLA; MANDELLI, 2011).



10) Quando indagados sobre os progressos em relação aos objetivos de promoção, os participantes responderam:



A média aritmética geral demonstra que as respostas ficaram entre “nem discordo, nem concordo” e “concordo”. Em uma escala de 1 a 5, a satisfação com os objetivos de promoção ficou em 3,21. Em outras palavras não houve na amostra satisfação ou insatisfação plenas, mas sim uma tendência à satisfação com os objetivos de promoção. O desvio padrão da resposta ficou relativamente alto, isto se dá pelo fato de

que os mais jovens, ainda em início de carreira, tendem para o lado mais baixo do gráfico. A promoção é considerada um elemento da carreira (DRUCKER 1999), logo se os objetivos com a satisfação de carreira tendem a uma maior satisfação (vide gráfico 07), consequentemente os objetivos de promoção também tenderão, como pode ser visto no gráfico 10.

11) Quando indagados sobre a satisfação com o progresso que têm alcançado em relação aos objetivos de desenvolver novas habilidades, os participantes responderam:



Gráfico 11

A média aritmética geral demonstra que as respostas ficaram entre “nem discordo, nem concordo” e “concordo”. Em uma escala de 1 a 5, a satisfação com o progresso em relação ao objetivo de desenvolver novas habilidades ficou em um valor de 3,72, tendendo a concordar com a satisfação. Os mais jovens estão mais satisfeitos em relação às novas habilidades, isto é lógico haja vista que no início de carreira as pessoas absorvem mais coisas e vivenciam novas experiências, diferentemente dos participantes de maior idade que já passaram por longa trajetória e experiências vividas. O desvio padrão da resposta ficou relativamente alto, isto se dá pelo fato de que a faixa etária abaixo dos 25 anos, ainda em início de carreira, tende para o lado mais direito do gráfico (tendem à satisfação com as novas habilidades), conforme gráfico 11.1 abaixo.



Gráfico 11.1

Os participantes da faixa acima de 46 anos tendem a puxar a satisfação para o lado esquerdo do gráfico (a insatisfação), conforme pode ser visto no gráfico abaixo 11.2. Tal tendência se deve ao fato de que os profissionais acima de 46 anos já não almejam tanto progresso em suas carreiras em função de que o tempo até o término dela é menor, diferentemente de quem está iniciando a carreira, que possui longa trajetória até a sua consolidação.



Gráfico 11.2

12) Quando indagados sobre a satisfação com suas carreiras, os participantes responderam:



Gráfico 12

A média aritmética geral demonstra que as respostas ficaram entre “nem discordo, nem concordo” e “concordo”. Em uma escala de 1 a 5, a satisfação dos participantes com suas carreiras atingiu valor de 3,40, tendendo a satisfação. É interessante observar que a satisfação com as carreiras começa mais baixa no início da vida profissional e vai aumentando gradativamente. Os participantes abaixo de 25 anos nem discordam, nem concordam com a satisfação de suas carreiras, conforme pode ser visto no gráfico 12.1 abaixo.



Gráfico 12.1

Já para a faixa etária situada entre 25 e 36 anos, o grau de satisfação com a carreira é maior quando comparado com os mais jovens, ficando em uma média de 3,38 em uma escala de 1 a 5, contra 3,00 dos mais jovens, conforme pode ser visto no gráfico 12.2 abaixo:

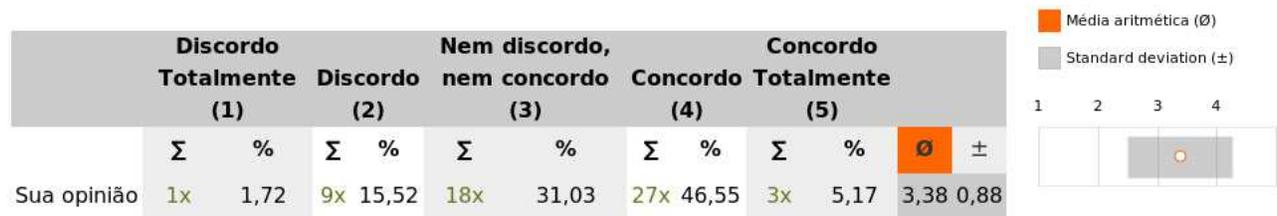


Gráfico 12.2

Para a faixa etária situada entre 36 e 45, o grau de satisfação com a carreira atingiu valor de 3,52 em uma escala de satisfação de 1 a 5, conforme gráfico 12.3 abaixo. Este grau é maior do que das outras duas faixas etárias anteriores.



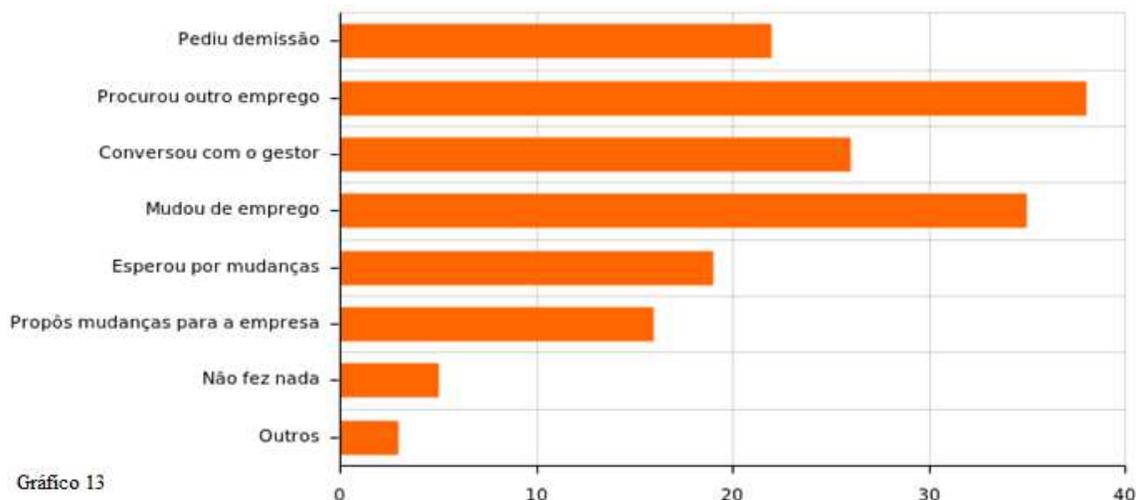
A faixa etária onde a carreira já está consolidada, entre 46 e 55 anos, foi a que atingiu maior nível de satisfação, valor de 3,80, em uma escala de 1 a 5, conforme pode ser visto no gráfico 12.4 abaixo.



Surpreendentemente a faixa etária acima de 56 anos foi a segunda que teve menor grau de satisfação com a carreira quando comparada com todas as outras faixas, conforme pode ser visto no gráfico 12.5 abaixo.

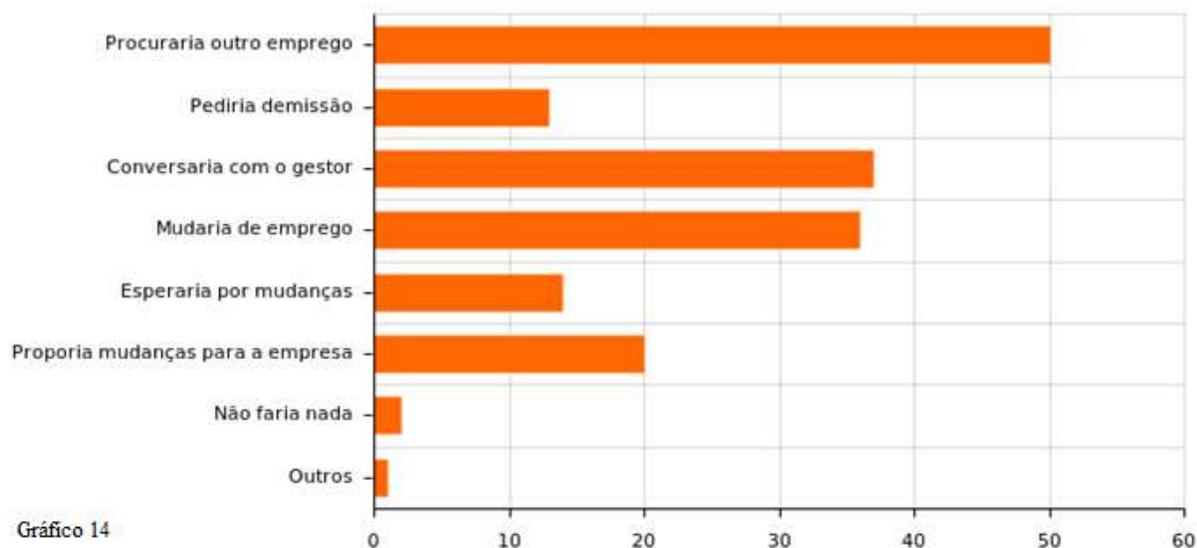


13) Foram fornecidas múltiplas alternativas para que os participantes respondessem o que fizeram quando perceberam que seus objetivos individuais de carreira estavam em desacordo com aquilo que a empresa oferecia. As seguintes situações foram identificadas:



Conforme demonstra o gráfico 13 acima, as atitudes mais tomadas pelos entrevistados se deu da seguinte forma: a primeira atitude mais tomada foi a de procurar outro emprego, em seguida a de mudar de emprego. Em terceiro lugar, a conversa com o gestor e em quarto o pedido de demissão. Em quinto lugar a espera por mudanças, seguida da atitude de o funcionário propor mudanças para a empresa. Somente uma pequena parcela (aproximadamente 5%) não fez nada e outros 3% tomaram outras atitudes.

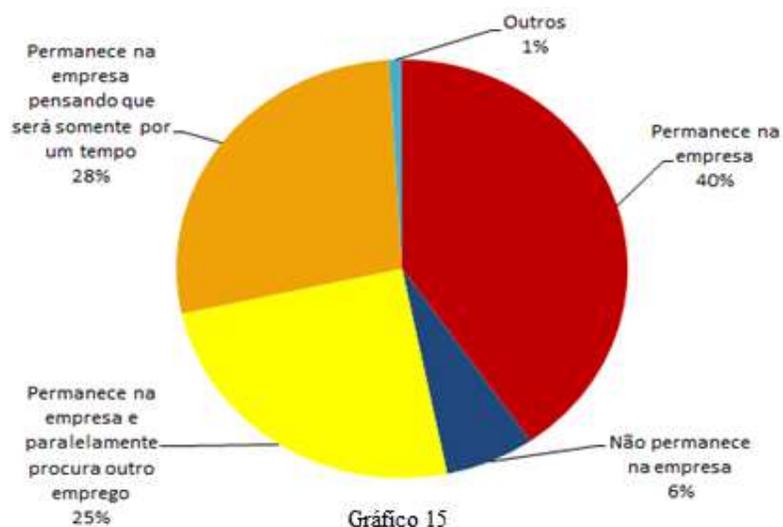
14) Foram fornecidas múltiplas alternativas para que os participantes respondessem que atitudes tomariam caso percebessem que seus objetivos individuais de carreira estivessem em desacordo com o que a empresa onde trabalha – ou o ramo em que atua, no caso de profissional liberal – pudesse oferecer. As atitudes mais votadas foram as seguintes



As decisões dos entrevistados remeteram às seguintes atitudes: a primeira atitude mais votada seria a de procurar outro emprego; seguida da atitude de conversar com o gestor; e em terceiro lugar está a mudança de emprego; seguida da espera por mudanças; em quinto ficou o pedido de demissão; e apenas uma pequena amostra (aproximadamente 1.8%) não faria nada e apenas 0,9% tomaria outra atitude.

É possível verificar a diferença entre o resultado do quadro da pergunta 13 (as atitudes que os participantes já tomaram) e o quadro em questão (que atitudes tomariam). O pedido de demissão, que foi uma atitude do passado, de aproximadamente 22% dos entrevistados, que está no quarto lugar entre as atitudes mais votadas, passou no quadro presente para o quinto lugar, diminuindo para aproximadamente 18%. Concomitantemente, o número de pessoas que conversou com o gestor no passado (26%) aumentou no quadro presente para quase 40% de respostas, ou seja, à medida que as pessoas amadurecem, ou de acordo com o que enfrentaram com suas atitudes, podem mudar de opinião e sua percepção do que devem fazer também pode mudar. O número de pessoas que não fez nada no passado em relação às inconsistências entre o plano de carreira individual e o que a empresa pode oferecer, também diminuiu consideravelmente.

15) Foi apresentada para os participantes a suposição de que o plano de carreira da empresa onde eles atuam esteja em consonância/de acordo com seus planos de carreira individuais. Ainda, os benefícios da função são compatíveis com o mercado e a empresa exigirá demais deles, principalmente no que concerne ao tempo, sendo necessária disponibilidade por mais de oito horas por dia. Foram dadas cinco alternativas de atitudes que os participantes poderiam tomar. Tiveram-se os seguintes resultados:

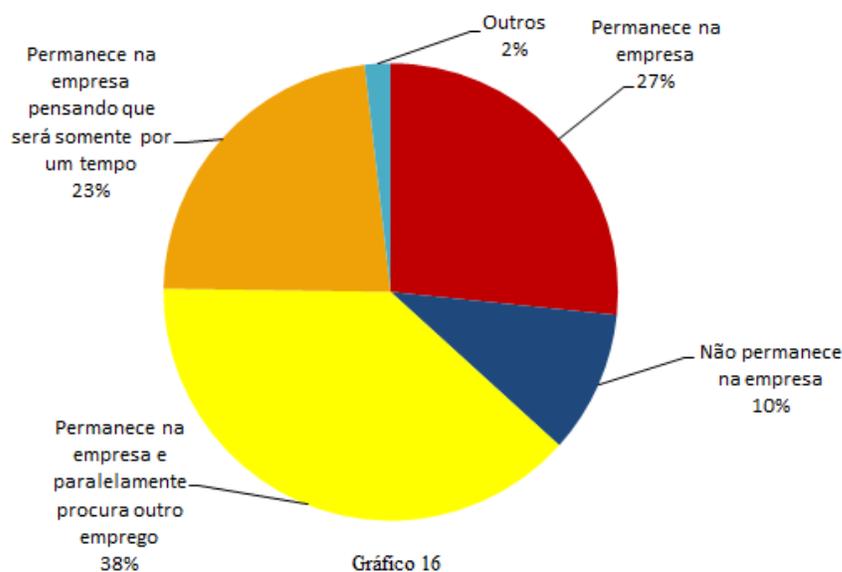


Seis por cento não permaneceria na empresa. Quarenta por cento dos participantes permaneceriam, mesmo que isto exigisse muito trabalho, inclusive superior à carga horária delimitada em lei. É possível notar no resultado, principalmente referente aos quarenta por cento dos participantes que permaneceriam

na empresa, como o plano de carreira organizacional impacta direta e grandemente no plano de carreira pessoal, pois mesmo exigindo demais dos funcionários, estes ainda escolheriam ficar. Em outras palavras, pelo fato de o profissional e a empresa estarem em consonância, haverá sacrifícios do profissional em outras áreas de sua vida, como a renúncia de passar mais tempo com a família e amigos, de realizar atividades de lazer e de prazer próprio, como estar só ou com seus queridos. Entretanto, cinquenta e três por cento permaneceriam na empresa e paralelamente procurariam outro emprego ou teriam em mente que seria somente por um tempo. Com este montante de porcentagem se vê a possibilidade de as empresas perderem seus profissionais e conseqüentemente dinheiro, por não ajustarem suas políticas de carreira, de qualidade de vida e de benefícios, ou por não recrutarem e selecionarem profissionais que estejam de acordo com suas práticas empresariais. Conforme já exposto pelo autor Dutra *et. al* (2013), a partir dos dias atuais “o comprometimento das pessoas com as organizações estará, cada vez mais, nos detalhes”. Desta premissa partem as estratégias de capital humano das organizações, de diminuir o percentual de profissionais que procuram outro emprego ou que ficam não vendo a hora de sair.

Sob outra ótica, os profissionais que permaneceriam na empresa, pensando que seria somente por um tempo, ou que paralelamente procurariam outro emprego (28% e 25% dos participantes, respectivamente), estão gerenciando sua empregabilidade, conforme o modelo de *carreira Proteana* estudada por Hall (1976) *apud* Dutra *et. al* (2013). É possível verificar ainda o impacto do rompimento dos laços de lealdade entre empregado e empregador, que se deu a partir de 1990, conforme exposto por Cortella *et. al* (2011), em que os profissionais estão exigindo mais e se apegando menos.

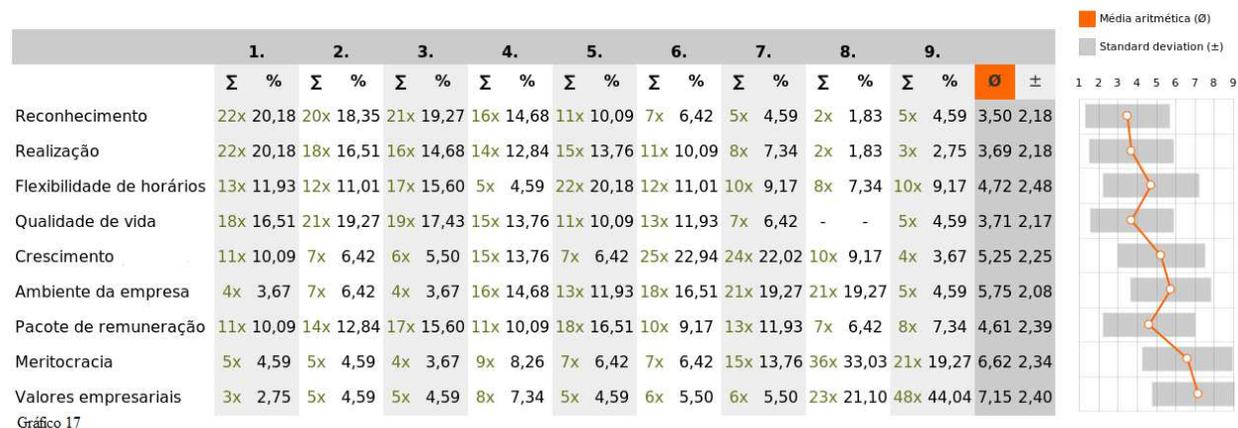
16) Foi apresentada para os participantes a suposição de que o plano de carreira da empresa onde eles atuam esteja em desacordo com seus planos de carreira individuais. Exigem-se muitas horas de seus tempos, deixando-os distantes de atividades de lazer e de interações familiares. Por outro lado, os benefícios que a empresa entrega (salário, possibilidade de crescimento, PLR, etc) são agressivos, muito acima da média praticada pelo mercado. Foram dadas cinco alternativas de atitudes que os participantes poderiam tomar. Tiveram-se os seguintes resultados:



Dez por cento não permaneceria no trabalho frente a vinte e sete por cento que permaneceria mesmo os planos de carreira da empresa estando em desacordo com seus planos de carreira individuais. Este número é 32,5% menor do que o número do gráfico 15, o que indica que mesmo tendo pacote de benefícios atrativo, uma quantidade maior de pessoas preza por outros atributos, como atividades de lazer e interações familiares, remetendo novamente à *carreira Proteu*, cujos indivíduos gerenciam sua empregabilidade e novamente demonstrando que o plano de carreira organizacional impacta direta e grandemente no plano de carreira pessoal, pois se os planos dos indivíduos estão em desacordo com os planos da carreira da empresa, e esta por outro lado tem pacote de benefícios atrativo, ela irá reter ainda uma quantidade de 27% dos entrevistados, que estão renunciando aos seus objetivos pessoais, por um pacote de benefícios atrativo. Esta questão certamente irá impactar na satisfação do indivíduo com sua carreira quando ele estiver em idade madura e perceberá que desejou algo para si e seguiu outra direção (CORTELLA *et. al*, 2011).

Sessenta e um por cento dos participantes da pesquisa permaneceriam na empresa pensando em fazê-lo só por um tempo ou paralelamente procurando outro emprego, indicando novamente que a empresa precisa balizar suas políticas de capital humano, pois há perdas imensuráveis com o *turnover* alto. Os benefícios altos não são garantias de que os indivíduos, em sua maioria, nos tempos atuais, permanecerão na empresa.

17) Foram dadas nove alternativas para os participantes, para numerarem de 1 a 9, sendo 1 para o mais relevante e 9 para o menos relevante, o que consideram mais importante. Tiveram-se os seguintes resultados.



No gráfico 17, a média aritmética mais próxima do fator “1” são os elementos que a amostra pesquisada considera mais relevante; a média aritmética mais próxima do fator “9” são os elementos que a amostra pesquisada considera menos importante.

Do mais importante para o menos importante, as respostas foram: reconhecimento, realização, qualidade de vida, pacote de remuneração, flexibilidade de horários, crescimento (vertical ou horizontal), ambiente da empresa, meritocracia e por último os valores empresariais.

Nota-se que as questões de reconhecimento, realização e qualidade de vida tem um impacto de maior valor para as pessoas, por este motivo Dutra *et. al* (2013) alega que o comprometimento entre empregado e empregador estará cada vez mais nos detalhes, afinal, as teorias clássicas da administração, que viam as pessoas como mão-de-obra com valor facilmente substituível, deram lugar às teorias atuais, cujos colaboradores fazem parte do diferencial competitivo das empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de carreira organizacional impacta direta e grandemente no plano de carreira pessoal. É possível lançar esta afirmação em função de que há um número considerável de pessoas que permaneceriam trabalhando em uma empresa com plano de benefícios agressivo, mesmo que o plano de carreira desta empresa estivesse em desacordo com o plano de carreira individual dos participantes, como por exemplo, trabalhar em carga horária superior à estabelecida em lei, renunciar ao tempo para atividades de lazer, interações familiares e com amigos. Conforme Cortella *et. al* (2011) alguns indivíduos planejam seus planos de carreira e por alguns motivos, como este exposto acima – de benefícios atrativos abordados na pesquisa, acabam por seguir diretrizes diferentes. Isto fará com que as pessoas, principalmente aquelas que já consolidaram suas carreiras, sintam-se insatisfeitas com as decisões que tiveram ao longo da vida.

Por outro lado, há também as empresas que têm o plano de carreira organizacional em consonância com o plano de carreira dos indivíduos, e que exigem demais deles e têm pacote de benefícios sem agressividades. Neste caso, o número de pessoas que permaneceria no emprego é maior, mesmo que o pacote de remuneração não seja significativamente atrativo. Isto se deve ao fato de que as pessoas estão prezando por outros atributos, distintos da renda, para viverem satisfeitos e alinhados com a vida profissional e pessoal. O pacote de remuneração aparece em quarto lugar como o elemento mais importante para as pessoas. A sua frente estão outros elementos, como: reconhecimento; realização; e qualidade de vida. Neste caso, o plano de carreira organizacional impacta diretamente no plano de carreira pessoal dos profissionais que têm o pacote de remuneração como importante elemento dentro da gestão de suas carreiras, pois renunciam à remuneração em função de outros fatores, como aqueles citados acima.

Em caso de haver divergência entre o plano de carreira organizacional e o plano de carreira pessoal, as atitudes que as pessoas pensam em tomar divergem significativamente das atitudes que estas pessoas já tomaram sobre o mesmo assunto. No passado, quando houve esta divergência entre empregado e empregador, as pessoas conversavam menos com o gestor, pediam mais demissões e procuravam outro emprego e mudavam de empresa. Quando questionadas se tomariam estas mesmas decisões futuramente, o quadro muda e as pessoas pensam em tomar as atitudes como a de conversar mais com o gestor e a de pedir menos demissão, entretanto as atitudes de procurar outro emprego e mudar de emprego permanecem. Isto demonstra a possibilidade de os indivíduos gerenciarem suas próprias carreiras e empregabilidade e serem adaptáveis a novas situações, conforme a *Carreira Proteana*, que por mais que tenha sido estudada por Hall na década de 1970 é considerada um modelo emergente de carreira. Martins (2001) buscou entender em sua pesquisa se os profissionais brasileiros estariam apresentando um comportamento proteano, ou seja, se seriam flexíveis, versáteis, hábeis em planejar suas carreiras com base em seus objetivos de vida. O autor concluiu que os profissionais assumiam estas características, da mesma forma como os indivíduos da amostra desta pesquisa.

As percepções sobre a satisfação com a carreira variam de acordo com a faixa etária dos indivíduos. Não é possível comparar um jovem que está iniciando sua carreira, que envolve euforia, medos, anseios, entre outros, com um profissional que já consolidou sua carreira perante um ramo de atividade e/ou mercado. É possível afirmar que a satisfação com a carreira aumenta gradativamente até a idade de 55 anos, após isto o grau de satisfação diminui para um valor abaixo da média geral, ficando entre “nem discordo, nem concordo” e “concordo”, com um valor de 3,28 em uma escala de satisfação de 1 a 5, contra um valor de 3,40 de média geral, na mesma escala.

Em média, aqueles que estão na faixa etária abaixo de 25 anos não se posicionaram firmemente sobre satisfação ou insatisfação com suas carreiras, ficaram no meio termo, em intervalo de 3, em uma escala de satisfação de 1 a 5. A faixa etária situada entre 25 e 35 anos atingiu valor de 3,38, satisfação maior que a faixa anterior e ainda abaixo da média geral de satisfação de 3,40. As únicas faixas etárias

que atingiram níveis de satisfação superiores ao da média geral são indivíduos com idade entre 36 e 45 anos, idade em que começam a se consolidar as carreiras individuais, bem como os indivíduos com idade entre 46 e 55 anos, que em geral já estão com a carreira consolidada (DAVIS, Stanley M., GOULD, Roger L, 1981).

Esta pesquisa demonstrou veementemente como o comportamento dos indivíduos mudou ao longo de algumas décadas devido a vários fatores, como a tendência do mercado globalizado, a inserção das mulheres nele e a forte concorrência. É objeto de reflexão para qualquer profissional a ação de permanecer em uma empresa por algum benefício agressivo e renunciar a outros elementos desejados para seu plano de carreira individual, como por exemplo, a qualidade de vida. Em algum momento da trajetória da carreira, nessa situação, o profissional irá se arrepender e nem sempre haverá tempo e oportunidade suficientes para voltar atrás. Diante dos dados trazidos, não se pode dizer que o profissional possa planejar sua trajetória sem a interferência dos planos de carreira empresariais. Por este motivo, de tempo em tempo, é preciso pensar se aquilo que está sendo feito está em consonância com aquilo que se deseja e também verificar se ainda faz sentido o que foi planejado.

BIBLIOGRAFIAS

AMARAL, Elizabeth. **Competitividade Y**. 2013. Disponível em:

<<http://www.gestaoerh.com.br/site/noticias/?id=444>> Acesso em 18 set. 2014

BALASSIANO, M, FONTES, Filho J, VENTURA, E. **Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira?** Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004.

BOOG, Magdalena G. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipos**. Volume 2. São Paulo: Gente, 2002.

BOTELHO, Joaquim Maria. **Crises Previsíveis na Carreira**. Grupo Catho. Disponível em:

<http://www.pauloangelim.com.br/artigos3_23.html> Acesso em 01 set. 2014

CHANLAT, J. **Quais carreiras e para qual sociedade?** RAE – Revista da Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORTELLA, Mario Sergio. MANDELLI, Pedro. **Vida e Carreira, Um Equilíbrio Possível?**. São Paulo: Papirus 7 Mares, 2011.

DAVIS, Stanley M., GOULD, Roger L. **Three Vice Presidents in Mid-Life**. Harvard Business Review. July-August, 1981

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. 2. ed. Fortaleza: Realce Editora, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perceptivas**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. VELOSO, Elza Fátima Rosa, et. al. **Desafios da Gestão da Carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.

DRUCKER, P. **Você está preparado?** Portal Senioridade. Trecho da conferência “Redefinindo Lideranças, organizações e comunidades”, de 09/nov/1999 – Fundação Peter Drucker. Disponível em: < http://www.senioridade.com.br/conteudo/boletim/bol_026.php> Acesso em: 10 ago. 2014.

FIGUEREIDO, PAULO .N. **Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil.** Perspec. São Paulo, v. 19, n. 1, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392005000100005&lng=pt=iso&tlng=pt> Acesso em: 10 abr. 2014.

GESTÃO NOSSA DE CADA DIA. **Pirâmide de Maslow.** Disponível em: <<http://gestaonossadecadadia.com.br/descubra-as-necessidades-de-seus-liderados-conhecendo-e-mais-facil-motiva-los/artigos/attachment/piramide-de-maslow>> Acesso em: 17 set. 2014

GUBMAN, Edward L. **Talento: Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GREENHAUS, J, H. *et al.* **Career management.** 3 ed. Orlando: Harcourt,1999.

HALL, D. **Career Development Comes of Age.** Training & Development Journal, v. 40, p16. Nov. 1986.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAFUENTE, Florência. **Do Conflito à ação.** HSM Management, v. 3, n. 74, p.70-76. São Paulo, mai. 2009.

MARTINS, H. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 11. ed. São Paulo : LTR, 2005.

RECAPE. Revista de Carreiras e Pessoas. **Construção e Validação de uma escala de percepção de sucesso na carreira.** Luciano Vanelli Costa. São Paulo. V. 03 n. 01 jan/fev/mar/abril 2013

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial.** Caderno de Psicologia Social do Trabalho, vol. 12, n.2, p. 203-216, 2009.

SAVIOLI, Nelson. **Carreira: manual do proprietário.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SECO, G. B. **A satisfação na actividade docente.** Coimbra: 2000.

SILVA, Rodrigo Cunha da. DIAS, Carolina Aparecida de Freitas *et. al.* **Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um Estauo com Profissionais Brasileiros.** XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 04 a 07 set. 2011.

SMITH, Patricia Cain, KENDALL, Lorne M., HULIN Charles L. **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes.** Chicago:, Rand McNally, 1969.

SULLIVAN, S. E, BARUCH, Y. **Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration.** Journal of Management. v. 35, p. 1542-1571, 2009.