

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SANDRA MARIA DA SILVA VAZ**

**A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS SOBRE A GESTÃO DE CARREIRA**

**CURITIBA**

**2017**

**SANDRA MARIA DA SILVA VAZ**

**A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS SOBRE A GESTÃO DE CARREIRA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA GESTÃO DE TALENTOS E COMPORTAMENTO HUMANO em ADMINISTRAÇÃO, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

**CURITIBA**

**2017**

## A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS SOBRE A GESTÃO DE CARREIRA

**Sandra Maria da Silva Vaz**

### **RESUMO**

A gestão de carreira visa assegurar que os profissionais tenham perspectivas de desenvolvimento e de ascensão, conciliando as expectativas de carreira pessoal com as necessidades organizacionais. Até a década de 80, a gestão de carreira era tida como responsabilidade exclusiva das empresas. Com o advento da globalização, as empresas realinham os seus processos e passam a buscar profissionais preparados para contribuir substancialmente com os seus objetivos e metas. O potencial humano passa a ser valorizado. O funcionário desenvolve uma postura mais ativa passando a negociar com a empresa o seu futuro profissional. Este estudo teve como objetivo identificar a percepção dos profissionais em relação à gestão e ao desenvolvimento da própria carreira. O tema proposto se justifica devido a crescente demanda do mercado por profissionais cada vez mais bem preparados e capazes de gerir as próprias vidas.

**Palavras-chave:** Gestão de carreira. Desenvolvimento profissional.

### **ABSTRACT**

Career management aims to ensure that professionals have developmental and career prospects, reconciling personal career expectations with organizational needs. Until the 1980s, career management was seen as the sole responsibility of companies. With the advent of globalization, companies realign their processes and start looking for professionals prepared to contribute substantially to their goals and objectives. Human potential comes to be valued. The employee develops a more active stance by negotiating with the company for their professional future. This study aimed to identify the perception of professionals in relation to the management and development of their own career. The proposed theme is justified by the growing market demand for professionals who are increasingly well prepared and able to manage their own lives.

**Keywords:** Career management. Professional development.

## 1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre carreira têm percorrido os mais diferentes enfoques. Nas organizações tradicionalmente a carreira tem sido associada à profissão e ao cargo ocupado, dando a possibilidade ao empregado de alcançar outras posições ao longo do tempo. No entanto, pode-se adiantar que a própria noção de carreira anteriormente discutida a partir dos planos de carreira que a empresa guardaria responsabilidade, tem sido apresentada a partir de outras concepções, especialmente aquelas que dizem respeito à responsabilização do sujeito pelo seu próprio trabalho. (OLTRAMARI, 2008).

Boa parte do sucesso de uma pessoa dentro do mundo do trabalho costuma vir do mundo que a cerca. Fatores externos acabam por impulsionar significativamente muitas carreiras ou podem até ser um obstáculo ao desenvolvimento profissional. As estratégias adotadas no percurso da carreira também tem um peso significativo. Em geral, a estratégia esta relacionada a um conjunto de decisões, e escolhas de caminhos por meio dos quais a pessoa tentará atingir suas metas. (ROSA, 2013).

Os esforços empregados pelo profissional são vistos como uma consequência natural para um crescimento na carreira, e provavelmente os trabalhadores tenham de alguma forma um planejamento ou pelo menos um plano para o seu futuro dentro da profissão. Contudo, quando se observa com um pouco mais de atenção o mundo do trabalho, verifica-se que esta premissa não é totalmente verdadeira. O crescimento da carreira não é um processo simples de acontecer, pois depende de vários fatores, que podem interferir tanto positivo quanto negativamente para a sua consolidação. É necessária a contribuição de todos os envolvidos, a empresa, o profissional, a sociedade, as mudanças econômicas e até a política de um país.

Devemos estar sempre alertas para o fato de que a força propulsora da empresa são as pessoas e que todos os objetivos organizacionais são atingidos através delas. A motivação adequada das pessoas e um perfeito relacionamento entre elas deve ser objetivo contínuo em todas as operações da empresa. (SAVIOLI, p. 42, 1991). Programas de gestão de carreira contribuem não só para o desenvolvimento do colaborador, mas também enriquecem o patrimônio da empresa. Tornando a organização mais atraente e competitiva no mercado.

Com o advento da crise econômica no país muitos postos de trabalhos desapareceram e muitas pessoas viram o investimento na carreira diminuir. O

profissional mais requisitado pelas empresas atualmente é aquele capaz de assumir várias funções e atividades. A ordem atual é manter os empregos, e, investir em carreira, depende de tempo e custa caro.

Entretanto, a ideia de que a carreira consiste em uma trajetória linear estruturada pela empresa vem se alterando para uma nova realidade em que a carreira passa a ser vista como uma jornada, aberta a possibilidades e incertezas. (BENDASSOLLI e RAMOS, 2013).

Falar sobre carreira é cada vez mais necessário e ocupa um lugar importante dentro do mundo do trabalho pela constante demanda de atualização por parte dos profissionais, responsáveis quase sempre pela evolução da própria carreira, e pelas empresas que tem a tarefa de elaborar e gerir a carreira de seus, devendo, no entanto, ser melhor pensada e planejada pelas empresas.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Falar sobre carreira continua sendo um tema importantíssimo. Pois, alcançar sucesso nessa área exige sacrifícios na vida profissional e pessoal do sujeito. O mercado exige cada vez mais que os profissionais tenham habilidades, atitudes e competências bem desenvolvidas. Neste trabalho apresentaremos como alguns autores ao longo do tempo definem carreira e os seus desdobramentos.

A noção de carreira surgiu no decorrer do século XIX, e em sua definição moderna quer dizer “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, e uma progressão”. Essa ideia nasceu com a sociedade industrial capitalista liberal. (CHANLAT, 1995). O autor defende que, não é possível pensar em carreira sem a referência das estruturas socioeconômicas do mercado de trabalho, da cultura da empresa e do contexto histórico da mesma e de seus profissionais. Nessa perspectiva a cultura, a estrutura social e a política de cada país podem traçar diferentes valores para a carreira. Conforme ressalta CHANLAT (1995),

“ ... a carreira na França está fundada sobre a nobreza do diploma, a carreira alemã, sobre a experiência profissional, a carreira americana sobre os méritos e performances individuais e a carreira holandesa, sobre a especialização e o espírito igualitário.”

Segundo LACOMBE (2005), durante a vida profissional a série de posições ocupadas por uma pessoa é denominada carreira. SAVIOLI (1991, p.14) por sua vez, define que “Carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida”. Araújo (2006) complementa que o plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais, com uma sequência de atitudes e comportamentos associados e as experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante a vida.

De acordo com HALL (apud DUTRA, p.17, 1996) a carreira é “... a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados a experiências relacionadas ao trabalho durante o tempo de vida de uma pessoa”.

As definições propostas pelos autores apresentam pontos em comum, todos trazem a ideia de que a carreira possui uma estrutura linear e esta intimamente ligada aos comportamentos, atitudes e aspirações pessoais ao longo da vida do sujeito. Fatores esses que influenciam a tomada de decisão e o curso do desenvolvimento da carreira que cada pessoa irá vivenciar.

Na concepção de London e Stumph (apud DUTRA, p.17, 1996), a carreira se defini como:

“as sequências 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, expectativas, aspirações individuais e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas pela carreira estão dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança”.

London e Stumph trazem importantes variáveis, como a organização e a sociedade que estão totalmente ligadas à noção de carreira por apresentarem normas, diretrizes e políticas que impactam diretamente no desenvolvimento do profissional e conseqüentemente na trajetória de sua carreira.

As organizações tem um papel fundamental nesta concepção, mas a disposição para trabalhar este tema teve seu despertar recentemente. É nos anos 80 que aparece a ideia de que a empresa deve preocupar-se em gerir as carreiras

do seu pessoal. A empresa para sobreviver deve levar em consideração seu quadro de pessoal como um recurso fundamental. A gestão de carreira torna-se parte dessa estrutura política para assegurar que as pessoas recrutadas permaneçam nas empresas. (CHANLAT,1995).

Para DUTRA (p.77, 2006) a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido e sim como um sequencia de posições e de trabalhos por ela realizados, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa.

DUTRA (p.78, 2006) acrescenta ainda que a carreira tem três momentos bem definidos no que tange à gestão do desenvolvimento:

- Início: a entrada na carreira é bem clara para a empresa e para as pessoas. Quase sempre é possível estabelecer quais são os requisitos e as condições de acesso à carreira;
- Crescimento: as organizações em geral conseguem monitorar o início do processo de crescimento dos empregados na carreira, mas em seguida abandonam completamente as pessoas. As empresas mais bem estruturadas conseguem estabelecer todo o percurso de crescimento em determinada carreira, mas não todas;
- Final: raramente as pessoas e as empresas tem clareza quanto ao final da carreira. O fundamental é a possibilidade de a pessoa prepara-se para outra carreira com o suporte da empresa, dando acesso a novos candidatos em crescimento.

Após a revolução industrial, o conceito de carreira sofreu transformações, não importando a área de formação ou a organização em que essa trajetória se desenvolve. Dúvidas começam a surgir e o trabalhador em muitos casos não tem perspectivas claras do seu aproveitamento e evolução na empresa, enquanto isso as empresas enfrentam grandes dificuldades em reter os trabalhadores que se sobressaem. (BALASSIANO e COSTA, 2006).

Conforme ressalta DUTRA (1996) a crescente consciência das pessoas acerca de suas próprias carreiras choca-se com o despreparo das organizações. Este despreparo manifesta-se na forma autoritária como as empresas pensam a questão da carreira de seus funcionários. Seja na ausência de competência para a administração das carreiras, quanto pela falta de políticas e, além da desagregação

entre pensar o desenvolvimento da organização e pensar o desenvolvimento de seus recursos humanos.

Essa nova maneira de ver a carreira surge em decorrência de mudanças sociais, tais como a inserção da mulher no mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, entre outros. Assim, nessa abordagem não importa o sexo ou a origem social do indivíduo (CHANLAT, 1995).

Apesar de mais democrático, o moderno modelo de carreira se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, em contraposição ao modelo tradicional. Essa mudança necessariamente não significou progresso e bem-estar para as pessoas, que se tornam as responsáveis por suas próprias carreiras (BALASSIANO, 2004).

O autor ressalta ainda que, em organizações de grande porte ainda persiste a carreira do tipo burocrático, muito embora haja tendência de que essas organizações flexibilizem cada dia mais suas estruturas e a forma de ascensão, passando a valorizar atributos próprios de outros tipos de carreira, como o saber, a criatividade e o capital de relações. Assim, mesmo em grandes e tradicionais empresas é possível perceber um movimento de mudança de mentalidade e as atitudes estão se reconfigurando ao novo conceito de carreira, em que a capacidade de inovar e flexibilizar são fatores principais.

“A construção de uma carreira requer decisões e atitudes que normalmente se refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também sua família. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho. Porém, hoje, trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam influenciando tanto o comportamento das pessoas, quanto as próprias organizações”. (VELOSO; DUTRA; NAKATA, p.3, 2011).

Para a organização, o desenvolvimento profissional é o processo para orientar a colocação, o movimento e o crescimento dos empregados, através da avaliação, das atividades de treinamento e das atribuições do cargo planejado. Portanto, o desenvolvimento profissional inclui tanto o planejamento pessoal da carreira quanto a gestão organizacional da carreira. (ROTHMANN e COOPER, 2009, p.238).

Uma das etapas da carreira é o planejamento, este é um processo pessoal através do qual os trabalhadores planejam sua vida profissional identificando e implementando as fases para atingir os objetivos da carreira. Na gestão de carreira, a organização compatibiliza os planos de carreiras individuais dos empregados com as necessidades organizacionais e implantam programas para realizar esses objetivos conjuntos. (ROTHMANN e COOPER, 2009, p.238)

Quando as empresas realizam uma boa gestão de carreira, isso pode contribuir para atrair trabalhadores mais qualificados, e esta passa a apresentar um melhor desempenho no mercado.

Para DRUCKER (2005), os novos tempos requerem capacidade de fazer escolhas e de se auto-administrar, que, por sua vez, pressupõem autoconhecimento. O autor ressalta, no entanto, que a maioria das pessoas está despreparada para desempenhar essas funções com eficácia, por isso a maioria delas deixa que as organizações conduzam as suas carreiras.

Grande parte da responsabilidade pela construção da carreira é deslocada, portanto, para o indivíduo. A organização, por sua parte, contribui para a carreira na medida em que constitui fonte de oportunidades para o exercício e desenvolvimento de suas habilidades e competências. (MALVEZZI, 2000).

Embora esteja claro que a carreira tem sua origem no indivíduo, esta cada vez mais relacionada com as demandas do ambiente e com as estratégias adotadas pelas organizações. Isso faz com que os jovens muitas vezes necessitem se sujeitar a subempregos ou ao trabalho precarizado, como forma de construir um currículo competitivo. (TOLFO, 2002)

A perspectiva de desenvolvimento nas carreiras tem se caracterizado como um dos fatores que mais influenciam o movimento dos profissionais entre uma empresa e outra. Se anteriormente o salário era um dos principais aspectos observados por candidatos a emprego, atualmente, a possibilidade de evoluir na carreira, tornou-se mais significativa e frequente. (CARVALHO, 2011).

Anteriormente o sucesso profissional estava intimamente ligado à pessoa ter um bom emprego, com um ótimo salário em uma empresa que lhe concedia status. Atualmente o indivíduo busca controlar o seu próprio trajeto profissional. Valores pessoais, como autonomia, crescimento e autorrealização, exercem um papel importante na decisão. O sujeito busca ter um equilíbrio saudável entre o trabalho, a família e os amigos, optando muitas vezes por carreiras fora das organizações, às

chamadas carreiras empreendedoras. O sucesso é uma coisa muito pessoal. Tal indivíduo assume total responsabilidade por seu destino profissional.

Segundo TACHIZAWA (p.197, 2001), “planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes.” Pode-se entender que o plano de carreiras compreende níveis de capacitação e complexidade crescentes. Portanto, o aumento do nível de desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, possibilita o profissional a estar capacitado para atender a requisitos cada vez mais complexos.

Conforme DUTRA (1996), o planejamento de carreira deve considerar o desenvolvimento da capacidade de auto-avaliação de comportamentos frente a carreira, uma análise sistematizada sobre a realidade pessoal e profissional, bem como a definição de metas e modos de avaliar sua implantação no decorrer da carreira.

O mundo globalizado exige decisões mais rápidas das pessoas e das organizações. Existe uma demanda crescente para que os profissionais busquem cada vez mais aprimorar as suas habilidades. As organizações tendem a contratar as pessoas que já tenham uma qualificação ou bagagem que possa contribuir com o crescimento e acelerar o desenvolvimento organizacional. Esta pressão do ambiente social sobre as pessoas, fazendo com que elas planejem suas carreiras tem sua origem conforme enumera DUTRA. (1996, p.23).

1. Aumento da diversificação das oportunidades profissionais ocasionadas pelos movimentos de maior complexidade organizacional e tecnológica, exigindo das pessoas posicionamentos cada vez mais conscientes quanto a sua trajetória profissional.

2. Disseminação cada vez maior da ideia de que as pessoas são capazes de influenciarem suas próprias carreiras.

3. Valorização social do contínuo crescimento, da mobilidade, da flexibilidade e da notoriedade. Este tipo de valorização pressiona as pessoas a competirem consigo próprias, a estarem sempre revendo suas expectativas e necessidades.

DUTRA (1996, p.24) propõe ainda um modelo de planejamento de carreira tendo como principais objetivos, desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira; estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação, visando o planejamento individual de sua carreira;

oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal e; disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação para monitorar a carreira ao longo do tempo.

Gerenciar a carreira é decidir adequadamente e resolver problemas relativos à vida profissional, processo esse que envolve a ideia de custos e benefícios. Para isso, para ter um plano de carreira com condições de acontecer é preciso ter como ponto inicial a auto-avaliação e o autoconhecimento. (Martins 2001). Os aspectos essenciais para um bom plano de carreira é muitas vezes negligenciado pelo próprio profissional. Para DUTRA (1996) isso ocorre devido às características culturais do brasileiro, que não valoriza o planejamento da carreira. Poucas são as pessoas que procuram analisar os movimentos do mercado e preparar-se para eles, criando as próprias oportunidades.

A busca por satisfação profissional cria expectativas relacionadas ao desenvolvimento de competências que possibilite a ascensão da Carreira. Dessa forma, cabem as organizações o adequado aproveitamento de seus talentos, com informações claras sobre a atual política de gestão da carreira dentro das suas áreas.

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho teve o objetivo de identificar a percepção dos profissionais em relação à gestão e ao desenvolvimento da própria carreira. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema carreira e o desenvolvimento profissional. Sendo utilizados livros, artigos científicos e periódicos online. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado com respostas baseadas na escala Likert de 1 a 7 (1.Discordo totalmente; 2.Discordo; 3.Discordo parcialmente; 4.Não concordo, nem discordo; 5.Concordo parcialmente; 6.Concordo; 7.Concordo totalmente). Foram distribuídos questionários aos funcionários dos setores comercial, financeiro, TI e marketing da SenffNet, uma instituição financeira de administração de cartões de crédito situada na cidade de Curitiba no Paraná.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados apresentou os resultados do perfil dos participantes e da percepção deles sobre a construção e desenvolvimento da carreira. Foram distribuídos 60 questionários, tendo como respondentes 35 funcionários, equivalendo a 58% da amostra total. Para os dados de perfil os participantes foram pesquisados sobre a escolaridade, tempo de profissão, cargo que ocupa, idade e sexo. Participaram do estudo pessoas de ambos os sexos, sendo que destes, 65% são mulheres e 35% são homens. Os respondentes possuem idades entre 18 e 55 anos, com destaque para a faixa etária entre 26 e 35 anos de idade, que totalizou 80% dos participantes e a segunda faixa de maior concentração foi entre 46 e 55 anos com 14% dos participantes, conforme demonstrado na tabela 1.

<b>Item Verificado</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
18 – 25	1	3
26 – 35	28	80
36 – 45	5	14
46 – 55	1	3
56 – Acima	0	0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

Os funcionários pesquisados ocupam cargos administrativos, executivos e não executivos na empresa. Desses, 05 funcionários informaram possuir cargos de gestão (supervisão, coordenação e gerencia) e 30 funcionários ocupam cargos de nível técnico/operacional. Os participantes informaram ainda o tempo de trabalho na empresa compreendido entre 04 meses a 13 anos.

O questionário foi elaborado com 17 afirmativas que procurou descrever as opiniões dos participantes sobre as ações acerca da gestão e desenvolvimento da carreira no contexto atual da organização em que trabalham. Procurou-se identificar qual o grau de concordância dos participantes em relação a atuação diante da gestão da carreira e do contexto da organização.

Diante de um mercado globalizado os profissionais são cada vez mais demandados a gerir o seu próprio tempo, trabalho e a produtividade, realizar a gestão da própria carreira com ações e atitudes que impulsionam o desenvolvimento profissional, dentro ou fora da empresa, se tornou cada vez mais urgente.

O estudo buscou identificar se o trabalhador tem empenhado esforços para alcançar os objetivos da carreira e qual a percepção dele diante dos obstáculos e demandas para a consolidação dos objetivos traçados. O trabalho aqui proposto também teve o intuito de proporcionar aos participantes um momento de reflexão sobre sua trajetória e possíveis mudanças de percurso.

A grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre as suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de seu aproveitamento. Ao proceder dessa forma, subordina a sua carreira a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre a sua realidade. (DUTRA, p. 23, 1996).

A autoanálise sobre os seus próprios comportamentos e atitudes concebe ao profissional, ferramentas técnicas e emocionais para atuar de forma mais assertiva no planejamento da própria carreira. Desta maneira, o trabalhador deixa a concepção paternalista, onde cabe apenas à empresa a responsabilidade pela trajetória do colaborador, e permiti assim a responsabilização do próprio funcionário diante das escolhas e direcionamento da carreira.

**Tabela 2 - Identificação com a Carreira**

Item Verificado	1	2	3	4	5	6	7
1. Estou comprometido e envolvido com a escolha profissional que fiz	0%	0%	11,43%	8,57%	25,71%	31,43%	22,86%
2. Não me sinto motivado com a profissão que escolhi	0%	17,14%	11,43%	0%	28,57%	25,71%	17,14%
3. Tenho dúvidas se quero seguir carreira na profissão que escolhi	11,43%	11,43%	2,86%	5,71%	34,29%	14,29%	20,00%

Quando verificado qual o grau de identificação dos participantes com a carreira escolhida, os dados da tabela 2 nos aponta que 31,43% afirmam terem dúvidas se querem seguir carreira na profissão. Enquanto 68,58% demonstram satisfação e pretendem continuar exercendo as atividades dentro da carreira escolhida. Quando abordados sobre se sentirem motivados dentro da profissão, 28,57% se dizem não motivados a continuar na profissão. Por sua vez, 71,42% afirmam que estão motivados com a opção profissional.

A motivação no trabalho ainda é um desafio dentro das organizações, pois as variáveis como, remuneração, clima organizacional, a situação econômica do país, os projetos pessoais dos trabalhadores, entre outros, implicam diretamente nesta

questão e tendem a dificultar ainda mais a tarefa. O que de certa forma justifica o resultado apresentado na pesquisa.

A decisão sobre qual carreira seguir exige do profissional um autoconhecimento e certa maturidade sobre as suas escolhas. Nesta etapa é preciso que as expectativas estejam afinadas com a realidade de cada mercado. Imprevistos e obstáculos são passíveis de ocorrer durante a jornada e sai na frente quem busca aperfeiçoar os seus pontos fortes e trabalhar os gaps dentro das competências necessárias ao melhor desempenho das atividades.

**Tabela 3 - Decisão sobre a Carreira**

Item Verificado	1	2	3	4	5	6	7
4. Está claro para mim quais são os meus objetivos profissionais	2,86%	2,86%	8,57%	14,29%	25,71%	37,14%	8,57%
5. Tenho metas definidas sobre a minha profissão e um plano para alcança-las	0%	5,71%	11,43%	8,57%	48,57%	8,57%	20,00%
6. Não estou seguro sobre qual caminho seguir dentro da minha profissão	5,71%	8,57%	8,57%	0%	54,29%	8,57%	14,29%

Como demonstrado na tabela 3 os participantes da pesquisa afirmam ter clareza dos objetivos e metas e planos definidos, este dado compreende em torno de 77% da amostra. No entanto, 77,15% ainda se dizem inseguros sobre o caminho a seguir dentro da profissão.

Conforme ressalta DUTRA (1996), o comportamento das pessoas em relação a escolha e ao desenvolvimento de suas carreiras segue padrões determinados por sua condição socioeconômica, psicológica, ambiental e etc. O autor afirma ainda que a autopercepção de habilidades, necessidades e valores forma o que chamamos de âncoras de carreira, que são elementos de nossa realidade que irão determinar nossas preferências por determinada ocupação, carreira, empresa ou oportunidade. (p. 43)

**Tabela 4 - Autoavaliação Profissional**

Item Verificado	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu me considero um profissional preparado para atuar na minha profissão	0%	0%	2,86%	2,86%	31,43%	37,14%	25,71%
8. Tenho as habilidades necessárias para exercer a minha profissão eficazmente	0%	2,86%	5,71%	0%	20,00%	60,00%	14,29%
9. Sempre avalio quais são as habilidades que é preciso para atingir os objetivos e metas profissionais	0%	0%	2,86%	14,29%	14,29%	42,86%	25,71%

O contexto competitivo do mercado tem influenciado cada vez mais as decisões dos trabalhadores em desenvolver-se para assumir novas funções. Conforme aponta TOLFO (p. 46, 2002) a estabilidade torna-se cada vez mais refratária e a palavra de ordem é a empregabilidade. Isso significa que os sujeitos precisam desenvolver cada vez mais habilidades para manter o emprego ou para oferecer a sua capacidade de produzir em outra empresa.

Os dados da tabela 4 confirmam esta concepção. Um total de 94,28% dos entrevistados se diz preparados para atuar na profissão e 94,29% consideram possuir habilidades suficientes para o desempenho da função. Além de 82,86% afirmar que avaliam constantemente as habilidades que possuem em busca de atingir melhor os objetivos.

**Tabela 5 - Percepção Profissional**

Item Verificado	1	2	3	4	5	6	7
10. Procuo ativamente informações sobre as oportunidades no mercado em minha profissão	0%	5,71%	5,71%	5,71%	14,29%	31,43%	11,43%
11. Sempre realizo cursos para atuar em minha profissão (capacitação, aperfeiçoamento, atualização)	0%	2,86%	2,86%	5,71%	11,43%	17,14%	25,71%
12. Busco identificar possíveis barreiras ou dificuldades para atingir meus planos profissionais	0%	5,71%	5,71%	8,57%	25,71%	34,29%	37,14%
13. Procuo modos de lidar com as possíveis dificuldades aos meus planos profissionais	0%	0%	5,71%	8,57%	14,29%	48,57%	60,00%
14. Mantenho uma rede de contatos pessoais que possam me ajudar a atingir os objetivos profissionais	0%	8,57%	2,86%	0%	5,71%	68,57%	20,00%
15. Procuo pessoas que possam me auxiliar no crescimento e desenvolvimento profissional	0%	0%	0%	5,71%	17,14%	60,00%	22,86%

Estar em constante atualização engloba manter uma rede de contatos e de oportunidades ativa. Quando observamos a tabela 5 verifica-se que 88,57% dos participantes mantém o network ativo, capaz de ajuda-los a desenvolver melhor a sua carreira. Enquanto 11,43% não dedicam tempo suficiente para essa tarefa. Quanto as dificuldades da trajetória na carreira 82,86% das pessoas afirmam estar atentos e preparados a superar os obstáculos.

**Tabela 6 - Análise da Empresa**

Item Verificado	1	2	3	4	5	6	7
16. Enxergo na empresa em que trabalho oportunidades para a minha carreira	2,86%	2,86%	8,57%	14,29%	14,29%	42,86%	14,2%
17. A empresa em que trabalho possui um plano de carreira estruturado para os funcionários	22,86%	20%	8,00%	0%	20,00%	17,14%	12,00%

A estrutura de carreira de uma empresa é o que define a sucessão de posições, a valorização e os requisitos de acesso às mesmas. Os instrumentos de gestão estimulam e oferecem o suporte necessário para que as pessoas planejem suas carreiras, dentro ou fora da empresa, e que permite a empresa decidir sobre oportunidades de carreira e escolha de pessoas. (DUTRA, 1996)

Os participantes apontam que enxergam um futuro profissional na empresa atual 71,35% responderam que concordam, concordam parcialmente e concordam totalmente com esta afirmativa. Quando perguntados sobre um plano de carreira formal na empresa 50,86 afirmam não existir.

Conforme defende QUEIROZ e LEITE (2013) a gestão de carreira é algo indelegável. Mas, não basta somente o indivíduo fazer a sua parte, a liderança e a organização são corresponsáveis em oferecer condições adequadas para os empregados potencializarem seus talentos e competências.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Carreira constitui um importante tema para a vida profissional e pessoal do indivíduo. A condução da profissão tem reflexos diretos em todos os aspectos e papéis que uma pessoa desenvolve ao longo da vida.

A bibliografia trazida neste estudo aponta a constante necessidade de aperfeiçoamento da matéria, levando em consideração o fator humano e a lucratividade das empresas em gestão de pessoas. A decisão de carreira depende mais da forma como o indivíduo percebe o mercado de trabalho do que propriamente das suas condições objetivas, o que evidencia a importância do papel ativo que tem o sujeito das influências que vem do ambiente ao realizar as escolhas relativas à sua carreira. (TEIXEIRA e GOMES, 2005).

Os resultados do estudo confirmam a tendência sobre um profissional cada dia mais independente da organização para traçar os objetivos e caminhos possíveis ao desenvolvimento da carreira. Apesar do emprego formal ainda ser a escolha da maioria da população, não sendo a única, as empresas já perceberam que para manter funcionários comprometidos com o planejamento estratégico da organização é preciso flexibilidade quanto às estruturas políticas para os resultados desejados.

Embora o presente estudo tenha as suas limitações, percebe-se a contribuição dos pressupostos teóricos e dos resultados alcançados na pesquisa

prática para uma reflexão quanto ao papel e as atitudes do sujeito frente a trajetória de carreira e as possibilidades de ascensão.

## 6. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006 pag. 102-107.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I.de S.A. (Org). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES, J. R. F. Carreiras e Cidades: Existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**. V. 8, n. 3, pp. 99-116. 2004.
- BENDASSOLLI, P.F.; RAMOS, L. M. **Trajetoária de carreira: narrativas dos profissionais de recursos humanos**. Revista de Psicologia. V 4, n. 2, pp. 61-72. 2013
- CARVALHO, I. M.V. Et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2011.
- CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.6, p.67-75, 1995.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas,1996.
- DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DRUCKER, P. **The Effective Executive in Action: A Journal for Getting the Right Things Done**. HarperCollins, 2005.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARTINS, H.T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MALVEZZI, S. **A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira**. Organizações e Sociedade, v.7, n.17, 137-143, jan/abril, 2000.
- OLTROMARI, A.P. **Carreira: panorama de artigos sobre o tema**. EnANPAD. Rio de Janeiro: 2008.
- QUEIROZ, C.; LEITE, C. **O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização**. 2ª edição. São Paulo: DVS Editora, 2013.
- ROSA, José Antonio. **Carreira: planejamento e gestão**. 2. ed.. São Paulo, 2013.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2009.

SAVIOLI, Nelson. **Carreira – Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

THACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEIXEIRA, M. A. P.; GOMES, W.D. Decisão de carreira entre estudantes em fim de curso universitário. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**. Vol. 21, n. 3, pp. 327-334, 2005.

TOLFO, S.da R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **rPOT**. Vol. 2, Nº 2, pp. 39-63, 2002

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; FISCHER, A.L. Gestão de carreira e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. Vol. 12, Nº 1, pp. 61-72, 2011.