



## **A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARREIRA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Professor Me. Edson Pereira de Brito  
Faculdade Sumaré  
edson.brito@sumare.edu.br

Paulo Roberto Vidigal  
Faculdade Sumaré  
E-mail: paulo.vidigal@sumare.edu.br



**RESUMO:** O plano de carreira vem se destacando como uma importante ferramenta de gestão profissional e que precisa ser entendido para que sua aplicação tenha funcionalidade. Assim como as empresas projetam seu desenvolvimento utilizando-se de ferramentas de gestão, tais como o planejamento estratégico, os empregados também podem e devem fazê-lo no seu processo de desenvolvimento profissional. A forte concorrência existente no mercado de trabalho exige que os profissionais estejam sempre atentos às mudanças de cenários e planejem o processo de desenvolvimento de suas competências, conforme as necessidades do ambiente em que se inserem daí a importância do plano de carreira.

**PALAVRAS CHAVE:** Plano de Carreira; Mercado de Trabalho; Gestão Estratégica; Desenvolvimento Profissional; Fatores Desmotivadores.

## INTRODUÇÃO

Na atual era da informação com os avanços tecnológicos que parecem não ceder ao ritmo acelerado das diversas transformações, além do aumento da incerteza e da fragilização das relações profissionais, estas vêm apresentando sinais de fortes mudanças nos últimos anos. Por isso os modelos tradicionais de planos de carreira, ainda baseados na forma de emprego da sociedade industrial, focada na teoria científica, tornam-se insuficientes ao longo dos últimos anos dando lugar às novas definições.

O mercado de trabalho exige cada vez mais, altos níveis de qualificação profissional e desenvolvimento constante de novas competências, habilidades e atitudes dos trabalhadores, o que faz oposição àqueles que deixam de possuir uma vaga de emprego garantida, que ainda busca sustento no processo de se ter uma carteira profissional assinada, sendo somente de responsabilidade do empregador o desenvolvimento profissional do empregado. Essa situação pode apresentar para os trabalhadores certa resistência em se adaptar a realidade do mercado de trabalho, além de causar nos indivíduos insegurança já que a estabilidade profissional fica prejudicada.

Diante desta adversidade, ao utilizar o plano de carreira, esta ferramenta pode orientar o indivíduo em processo de desenvolvimento profissional para alcançar seu objetivo previamente determinado. Este posicionamento deve ser disciplinado, persistente em cumprir as ações

necessárias e que com adequado aproveitamento das oportunidades diante dos cenários em constantes mudanças e transformações, pode corroborar para a conquista do objetivo pessoal almejado.

Assim, frente à importância da elaboração do plano de carreira, o problema de pesquisa deste artigo é identificar e avaliar a importância do plano de carreira pessoal para o desenvolvimento profissional. Propõe-se a utilização de uma metodologia descritiva, baseada em dados secundários, com objetivo de se destacar o conhecimento científico sobre a carreira pessoal no atual cenário organizacional e assim focar na importância deste tema para profissionais nas organizações modernas.

Diante da complexidade do assunto, foi adotada a revisão bibliográfica sobre o assunto, que de acordo com Creswell (2007, p. 36), apresenta que a escolha de um método pelo pesquisador depende de seu objetivo, assim como o tipo de informação a ser coletada, que neste caso, são textuais, e visam aumentar a percepção dos leitores sobre o assunto.

## **CARREIRA PROFISSIONAL**

Para entendimento da importância do plano de carreira é importante reconhecer como se estrutura a carreira profissional. Carreira profissional é um termo amplamente utilizado, porém sua definição não está clara e uniforme, pois esta pode assumir significados diferentes, como: o que é relativo à mobilidade ocupacional, à estabilidade profissional, ou uma vida profissional bem estruturada e até a ideia de progresso constante, conforme conclusões de Dutra (1996), Schein (1996) apud Tolfo (2002).

Segundo Hall (1976) apud Souza (2010) define-se a carreira como associada às experiências e atividades relacionadas ao trabalho, sendo uma sequência de atitudes e comportamentos do profissional durante o período que ele integra a organização. Enquanto que para London (1982) apud Souza (2010), carreira são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante toda a vida do indivíduo, envolvendo assim uma série de estágios com transições que refletem necessidades e aspirações individuais, com expectativa e imposição tanto da organização como da sociedade. Nos dois casos, a empresa contribui e compartilha na construção da carreira.

Para Martins (2001) apud Balassiano, Ventura, e Filho (2004) define-se a partir da etimologia da palavra, carreira é oriunda do latim medieval *via carraria*, que quer dizer estrada rústica para carros. No entanto, a palavra da forma como a conhecemos hoje é recente, tendo surgido no século XIX, que segundo Chanlat (1995, p. 69) apud Balassiano, Ventura, e Filho (2004, p.100) quer dizer “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. E que pode ser dividida em duas fases distintas: a tradicional e a contemporânea.

Balassiano, Ventura, e Filho (2004) apresentam a primeira fase da elaboração do conceito sobre *Carreira Tradicional*, que se originou no fim do século XIX e até 1970 é marcada por certo grau de estabilidade, progressão linear vertical e restrita à sociedade masculina e a grupos sociais dominantes. O que se preza nesta fase é que os benefícios sejam assegurados e as empresas devem prove-los a seus empregados. Por volta de 1970, teve início a segunda fase, na qual a *Carreira Contemporânea* surgiu principalmente em decorrência de fortes mudanças sociais como a entrada da mulher no mercado de trabalho, o aumento do grau de instrução da sociedade, o reconhecimento dos direitos trabalhistas, a globalização e o aumento da flexibilidade do trabalho.

No entanto Fontanelle (2007) apud Souza (2010) explora o tema da fase contemporânea afirmando que a carreira se iniciou em uma era de incertezas e mudanças, transitando-se do emprego permanente para a temporariedade; dos padrões rígidos de trabalho para padrões flexíveis, da valorização da lealdade e alto desempenho, do perfil, do aprendizado permanente, da autoconfiança e da responsabilidade. Nesta mesma corrente de raciocínio, Balassiano, Ventura, e Filho (2004) afirmam que neste período as empresas passam a valorizar outros tipos de características do trabalhador; como o conhecimento, a criatividade, o bom relacionamento interpessoal, a capacidade de inovar e de se adaptar de forma flexível às mudanças.

Considerando uma perspectiva mais contemporânea Coelho (2006) apud Souza (2010) afirma que se pode considerar uma transição para uma terceira fase, na qual, estudiosos já não descrevem a organização como um instrumento ativo para a formação da carreira. Surge então uma nova configuração, a chamada *Carreira Sem Fronteiras*, que consiste em que cabe ao indivíduo compor sua carreira por meio da ampliação das suas competências e das experiências acumuladas ao longo da vida. A carreira sem fronteiras é uma sequência de oportunidades de trabalho que não se limita a um cenário de um único emprego em uma determinada organização. Já para Dutra et al. (2009) apud Gomes et al. (2012) além da carreira sem fronteiras temos

também a classificação das *Carreiras Inteligentes*, voltada para os modelos baseados em competências individuais na qual o desenvolvimento permite a autogestão da Carreira; e a *Carreira Proteana*, que conforme Douglas Hall (1996) é inspirada no Deus Grego Protheus (que possuía a habilidade de mudar de forma conforme sua necessidade) na qual se contrapõe ao modelo tradicional de segurança do longo prazo e substitui pela volatilidade do curto prazo, com mudanças frequentes, inovação, habilidade para o aprendizado e para redirecionar a carreira e a capacidade de construir relacionamentos. Este tipo de profissional proteano deve possuir características de independência, liberdade e flexibilidade para administrar a sua própria carreira. Após apresentar os diferentes posicionamentos sobre o desenvolvimento dos conceitos sobre o que é um plano de carreira na linha do tempo, será apresentada a seguir os diferentes posicionamentos dos atores que fazem parte do plano de carreira.

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para entender a importância do Plano de Carreira Pessoal no processo de empregabilidade, foi adotada a revisão bibliográfica e o estudo de dados secundários retirados de pesquisa realizada em janeiro do ano de 2013, pela agência Page Personnell com 400 profissionais no Estado do Rio de Janeiro. Lembrando que estes fatores foram escolhidos numa lista, apresentada para os profissionais nos quais foram destacados os principais fatores causadores de desmotivação no ambiente profissional, por isso a soma total dos fatores ultrapassam o valor de 100% (quadro 1).

No desenvolvimento da utilização, avaliação e análise da pesquisa descritiva estabeleceram-se relações entre variáveis (Gil, 2002), referentes às mais recentes definições sobre a postura de cada ator no plano de carreira e sua relação com os principais fatores que causam desmotivação no desenvolvimento da carreira profissional.

A proposta do estudo é fazer uma análise interpretativa destes dados, para alcançar os objetivos propostos, estabelecendo relações entre os dados e as hipóteses (Lakatos; Marconi, 2007).

## PESQUISA SOBRE OS FATORES DESMOTIVADORES E SUA RELAÇÃO COM O PLANO DE CARREIRA

A pesquisa realizada em janeiro do ano de 2013, pela agência Page Personnell com 400 profissionais no Estado do Rio de Janeiro, apresentou o seguinte cenário:

Quadro 1 – Fatores que desmotivam os profissionais no Rio de Janeiro (fonte: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/baixos-salarios-e-falta-de-plano-de-carreira-desmotivam-profissionais-do-rio-de-janeiro-aponta-pesquisa/74783/>, Acesso em 16 de junho de 2014 – Adaptado pelos autores.

Fatores	% de insatisfação
Baixos salários	51,10%
Falta de plano de carreira	48,90%
Falta de treinamento	25,00%
Benefícios inadequados	21,60%
Falta de cultura de networking	19,30%
Falta de empresas multinacionais	12,50%
Não vejo problema nas oportunidades disponíveis	13,60%
Muita competição	11,40%
Outros	8,00%

Participaram do levantamento analistas, coordenadores e gerentes de diversos setores. Os baixos salários se apresentam como o maior problema (51,10%), vindo a seguir a falta de plano de carreira (com 48,9% das respostas), seguida pela falta de treinamento (25%). Assim, torna-se fundamental entender a importância do plano de carreira no contexto da gestão de pessoas nas organizações, apresentado a seguir.

## POSICIONAMENTO DOS ATORES NO PLANO DE CARREIRA

Conforme Dutra (1996) apud Tolfo (2002), até 1980 o plano de carreira sofre alterações em sua abordagem clássica na qual a responsabilidade antes atribuída à empresa, passa para uma visão de Gestão de Pessoas. Nesta nova perspectiva de administração de carreira a organização e seus gerentes assumem a função de orientadores da carreira do colaborador, tendo como objetivo o autodesenvolvimento e destituindo a relação de vínculo entre os requisitos da estrutura organizacional e a ascensão profissional; nota-se que o processo de ascensão profissional se tem a necessidade de uma postura participativa, baseada em informações claras, de forma justa para promover o comprometimento no processo e o desenvolvimento de carreiras paralelas.

A origem do plano de carreira pessoal se deu a partir das alterações de sua abordagem nas organizações, na qual descentralizou a perspectiva focada no papel e na responsabilidade do empregado quanto à própria carreira, de forma a romper princípios de estabilidade vigentes na concepção tradicional. Dutra (1996) apud Tolfo (2002) define que o planejamento deve considerar o desenvolvimento das competências frente à carreira, sendo necessária uma análise sistematizada sobre a realidade pessoal e profissional, assim como as expectativas e desejos sobre a carreira que se almeja.

O plano de carreira é de grande utilidade na trajetória profissional, porém, é preciso considerar que ele deve ser flexível e que a carreira do profissional, apesar de ter a participação da organização, a responsabilidade está nas mãos do empregado e não da empresa. O profissional também deve ter a consciência de que caso a empresa em que atua não ofereça o que ele procura de forma a atender o seu planejamento, cabe ao profissional buscar um local que o atenda, por isso, a gestão do plano de carreira deve ser revista com certa frequência, principalmente, quando algum evento externo venha acontecer, porém, deverá considerar que isso talvez não faça diferença, já que não há garantias que na próxima empresa suas expectativas sejam de fato atendidas. (DUTRA, 2010)

No entanto para Geringer (2012) o plano de carreira deve ser realizado de forma estruturada, por meio de um processo lógico e objetivo no qual o profissional deve cumprir as etapas previamente determinadas em certo período de tempo. Deve ser acompanhado com certa

frequência e realizar manutenções sempre que necessário, porém, é importante que o profissional compreenda que ele é o responsável pela execução do plano e, também considere três possíveis cenários: um ideal, um positivo e um negativo. A importância desta consideração está no fato de que mesmo que todos os esforços para manter o planejamento no curso correto sejam realizados, o resultado pode não ser o esperado. Portanto, o plano de carreira não é um instrumento exato e deve ser compreendido que o seu uso adequado é como referência de atuação no desenvolvimento da carreira profissional. No entanto há características humanas como dedicação; disciplina; persistência; entre outras, que podem potencializar os resultados na sua utilização.

Para Tolfo (2002) até 1990 prevaleceu o modelo pós-moderno que se desenvolveu, caracterizado pela carreira pautada na habilidade pessoal de colocar as capacidades para uso no trabalho, aumento na participação em projetos que necessitam de empregados inovadores e competentes em nível técnico, que implica em uma carreira mutável. Por outro lado, para Fernandes (2012) o modelo contemporâneo de carreira pessoal se contrapõe ao velho paradigma que favorecia a promoção por tempo de casa, a preocupação exclusiva com o salário no final do mês e sua permanência na empresa até a aposentadoria. No atual paradigma exige-se uma posição arrojada pelos empregados que buscam crescimento profissional, no qual, se a empresa atual não investe em seus talentos, esses devem procurar uma nova colocação.

Ainda na perspectiva de Fernandes (2012) afirma-se que o plano de carreira pessoal possui muitas características semelhantes com o plano corporativo: como a grande utilidade na trajetória profissional, ainda assim, considerando a necessidade de ser flexível; a responsabilidade da carreira profissional está nas mãos do empregado; cabendo ele a necessidade de replanejamento constante. No entanto este mesmo autor apresenta outras características como a necessidade de se levar em consideração no planejamento de carreira não só os fatores profissionais, mas também os fatores pessoais, pois as pessoas são seres sociais e não há uma divisão do aspecto social com o profissional. O autor conclui que nesse tipo de plano de carreira há o paradoxo atual de que apesar das pessoas planejarem melhor suas carreiras, há um aumento das dúvidas e das incertezas sobre qual o caminho ou estratégia deve ser adotada nas relações de trabalho. Isto se deve à rapidez com os cenários se alteram e ao volume cada vez maior de informações colocadas a disposição das pessoas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo principal do estudo a descrição da importância do Plano de Carreira Pessoal Profissional e frente aos dados e as considerações identificadas na literatura sobre Plano de Carreira; conclui-se que a construção, execução, evolução e resultados sobre o plano de carreira têm sua importância não só para o desenvolvimento de profissionais, mas também para agregação de valor e conquista de empregabilidade. Esta proposta deve considerar as condições favoráveis à aplicação estratégica de gestão de pessoas nas organizações em prol da multidiversidade cultural e social em que vivemos.

Pela análise da pesquisa realizada em janeiro do ano de 2013, pela agência Page Personnell com 400 profissionais no Estado do Rio de Janeiro, ficou evidenciada a importância do Plano de Carreira como fator motivador no ambiente de trabalho para 49% dos entrevistados.

Ainda que de uma forma geral, o plano de carreira pessoal independente de ser construído com o apoio da organização, é uma ferramenta extremamente importante na atualidade, seu objetivo visa com que o profissional conquiste os pré-requisitos necessários para alcançar seu desenvolvimento profissional de maneira estruturada, ou ainda que alcance a almejada empregabilidade. Cabe ao profissional estabelecer como meta adquirir a capacidade de ser desejado pelo mercado de trabalho e com seu posicionamento tornar sua formação profissional pessoal um fator de segurança frente às transformações constantes ocorridas no mercado de trabalho.

Nesse sentido é importante considerar a partir de fatores históricos que o sucesso do planejamento empresarial depende dos funcionários, contribuindo com seus desejos e interesses de desenvolvimento profissional pessoal. Considera-se que independente das diversas transformações que vem ocorrendo, o equilíbrio entre os Planos Estratégicos das Organizações e os Planos de Carreiras Individuais dos funcionários, de forma integrada e estruturada passa a ser fator determinante para o sucesso dos negócios das empresas.

Estudos relacionados com as tendências na área de Gestão Estratégica de Pessoas e a crescente preocupação com a qualidade de vida no trabalho indicam que é necessário equilibrar as relações entre empregadores e empregados, cabendo destacar a importância em conhecer as

expectativas dos funcionários, que mudam ao longo do tempo, atribuindo-se elevada importância às aspirações sobre a carreira profissional pessoal.

Passa a ser o maior objetivo das organizações conscientes na Gestão de Pessoas o de traçar estratégias que visem equilibrar as relações com seus empregados a fim de evitar despesas operacionais que afetem drasticamente a efetividade dos negócios e por sua vez o progresso na carreira profissional pessoal para que fique alinhada com o Plano Estratégico da empresa. Essa mesma visão pode ser atribuída aos profissionais atuantes ou futuros profissionais, pois, quando o Plano de Carreira Pessoal for mal gerido pode aumentar o tempo necessário para se alcançar os objetivos profissionais, assim como incorrer em aumento do custo e despesas necessárias para sua concretização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ADMINISTRADORES.** NOTÍCIAS, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/baixos-salarios-e-falta-de-plano-de-carreira-desmotivam-profissionais-do-rio-de-janeiro-aponta-pesquisa/74783/>>. Acesso em: 17 out. 2013.

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FILHO, J. R. F. Carreiras e Cidades. **Existiria um melhor lugar para se fazer carreira?**, 03 Julho 2004. 116 p.

BATTISTI, J. O mercado de trabalho está mudando - fique atento! **JB LIVROS E CURSOS**, jun. 2002. Disponível em: <<http://www.juliobattisti.com.br/artigos/carreira/mercado.asp>>. Acesso em: 23 maio 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa, Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.



FERNANDES, R. F. L. **Plano de Carreira**, p. 1-5, 2012. Disponível em: <[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/8/489\\_857\\_publpg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/8/489_857_publpg.pdf)>.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, 12 Agosto 2008. 77 – 101 p.

GEHRINGER, M. CBN A RÁDIO QUE TOCA NOTÍCIAS. **GLOBO.COM, CBN GLOBO RÁDIO**, 10 ago. 2012. Disponível em: <<http://cbn.gloradio.globo.com/comentaristas/max-gehringer/2012/08/10/FIZ-UM-PLANO-DE-CARREIRA-MAS-NADA-ACONTECEU.htm>>.

Acesso em: 07 maio 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

LIMA, R. Qualidade da educação: uma aposta na política de resultados. **INSTITUTO DE ESTUDOS DO TRABALHO E SOCIEDADE (IETS)**, 2007. Disponível em: <[http://www.iets.org.br/article.php3?id\\_article=1691&var\\_recherche=planejamento+de+carreira](http://www.iets.org.br/article.php3?id_article=1691&var_recherche=planejamento+de+carreira)>. Acesso em: 12 maio 2013.

LINA, E. N. & S. E. G. **O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO**. Revista E&G - Economia & Gestão PUC, 29 maio 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos, do operacional ao estratégico**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MATOS, G. G. **Porque é preciso comunicar?** **RH**, 30 maio 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Entrevista/4112/por-que-e-preciso-comunicar.html>>.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. EDIÇÃO COMPACTA. ed. SÃO PAULO: ATLAS S.A., 2009.

NAKATA & SOUSA, E. G. E. . L. E. **O conceito de competências e sua aplicação na Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas atuantes no Brasil**. Spell Scientific Periodicals Eletronic



Library, São Paulo, 10 jul. 2012. 17 - 33. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:evjU5nZEOfQJ:www.spell.org.br/documentos/download/8908+&cd=1&hl=pt&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 12 maio 2013.

SATO, K. Administradores, O portal da administração. **Gestor: plano de carreira deve ser claro, mas você sabe como esclarecê-lo?**, 16 abr. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/gestor-plano-de-carreira-deve-ser-claro-mas-voce-sabe-como-esclarece-lo/14953/>>. Acesso em: maio 2013.

SAUL, R. P. **As raízes renegadas da teoria do capital humano**. Sociologias, Porto Alegre, 12 dez. 2004. 230-273 p.

SCHWARTZMAN, S. Simon's Site - Site e blog de Simon Schwartzman. **Ensino, Formação Profissional e a Questão da Mão de Obra**, Maio 2013. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/sitesimon/?lang=pt-br>>. Acesso em: 12 Maio 2013.

SOUZA, R. L. **Carreiras Contemporâneas e Novas Gerações Produtivas**. [http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2010/](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2010/), 27 ago. 2010. Disponível em: <[http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio\\_resumo2010/relatorios/ccs/adm/ADM-Robson%20Louren%C3%A7o%20Souza.pdf](http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2010/relatorios/ccs/adm/ADM-Robson%20Louren%C3%A7o%20Souza.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2013.

TOLFO, S. D. R. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças**. rPOT, volume 2, número 2, Dezembro 2002. 39 – 63 p.