

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)**

**Dagiane Rodrigues Vieira**

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA: AS PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS DA  
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ENVOLVIDOS NO PROJETO  
SIAMWEB DA EMPRESA CNM**

**Porto Alegre  
2009**

**Dagiane Rodrigues Vieira**

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA: AS PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS DA  
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ENVOLVIDOS NO PROJETO  
SIAMWEB DA EMPRESA CNM**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes**

**Porto Alegre  
2009**

**Dagiane Rodrigues Vieira**

**PLANEJAMENTO DE CARREIRA: AS PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS DA  
ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ENVOLVIDOS NO PROJETO  
SIAMWEB DA EMPRESA CNM**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_ - UFRGS

\_\_\_\_\_ - UFRGS

\_\_\_\_\_ - UFRGS

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elaine Di Diego Antunes

## **AGRADECIMENTOS**

Tanto nos bons, quanto nos maus momentos de nossas vidas é possível retirarmos bons ensinamentos. O que de mais importante adquirimos, além do aprendizado, é o nosso autoconhecimento e a capacidade de valorizarmos quem nos cerca e nos quer bem. Aproveito este momento de realização para agradecer às pessoas essenciais em minha vida e que de maneira pontual repassaram alguns ensinamentos. Esses aprendizados ficaram em mim representados como “dons”. Para homenageá-los descrevo alguns deles:

- O dom da coragem da minha mãe que, apesar de todos os problemas e da doença, é, decididamente, a pessoa mais corajosa que conheço;
- O dom da força, pois foi desta forma que meu pai enfrentou seu final;
- O dom da dedicação e da razão que minha irmã sempre demonstrou, mesmo nos momentos mais difíceis;
- O dom da alegria, como a de uma criança, com a qual meu irmão alivia as tensões do dia-a-dia;
- O dom da organização, que meu namorado sempre demonstrou e com o qual, me ajuda nas tarefas diárias;

Além desses, gostaria ainda de agradecer aos meus amigos pelo incentivo, aos meus colegas de trabalho pelo apoio, aos meus professores, em especial à professora Elaine, pois sem sua orientação eu não conseguiria desenvolver este trabalho e, por fim, à Escola de Administração, pela estrutura e o papel fundamental no desenvolvimento dos mais diversos potenciais.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar e analisar as percepções dos profissionais da área de tecnologia da informação atuantes no projeto de software *Siamweb* da empresa CNM quanto ao planejamento de carreira.

Para isso, foram pesquisados diversos conceitos de diferentes autores sobre carreira, etapas da carreira, gestão de carreira, desenvolvimento de carreiras e o papel das organizações no desenvolvimento de carreiras. Para a obtenção das informações foram aplicados 16 questionários e coletados documentos com informações da organização.

Após a análise dos resultados, pode-se concluir que os profissionais da área de tecnologia da empresa CNM buscam planejar suas carreiras de forma individual, através de cursos e certificações. Não há envolvimento da organização, já que a mesma não possui um plano de desenvolvimento de carreiras que leve em consideração os anseios desses profissionais. Com isso, o estudo buscou ainda sugerir o modelo EPIA para a gestão de carreiras individuais e ainda, as etapas para a construção de um sistema de administração de carreiras.

**Palavras chave:** Carreira; Gestão de Carreira; Desenvolvimento de Carreira; Modelo EPIA; Sistema de Administração de Carreiras;

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da CNM.....	21
Figura 2 - Organograma CNM – Departamento de TI .....	22
Figura 3- Etapas da Carreira e Necessidades Importantes.....	33
Figura 5 - Modelo EPIA de Gestão de Carreira.....	38
Figura 6 - Responsabilidades na gestão de carreiras. ....	44
Figura 8 - Paralelismo entre efetividade organizacional e de carreira.....	48
Figura 10 - Escolhas Fundamentais de Carreira .....	78
Figura 11 - Relação entre os processos de administração de carreiras e de gestão de recursos humanos. Fonte: Leibowitz (apud Martins, 2001).....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo dos Perfis dos Pesquisados .....	62
Tabela 2- Escalas de Concordância.....	66
Tabela 3 - Metas de curto e longo prazo para um gerente assistente de recursos humanos.....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa Etária.....	59
Gráfico 2 – Sexo.....	60
Gráfico 3 - Grau de Escolaridade.....	60
Gráfico 4 - Tempo de Empresa.....	61
Gráfico 5 - Tempo de Experiência Profissional.....	61

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE .....	15
2.1.1. A empresa CNM.....	15
2.1.2. Histórico da CNM .....	16
2.1.3. A Estrutura .....	18
2.1.4. Programa de modernização da gestão.....	22
2.2. O PROBLEMA.....	24
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>27</b>
3.1. OBJETIVO GERAL .....	27
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	27
<b>4. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>28</b>
<b>5. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>31</b>
5.1. CARREIRA.....	31
5.2. ETAPAS DE CARREIRA.....	33
5.3. GESTÃO DE CARREIRA.....	37
5.3.1. Modelo EPIA na Gestão de Carreira .....	37
5.4. OBJETIVOS INDIVIDUAIS <i>versus</i> OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS NA ESCOLHA DA CARREIRA.....	41
5.5. O PAPEL DA EMPRESA NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA .....	41
<b>6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>51</b>
6.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	51
6.2. INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	52
6.3. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	54
<b>7. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
7.1. ANÁLISE DE PERFIL.....	59
7.2. ETAPAS DE CARREIRA.....	62
7.3. VÍNCULO EMPREGATÍCIO <i>VERSUS</i> DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA .....	63

7.4. DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS INDIVIDUAIS .....	65
7.5. O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS .....	68
<b>8. CONCLUSÕES .....</b>	<b>73</b>
8.1. SUGESTÕES DE MELHORIA .....	75
8.1.1. Modelo EPIA para a gestão das carreiras individuais .....	75
8.1.2. Etapas para a construção de um sistema de administração de carreiras .....	83
8.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	92
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO .....</b>	<b>96</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações modernas hoje se deparam com as mais intensas transformações, sejam tecnológicas, econômicas ou sociais. A nova era da informação, que valoriza e busca o aperfeiçoamento contínuo, proporciona uma grande transformação nos processos de gestão das organizações, bem como nas pessoas que nelas atuam.

Mais do que nunca, pessoas e organizações precisam relacionar-se de forma construtiva e sustentável, a fim de que ambas possam construir expectativas positivas a cerca de seus interesses. As organizações precisam estar preparadas para atuar de forma dinâmica, buscando adequar-se rapidamente a um mercado cada vez mais competitivo. Para isso é necessário, cada vez, mais que seus recursos humanos sejam produtivos, atuantes e motivados.

Com a redução do nível de emprego, resultado da atual crise financeira das fortes economias mundiais, as grandes multinacionais estão por diminuir os quadros funcionais com o intuito de reduzir custos. Assim, as pessoas estão mais preocupadas em planejar suas carreiras visando conciliar objetivo, segurança e estímulo em suas atividades. A valorização da mobilidade, flexibilidade e da notoriedade, tão valorizadas nos tempos atuais, acaba gerando também maior competitividade entre os indivíduos e, por isso, força também a revisão constante das expectativas de cada um.

É na empresa, definida como unidade social, política e econômica, que as pessoas passam a maior parte de seu tempo e nela constroem as suas expectativas de carreira profissional, seja esta definida pela organização ou por elas mesmas.

O conceito de carreira, segundo London e Stumph (apud DUTRA, 2007, p.17):

Carreiras são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem as necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Ainda segundo o autor, da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da

organização, engloba políticas, procedimentos, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Na escola da Administração Científica, o ato de administrar carreiras não passava de uma atividade de exclusiva competência da empresa, cabendo às pessoas condicionarem-se às regras e oportunidades por ela divulgada. O empregado delegava para a empresa esta responsabilidade e raramente mudava de emprego. Considerava que sua trajetória iniciaria e terminaria na mesma empresa, aposentando-se naturalmente quando atingisse o tempo determinado em lei.

No entanto, diante do novo cenário de instabilidades econômicas, mudanças tecnológicas e redução das ofertas de emprego, estão sendo modificadas a natureza do trabalho e de sua organização, formando um novo perfil de profissional que tem se mostrado mais competitivo, preparado e menos disposto a esperar que as coisas simplesmente aconteçam. É devido a esta mudança de comportamento que também surge nas organizações a preocupação dos gestores de recursos humanos com a gestão das carreiras individuais de seus profissionais. Com esta atitude procuram aliar os seus interesses com os da organização, reduzindo um problema que atinge grande parte das empresas ligadas a área da tecnologia da informação, o *turnover*. Este quadro quando se apresenta elevado conduz não apenas a custos extras, mas também à perda de bons profissionais que não hesitam em procurar outro local que venha a preencher as suas expectativas, não somente financeiras, mas de desenvolvimento profissional e pessoal.

Mobley (1992, p.19) define *turnover* como “saída de empregados das organizações” e segundo o autor, é um dos mais importantes fenômenos organizacionais, já que para a organização, alto *turnover* é um problema de retenção de mão de obra em qualquer nível.

Gerenciar carreiras consiste em um processo no qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreiras.

Contudo, no Brasil, a resistência ao planejamento de carreira ainda é muito grande, tanto por parte das organizações como pelos profissionais. Esses tendem a guiar suas carreiras mais por apelos externos, como valor da remuneração, prestígio, status, disponibilidade de ofertas de emprego e seu preenchimento do que, efetivamente, por suas afinidades e preferências. Ao proceder desta forma, o indivíduo acaba por subordinar a decisão de sua carreira à empresa, perdendo a

possibilidade de decidir como atuar e até onde chegar na sua vida profissional. Isto por que a postura de decisão sobre a carreira leva as pessoas a olharem para dentro de si, antes mesmo de olhar para o mercado, e a identificarem suas qualidades, seus limites e descobrirem o que realmente as motiva e estimula.

Decidir sobre carreira é uma tarefa bastante complexa, pois envolve outros aspectos como: a consciência interior acerca do tempo e espaço em termos ideológicos e psicológicos; a relação com a família em termos afetivos e materiais; as necessidades econômicas; as preocupações com reconhecimento diante da sociedade; a segurança financeira e as expectativas de realização e desenvolvimento profissional, além de tantas outras. Sendo assim, essas observações não se resumem a momentos em nossas vidas, pois a todo instante somos confrontados com mudanças tanto do ambiente em que atuamos, como de transformações internas. Em virtude deste panorama é que as decisões sobre carreiras devem passar por um processo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento, realizado ao longo de toda a trajetória profissional dos indivíduos.

A partir desta reflexão, a empresa pode estimular e oferecer o apoio necessário para desenvolver e direcionar a carreira dos seus empregados, recebendo em troca posturas mais pró-ativas, empreendedoras e comprometidas com o cargo e com os objetivos organizacionais.

O cenário estudado neste trabalho é da empresa CNM – Confederação Nacional de Municípios, especialmente da equipe que atua no desenvolvimento do projeto de *software SiamWeb*, voltado para a gestão pública municipal.

A empresa CNM é uma entidade municipalista de abrangência nacional. Sua atividade está voltada para prestação de assistência político-institucional e técnica aos municípios, atuando nas atividades de desenvolvimento tecnológico e social, bem como, no auxílio à estruturação e fortalecimento dos interesses destes municípios. A CNM desenvolve também aplicativos e soluções para áreas específicas, utilizadas no auxílio da administração pública. O sistema desenvolvido é utilizado na gestão pública como ferramenta de administração das principais áreas de gestão, como Financeira, Tributária, Patrimonial e de Recursos Humanos. Os profissionais atuantes no desenvolvimento da aplicação exercem atividades relacionadas à área de tecnologia da informação, como analistas de sistemas, programadores, técnicos de suporte entre outros.

Deste modo, a questão básica de pesquisa deste estudo é: Como os profissionais da área de tecnologia da informação que atuam no projeto *SiamWeb* têm planejado a gestão de suas carreiras?

Através deste questionamento, identificar em que estágio de carreira estes profissionais estão posicionados, e ainda, qual o vínculo deles com a empresa, tendo em vista o desenvolvimento de suas carreiras. Também se pretende verificar se existe algum tipo de contribuição do projeto em suas carreiras, qual o papel da organização na busca do desenvolvimento desses indivíduos e, ainda, confrontar as relações entre os interesses desses indivíduos com os da organização, se estão alinhados ou desalinhados na busca de maior comprometimento e retenção de talentos.

Este trabalho está disposto da seguinte maneira: Introdução, apresentando ao leitor o tema abordado; Definição do Problema, caracterizando o ambiente estudado, seus profissionais e a problemática para o estudo; Objetivos Gerais e Específicos, que apresentará as questões de pesquisa para que o estudo busque respondê-las; Justificativa, que irá descrever a importância do trabalho tanto para organização quanto para os indivíduos que nela atuam; a Revisão Teórica, que apresentará as fontes de referência na literatura relacionadas aos conceitos sobre carreiras, planejamento e gestão de carreiras e demais assuntos relacionados ao tema; os Procedimentos Metodológicos, apresentando os procedimentos adotados para a realização da pesquisa e descrição dos sujeitos e organização pesquisada; Os instrumentos e técnicas de coleta de dados, apresentando os métodos e instrumentos utilizados para obtenção dos dados; Análise dos dados e resultados, apresentando a análise dos dados obtidos na pesquisa e seus resultados; Conclusão, demonstrando a conclusão sobre a pesquisa e o tema abordado e por fim, as sugestões de melhoria e limitações do estudo.

## 2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Este capítulo divide-se em: Caracterização da organização e do ambiente, apresentando as informações da empresa, estrutura, o *Siamweb* bem como o tópico com a descrição do problema de pesquisa.

### 2.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE

Esta seção tem por objetivos caracterizar a empresa em que este estudo foi desenvolvido, a CNM, e contextualizar os profissionais da área de tecnologia de informação atuantes no projeto *SiamWeb*, possibilitando uma melhor compreensão da problemática deste trabalho.

#### 2.1.1. A empresa CNM<sup>1</sup>

A Confederação Nacional de Municípios - CNM é uma entidade municipalista com 26 anos de existência. Possui sede no Distrito Federal, mas especificamente em Brasília e um escritório regional em Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Atua na defesa e representação dos interesses dos dirigentes das federações, associações estaduais e microrregionais de municípios, além de prestar assistência político-institucional e técnica aos municípios, com atividades relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e social. Possui abrangência nacional, com mais de 8.358 municípios filiados.

---

<sup>1</sup> A maioria das informações deste tópico foram extraídas do site [www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br) e de documentos institucionais internos.

#### 2.1.1.1. Missão

Lutar pelo fortalecimento da autonomia municipal e do movimento municipalista, contribuindo com soluções políticas e técnicas para a excelência na gestão e qualidade de vida da população.

#### 2.1.1.2. Visão

Consolidar o movimento municipalista, fortalecer a autonomia dos municípios e transformar a CNM em referência mundial na representação municipal.

#### 2.1.1.3. Negócio

Representar e fortalecer os municípios.

#### 2.1.1.4. Atuação

Além de prestar assistência político-institucional e técnica aos municípios, a CNM desenvolve atividades dirigidas ao desenvolvimento tecnológico e social, estruturando e fortalecendo o Movimento Municipalista Brasileiro. Desenvolve ainda, aplicativos e soluções para áreas específicas garantindo a qualidade das informações para auxiliar no processo da administração municipal.

### 2.1.2. Histórico da CNM

A CNM é uma entidade Civil, sem fins lucrativos e de utilidade pública, fundada em 8 de fevereiro de 1980. Tem sua diretoria eleita e empossada nos termos estatutários e é integrada por prefeitos e ex-prefeitos vinculados às entidades estaduais de municípios.

A gestão dá-se de forma colegiada, incluindo cargos de presidente, vice-presidente, secretários, tesoureiros, conselhos fiscais e representantes regionais. Esta entidade foi criada com o intuito de representar os anseios das associações e federações estaduais de municípios que desejavam uma entidade forte, representando judicial e extra judicialmente todos os municípios brasileiros.

Suas principais ações:

- Formular diretrizes para o movimento municipalista nacional, tendo por meta a descentralização político-administrativa da União e dos estados, em favor dos municípios;
- Buscar e proporcionar assessoria política, técnica e administrativa para encaminhamento de soluções às demandas dos municípios;
- Ser a instância de representação formal das federações e associações estaduais, que no seu conjunto forma a CNM, pugnando para seu fortalecimento como entidade-mãe do municipalismo brasileiro;
- Representar seus membros junto a órgãos públicos e privados nas reivindicações socioeconômicas;
- Acompanhar a ação dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, intervindo conforme os interesses dos municípios;
- Conveniar com instituições públicas e privadas, no sentido de viabilizar estudos técnicos e elaboração de projetos comuns, nas áreas de educação, saúde, habitação, agricultura, fazenda, assistência social e outras, que deverão ser encaminhadas aos órgãos competentes;
- Promover o intercâmbio entre entidades de outros países com o objetivo do aperfeiçoamento das idéias do municipalismo e da cidadania;
- Promover as relações e a troca de experiência entre as federações e associações estaduais;
- Promover estudos, sugestões e adoção de normas sobre legislação tributária e outras leis básicas municipais que visem à uniformização e eficiência da arrecadação dos municípios;
- Conjuguar esforços para a solução de problemas sócio-econômicos comuns às federações e associações estaduais e associações das microrregionais;
- Promover nos estados da federação congressos, encontros, cursos, conferências e outros eventos para estudo e análise de problemas e teses de interesse dos municípios brasileiros;

- Realizar anualmente o congresso nacional de municípios com o objetivo de dar andamento às propostas de interesse dos municípios brasileiros.

### 2.1.3. A Estrutura

A CNM está dividida em cinco órgãos de gestão denominados:

- Assembléia Geral
- Conselho Diretor
- Conselho Fiscal
- Conselho Consultivo
- Conselho de Representantes Regionais

### **Assembléia Geral**

A Assembléia Geral da Confederação Nacional de Municípios - CNM, órgão deliberativo e soberano em suas decisões é constituída pela totalidade das federações ou associações estaduais filiadas, através de seus representantes legais, na forma do art. 2º, parágrafo único, do Estatuto.

À Assembléia Geral compete:

- Deliberar sobre os objetivos da CNM e sobre os assuntos de interesse dos associados;
- Aprovar o Estatuto e respectivas alterações;
- Fixar a contribuição das federações ou das associações estaduais filiadas, bem como dos municípios;
- Apreciar relatório anual das atividades da diretoria, demonstrativo financeiro e o balanço patrimonial do exercício fiscal;
- Referendar convênios, termos de acordo e ajustes com entidades públicas e privadas;

- Eleger por votação nominal e aberta os membros do Conselho Diretor, do Conselho fiscal e do Conselho de Representante Regionais;
- Dar posse aos membros eleitos;
- Decidir sobre os casos omissos no Estatuto;
- Aprovar a vinculação de órgãos de assessoramento intermunicipal cujos objetivos se coadunem com os da CNM, regendo-se por regimento interno próprio, registrado pela Assembléia Geral;
- Dissolver a Confederação.

### **Conselho Diretor**

O Conselho Diretor compõem-se de um presidente, primeiro vice-presidente, segundo vice-presidente, terceiro vice-presidente, quarto vice-presidente, primeiro secretário, segundo secretário, primeiro tesoureiro, segundo tesoureiro e diretor executivo.

Os cargos eletivos serão exercidos sem remuneração e ocupados exclusivamente por prefeitos, ex-prefeitos, presidentes ou ex-presidentes de federações ou associações estaduais de municípios.

A eleição dá-se durante o mês de maio e a convocação para a Assembléia Geral é feita aos presidentes das Federações, Associações Estaduais e aos prefeitos aptos a votarem por carta registrada, com antecedência mínima de 15 dias; O mandato dos membros dos órgãos da CNM será de três anos, tendo os mesmos direito à reeleição.

O Conselho Diretor terá uma diretoria executiva composta pelo presidente, primeiro secretário e primeiro tesoureiro, sendo esta encarregada de implementar as ações político-administrativas da CNM.

Competências:

#### Presidente:

- Representar a CNM ativa e passivamente nos atos judiciais e extrajudiciais;

- Exercer todas as atividades inerentes a gestão administrativa e financeira da Entidade;
- Convocar e presidir as Assembléias Gerais; - participar dos encontros de Entidades congêneres do país e no exterior.

#### Vice-presidentes:

- Substituir o presidente em seus impedimentos e colaborar com o mesmo nos trabalhos de rotina;
- Exercer as atribuições que lhe forem designadas;
- Participar dos encontros das Federações ou Associações de Municípios nos Estados.

#### Secretários:

- Coordenar os procedimentos administrativos da CNM;
- Exercer as funções que lhe forem designadas.

#### Tesoureiros:

- Zelar e manter em ordem a documentação referente à tesouraria;
- Manter atualizada a cobrança da contribuição à CNM para atender as necessidades e o bom funcionamento;
- Manter atualizados os registros referentes ao patrimônio da CNM.

### **Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal é constituído por 3 (três) membros efetivos e de igual número de suplentes. Tem por fim o controle da contabilidade e fiscalização do patrimônio da CNM além de examinar as atividades da CNM, emitindo respectivo parecer à Assembléia Geral, sobre qualquer matéria, sempre que solicitado pela Diretoria Executiva.

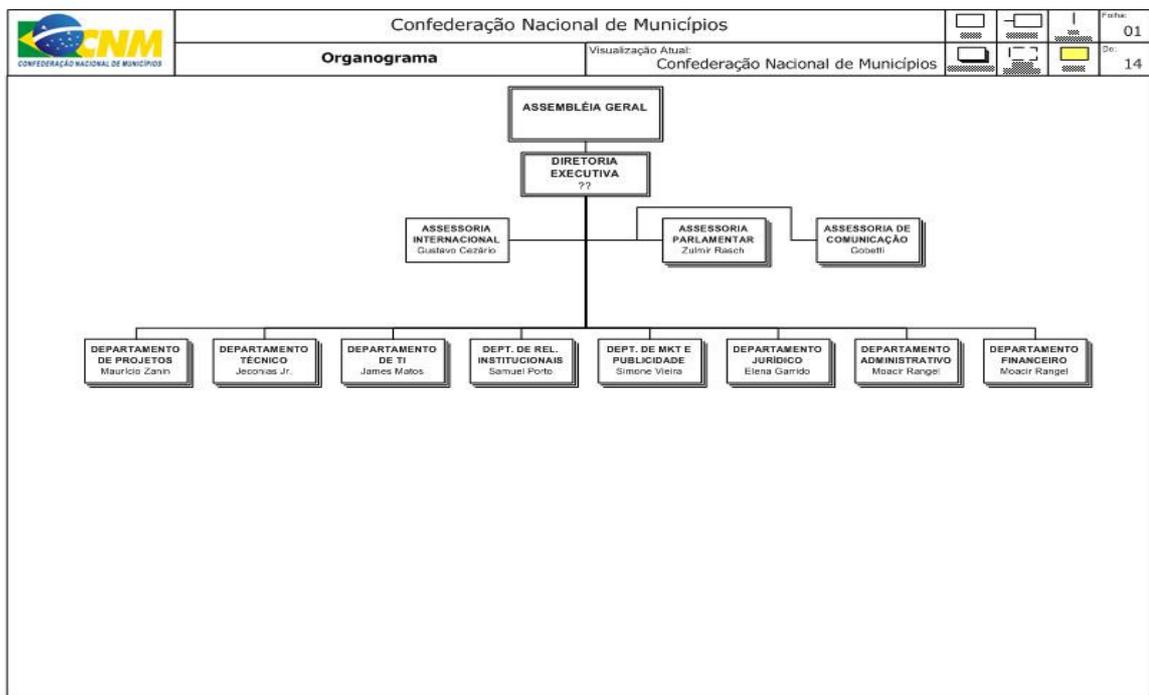
## Conselho Consultivo

O Conselho Consultivo é constituído pelos cinco últimos ex-presidentes da CNM, e presidido pelo último. Compete ao Conselho Consultivo opinar sobre os interesses da CNM, quando solicitado por qualquer órgão de administração da CNM.

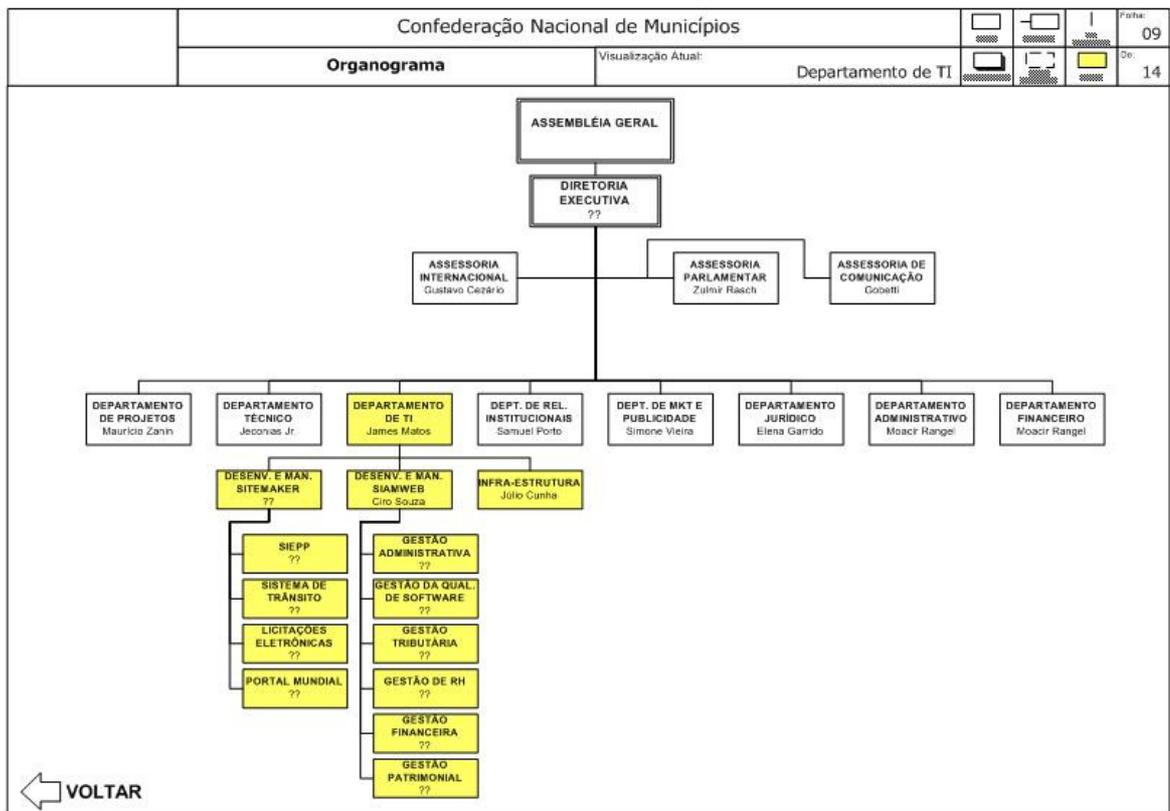
## Conselho de Representantes Regionais

O Conselho de Representantes Regionais possui membros titulares e suplentes para as regiões Norte, Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste.

Compete ao Conselho de Representantes Regionais coordenar as ações político-administrativas, através dos respectivos representantes.



**Figura 1 - Organograma da CNM**  
 Fonte: Material de divulgação interna



**Figura 2 - Organograma CNM – Departamento de TI**  
**Fonte: Material de divulgação interna.**

#### 2.1.4. Programa de modernização da gestão

O Programa de Modernização da Gestão Pública Municipal - PMG tem como objetivo desenvolver ações que viabilizem o fortalecimento e modernização das estruturas administrativas e de pessoal dos municípios. Dentro desta proposta também constam a qualificação de seus servidores, a atualização da legislação de regência, a implantação de mecanismos de controle e fiscalização capazes de estimular a participação popular, transparência, eficiência e a eficácia na prestação dos serviços básicos às populações, além de oportunizar o incentivo e o fomento do desenvolvimento local e regional compreendendo a reunião de esforços entre os entes públicos e a CNM, em prol do cumprimento do inciso III do artigo 30 da CF/88.

Os municípios para poderem aderir a um dos programas devem filiar-se à confederação, assinando um Termo de Adesão ao Programa, definindo o plano de atividades e quais módulos são de seu interesse.

#### 2.1.4.1. SIAMWEB

O SiamWeb é um sistema computacional desenvolvido para o ambiente *Web*, com a filosofia de cadastros únicos, integração e aproveitamento das informações em tempo real, possibilitando a integração entre as diversas áreas da administração pública. Desenvolvido com ferramentas de *software* livre<sup>2</sup>, o SiamWeb também torna o custo de implementação uma alternativa mais econômica.

Este programa abrange a implantação, manutenção e treinamento de servidores públicos, visando a transparência e processamento das atividades burocráticas municipais.

Possui uma equipe técnica composta por técnicos da área da tecnologia da informação para confecção, manutenção e suporte do sistema.

Esses profissionais podem ser divididos em: programadores, analistas de sistemas, analistas de negócios, técnicos de suporte, projetistas de sistemas, analistas de teste de software, técnicos de infra-estrutura, assistentes de migração entre outros.

O sistema está dividido em 6 gestões de conhecimento:

- ✓ Gestão Administrativa: parte do sistema responsável pela configuração e administração geral das informações de usuários, organogramas , impressoras e permissões de acesso.
- ✓ Gestão Patrimonial: gestão responsável pelo armazenamento e gerenciamento das informações relacionadas ao patrimônio dos municípios, além disso, controle de almoxarifado, de compras de materiais e equipamentos e licitações.

---

<sup>2</sup> *Software* livre ou *Free Software* é qualquer programa de computador que pode ser usado, copiado, estudado, modificado e redistribuído sem nenhuma restrição, conforme definição criada pela Free Software Foundation. Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Software\\_livre](http://pt.wikipedia.org/wiki/Software_livre)

- ✓ Gestão Financeira: responsável pelo armazenamento e administração dos orçamentos, planos de contas, empenhos e demais informações relacionadas ao financeiro do município;
- ✓ Gestão da Saúde: responsável pela administração de postos de saúde, médicos, agendamento de consultas e fichas médicas do município.
- ✓ Gestão de Tributária: responsável pelo gerenciamento dos impostos e tributos municipais, além disso, cuida da arrecadação do município.
- ✓ Gestão de Recursos Humanos: responsável pelo armazenamento e administração dos dados relacionados ao controle de pessoal e folha de pagamento, bem como gerenciamento de concursos, diárias, ponto eletrônico e demais rotinas do setor de pessoal.

## 2.2. O PROBLEMA

É no local de trabalho que as pessoas passam a maior parte de seu tempo. Sendo assim, aliar os interesses e afinidades dos indivíduos com os objetivos da organização parece contribuir positivamente para lucro das organizações. Neste ambiente convivem diversas pessoas de culturas e habilidades distintas. Faz-se necessário, assim, fazer trocas de experiências, que resultarão em oportunidades tanto de crescimento profissional quanto pessoal. Nesse contexto é possível conviver com outras culturas e outras fontes de conhecimento; aprender a lidar com situações de conflito; exercitar habilidades; desenvolver potenciais criativos e intelectuais; podendo, inclusive, evoluir nos cargos em que se atua ou que por ventura possa a vir se enquadrar. Nesse sentido, as empresas possuem um importante papel na vida profissional das pessoas, já que pode influenciá-las ou direcioná-las conforme seus interesses e objetivos. Ao mesmo tempo em que crescem as necessidades do mercado de trabalho, mais exigente e competitivo, surge uma nova consciência das pessoas quanto às suas decisões de carreira. Passam, então, a perceber que também possuem responsabilidades quanto à administração de suas vidas e de seus planos individuais de carreira.

As empresas procuram profissionais para o preenchimento de seus postos de trabalho conforme suas necessidades e sua cultura, mas as pessoas, não só podem, como também devem escolher a empresa que melhor se enquadra nas suas necessidades, afinidades e possibilidades. Tanto a empresa quanto os profissionais devem escolher com quem e onde trabalhar.

Apesar disso, existem ainda diversas organizações que mantêm as decisões de carreira de forma autoritária e unilateral, já que é a forma tradicional mais utilizada.

Conforme descrito por Dutra (2007), as organizações com predominância de estruturas mais hierarquizadas, antigas e maior rigidez organizacional, a carreira é entendida como vinculada à estrutura. É a empresa que estabelece, de forma unilateral, suas necessidades de quadro e de oportunidades. Há ainda aquelas em que as carreiras são simplesmente deixadas ao acaso das necessidades.

Em consequência, muitos trabalhadores acabam por não visualizar perspectivas de crescimento, atingindo um nível de conhecimento e de produtividade mediano ou satisfatório. Com o passar do tempo estes profissionais acabam por desmotivarem-se e perder o interesse em agregar valor ao seu trabalho, fazendo o que deve ser feito, simplesmente. Mas para profissionais das áreas como o da tecnologia da informação, que é o público alvo deste trabalho, um profissional desmotivado e sem perspectivas é certamente um perfil que não condiz com suas atividades, onde o que prevalece é a busca constante por novos conhecimentos e adaptação às tecnologias emergentes.

Diante dessa necessidade, algumas atitudes com relação à gestão de carreiras, tanto da empresa como do empregado, precisam ser vistas e sinalizadas, uma vez que ambos buscam manterem-se visíveis no mercado e atrair diferenciais de competitividade. As empresas, comprometendo as pessoas com os resultados do seu trabalho buscando o retorno esperado e as pessoas a ocuparem posição de destaque, criar e manter a empregabilidade, buscando um vínculo estável com um empregador. Tal relação não pode ser obtida apenas pela vontade da empresa. Trata-se de um processo resultante da motivação das pessoas em executar seu trabalho, suas atividades de acordo com as habilidades, competências e valores alinhados com as metas da organização que atuam.

Para que se forme efetivamente este vínculo é imprescindível que as pessoas sejam responsáveis pelas decisões e pelo planejamento de suas carreiras. Cabe à

organização o gerenciamento das oportunidades e desenvolvimento das pessoas para preenchê-las.

É através da transparência e do desenvolvimento direcionado dos trabalhadores na empresa que poderemos visualizar um horizonte mais desafiador, ampliado e motivado. Da mesma forma que, possivelmente, esses trabalhadores irão corresponder às expectativas da empresa e do mercado de trabalho.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar o planejamento de carreira dos profissionais de TI no projeto SIAMWEB da empresa CNM.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar o estágio de carreira que estão posicionados os profissionais de TI no projeto;
- b) Analisar o vínculo do profissional com a empresa, tendo em vista o desenvolvimento de sua carreira;
- c) Verificar qual o nível de contribuição do projeto *SiamWeb* no desenvolvimento das carreiras individuais;
- d) Identificar o papel da organização no desenvolvimento dessas carreiras;
- e) Propor alternativas de desenvolvimento das carreiras desses profissionais com os interesses da organização como forma de retenção de talentos e de comprometimento organizacional.

#### 4. JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo pretende auxiliar a empresa CNM a entender como os profissionais de T.I atuantes no projeto *SiamWeb* planejam suas carreiras, se estas possuem relação com os objetivos organizacionais e, além disso, de posse dos resultados propor alternativas de como direcioná-los e desenvolvê-los positivamente com o intuito de reter esses profissionais, aumentando também o comprometimento e a satisfação no trabalho.

Para as organizações atuais, as armas competitivas são a informação e o conhecimento. O que as mantém competitivas é a constante busca pelas melhores informações e o maior capital intelectual. Stewart (apud Martins, 2001), aborda a questão do conhecimento com o conceito de “capital intelectual”, entendido como:

[...] o conhecimento organizacional que pode ser utilizado para a criação da vantagem competitiva. Esse capital intelectual pode ser composto por três elementos:

- Capital Humano: conhecimento adquirido e mantido individualmente pelos empregados, não sendo de propriedade da organização. Nessa categoria estão as qualificações e habilidades individuais;
- Capital Estrutural: É o conhecimento que não vai para casa depois do expediente, sendo de propriedade da organização e passível de ser reproduzido e distribuído [...];
- Capital do cliente: É representado pelos relacionamentos contínuos com pessoas e organizações com as quais realizam negócios [...]

Além disso, verifica-se que não é mais a tecnologia que diferencia uma organização da outra, pois esta se torna obsoleta com muita rapidez e qualquer um pode adquiri-la no mercado. O grande diferencial se faz através das pessoas, capazes de exercer seus potenciais competitivos dentro e fora da organização, sendo valorizadas e reconhecidas. Os recursos humanos tornam-se cada vez mais importantes na empresa e o indivíduo passa a ter em seus conhecimentos, habilidades e informações seu principal diferencial.

Principalmente as organizações que atuam na área de tecnologia da informação, voltadas para o conhecimento precisam reconhecer que a tecnologia não existe sem as pessoas para geri-la, criá-la e desenvolvê-la, não cabendo à área de T.I simplesmente o ato mecânico de automatizar.

A tecnologia da informação caracteriza-se por uma dualidade fundamental [...]. Por um lado, a tecnologia pode ser aplicada a operações de automatização segundo uma lógica que poucas diferenças apresentam com relação à lógica do sistema de máquinas do século XIX – a substituição do corpo humano por uma tecnologia que permite a realização dos mesmos processos com maior continuidade e controle. Por outro lado, a mesma tecnologia gera simultaneamente informações sobre os processos produtivos e administrativos subjacentes usados pela organização para executar seu trabalho. Ela oferece um nível mais profundo de transparência para as atividades que antes eram parcial ou inteiramente opacas. Dessa forma, a tecnologia da informação supera a lógica tradicional da automação. (ZUBOFF, apud Balassiano e Costa, 2006).

Neste panorama, as empresas precisam aprender a gerenciar o conhecimento e a contar com a participação de seus profissionais. Para isso, devem oferecer novas formas de trabalho que permitam desenvolver suas capacidades adequadamente, aliando os interesses deste profissional com os da organização. Isto o deixa mais satisfeito e o torna mais motivado para atingir metas e desenvolver o seu potencial de competitividade.

Segurança e boa remuneração, que até então eram os fatores primordiais na escolha de um emprego, deixaram de ser suficientes para a retenção de um bom profissional em uma determinada empresa. Assim, como descreve Martins (2001), as organizações que favorecem o atendimento das necessidades humanas básicas (sob a perspectiva *maslowniana*) fisiológicas, de segurança, pertencimento, estima e de auto-realização estariam em melhores condições de reter seus profissionais, principalmente aqueles considerados “chave” ou estratégicos. Através do atendimento dessas necessidades a empresa pode agir de forma estratégica, facilitando e desenvolvendo as carreiras de seus empregados, compatibilizando os interesses individuais com os organizacionais. A organização, com isso, terá em troca o comprometimento do indivíduo e maior produtividade em seu trabalho, conforme contextualizado por Herzberg (apud Martins, 2001), que aponta o caráter intrinsecamente motivador de um cargo quando compatível com as habilidades, interesses e valores do ocupante.

Na perspectiva dos empregados da organização estudada, além de outros profissionais de diferentes áreas, o nível de contribuição do presente estudo se dá de forma a levá-los a reflexão sobre suas carreiras, buscando identificar se possuem algum planejamento consciente acerca de seus interesses individuais. Tal questionamento torna-se válido uma vez que, normalmente, os profissionais da área

de tecnologia da informação ingressam muito jovens no mercado de trabalho e, em função disto, têm pouca noção, ou até mesmo a falta de preocupação, de como direcionar suas carreiras.

Outro ponto que se pretende verificar é se a empresa possui algum método para desenvolver essas carreiras e, em caso negativo, elencar alternativas de como conciliar os interesses individuais aos interesses organizacionais. Tal medida é importante para contribuir com a empresa, mantendo estes profissionais produtivos e comprometidos com os resultados, bem como favorecer a retenção dos profissionais mais qualificados, muitos deles sendo estratégicos para a organização.

## 5. REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo serão apresentados os principais conceitos sobre carreiras, empregabilidade, planejamento de carreira e dos papéis dos indivíduos quanto ao planejamento de suas carreiras. Ainda trabalharemos com a visão das organizações quanto à gestão dessas carreiras de alguns autores, tais como Dutra, Martins, Ivancevich, Greenhaus, os quais nos servirão de base para a realização deste estudo.

### 5.1. CARREIRA

Segundo Dutra (2007, p.17), a carreira “não se trata de uma seqüência linear de experiências e trabalhos, mas sim de uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio ou do ambiente em que está inserido”. Neste sentido, podemos entender que a carreira de um indivíduo é formada pelas decisões tomadas e das oportunidades por ele absorvidas ao longo de sua trajetória de trabalho, desde a adolescência, podendo ser vinculada a uma empresa, ou várias, e até mesmo como um profissional autônomo e empresário. Essas oportunidades não precisam, necessariamente, ocorrer de forma linear.

No entanto, a evolução das posições ocupadas pelo indivíduo ao longo da carreira depende de diversos fatores, dentre eles apontamos os histórico-sociais, econômicos, pessoais, familiares e também os da sociedade e cultura do local em que está inserido.

Da mesma forma que Greenhaus (apud Ivancevich, 2008, p.442) define que:

[...] a carreira consiste no padrão de experiências relacionadas ao trabalho (por exemplo, cargos, responsabilidades, decisões e interpretações subjetivas

de fatos ligados ao trabalho) e das atividades exercidas ao longo da vida profissional do indivíduo.

Relacionando assim carreira com o trabalho, podemos observar que a vida pessoal possui muita influência sobre a carreira de um indivíduo. As pessoas mudam com o passar do tempo e seus valores também, fazendo com que mudem suas expectativas e necessidades diante de sua carreira. As empresas, frente às pressões do mercado, cada vez mais competitivo, precisam de profissionais determinados, comprometidos e aliados às metas da organização, na busca incessante de desenvolvimento profissional e técnico.

Dutra (2007, p.26) afirma ainda que as pessoas procuram olhar o mercado ou determinada empresa em busca de oportunidades sem considerar seus desejos reais, seus pontos fortes, suas preferências e sonhos. Desta forma, acabam algumas vezes por incorrer em equívocos na escolha de suas carreiras.

Ainda segundo o autor, a compatibilidade de uma pessoa com a carreira pode ser explicada por quatro características pessoais: interesse, identidade, personalidade (valores, necessidades, orientação profissional, etc..) e experiência social. É quando as pessoas iniciam sua trajetória profissional que surge a descoberta mútua entre elas e as organizações. Na medida em que novas provas e objetivos são superados, novos aprendizados são adquiridos. Os indivíduos passam a experimentar oportunidades para conhecerem melhor a si mesmos e assim identificar as suas preferências profissionais. A empresa enxergando também tais habilidades começa a direcionar as capacidades individuais às suas necessidades.

Com isso, observa-se que tanto as pessoas quanto as empresas possuem um importante papel no desenvolvimento das carreiras. No entanto, para esse processo de fato ocorrer, precisaremos entender de que forma as pessoas podem planejar as suas carreiras. Buscaremos nos capítulos seguintes alguns conceitos relacionados às etapas, opções, planejamento, papel da empresa e das pessoas na administração de suas carreiras.

## 5.2. ETAPAS DE CARREIRA

A preparação das pessoas para o trabalho normalmente começa na adolescência, de forma gradual adquirem a educação do ensino médio e posteriormente no ensino técnico/profissionalizante ou na universidade. Ao se candidatar ao mercado de trabalho sem experiência anterior nos cargos oferecidos, possivelmente não farão muitas restrições às vagas ofertadas, com isso subordinando-se às necessidades das empresas. À medida que esse indivíduo passa a adquirir experiência e conhecimento nas suas atividades, surgirão, então, outras necessidades e expectativas diante de sua vida profissional. Essas mudanças são caracterizadas por Ivancevich (2008, p.444) como etapas da carreira, que podem ser ilustradas conforme a Figura 1, apresentando a relação entre as etapas de carreira e as necessidades individuais:

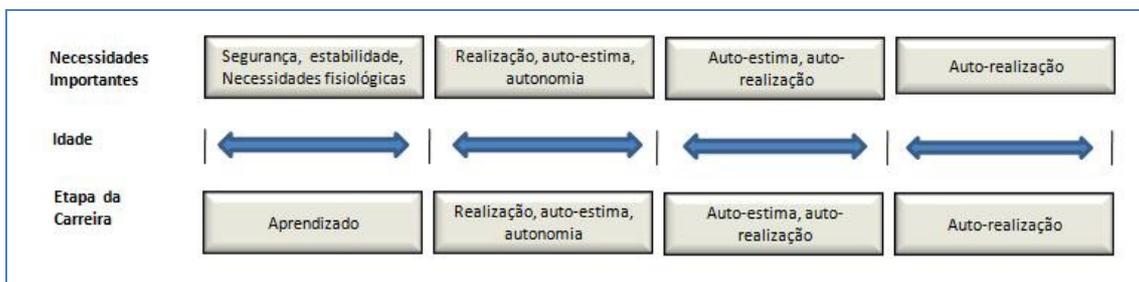


Figura 3- Etapas da Carreira e Necessidades Importantes.  
Fonte: Ivancevich (2008, p.444).

- **Primeira Etapa – Aprendizado**

Jovens profissionais especializados são admitidos nas organizações, dotados do conhecimento técnico, mas sem conhecimento das expectativas da organização. Normalmente são acompanhados por um profissional mais experiente. A relação entre o jovem profissional e o seu supervisor é denominada pelo autor como relação de “aprendizado”. Para avançar dessa etapa para a próxima, é necessário que o trabalhador seja capaz de aceitar o estado psicológico de dependência. Aprender e seguir orientações são as principais atividades, nas quais se espera demonstração de competência desse indivíduo em fase inicial. Essa fase faz a relação com as

necessidades individuais que são de segurança, estabilidade e necessidades fisiológicas.

- **Segunda Etapa – Evolução**

Após a etapa anterior, que se caracterizava pela relação de dependência, o profissional passando para a segunda etapa precisa demonstrar um trabalho mais independente. A passagem para essa fase depende da competência demonstrada pelo funcionário em algumas áreas técnicas específicas. Nessa etapa, segundo o autor, a principal atividade do profissional especializado é ser um “contribuinte independente”. É uma fase muito importante para o crescimento futuro da carreira do profissional. Os que fracassam nessa etapa são os que normalmente o fazem por falta de autoconfiança. É a fase marcada pela realização, auto-estima e autonomia.

- **Terceira Etapa – Manutenção**

Nessa etapa, espera-se que o profissional tenha a capacidade de atuar como mentor daqueles que estão na primeira etapa. A tendência é a ampliação dos interesses e das relações externas à organização que atua. As atividades estão concentradas no “treinamento” e na “interação” com outras pessoas. É a fase marcada pela auto-estima e auto-realização. Assumem mais responsabilidades pelo trabalho de outros e isso pode causar uma pressão psicológica maior. O profissional que não se sentir preparado para essa nova demanda, tende a voltar à etapa anterior. São aqueles que se satisfazem em ajudar os outros a atingir cargos superiores, também podendo permanecer nessa etapa até a aposentadoria.

- **Quarta Etapa – Visão Estratégica**

O profissional mais experiente passa, então, para esta nova etapa, sendo que a principal característica dessa fase envolve a própria modelagem da direção da organização. São profissionais que desenvolvem papéis de gestores, empreendedores e criadores de idéias. Precisam aprender a influenciar, ou seja,

praticar a liderança. A busca da necessidade de auto-realização. É nessa etapa em que provavelmente o profissional permanecerá até sua aposentadoria.

Para Greenhaus (apud MARTINS, 2001, p.92), o “processo contínuo pelo qual os indivíduos progredem por uma série de estágios, cada um caracterizado por um conjunto único de questões, temas ou tarefas” é caracterizado como desenvolvimento de carreira.

Nessa perspectiva de desenvolvimento de carreira, Schein (1978, apud MARTINS, 2001, p.91) também afirma que, tanto o indivíduo quanto a organização, estão sujeitos às complexas influências do ambiente em que está inserido e que ambos têm necessidades que variam ao longo do tempo. A forma como o indivíduo utiliza as oportunidades de aprendizagem reflete nas suas experiências ao longo da sua carreira profissional.

Aprendizado é:

[...] ato pelo qual uma pessoa adquire capacidades, conhecimento e habilidades que provocam uma mudança relativamente permanente em seu comportamento. Ivancevich (2008, p.541).

Ainda, segundo Schein (apud MARTINS, 2001, p.93), existem três tipos diferentes de espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional, conforme a Figura 2.



**Figura 4 - Os espaços de expressão do indivíduo e sua interação.**  
**Fonte: MARTINS (2001, p.93)**

O espaço pessoal abrange as atividades de interesse do indivíduo, tais como práticas de esportes, hobbies, amigos ou quaisquer outras relacionadas ao desenvolvimento do indivíduo. No espaço familiar, estão as responsabilidades paterno-maternas, conjugais e com outros membros da família. Por último, no

espaço profissional encontram-se as demandas impostas pela carreira, podendo ser relacionadas ao espaço, ao tempo da jornada de trabalho, como também às tarefas realizadas em casa ou ainda, a cursos realizados após o horário de expediente.

Podemos observar que estes espaços se relacionam e têm dimensões diferentes dependendo do momento de vida e das prioridades de cada pessoa.

O autor acredita que essa correlação deve-se à influência cultural e social, que assinala a transição da adolescência assim como as demais transições dos 30, 40, 50 e 60 anos como marcos da existência do indivíduo. Com isso, durante as etapas do desenvolvimento de carreira, esses períodos relacionados ao tempo são importantes para a reavaliação das escolhas e trajetória profissional das pessoas.

Nesse sentido, Levinson (apud MARTINS, 2001, p.95) propôs uma divisão da vida de um profissional em quatro “eras” (etapas relacionadas à faixa etária), com seus respectivos períodos de transição:

- Fase Pré-adulta (abaixo dos 17 anos) => É a transição para a fase adulta inicial (inicia aos 17 até 22 anos).
- Fase Adulta inicial (dos 22 aos 40 anos) => É o período de transição para a meia-idade (40-45 anos).
- Fase da Meia-idade (dos 45 aos 60 anos) => Transição da fase adulta tardia (60-65 anos).
- Fase adulta tardia (acima dos 65 anos).

Nesse modelo descrito por Levinson (apud MARTINS, 2001), observa-se a primeira grande transição que marca a saída da adolescência e a entrada da vida adulta. Nesse período, o indivíduo está em busca da sua independência financeira e emocional, ao mesmo tempo em que lida com os novos papéis de adulto. É nesse momento em que são feitas as importantes escolhas sobre carreiras.

Após este período e da busca por estabilidade, em que irão se consolidar as escolhas é que ocorre a transição dos 30 anos. Caracterizando-se como sendo o primeiro momento de reavaliação da carreira e da vida, e julgar os que são os realmente desejados. Segundo o autor, este é o momento para que seja realizada qualquer mudança, senão a mesma corre o risco de ser tardia. É um novo período de estabilidade advém dos 32 aos 40 anos, que podem levar a reavaliações de alguns aspectos da vida em detrimento de outros, como por exemplo, a formação de patrimônio. A partir dos 40 anos o declínio do vigor físico já pode ser mais

evidenciado, agravando a carga psicológica da percepção da perda da juventude, tão valorizada culturalmente, podendo gerar alguns conflitos internos. Na fase da meia-idade, que abrange dos 45 aos 60 anos, também são observados dois períodos de estabilidade e uma transição, dos 50 anos.

Na última era, fase adulta tardia de Levinson (apud MARTINS,2001), é precedida pela transição dos 60 aos 65 anos. Nesse período, o indivíduo percebe a queda do vigor físico irreparável, pressupondo que o levará a aposentadoria, perdendo poder e status. Mas conforme é percebido pelo autor, a crescente longevidade humana pode modificar a fase adulta tardia, com o contingente de idosos ativos e saudáveis é cada vez maior, demandando um modelo que considere novos períodos da fase adulta tardia.

### 5.3. GESTÃO DE CARREIRA

A definição de gestão de carreira, segundo Greenhaus (apud MARTINS, 2007, p. 36), é “um processo pelo qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Então se pode dizer que para gerir uma carreira as pessoas precisam tomar decisões adequadas e direcionar suas ações de forma adequada e planejada diante de sua vida profissional, levando em conta um equilíbrio entre os desejos e possibilidades, custos e benefícios das escolhas a cerca da carreira.

#### 5.3.1. Modelo EPIA na Gestão de Carreira

Martins (2002, p.54) sugere um modelo teórico denominado EPIA para uso na gestão de carreira. O modelo foi elaborado com base em diversas pesquisas de autores como Reardon (1999), Greenhaus (1999), Hall (1996) e Schein (1996). O modelo foi inspirado no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Action* – Planejar, Fazer, Checar e Agir) da Qualidade Total. Os círculos externos, não presentes no modelo PDCA, representam os dois sistemas em que a gestão de carreira está inserida e de onde as informações são provenientes, conforme a figura3, a seguir:

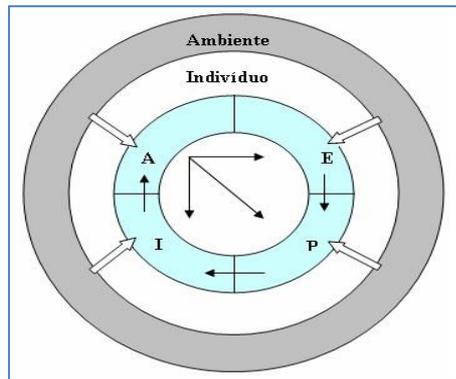


Figura 5 - Modelo EPIA de Gestão de Carreira.  
Fonte: MARTINS(2002, p.54)

#### Componentes do Modelo EPIA:

- ✓ E – Escolha: Etapa relacionada às decisões fundamentais de carreira. Pode ser uma escolha inicial de carreira ou uma redefinição. Três fatores influenciam na escolha da carreira: a cultura, a sociedade e a família.
- ✓ P – Planejamento: Etapa do estabelecimento das metas e estratégias de carreira.
- ✓ I – Implementação: Etapa da execução do plano elaborado, visando alcance das metas.
- ✓ A – Avaliação: Verificação dos progressos e resultados obtidos, adotando práticas corretivas, quando necessário. Ao final dessa etapa existem três caminhos a seguir:
  - Redefinição da carreira: uma mudança fundamental na carreira, com alteração significativa na natureza da ocupação;
  - Replanejamento: quando as metas e estratégias e metas anteriores não foram adequadas;
  - Manutenção: Quando as metas e estratégias são adequadas, o processo de gestão de carreira permanece em um ciclo fechado entre as etapas de avaliação e implementação. Esse ciclo só abre quando as metas forem atingidas ou caso as

estratégias mostrem-se ineficientes. Por isso, a avaliação deve ser um processo permanente.

Informações do Indivíduo (Autoconhecimento): São as informações geradas pelo autoconhecimento, na forma de valores, habilidades, interesses, etc.. que afetam o ciclo EPIA em todas as etapas, sendo indispensáveis ao gerenciamento da carreira.

Como seres humanos, nos realizamos através da capacidade de “nos tornarmos o que somos”, assim como é descrito por MARTINS (2002, p.59). Ser, ainda, capazes de marcar a existência do indivíduo como um ser único, de extrair sentido das experiências cotidianas e na vida. Toda escolha consciente implica em responsabilidade, e a escolha sobre si mesmo não é diferente. O homem deve assumir essa responsabilidade por si mesmo e o fato de que somente o emprego de suas potencialidades poderá dar significado à sua vida.

A busca do autoconhecimento, para obter o verdadeiro sucesso, como experiência subjetiva de bem-estar e realização, pressupõe a capacidade de o indivíduo de conhecer seus próprios referenciais, suas potencialidades, seu projeto existencial.

Morris (apud MARTINS, 2002, p.61) afirma que “o autoconhecimento é o fundamento mais importante para o verdadeiro sucesso nos negócios ou na vida” definindo sucesso como a capacidade de descobrir os próprios talentos, desenvolvê-los e utilizá-los tanto para o benefício próprio quanto para o alheio.

Segundo Druker (apud MARTINS, 2002, p.61), poucas pessoas sabem realmente quem são, tampouco têm consciência de seu lugar no mundo e de suas características psicológicas. Para o autor, “o sucesso vem daqueles que conhecem a si mesmos – suas forças, seus valores e como atuam melhor”.

Então, o autoconhecimento pode ser entendido como um processo de construção da auto-imagem, da apresentação das características individuais que ocorre na relação do indivíduo com o mundo e consigo mesmo.

No entanto, Schein (apud MARTINS, 2002, p.63) afirma que o autoconhecimento só será maduro quando o indivíduo possuir experiência profissional suficiente para conhecer suas aptidões e valores de trabalho, podendo levar até dez anos para que este amadurecimento ocorra.

No ambiente de carreiras é exigido ao profissional que desenvolva as suas habilidades intrapessoais de auto-avaliação e de identidade, já que quem conhece suas potencialidades tende a se posicionar melhor no mercado, cada vez mais competitivo.

Informações do Ambiente: São as informações relacionadas ao ambiente ocupacional, organizacional, familiar e social que também afetam o ciclo.

O conhecimento do ambiente envolve os seguintes aspectos:

- Tipos de ocupação;
- Características das ocupações (regime de trabalho, mobilidade geográfica, interação humana, perspectivas de crescimento, etc);
- Tipos de indústrias;
- Habilidades, atitudes e qualificações requeridas;
- Níveis de remuneração;
- Situação do mercado de trabalho;
- Carreiras ascendentes;
- Instituições de ensino e capacitação profissional;
- Instituições de assessoria ou consultoria em planejamento e gestão de carreira;
- Atividades de lazer;
- Influência da família nas decisões de carreira.

Cabe ressaltar, ainda, que estes aspectos possuem caráter dinâmico e, em função disto, podem modificar-se com o tempo, necessitando de revisões.

Martins (2002, p.55) afirma que a principal finalidade do modelo EPIA é retratar um processo que, provavelmente, a maioria das pessoas realiza, mas de forma inconsciente, não estruturada. O autor salienta que há evidência que a utilização de um método estruturado de gestão de carreira aumenta a probabilidade de sucesso, ainda que o mesmo tenha caráter descritivo e não prescritivo, podendo auxiliar no aperfeiçoamento dos métodos informais, até então utilizados pelas pessoas.

#### 5.4. OBJETIVOS INDIVIDUAIS *versus* OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS NA ESCOLHA DA CARREIRA

Como sabemos, as pessoas são elementos fundamentais nas empresas. Na medida em que interagem e executam as suas atividades buscam alcançar os objetivos da organização. Contudo, elas também possuem seus objetivos individuais e, na medida do possível, precisam conciliar tanto os objetivos organizacionais (ao exercer as atividades do cargo e responsabilidades perante a empresa) quanto os objetivos individuais (em função dos seus interesses pessoais).

Nem sempre esses objetivos são compatíveis entre si, ou seja, o alcance dos interesses organizacionais, por vezes, impossibilita atingir os interesses individuais. Em alguns casos é necessário optar por um, em detrimento do outro. Nesse sentido, observa-se que se o conflito permanecer, o indivíduo possivelmente irá, em algum momento, perder o interesse e deixar de contribuir para as metas da empresa, já que não se identifica com elas. A participação das pessoas na empresa depende diretamente da idéia que elas têm a respeito de como esta poderá ajudá-las a alcançar os seus objetivos individuais. A eficácia de uma empresa é determinada pela forma de atingir os objetivos através das pessoas. Para isso ela precisa conhecer e alinhar estes interesses, obtendo os recursos necessários para que ambos objetivos sejam alcançados e a eficácia da empresa atingida. É através do alinhamento entre os interesses da organização e do indivíduo que a empresa pode gerir e desenvolver os planos de carreiras. Com isso, ambos terão seus objetivos satisfeitos e elemento criará uma relação de reciprocidade, auxiliando a empresa a valorizar e manter seus profissionais qualificados.

No capítulo seguinte será apresentado o papel da empresa na administração de carreira.

#### 5.5. O PAPEL DA EMPRESA NA ADMINISTRAÇÃO DE CARREIRA

Dutra (1996, p.111) observa que para uma empresa que trabalha com milhares ou dezenas de milhares de profissionais, seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais sem diretrizes, planos de carreiras ou outros elementos

semelhantes. Nesse sentido, verifica-se a necessidade de novos modelos que auxiliem as empresas na tomada de decisão quanto à administração da carreira de seus empregados. O bom profissional dos dias de hoje já possui expectativas diante do mercado de trabalho e das empresas em que atua, buscando um equilíbrio entre carreira e vida pessoal além de apenas obter status e uma remuneração satisfatória. As empresas que não levam em consideração essas exigências acabam por perder seus profissionais mais qualificados, no estágio mais produtivo de suas carreiras, assim como descreve MARTINS (2001, p.109). Ainda, segundo o autor, as organizações que buscam suprir as necessidades humanas básicas ou fisiológicas, de segurança, de estima e de auto-realização (conforme a perspectiva maslowiana) teriam uma vantagem competitiva na obtenção e retenção deste capital humano.

Para isso, DUTRA (1996, p. 121) descreve que é necessária a utilização de um sistema que seja capaz de atender ambas as necessidades (da empresa e do empregado). O sistema surgiu com base nos pressupostos de Leibowitz (1986, apud DUTRA, 1996, p.122) pode ser entendido através seguinte fórmula:

MUDANÇA = NECESSIDADE X VISÃO X PLANO DE AÇÃO X RESULTADOS
--

Fonte: Dutra (1996, p.122)

A necessidade implicaria em conhecer com clareza quais são as necessidades ou oportunidades que estão gerando a mudança, ou seja, o *porquê da mudança*. Já o segundo elemento (a visão) refere-se à necessidade de se construir com clareza o panorama que se quer delinear com esta mudança, resultando *no que mudará*. O terceiro elemento indicaria o caminho (plano de ação) a ser percorrido para que a mudança se realize, ou seja, *como mudar*. O último elemento (resultados) implicaria em garantir a consecução dos resultados planejados como forma de manutenção da mudança.

Mas um sistema de administração de carreiras, segundo DUTRA (1996, p.109) não consegue atuar de forma desvinculada às demais políticas e práticas de recursos humanos. Todos os processos de gestão administrativa baseiam nesses dois pilares: políticas que são os princípios e as diretrizes básicas que norteiam as decisões e comportamentos na organização, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas que são utilizados para a tomada de decisão tanto no âmbito da organização como nas suas relações externas.

Nesse sentido, as políticas e práticas podem atuar da seguinte forma no gerenciamento de carreiras:

- Suporte às decisões individuais de carreira - oferecendo orientação, informação, metodologia, técnicas e estímulos para que o funcionário planeje e administre sua carreira, de forma vinculada à empresa ou não;
- Suporte ao gerenciamento de carreiras pela empresa – oferecendo apoio à empresa para o atendimento das necessidades em termos de recursos humanos;
- Facilitadores da comunicação entre as pessoas e a empresa – ações que estimularão e darão o suporte necessário à comunicação, auxiliando na conciliação das expectativas de ambos os lados, além do estreitamento de informações entre empresa, gestores e pessoas.

London e Stumpf (1982, apud DUTRA, 1996, p.111) e Minor (1986, apud DUTRA, 1996, p.111) define que estas responsabilidades são derivadas dos papéis das pessoas e das empresas, propondo atividades de responsabilidade dos indivíduos, gestores e empresa quanto ao planejamento individual de carreira e ao gerenciamento de carreira, demonstrado na figura 4. Essas responsabilidades poderão variar de empresa para empresa, como também de pessoa para pessoa, em função de seus padrões culturais e da consciência acerca da carreira, do momento em que se encontram na vida pessoal, além de vários outros fatores.

<b>Responsabilidade</b>	<b>Planejamento Individual de Carreira</b>	<b>Gerenciamento de Carreira</b>
<b>das pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auto-avaliação de interesses, valores e habilidades;</li> <li>• análise de opções de carreira</li> <li>• decisão sobre objetivos e necessidades de desenvolvimento;</li> <li>• comunicação das preferências de carreira ao gestor;</li> <li>• mapeamento das expectativas de carreira e conciliação com necessidades da empresa;</li> <li>• perseguir seu plano de ação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prover informações precisas para a empresa acerca de suas expectativas, experiências e habilidades</li> </ul>
<b>dos gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estimular o subordinado a planejar sua carreira;</li> <li>• avaliar com realismo os objetivos e necessidades de desenvolvimento de seus subordinados;</li> <li>• aconselhar seus subordinados no desenvolvimento conciliado com a empresa</li> <li>• acompanhar a implementação do plano de carreira de seus subordinados;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• validar as informações fornecidas pelos subordinados;</li> <li>• prover informação acerca de vagas em aberto em sua área;</li> <li>• identificar candidatos internos em condições de assumir a vaga em aberto;</li> <li>• identificar oportunidades para desenvolvimento de seus subordinados;</li> </ul>
<b>da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações necessárias;</li> <li>• prover treinamento em planejamento de carreira para gestores e seus subordinados;</li> <li>• prover ações de capacitação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prover informações e processos para suportar a ação dos gestores;</li> <li>• manter atualizado o sistema de informações acerca das necessidades da empresa;</li> </ul>

**Figura 6 - Responsabilidades na gestão de carreiras.**  
**Fonte: MINOR (1986, apud DUTRA, 1996, p.111).**

Complementando, Gutteridge (1986, apud DUTRA, 1996) afirma que um sistema de administração de carreiras deve incorporar tanto elementos das pessoas como da empresa, em função disso, as técnicas e instrumentos podem variar, no entanto, algumas práticas devem ser incorporadas, independente do sistema, são elas:

- ✓ dados sobre atitudes, interesses, habilidades, competências individuais a partir de processos de auto-avaliação;
- ✓ dados sobre oportunidades de carreira associados às habilidades requeridas pela empresa, necessidade das pessoas, postura requerida

das pessoas, etc, levando em conta a administração estratégica da empresa;

- ✓ sistemas que disponibilizem informações da empresa para as pessoas e sobre as pessoas para a empresa;
- ✓ sistemas que assegurem o diálogo e o *feedback* entre as pessoas e a empresa, permitindo a conciliação contínua entre a necessidade de carreira das pessoas e as oportunidades oferecidas pela empresa;
- ✓ sistema de desenvolvimento que dê oportunidade para o funcionário crescer profissionalmente e pessoalmente de forma consistente e alinhada ao seu planejamento individual de carreira;

Este conjunto de práticas, descritas pelo autor, pode ser relacionado com alguns instrumentos de gestão que a empresa pode utilizar, conforme a figura 5, a seguir.

Percebe-se com isso que um sistema estruturado de administração de carreiras está diretamente relacionado à capacidade da empresa de reter e atrair bons profissionais. Essa busca da compatibilização dos interesses das organizações aliados com os das pessoas favorece a motivação dos funcionários, o que pode ser explicado pelas teorias de Herzberg (1997, apud MARTINS, 1996, p.117), que apontam o caráter intrinsecamente motivador de um cargo quando compatível com as habilidades, interesses e valores dos ocupantes, gerando assim mais produtividade e competitividade para a organização. São fatores motivacionais, segundo o autor, as ações e os sistemas direcionados ao reconhecimento, aprendizado, crescimento e progressão de carreira.

<p><b>Instrumentos para auto-avaliação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ workshops para planejamento de carreira</li> <li>➤ manuais para planejamento de carreira</li> </ul> <p><b>Aconselhamento individual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ profissionais de recursos humanos</li> <li>➤ conselheiros profissionais, externos ou internos</li> <li>➤ profissionais de recolocação</li> <li>➤ chefia imediata e mediata</li> </ul> <p><b>Informações acerca de oportunidades internas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ divulgação de posições disponíveis</li> <li>➤ levantamento de habilidades</li> <li>➤ sistema de carreiras, com divulgação dos pré-requisitos de acesso a cada posição</li> <li>➤ centro de informações acerca das oportunidades de carreira</li> </ul> <p><b>Processo de avaliação de potencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ centros de avaliação</li> <li>➤ previsão de demanda por recursos humanos</li> <li>➤ planos de sucessão e remanejamentos</li> </ul> <p><b>Programas de desenvolvimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ programas de rotação interna (<i>job rotation</i>)</li> <li>➤ programas de desenvolvimento interno e externo</li> <li>➤ bolsas de estudo ou programas de assistência à educação</li> <li>➤ desenvolvimento de gestores como conselheiros de carreira</li> <li>➤ programas de desenvolvimento visando carreiras paralelas</li> <li>➤ sistemas de orientação do desenvolvimento individual</li> </ul>
--

Figura 7 - Instrumentos e técnicas para desenvolvimento de carreiras.  
 Fonte: Gutteridge (1986, apud DUTRA, 1996, p.113).

Entretanto, segundo Hall (1986, apud DUTRA, 2007, p.57), existe ainda resistência entre as pessoas e as empresas na idealização e a prática da gestão compartilhada de carreira. Essas resistências podem ser enumeradas a seguir:

Resistência nas pessoas:

- ✓ por perceberem que o desenvolvimento de carreira é uma responsabilidade primária e exclusiva da empresa;
- ✓ algumas pessoas acharem que a ascensão na carreira é uma questão de sorte, bastando estar no lugar certo na hora certa;

- ✓ outras acreditarem que, para fazer carreira, devem pular de empresa em empresa;
- ✓ imaginarem que não há sentido em pensar no planejamento de carreira, uma vez que não é possível prever o futuro e;
- ✓ no momento da auto-avaliação, inerente ao processo de planejamento de carreira, não têm coragem de encarar a si próprios e relutam em efetuar as mudanças necessárias.

#### Resistências nas empresas:

- ✓ baixa apetência por mudança, baseando-se que sabem o que é melhor para seus empregados e que um sistema de administração de carreiras geraria custos muito altos e despertaria expectativas irreais aos empregados;
- ✓ resistência dos gestores em assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus subordinados;
- ✓ falta de legitimidade do sistema de administração de carreiras, fazendo com que as pessoas encarem como modismo;
- ✓ falta de persistência, com o abandono gradativo do sistema, uma vez que ele não traz resultados imediatos.

Mas Hall (1986, apud DUTRA, 2007, p.58) acredita que essas resistências tendem a diminuir em função da pressão que as pessoas sofrerão quando efetuarem suas revisões na posição de suas carreiras e assim, as empresas passarão a descobrir o paralelismo que há entre o seu sucesso e o sucesso das pessoas em suas carreiras. Este paralelismo pode ser representado na figura abaixo:



Figura 8 - Paralelismo entre efetividade organizacional e de carreira.  
 Fonte: HALL (1976, apud DUTRA, 2007, p. 58).

Ainda segundo a proposta de Hall, a efetividade na carreira se estabelece a partir dos conceitos de sucesso na carreira individual, conforme abaixo:

- ✓ Performance profissional: geralmente traduzida através de indicadores financeiros, principalmente salário absoluto e relativo, também por número de subordinados, tamanho do orçamento sob sua responsabilidade, performance profissional etc..
- ✓ Atitude positiva em relação à carreira: é a maneira em que a pessoa percebe sua carreira. São os padrões internos de sucesso, traduzidos em resultados que a pessoa julgue importante.
- ✓ Adaptabilidade: esta dimensão é traduzida pela capacidade da pessoa de renovar-se, adequando-se as necessidades de mudança da natureza do trabalho e da ocupação.
- ✓ Senso de identidade: refere-se ao quanto a pessoa teve que abrir mão de valores fundamentais ao nível pessoal para obter sucesso na carreira assim como também o grau de consciência de sua posição atual com a carreira passada e com o que pretende no futuro.

Além disso, uma empresa será efetiva se obtiver boa *performance* em quatro funções: consecução de objetivos, adaptação, integração das pessoas às suas

tarefas e preservação de padrões culturais, normas e valores no tempo (Argyris e Parsons apud DUTRA, 2001). A seguir, a descrição do paralelismo:

✚ Performance profissional versus Consecução dos objetivos organizacionais:

As pessoas constroem seu sucesso na medida em que encontram formas para ajudar as empresas a atingirem seus objetivos com o menor dispêndio de energia possível, passando a valer mais para as empresas na medida em que portam capacidade para tanto.

✚ Atitude positiva em relação a carreira versus Integração das pessoas em seu papel profissional:

Quando a pessoa se percebe obtendo os resultados que desejava através de seu trabalho ou ocupação, torna-se mais satisfeita consigo própria e com as atividades que executa. Essa satisfação é transferida para o trabalho e para a empresa.

✚ Adaptabilidade da pessoa versus Capacidade de adaptação da organização:

A adaptabilidade da pessoa em relação a sua carreira será tanto maior quanto mais ela estiver envolvida em seu planejamento e quanto mais ela estiver disposta a efetuar as mudanças necessárias para adaptar seu desenvolvimento às demandas externas. A empresa moderna necessita cada vez mais de pessoas empreendedoras em sua carreira, que estejam sempre procurando aperfeiçoar-se.

✚ Senso de identidade versus Suporte a identidade organizacional e seus padrões culturais:

As pessoas que preservam sua identidade pessoal e profissional ao longo de suas carreiras conseguem contribuir de forma mais efetiva para o aprimoramento dos padrões comportamentais da organização.

Nesse capítulo, buscou-se apresentar os principais conceitos sobre as definições sobre o tema deste trabalho. Tomaremos como base os conceitos de

Martins e Dutra como sendo os principais autores abordados para obtenção das respostas dos objetivos específicos deste estudo.

## 6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão definidos os procedimentos adotados para abordar o tema, a caracterização do tipo de pesquisa, a descrição dos sujeitos da pesquisa (público alvo), as técnicas de coleta de dados além dos critérios utilizados para análise das informações pesquisadas.

### 6.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa escolhido para este trabalho foi o estudo de caso exploratório, que consiste em um método detalhado que permite a investigação de um contexto que possui características com a realidade.

Para Yin (2001), o estudo de caso contribui para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Segundo o autor, o estudo de caso é uma boa estratégia metodológica, podendo ser utilizada quando acontecimentos contemporâneos que não podem ser manipulados pelo pesquisador. A técnica baseia-se em pressupostos de como enfrentar a situação única com muitas variáveis, utilizando-se várias fontes de evidencia e beneficiar-se previamente de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (Yin, 2001). Além disso, o autor afirma que as evidências para a realização de um estudo de caso podem vir de seis fontes diferentes: através de documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. E o uso de cada uma dessas fontes requer procedimentos metodológicos diferentes, sendo que, para o processo de coleta de dados, recomenda-se mais de uma fonte de evidências em relação ao mesmo conjunto de fatos.

Roesch (1999) complementa que, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita o conhecimento, em profundidade, de uma realidade ou um fenômeno social, sendo conduzido em detalhes e com freqüência baseado em várias fontes de dados.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2002). Esse tipo de pesquisa visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador que são geralmente escassos.

Nos primeiros estágios da pesquisa, o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões ou hipóteses para os fatos e fenômenos estudados. E mesmo quando já existem conhecimentos sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois para um mesmo fato podem haver várias explicações alternativas, permitindo ao pesquisador tomar um conhecimento maior do assunto.

## 6.2. INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

As fontes adotadas para a coleta de dados da pesquisa exploratória foram: pesquisa documental e aplicação de questionários.

Para GIL (apud Gonçalves, 2005), a pesquisa exploratória é muito utilizada no momento em que o pesquisador entra em contato com as fontes de coleta de dados, alcançando com isso maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, que facilitem seu encaminhamento e realização.

Na pesquisa documental, utilizou-se de materiais disponibilizados pela empresa como *folders*, *intranet* e documentos administrativos internos que foram coletados durante o período de desenvolvimento deste trabalho.

O instrumento de pesquisa foi aplicado de forma individual, no escritório regional da empresa em Porto Alegre, sendo que 16 profissionais atuantes no projeto do sistema *SiamWeb* o responderam no período de 01 a 12 de junho.

Os demais profissionais da organização não participaram das entrevistas devido a compromissos profissionais ou falta de interesse na pesquisa.

O critério de escolha da organização se deu devido à autora deste estudo fazer parte do quadro de funcionários, o que facilitou bastante na obtenção das informações e também acesso aos funcionários para entrevistas.

No questionário, utilizou-se uma combinação de duas formas para obtenção de dados através de perguntas, que foram: perguntas com respostas abertas e respostas fechadas (escolha única, dicotômicas e escalas).

Segundo Mattar (2000), nas perguntas com respostas abertas, os pesquisados respondem às questões com suas próprias palavras (escrevendo ou falando). Mas o autor descreve vantagens e desvantagens no seu uso:

#### Vantagens:

- Excelente opção de primeira questão para um tópico que será seguido com questões fechadas, estabelecendo também um relacionamento estreito e consegue ganhar cooperação do pesquisados;
- Influenciam menos os respondentes do que as perguntas com respostas fechadas;
- Proporcionam aos pesquisadores comentários, explicações e esclarecimentos importantes para a interpretação e análise de perguntas com respostas fechadas;
- Não exigem muito tempo de preparação

#### Desvantagens:

- Tempo e custo elevados e maior dificuldade na codificação;
- Quando aplicadas em forma de entrevistas, possuem grande potencial de viés dos pesquisadores;
- Quando aplicadas em questionários, as perguntas com respostas abertas trazem problemas em seu preenchimento para a grande maioria das pessoas com dificuldade de redação ou da dificuldade de expressar suas idéias de forma reduzida;

Ainda conforme descrito pelo autor, as perguntas de respostas fechadas, é solicitado ao respondente que escolham as respostas (verbalmente ou assinalando graficamente) entre um rol predeterminado de opções:

- Dicotômicas: perguntas com respostas fechadas que possuem apenas duas opções de resposta, como: sim/são, concordo/discordo, sou/não sou, etc. Esses tipos de pergunta geralmente são fáceis e rápidas de aplicar, processar e analisar, além disso, os respondentes as consideram da mesma forma para responderem.
- Escolha múltipla: quando a pergunta solicita aos respondentes que optem (verbalmente ou assinalando graficamente) por quantas opções ou limitando em apenas uma que julgue adequada dentre o rol apresentado, sendo assim, neste caso escolha única.
- Escalas: nas perguntas com respostas formando escalas os respondentes são solicitados a responder qual o ponto da escala que melhor responde ao que está sendo perguntado. No presente estudo foi utilizada a escala de avaliação gráfica.

O questionário (anexo I) foi elaborado baseando-se em um roteiro de questionamentos (perguntas fechadas, escolha múltipla, escala e perguntas abertas) direcionados levando em conta os objetivos específicos, definidos neste trabalho.

### 6.3. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, utilizou-se a abordagem da análise de conteúdo como forma de depuração dos dados para responder aos objetivos específicos deste estudo.

Na análise de conteúdo se obtém dados através da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto escrito HAIR et al (2005).

Segundo Collis e Hussey (2006), a análise de conteúdo é um método formal para análise de dados qualitativos.

As categorias de análise das respostas foram organizadas conforme os objetivos específicos e questionário de pesquisa, conforme descrito a seguir:

**Objetivo 1 – Identificar o estágio de carreira que estão posicionados os profissionais de T.I. no projeto Siamweb.**

Perguntas Fechadas:

a) Em que faixa etária você se enquadra?

Neste questionamento o pesquisado deverá escolher uma das alternativas, para que seja possível verificar o estágio de carreira em que se encontram. As alternativas foram agrupadas de forma a facilitar o enquadramento por idade conforme descrito na teoria, além disso, identificar seu perfil.

b) Quanto tempo você trabalha na empresa CNM?

Neste questionamento o pesquisado precisará escolher uma das alternativas para que seja possível identificar a faixa de tempo que o profissional atua na organização e o seu perfil. As alternativas foram agrupadas de forma a facilitar a consolidação dos dados.

c) Qual seu grau de escolaridade?

Este questionamento se deu a fim de identificar o perfil do pesquisado.

d) Quanto tempo você possui de experiência profissional (incluindo outras empresas)?

Identificar o perfil através do tempo de experiência do profissional, para isto ele precisará escolher uma das alternativas.

e) Sexo:

Identificar o perfil do pesquisado.

Perguntas Abertas e fechadas:

f) Em quantas organizações você já trabalhou (excluindo a CNM) e em quais cargos?

Verificar se o pesquisado já havia trabalhado em outras organizações antes da atual e ainda, em quais cargos.

- g) O que você entende por carreira?  
Introduzir a discussão acerca de carreiras.
- h) Você possui um planejamento individual de carreira?  
Identificar se o pesquisado possui algum planejamento de carreira, para que seja possível elencar na próxima pergunta como planejam suas carreiras.
- i) Caso afirmativo na questão anterior: Como você planeja sua carreira?  
Identificar como o pesquisado planeja a carreira.
- j) Caso negativo, na questão 8: no futuro você pretende organizar seu planejamento de carreira? Por quê?  
Verificar se existe a preocupação com o planejamento individual de carreira.

**Objetivo 2 – Analisar o vínculo do profissional com a empresa, tendo em vista o desenvolvimento de sua carreira.**

- a) Qual seu vínculo empregatício atual com a CNM?  
Identificar o vínculo empregatício do pesquisado na organização para posterior verificação se existe relação com o desenvolvimento de carreira.
- b) Você acha que o tipo de vínculo com a organização afeta o desenvolvimento de sua carreira?  
Verificar se o pesquisado considera que existam diferenças quanto ao tipo de vínculo para o desenvolvimento de suas carreiras.
- c) Caso afirmativo na questão anterior: Como isto se dá em relação ao seu vínculo empregatício? Limita ou favorece? Justifique sua resposta.  
Identificar de que forma se dá a relação entre o vínculo empregatício e o desenvolvimento de carreira.
- d) A CNM dá condições ou facilita o desenvolvimento de sua carreira? Como?  
Averiguar se a organização pesquisada possui algum tipo de desenvolvimento de carreira

- e) Em sua opinião, a CNM conhece seus objetivos de carreira?  
Identificar se a organização tem consciência dos objetivos de carreira dos seus empregados.
  
- f) Quais são seus objetivos de carreira?  
Buscar informações a respeito dos objetivos de carreira dos pesquisados.

**Objetivo 3 – Verificar qual o nível de contribuição do projeto Siamweb no desenvolvimento das carreiras individuais.**

Identificar o nível de contribuição do trabalho realizado para o desenvolvimento das carreiras individuais. Para isso, utilizou-se uma escala de níveis de concordância contendo as seguintes afirmações:

- a) Considero que as minhas atividades atuais favorecem para o meu crescimento profissional, conforme minhas metas de carreira;
- b) Me identifico com a área de negócio (sistemas para órgãos públicos em especial prefeituras) do sistema Siamweb;
- c) Acredito que os conhecimentos adquiridos durante o desenvolvimento do Siamweb agregam valor à minha profissão;
- d) Atuar no projeto Siamweb me motiva a continuar trabalhando no desenvolvimento de sistemas de gestão;
- e) É importante trabalhar em uma organização que tem interesse em me desenvolver;
- f) Sinto-me mais comprometido quando percebo que a empresa me auxilia no planejamento de minha carreira;
- g) Percebo que a empresa preocupa-se em me direcionar conforme meus interesses de carreira;

**Objetivo 4 – Identificar o papel da organização no desenvolvimento dessas carreiras.**

- a) A CNM possui um plano de desenvolvimento de carreiras? Caso afirmativo, como ele funciona?  
Verificar se a organização pesquisada possui algum tipo de plano de desenvolvimento de carreira para seus empregados.
- b) Você possui algum método próprio para se desenvolver na carreira? Qual?  
Identificar se os empregados possuem algum método próprio para se desenvolver.
- c) Como você acha que pode evoluir profissionalmente?  
Verificar como os profissionais pesquisados pensam em evoluir profissionalmente

**Objetivo 5 - Propor alternativas de relação entre as carreiras desses profissionais com os interesses da organização como forma de retenção de talentos e comprometimento organizacional.**

- a) O que você considera um obstáculo para o seu crescimento na CNM?  
Elencar os obstáculos relatados pelo pesquisado para seu crescimento na organização;
- b) Você sabe o que a CNM espera ou pretende com seu trabalho?  
Identificar se o pesquisado tem noção do que a organização espera com seu trabalho.
- c) A CNM busca informações sobre seus interesses na organização? De que forma?  
Verificar se a organização se preocupa com os interesses do profissional para com a empresa.
- d) Qual a sua opinião sobre as expectativas que você tem acerca do que a CNM deve oferecer para seu desenvolvimento?  
Abordar as expectativas do pesquisado em relação à organização e a carreira e o que a mesma poderia oferecer para favorecer o seu desenvolvimento.

## 7. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os métodos e resultados da análise dos dados pesquisados neste trabalho.

A análise dos dados foi dividida em 5 partes: análise de perfil, etapas de carreira, vínculo de carreira versus desenvolvimento de carreira, o papel da organização no desenvolvimento das carreiras.

### 7.1. ANÁLISE DE PERFIL

Através das informações obtidas com os 16 questionários aplicados, pode-se analisar o perfil dos respondentes.

Verificou-se que a grande maioria dos pesquisados (14 de 16) estão compreendidos entre os 22 e 40 anos. Através dessas informações será possível verificar através da idade a etapa de carreira em que estão posicionados os profissionais da empresa pesquisada.

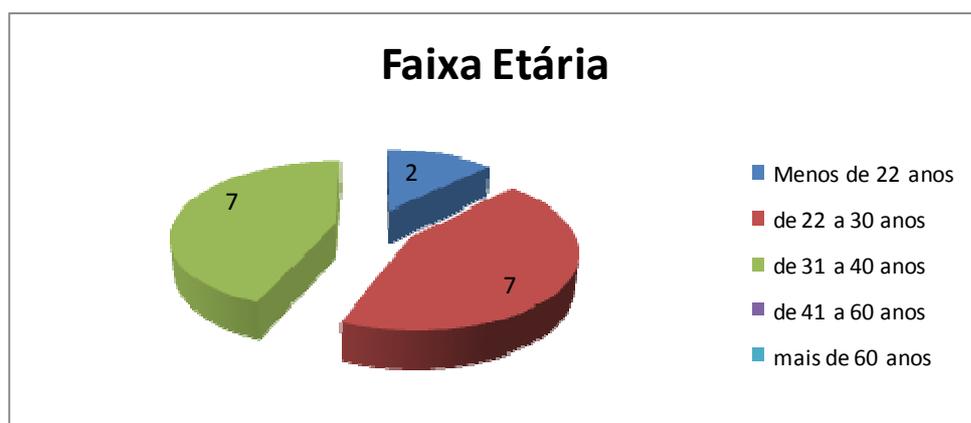
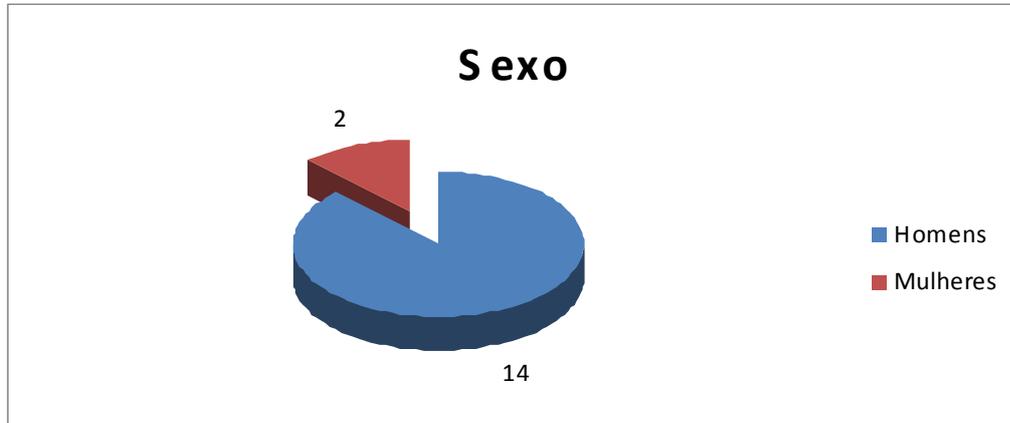


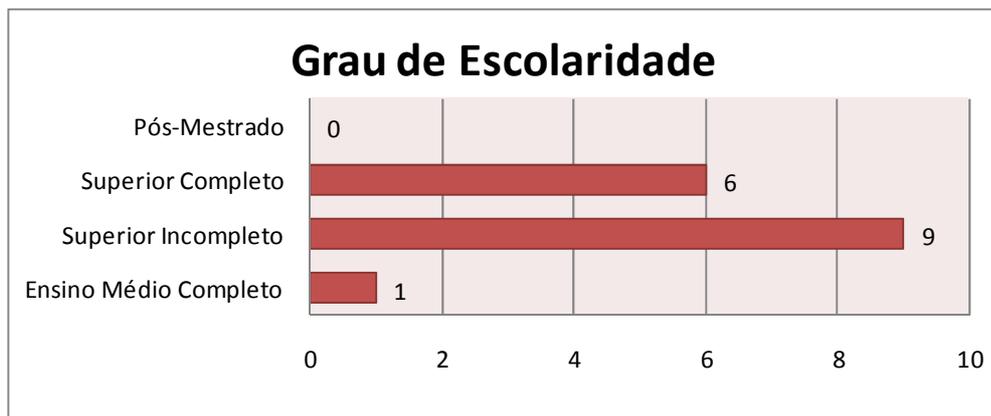
Gráfico 1 – Faixa Etária  
Fonte: Dados da pesquisadora.

No gráfico abaixo, verificou-se que a grande maioria dos pesquisados são do sexo masculino, característica comum para a área de tecnologia da informação.



**Gráfico 2 – Sexo**  
Fonte: Dados da pesquisadora.

Quanto ao grau de escolaridade, grande parte das pessoas (15 de 16) corresponde ao nível superior completo e incompleto. O curso mais citado dentre os mencionados foram Análise e Desenvolvimento de sistemas e Ciências da Computação.



**Gráfico 3 - Grau de Escolaridade**  
Fonte: Dados da Pesquisadora

O tempo em que os empregados pesquisados trabalham na empresa também pode ser verificado no gráfico a seguir:

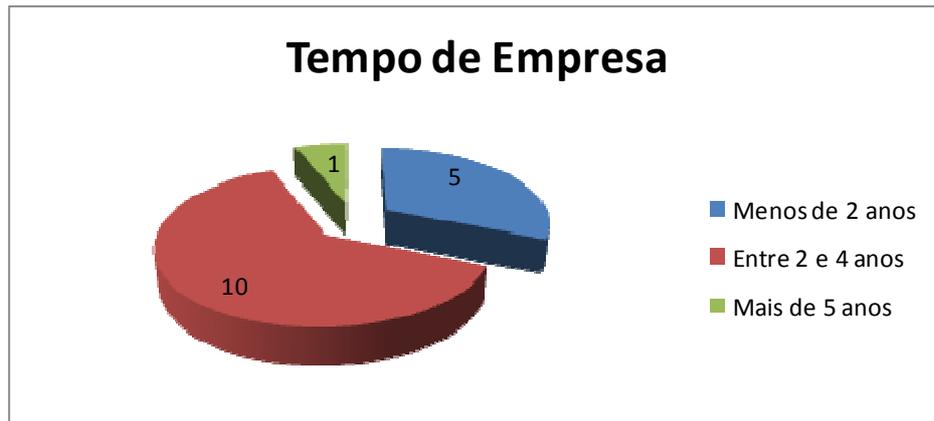


Gráfico 4 - Tempo de Empresa  
Fonte: Dados da Pesquisadora.

Pode-se verificar que a maioria dos respondentes trabalham na organização entre 2 e 4 anos.



Gráfico 5 - Tempo de Experiência Profissional  
Fonte: Dados da Pesquisadora.

Em relação ao tempo de experiência profissional observou-se que a metade dos pesquisados possuem experiência profissional acima de 5 anos.

A seguir, apresentação do resumo dos perfis dos pesquisados da empresa CNM:

Respondente	Sexo	Faixa Etária	Grau Escolaridade	Curso	Tempo Empresa	Tempo Exp. Profissional	Nro. Empr. trabalhou
Respondente1	Masculino	31 a 40	Superior Completo	Tecnólogo Gestão Pública	de 2 a 4 anos	Mais 10	3
Respondente2	Masculino	22 a 30	Superior Incompleto	Ciência Computação	menos 2 anos	de 5 a 10	5
Respondente3	Masculino	31 a 40	Superior Completo	Tec. Análise Desenv. Sist.	de 2 a 4 anos	de 5 a 10	5
Respondente4	Feminino	31 a 40	Ensino Médio	Técnico Pro. Dados	de 2 a 4 anos	de 5 a 10	4
Respondente5	Masculino	menos 22	Superior Completo	Análise Desenv. Sistemas	menos de 2	de 2 a 4	4
Respondente6	Masculino	31 a 40	Superior Incompleto	Análise Desenv. Sistemas	de 2 a 4 anos	Mais 10	3
Respondente7	Masculino	31 a 40	Superior Incompleto	Tec. Análise Desenv. Sist.	de 2 a 4 anos	Mais 10	3
Respondente8	Masculino	31 a 40	Superior Completo	Ciência da Computação	menos 2 anos	de 5 a 10	2
Respondente9	Masculino	22 a 30	Superior Incompleto	Ciência da Computação	menos 2 anos	de 2 a 4	3
Respondente10	Masculino	22 a 30	Superior Completo	Análise Desenv. Sistemas	de 2 a 4 anos	de 5 a 10	4
Respondente11	Feminino	22 a 30	Superior Incompleto	Economia	mais 5 anos	de 5 a 10	2
Respondente12	Masculino	22 a 30	Superior Completo	Ciência da Computação	de 2 a 4 anos	de 5 a 10	4
Respondente13	Masculino	menos 22	Superior Incompleto	Ciência de Computação	de 2 a 4 anos	de 2 a 4	2
Respondente14	Masculino	22 a 30	Superior Incompleto	Análise Desenv. Sistemas	de 2 a 4 anos	de 2 a 4	1
Respondente15	Masculino	31 a 40	Superior Incompleto	Análise Desenv. Sistemas	de 2 a 4 anos	de 5 a 10	3
Respondente16	Masculino	22 a 30	Superior Incompleto	Análise Desenv. Sistemas	menos 2 anos	de 2 a 4	3

**Tabela 1 - Resumo dos Perfis dos Pesquisados**

Fonte: Dados da Pesquisadora.

## 7.2. ETAPAS DE CARREIRA

Através da inferência dos dados acima representados sob a forma de gráficos com informações dos pesquisados, principalmente o gráfico referente à faixa etária, pode-se verificar a etapa de carreira que estão posicionados os profissionais da área de tecnologia da informação da empresa CNM. Nos estudos de Levinson (apud MARTINS, 2001), encontramos as relações entre o tempo (idade) e a etapa de desenvolvimento da carreira e trajetória profissional dos indivíduos.

Segundo o autor, a vida de um profissional divide-se em quatro etapas distintas. Sendo assim, podemos averiguar que os profissionais pesquisados em sua grande maioria (14 de 16) estão posicionados na etapa “Fase adulta inicial” descrita pelo autor que está compreendida entre os 22 e 40 anos. Nessa fase, o profissional está em busca de estabilidade material e profissional. E assim irão figurar até a transição dos seus 30 anos, cujo período estará caracterizado como mais propício para escolhas e também, o momento em que surge a reavaliação da carreira e da vida. Com base na pesquisa, podemos perceber que praticamente a metade dos pesquisados (7 de 16) possuem idade entre 22 e 30 anos, propícia a escolhas e

busca por estabilidade. Esse momento é marcado pelo mais adequado para qualquer mudança significativa.

Após este período, surge então, novo movimento pela busca por estabilidade tanto financeira como emocional, que será mais evidente entre o período dos 32 aos 40 anos.

Com isso, podemos observar que grande parte dos profissionais pesquisados estão posicionados em uma etapa muito importante, marcada por decisões sobre carreira e busca por estabilidade.

A luz dessas evidências e também conforme descrito por Greenhaus (apud MARTINS, 2001), a faixa etária compreendida entre os 25 e 40 anos também é considerada por um estágio marcado pelo estabelecimento e realização do indivíduo. Para o autor, as principais tarefas do indivíduo nesse estágio seriam de aprender o trabalho, aprender as regras e normas organizacionais, adequar-se à ocupação e organização escolhida, aumentar a competência e buscar o sonho.

### 7.3. VÍNCULO EMPREGATÍCIO *VERSUS* DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Pode verificar, através das respostas do questionário que, todos os 16 pesquisados possuíam no período das entrevistas, vínculo empregatício CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Os demais profissionais de outros vínculos não foram observados devido ao fato de que durante o processo de elaboração deste estudo, surgiu uma ação de mudança de vínculo de estagiário ou prestador de serviços para CLT, reforçando a importância desse vínculo para os profissionais da empresa. Apesar disso, verificou-se que:

- Mais da metade (9 de 16) dos empregados respondentes não consideram que o tipo de vínculo empregatício afeta o desenvolvimento de sua carreira na CNM, e os demais (7) acreditam que o vínculo CLT afeta o seu desenvolvimento de carreira, devido ao fato de estarem amparados por uma lei que garante segurança e estabilidade;

- A grande maioria (13 de 16) dos profissionais considerou que seu desenvolvimento de carreira depende exclusivamente deles próprios e por isso não esperam pela organização, buscam especializar-se por conta própria, através do investimento em cursos, certificações, fóruns, etc.

Para Greenhaus (apud MARTINS, 2001, p.92), o “processo contínuo pelo qual os indivíduos progredem por uma série de estágios, cada um caracterizado por um conjunto único de questões, temas ou tarefas” é caracterizado como desenvolvimento de carreira.

- Mais que a metade (11 de 16), responderam que possuem um planejamento individual de carreira, e o fazem conforme as afirmações:

*“Definindo objetivos realizáveis a curto, médio prazo. Bem como as ações a serem tomadas em cada período. Tendo como objetivo obter flexibilidade.”*  
(Respondente2);

*“Estudar e adquirir títulos, para assim crescer dentro da empresa.”*  
(Respondente3);

*“Manter focado nos acontecimentos da minha área, buscando sempre estar atualizado com relação a tecnologias e o que estiver ligado à área.”*  
(Respondente7)

*“Pretendo terminar a minha faculdade no máximo daqui a dois anos e após isso quero fazer outros cursos, de inglês e também ligados à área que atuo se possível uma pós graduação”* (Respondente14).

- Os demais (5 de 16) que afirmaram não possuir um planejamento de carreira afirmam que pretendem organizar futuramente um planejamento de carreira individual. A seguir algumas transcrições do porque de ter um planejamento de suas carreiras:

Para ter uma garantia de um futuro mais tranqüilo. (Respondente3)

Porque acredito que é importante as pessoas planejarem suas carreiras, senão correm o risco de se desviar do que realmente gosta e lá adiante verificar que conhece muito pouco de muitas coisas e nem gosta muito do que está fazendo. Hoje em dia é necessário conhecer muito da sua área para ser reconhecido e para isso é preciso gostar. (Respondente11).

Para que eu possa saber até onde eu quero chegar e quanto tempo e dinheiro precisarei investir. (Respondente15)

Por que acho importante ter uma carreira bem definida para se alcançar realização profissional e também financeira. (Respondente16)

Podemos perceber que os profissionais da empresa CNM buscam planejar suas carreiras através de métodos próprios, de acordo com seus interesses, não possuindo nenhuma relação de favorecimento devido ao seu vínculo empregatício com a empresa.

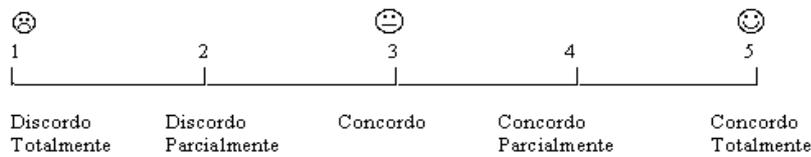
LONDON e STUMPF (apud DUTRA, 2002) afirmam que as pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas, porém duas questões são essenciais: devem formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais, e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais acerca de seus interesses.

E as pessoas que não possuem planejamento de carreira definido afirmam que pretendem construir um planejamento de carreira para alcançar seus objetivos de carreira.

Através das respostas acima, pode-se também verificar que os profissionais estão passando da etapa do aprendizado para a etapa de evolução na carreira já que procuram independentemente especializar-se na busca das competências necessárias para evoluir profissionalmente. Segundo Ivancevich (2008), a etapa do aprendizado caracteriza-se pela busca em atingir as necessidades individuais de segurança, estabilidade e fisiológicas. Já a etapa da evolução, caracteriza-se pela relação de independência profissional, ou seja, um profissional mais especializado.

#### 7.4. DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS INDIVIDUAIS

Esta etapa busca responder o objetivo específico: Verificar o nível de contribuição do projeto *Siamweb* no desenvolvimento das carreiras individuais. Para isso, as questões foram analisadas através da ocorrência das respostas na escala abaixo:



	1	2	3	4	5	Total
a-Considero que as minhas atividades atuais favorecem para o meu crescimento profissional, conforme minhas metas de carreira.	(0)	(1)	(4)	(2)	(9)	(16)
b-Me identifico com a área de negócio (sistemas para órgãos públicos em especial prefeituras) do sistema Siamweb.	(0)	(1)	(3)	(3)	(9)	(16)
c-Acredito que os conhecimentos adquiridos durante o desenvolvimento do Siamweb agregam valor à minha profissão.	(0)	(0)	(3)	(4)	(9)	(16)
d-Atuar no projeto Siamweb me motiva a continuar trabalhando no desenvolvimento de sistemas de gestão.	(0)	(3)	(2)	(1)	(10)	(16)
e-É importante trabalhar em uma organização que tem interesse em me desenvolver.	(0)	(0)	(1)	(0)	(15)	(16)
f-Sinto-me mais comprometido quando percebo que a empresa me auxilia no planejamento de minha carreira.	(0)	(0)	(1)	(1)	(14)	(16)
g-Percebo que a empresa preocupa-se em me direcionar conforme meus interesses de carreira.	(3)	(8)	(2)	(3)	(0)	(16)
Conjunto das respostas	(3)	(13)	(17)	(16)	(63)	(112)

Tabela 2- Escalas de Concordância

Fonte: Dados da Pesquisadora.

Conforme os resultados acima e das perguntas abertas relacionadas ao objetivo específico deste tópico, podemos verificar as freqüências das respostas de cada afirmação. Pode-se observar que:

- ✓ 9 dos 16 respondentes concordam que as atividades atualmente desempenhadas na empresa CNM favorecem o crescimento profissional conforme as metas individuais de carreira. Isto significa que as atividades desempenhadas estão, pelo menos, em concordância com os interesses

carreira. Este é um resultado positivo tanto para a empresa quanto para o indivíduo já que nem sempre as atividades desempenhadas por um profissional estão em concordância com o seu projeto de carreira.

- ✓ Além disso, apenas 9 dos 16 pesquisados afirmam que se identificam com a área de negócio do sistema Siamweb e a grande maioria(6) consideram que atuar no desenvolvimento do sistema agrega valor a carreira. Podemos verificar com isso que a área de atuação favorece ao desenvolvimento das carreiras dos profissionais e isso pode aumentar as chances de possíveis oportunidades dentro ou fora da empresa.  
Dutra (2007) em seus estudos, afirma que as pessoas atualmente estão mais preocupadas em escolher uma carreira que atenda as suas necessidades e interesses já que grande parte de suas vidas gira em torno do trabalho, considerando que é necessário ter compatibilidade entre as pessoas e o trabalho.
- ✓ Pode-se observar também que, 13 dos 16 respondentes afirmam que a CNM não conhece seus objetivos individuais de carreira (perguntas abertas). Apesar disso, mais da metade (10 de 16) consideram que trabalhar no Siamweb os motivam a continuar na área de desenvolvimento de sistemas de gestão.
- ✓ A grande maioria (14 de 16) concorda totalmente com a afirmação: Sinto-me mais comprometido quando percebo que a empresa me auxilia no planejamento de minha carreira. Nesse sentido, DUTRA (2002, p.130) afirma que “o desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor à organização”.  
E ainda, segundo o autor, quando a pessoa percebe os resultados que desejava através de seu trabalho ou ocupação, torna-se mais satisfeita consigo própria e com a atividade que executa. Esta satisfação é transferida para o trabalho e para a empresa.

- ✓ Em contrapartida, um pouco mais da metade dos respondentes (10 de 16) consideram que a empresa não procura direcioná-los conforme seus objetivos de carreira.

Minor (apud DUTRA 2007) propõe em seus estudos que é de responsabilidade dos gestores estimularem o subordinado a planejar sua carreira, aconselhar seus subordinados no desenvolvimento do seu planejamento de carreira conciliado com a empresa, assim como a empresa de prover modelos de planejamento de carreira, recursos, aconselhamento e informações para o desenvolvimento das carreiras além de prover ações de capacitação a fim de dar condições para os profissionais tenham as competências necessárias para evoluírem na organização conforme seus objetivos de carreira, para que a empresa possa gerir as carreiras de seus profissionais.

## 7.5. O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa relacionados ao objetivo específico: “Identificar o papel da organização no desenvolvimento das carreiras”.

Para isso, serão apresentados os resultados a seguir:

- a) Quando questionados se a CNM possui um plano de desenvolvimento de carreiras:

Grande parte dos pesquisados (14 de 16) afirmou que a CNM não possui um plano de desenvolvimento. Os demais (2), afirmaram o seguinte:

Sim. Não sei ao certo, mas cada cargo tem um nível em que o funcionário mostrando capacidade pode avançar mais e ser mais valorizado. (Respondente3)

Sim, de acordo com o grau de conhecimento e empenho do empregado para com a empregadora. (Respondente6)

Podemos verificar que a maioria dos profissionais, afirmam que a empresa não possui um plano de desenvolvimento de carreiras. Os que afirmam existir um plano, não possuem informações suficientes a respeito dele, apenas respondem vagamente que o mesmo está relacionado ao grau de conhecimento e empenho dos empregados.

b) Buscou-se investigar se possuíam algum método próprio para se desenvolver na carreira:

A maioria dos pesquisados (11 de 16), responderam a esta questão afirmando que possuem um método próprio para se desenvolverem nas suas carreiras. Alguns responderam como o fazem:

Apenas me instruir cada vez mais... (Respondente1)

Através de cursos de especialização e certificações. (Respondente2)  
 Buscas e ler os acontecimentos na minha área de atuação, realizando cursos e certificações. (Respondente5)

[...] através de investimentos com fontes próprias como o da minha graduação, cursos, seminários, certificações e busca de informações atualizadas da área. (Respondente 6)

Em relação ao meu cargo e experiência atual, vejo quais seriam as alternativas seguintes para uma evolução. Ou seja, faço um planejamento à médio prazo. (Respondente8)

Sim. Sempre estar atualizado com relação a minha área. Através de cursos, etc. (Respondente9)

Com base nas respostas podemos verificar que a maioria possui um método próprio para desenvolver-se nas suas carreiras, através da busca por atualização com investimento em cursos e certificações.

c) Com relação ao questionamento de como os profissionais consideram que podem evoluir profissionalmente, algumas das respostas são apresentadas a seguir:

Me qualificando cada vez mais para crescer na minha carreira. (Respondente1)

Buscando ambientes desafiadores, bem como com a atualização profissional constante através de cursos de especialização e certificações. (Respondente2)

Estudando mais, participando de cursos e de novos projetos. (Respondente7)

Fazer um trabalho que realmente se gosta. Bom ambiente de trabalho favorece também. Uma empresa que permite crescimento profissional gera vontade de aprender e de investir no trabalho. (Respondente9)

Me aperfeiçoando, seja estudando ou praticando novas atividades. (Respondente13).

Acredito que posso evoluir profissionalmente toda vez que faço meu trabalho com eficiência e qualidade, e também quando busco adquirir novos conhecimentos e experiências relacionadas ao meu trabalho para adquirir mais conhecimento e com isso alcançar o crescimento esperado na empresa.(Respondente14).

Acho que posso evoluir na profissão e na carreira buscando sempre me qualificar nas novas tecnologias, certificações e usando estes conhecimentos na empresa contribuindo sempre nas idéias inovadoras. (Respondente16).

Em síntese, as respostas giram em torno da busca pelo aperfeiçoamento profissional através de cursos, certificações e ainda, novas tecnologias desafiadoras para executar o trabalho da melhor forma possível.

d) Quanto às expectativas que os profissionais possuem acerca do que a CNM pode oferecer para seu desenvolvimento, verificou-se o seguinte:

Através das respostas dos profissionais pesquisados, serão criadas as sugestões de melhoria para a relação entre as carreiras profissionais e os interesses da organização como forma de retenção de talentos e comprometimento organizacional, respondendo ao último objetivo específico deste estudo.

A seguir, algumas respostas dos pesquisados:

Deveria procurar qualificar mais os colaboradores, incentivando o estudo. (Respondente1)

Atenção imparcial para todos os setores da organização, demonstrar mais que reconhece o trabalho realizado e maior aproximação. (Respondente2)

Qualificar mais os funcionários, incentivar o estudo e atualização profissional, ouvir suas expectativas e direcioná-lo nas atividades de maior

interesse, plano de carreira adequado e estimulante, ambiente de trabalho mais adequado. (Respondente4)

A CNM, no momento, não fornece esboço de melhora significativa em relação às suas políticas para desenvolvimento de seus funcionários. (Respondente5)

A empresa deve ser mais participativa do dia a dia do funcionário, conhecer mais suas atividades e incentivá-lo. Deve ouvi-lo, dar e receber feedbacks. O funcionário deve sentir-se importante, no sentido de participar e contribuir, assim como ser reconhecido em seu trabalho. É necessário um bom relacionamento entre funcionário e superiores. Ambiente e material de trabalho adequados são fundamentais também. (Respondente5)

Sabendo quais os projetos do funcionário, seus interesses e necessidades. (Respondente8)

Oferecer cursos de especialização. Criar um plano de carreira. (Respondente9)

Na minha opinião, a empresa poderia incentivar mais os seus funcionários nos estudos, contribuindo financeiramente pagando parte da faculdade ou mesmo cursos de qualificação, certificações para que possam adquirir conhecimento nas novas tecnologias tão necessárias no mundo da informática. (Respondente12)

A minha expectativa é que a CNM dê a atenção adequada para que possamos desempenhar com mais qualidade nossas tarefas do dia-a-dia, ajudando com incentivos nos cursos relacionados às nossas atividades e também que utilizamos para desenvolver o sistema. (Respondente14)

Tenho como expectativa que futuramente a empresa adote um sistema de desenvolvimento que nos permita dar opiniões do que precisamos para o momento seja qualificação ou infra-estrutura e que nos dê o feedback do nosso trabalho, para que assim possamos melhorar cada vez mais nosso trabalho. (Respondente15)

A empresa que ajuda seus funcionários a crescer, cresce junto. (Respondente16).

Podemos observar nas repostas de 10 dos 16 profissionais pesquisados consideram que a empresa não tem dado o suporte necessário para desenvolver suas carreiras, alegam que a organização precisa dar mais atenção as necessidades de desenvolvimento dos seus empregados, participando mais das questões que envolvem as expectativas de carreira e também desenvolver as competências necessárias para que seja possível realizar evoluções nas carreiras, compatibilizando-as de forma a construir um modelo que permita as pessoas encaixar seus anseios de carreira dentro da organização.

Em relação ao que foi exposto, Pontes (2006) descreveu em seus pressupostos, as principais vantagens para a empresa quando auxilia o planejamento de carreira de seus colaboradores, que são de:

- ❖ Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza;
- ❖ Motivar os colaboradores na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades);
- ❖ Encorajar os colaboradores na exploração de suas capacidades potenciais;
- ❖ Propiciar a ascensão do colaborador na empresa;
- ❖ Atender as necessidades internas de preenchimento de vagas, pelo recrutamento interno;
- ❖ Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, com a perspectiva de crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e ainda, diminuir o *turn-over*;
- ❖ Criar condições para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.
- ❖ Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

No capítulo seguinte, serão descritas as conclusões sobre os resultados da pesquisa e ainda, sugestões de melhoria para utilização tanto da empresa quanto dos empregados para auxiliar na compatibilização dos interesses profissionais e organizacionais relacionados à carreira.

## 8. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como principal objetivo principal identificar como os profissionais da área de tecnologia da informação atuantes no projeto *Siamweb* tem planejado suas carreiras. Além disso, o estudo pretende identificar o estágio de carreira em que estes profissionais estão posicionados, e ainda, analisar o vínculo do profissional com a empresa, tendo em vista o seu desenvolvimento de carreira, qual o nível de contribuição do projeto *Siamweb* no desenvolvimento das suas carreiras individuais, identificar o papel da organização no desenvolvimento dessas carreiras e por fim, propor alternativas de desenvolvimento desses profissionais com os interesses da organização como forma de retenção de talentos e comprometimento organizacional.

Através da análise do referencial teórico, análise de documentos da organização e análise de conteúdo dos questionários, pode-se determinar importantes observações acerca do tema pesquisado, como segue:

- ✓ Em relação ao estágio de carreira em que os profissionais estão posicionados, verificou-se que a maioria (14 de 16), está posicionada na etapa “Fase adulta inicial”, compreendida entre os 22 e 40 anos. Nessa fase, o profissional está em busca de estabilidade material e profissional, conforme descrito por Levinson (apud MARTINS, 2001);
- ✓ Verificou-se também que o vínculo empregatício da grande maioria dos profissionais é CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e conforme dados dos questionários, verificou-se que o tipo de vínculo empregatício dos empregados não afeta o desenvolvimento das carreiras. Os profissionais buscam desenvolver-se através de recursos próprios já que a organização não oferece suporte adequado para tal.
- ✓ Identificou-se que o nível de contribuição do projeto *Siamweb* no desenvolvimento das carreiras é positivo e que as atividades

desempenhadas agregam valor as carreiras dos profissionais atuantes, além disso, verificou-se que aumentaria o comprometimento e a satisfação com a organização se a empresa os auxiliasse no planejamento e desenvolvimento das carreiras.

- ✓ Fica evidente que a CNM não possui um plano de desenvolvimento de carreiras e por isso, os profissionais carecem de incentivos quanto a qualificação profissional e atualização, além disso, a falta de informação quanto a perspectivas quanto as possíveis evoluções profissionais dentro da organização.

Com base nos questionários apresentados, podemos verificar que apesar da empresa pesquisada não possuir um sistema de desenvolvimento e gestão de carreiras formal, os empregados diante disso, buscam planejar e desenvolver suas carreiras da forma que melhor visualizam conforme suas possibilidades.

Complementando, London e Stumph (apud DUTRA, 2007, p.17) em suas definições sobre carreiras, afirma o seguinte:

Carreiras são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem as necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Ainda segundo o autor, da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Ficou evidente também, com base nas respostas de algumas perguntas, que se a CNM buscasse orientar e desenvolver seus profissionais da área de tecnologia da informação para que pudessem adquirir mais conhecimento nas suas atividades, aumentaria a satisfação e o comprometimento no trabalho além de agregar maior valor tanto na carreira do indivíduo quanto no produto desenvolvido (sistema), gerando com isso uma vantagem competitiva, além disso, contribuirá na retenção dos talentos chave.

Mobley (1992) afirma que o fenômeno do *turnover* é mais preocupante quando é voluntário, ou evitável (ligado à recompensa inadequada, más condições de trabalho, insatisfação, falta de perspectivas ou problemas pessoais), do que

propriamente quanto aos casos de desligamento devidos à iniciativa da empresa (demissão, desemprego cíclico ou tecnológico), ou ainda razões inevitáveis como aposentadoria, doença ou problemas familiares.

Investindo no desenvolvimento dos potenciais profissionais, a organização terá em troca o comprometimento do indivíduo e maior produtividade em seu trabalho, conforme contextualizado por Herzberg (apud Martins, 2001), que aponta o caráter intrinsecamente motivador de um cargo quando compatível com as habilidades, interesses e valores do ocupante.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as sugestões acerca das alternativas de desenvolvimento das carreiras dos profissionais com os interesses da organização como forma de retenção de talentos e de comprometimento organizacional.

## 8.1. SUGESTÕES DE MELHORIA

Neste capítulo serão apresentadas as sugestões de melhoria para o gerenciamento das carreiras individuais, por parte dos profissionais e também para a empresa quando passa a adotar a administração de carreiras como instrumento de gestão dos seus recursos humanos.

Para Drucker (apud Martins, 2001):

[..] organizações, como pessoas têm valores. Para ser eficaz em uma organização, os valores de uma pessoa devem ser compatíveis com os da organização. Eles não precisam ser os mesmos, mas devem ser próximos o bastante para coexistirem. Do contrário, a pessoa não apenas ficará frustrada, mas também não produzirá bons resultados.

### 8.1.1. Modelo EPIA para a gestão das carreiras individuais

Nesta etapa, pretende-se sugerir um modelo para o gerenciamento das carreiras individuais para os profissionais da organização pesquisada.

Conforme descrito por Greenhaus (apud Martins, 2001), o processo de gerenciar carreiras consiste na tomada de decisões adequadas para solucionar problemas relativos à vida profissional das pessoas. Envolve um constante embate

entre os desejos e possibilidades, custos e benefícios. O autor defende a idéia de que através de uma gestão estruturada de carreira, os indivíduos serão mais produtivos e auto-realizados.

O modelo EPIA, descrito no referencial teórico deste trabalho, tem a representação gráfica de forma cíclica (Figura 5) e sua parte interna foi inspirada no modelo PDCA da Qualidade Total, também conhecido como ciclo de Shewhart.

A gestão de carreira deve ser encarada pelos indivíduos como um processo contínuo e permanente, devido aos seguintes fatores:

- O trabalho ocupa um papel central na vida, podendo ser uma fonte de satisfação, quando adequado a personalidade e as expectativas do indivíduo, ou uma experiência de frustração no caso inverso. E como as primeiras metas definidas pelas pessoas nem sempre são totalmente realistas, bem como as estratégias inicialmente concebidas nem sempre são eficazes, a gestão de forma cíclica e com auto-correção tende a aperfeiçoar esses elementos e com isso, aumenta as chances de satisfação futura.
- O ambiente das ocupações está em constante mudança devido às rápidas transformações tecnológicas, econômicas e sociais. Por isso, a adequação a esse ambiente mutável requer um processo de gestão de carreira intrinsecamente dinâmico.
- As pessoas mudam, tanto em termos objetivos de vida como nos interesses e talentos. Fatores como família, experiência profissional e estilo de vida influenciam a carreira de forma diferenciada ao longo do tempo, sendo necessária uma revisão periódica das metas e estratégias de carreira para compatibilizá-las com as novas demandas e características pessoais.

Com relação aos fatores influenciadores na escolha da carreira, Shein (apud MARTINS, 2001, p.93), demonstra na figura a seguir que existem três tipos

diferentes de espaços de expressão do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional.



**Figura 9 - Os espaços de expressão do indivíduo e sua interação.**  
**Fonte: MARTINS (2001, p.93)**

O espaço pessoal abrange as atividades de interesse do indivíduo, no espaço familiar, as responsabilidades paterno-maternas, conjugais e com outros membros da família e no espaço profissional encontram-se as demandas impostas pela carreira, podendo ser relacionadas ao espaço, ao tempo da jornada de trabalho, como também às tarefas realizadas em casa ou ainda, a cursos realizados após o horário de expediente. Podemos observar que estes espaços se relacionam e têm dimensões diferentes dependendo do momento de vida e das prioridades de cada pessoa.

O modelo EPIA é dividido em 4 etapas:

- **E – Escolha** = etapa relacionada às decisões fundamentais de carreira com as quais os indivíduos se defrontam desde a primeira definição profissional.

A tomada de decisão é uma constante em todo o processo de gestão de carreira. Em diferentes momentos da vida, o profissional se vê diante de um conjunto de opções e situações que afetam suas decisões sobre carreira e vida.

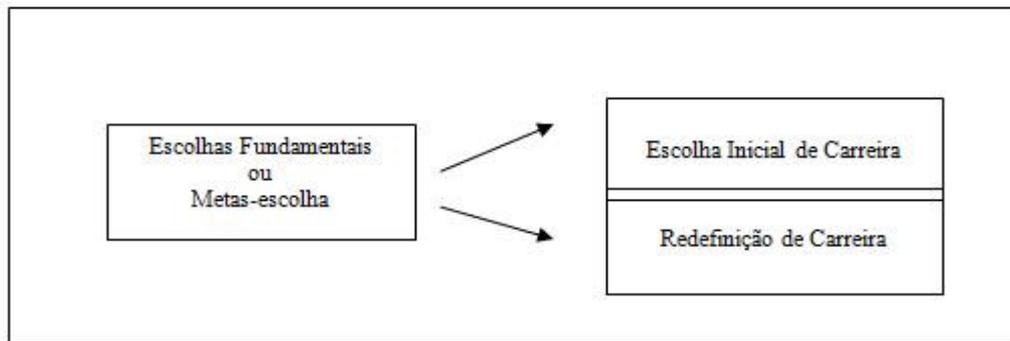


Figura 10 - Escolhas Fundamentais de Carreira  
 Fonte: MARTINS (2001, p.69)

Conforme figura acima, as escolhas fundamentais ou metas-escolha são as decisões que afetam a maneira expressiva a carreira e vida das pessoas, causando alterações em seu curso. As duas escolhas fundamentais podem ser divididas em:

- Escolha inicial de carreira: trata-se da primeira decisão ocupacional em determinada empresa ou então, escolha do curso universitário.
- Redefinição de carreira: é qualquer escolha posterior que altere substancialmente a natureza da ocupação ou a trajetória da carreira. Essa mudança pode ser precoce como, por exemplo, a mudança de curso universitário ou então em qualquer outro ponto da carreira.

Mas o processo de escolha envolve o autoconhecimento do indivíduo. Sem um referencial próprio, o ambiente externo pode passa a influenciá-lo. Esses fatores externos influenciadores podem ser divididos em:

- ✓ Família: possui bastante influência na escolha inicial de carreira ou até mesmo, de forma direta ou indireta, pela tradição em determinada profissão ou ocupação, e até mesmo quando da redefinição de carreira.
- ✓ Sociedade: as características da sociedade em que vive podem direcionar fortemente as escolhas de um indivíduo.

- ✓ Cultura: as influências culturais normalmente são invisíveis, já que um grupo social influencia com seus julgamentos e interpretações o comportamento de seus membros. Juízo de valor a respeito de profissões e ocupações também pesam nas escolhas de carreira.

➤ **P – Planejamento** = estabelecimento das metas e estratégias de carreira.

Essa etapa lida com os aspectos tipicamente operacionais dos processos de escolha da carreira. O profissional neste momento precisa ter autoconsciência e noção de seus objetivos de vida, valores, interesses e prioridades. A definição das metas e estratégias de carreira é um desdobramento das escolhas fundamentais e pressupõe que conhece adequadamente o ambiente de carreiras.

Greenhaus (apud Martins, 2001) descreve que as metas podem ser de duas naturezas: conceituais e operacionais.

A meta conceitual descreve a natureza das experiências de trabalho, estando relacionada aos objetivos fundamentais do indivíduo, refletindo assim seus valores, interesses, aptidões e prioridades.

Quanto à meta operacional, é uma tradução da meta conceitual em termos de uma ocupação ou cargo específico. O autor afirma que a função expressiva de uma meta se refere à satisfação intrinsecamente associada a seu alcance, ao sentimento de auto-realização.

A seguir, exemplo prático de aplicação das metas conceitual e operacional:

	<b>Meta de Curto Prazo</b>	<b>Meta de Longo Prazo</b>
Conceitual	<p>Mais responsabilidade na administração da operação de recursos humanos.</p> <p>Ampla exposição a todas as facetas de recursos humanos</p> <p>Mais interação com a gerência de linha.</p>	<p>Envolvimento em atividades de planejamento de recursos humanos.</p> <p>Envolvimento em planejamento corporativo mais amplo.</p> <p>Envolvimento no desdobramento e implementação de políticas.</p>
Operacional	Gerente de Recursos Humanos dentro de 2 ou 3 anos.	Diretor corporativo de Recursos Humanos dentro de 6 a 8 anos.

**Tabela 3 - Metas de curto e longo prazo para um gerente assistente de recursos humanos**  
**Fonte: Greenhaus(apud Martins, 2001)**

- **I – Implementação** = etapa de execução do plano elaborado, ou seja, operacionalização das estratégias em direção as metas estabelecidas. A implementação pressupõe forte interação com o ambiente de carreiras, seja uma empresa, um mercado ou um grupo de instituições das quais se depende para agir. E é nessa fase que se constata, na prática, a ação do profissional para o alcance das suas metas de carreira. Muitos buscam com isso maior empregabilidade, diversidade de experiências, competências múltiplas através de cursos, faculdades, capacitações e demais métodos que permitam o seu desenvolvimento para o atingir as etapas impostas na etapa do planejamento.
- **A – Avaliação** = atividade de verificação dos resultados obtidos, enfocando a carreira de forma global. O processo de avaliação de carreira, ao medir o afastamento ou aproximação entre os resultados obtidos e os desejados, apresenta três tipos de saídas:
  - Redefinição = uma mudança substancial na natureza da ocupação, decorrente da verificação de que o rumo atual da carreira não está conduzindo ao sucesso esperado. Nesse momento, uma redefinição implica a

retomada do ciclo EPIA na etapa da escolha, já que trata de uma nova decisão fundamental.

- Replanejamento = é efetuado quando da necessidade de uma revisão das estratégias, já que os resultados mostram-se ineficientes, ou das metas caso mostrem-se inadequadas aos objetivos fundamentais. Nesse ponto, deve retornar a etapa do planejamento do modelo EPIA, prosseguindo no modelo em diante.
  - Manutenção= No caso de metas e estratégias consideradas adequadas, o processo de gestão de carreira permanece em ciclo fechado entre as etapas de avaliação e implementação. E esse ciclo só se abre quando as metas forem atingidas ou caso as estratégias se mostrem ineficazes. Nesse ponto, o ciclo EPIA fica restrito às etapas de implementação e avaliação até o alcance das metas.
- **Informações do Ambiente** – referem-se às informações relacionadas ao ambiente ocupacional, organizacional, familiar e social que afetam, em maior ou menor grau, as etapas do ciclo.
- O conhecimento do ambiente de carreira é um aspecto fundamental na gestão de carreira e envolve os seguintes aspectos:
- Tipo de Ocupação;
  - Características da ocupação (regime de trabalho, mobilidade geográfica, interação humana, perspectivas de crescimento, etc.);
  - Tipos de indústrias;
  - Habilidades, atitudes e qualificações requeridas;
  - Níveis de remuneração;
  - Situação do mercado de trabalho;
  - Carreiras ascendentes e em processo de crescimento;
  - Instituições de ensino e capacitação profissional;
  - Instituições de ensino e capacitação profissional;
  - Instituições de assessoria ou consultoria em planejamento e gestão de carreira;

- Atividades de lazer;
- Influência da família nas decisões de carreira;

Além desses, as fontes de informação do ambiente são inúmeras, mas necessárias para a eficácia na gestão das carreiras.

➤ **Informações do indivíduo** – são as informações geradas pelo autoconhecimento, na forma de valores, habilidades, interesse, etc., que afetam todas as etapas do ciclo EPIA, sendo indispensáveis ao gerenciamento eficaz de carreira.

No autoconhecimento, Shein (apud Martins, 2001) considera a autopercepção fundamental para a gestão da carreira, sendo responsabilidade do profissional compartilhar essa autopercepção com seu gerente de forma a assegurar a eficácia do processo. Hall (apud Martins, 2001) enfatiza essa necessidade de compartilhamento, com sua abordagem relacional de carreiras, afirmando que a descoberta de quem somos, do que fazemos melhor e de como ser melhores se dá através dos relacionamentos.

O autoconhecimento pode ser entendido como um processo de construção das características individuais, que ocorre na relação do indivíduo consigo mesmo. Assim, quem conhece suas próprias potencialidades e inclinações tende a se posicionar melhor no mercado de trabalho competitivo, aumentando suas chances de sucesso (MARTINS, 2001). Existem no mercado vários tipos de testes e modalidades de avaliação psicológica para a caracterização de valores, interesses e aptidões que podem fornecer detalhes importantes sobre o indivíduo, quando aplicados e interpretados de forma adequada. Mas somente com a experiência prática as pessoas podem saber realmente se possuem aptidão para determinado trabalho e se realmente aprecia.

Através do modelo EPIA, os profissionais da empresa CNM podem planejar e gerir suas carreiras de forma mais organizada e estruturada uma vez que o processo se dá através de um ciclo que pode ser planejado, implementado, avaliado (redefinido) a qualquer momento, tornando sua utilização mais realista já que as pessoas, as empresas e o ambiente sofrem muitas transformações ao longo do tempo.

### 8.1.2. Etapas para a construção de um sistema de administração de carreiras

Um sistema de administração de carreiras para ser eficiente precisa atender tanto as necessidades da empresa quanto das pessoas que nela atuam. Para isso, precisa envolver e comprometer todas as partes interessadas. Esse sistema precisa ser dinâmico o suficiente e ajustar-se continuamente.

A concepção ou revisão de sistemas de administração de carreiras e sua possível implementação representam propostas de mudança.

Conforme descrito no referencial teórico deste trabalho e com base nos pressupostos de Leibowitz (1986, apud DUTRA, 1996, p.122), o processo de mudança pode ser entendido através seguinte fórmula:

$$\text{MUDANÇA} = \text{NECESSIDADE} \times \text{VISÃO} \times \text{PLANO DE AÇÃO} \times \text{RESULTADOS}$$

Fonte: Dutra (1996, p.122)

O primeiro elemento da fórmula implicaria conhecer com clareza quais são as necessidades ou oportunidades que estão gerando a mudança, ou seja, o *porquê da mudança*. Já o segundo elemento (a visão) refere-se à necessidade de se construir com clareza o panorama que se quer delinear com esta mudança, resultando *no que mudará*. O terceiro elemento indicaria o caminho (plano de ação) a ser percorrido para que a mudança se realize, ou seja, *como mudar*. O último elemento (resultados) implicaria em garantir a consecução dos resultados planejados como forma de manutenção da mudança.

Além disso, para que um sistema de administração de carreiras tenha efetividade, segundo Leibowitz (apud Martins, 2001), é preciso que possua:

- ✓ Legitimidade: é obtida e conservada à medida que o sistema atenda as necessidades das pessoas e da empresa. Para isso, é necessário envolvê-las e comprometê-las no que se refere à identificação de necessidades, ao modelo de administração de carreiras, à definição de papéis e responsabilidades na gestão de carreiras e ao processo de capacitação para operação do novo modelo.
- ✓ Contínua adequação: deve possuir contínua adequação do sistema às necessidades e expectativas das pessoas e da empresa ao longo do

tempo. O processo deve ser contínuo e gerar com o tempo várias configurações e modelos do sistema, e devem ser traduzidos em diretrizes e princípios.

- ✓ Suportar o desenvolvimento da empresa e das pessoas: o sistema deve alavancar aspectos positivos no desenvolvimento de ambas as partes, partindo das políticas e práticas já existentes na empresa.

Para a construção de um sistema de administração de carreiras, Leibowitz *et al* (apud Martins, 2001) sugere 4 fases de trabalho que serão descritos a seguir:

### **Primeira fase: Levantamento das necessidades**

- ✓ Identificação das necessidades da empresa e das pessoas abrangidas pelo sistema: esta atividade é caracterizada pelo levantamento dos porquês da mudança, os problemas, as necessidades e as oportunidades percebidas pela empresa e pelas pessoas.

Para a realização dessa atividade, podem ser empregadas técnicas como: questionários, entrevistas individuais ou em grupos e/ou análise de documentos.

- ✓ Avaliação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos existentes na empresa: As informações geradas nesta fase serão importantes para mapear elementos facilitadores e inibidores para a concepção e implementação da administração de carreiras. Leibowitz (apud Martins, 2001) desenvolveu um roteiro de questões com base na interligação do sistema com os demais instrumentos de gestão de recursos humanos (Figura11).

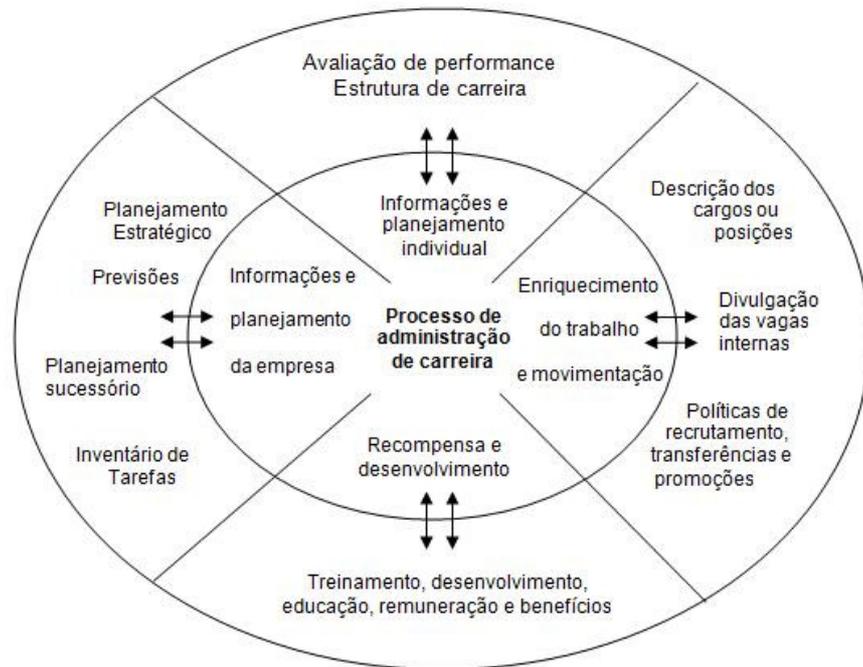


Figura 11 - Relação entre os processos de administração de carreiras e de gestão de recursos humanos. Fonte: Leibowitz (apud Martins, 2001).

- ✓ Análise da Cultura Organizacional: Esta atividade é importante para avaliar, a partir dos padrões culturais e políticos da empresa, o quanto uma proposta de administração de carreiras irá afetá-los, o quanto a direção da empresa apoiará mudanças que podem ser geradas pelo projeto e o quanto as pessoas estão dispostas a assumir propostas de mudança de sua relação com a empresa. Para o desenvolvimento dessa etapa é necessário a disponibilização das seguintes informações:
  - Acesso das pessoas às informações sobre o trabalho, sobre a empresa e seus objetivos, sobre suas possibilidades de desenvolvimento e etc.;
  - Estímulos e apoio existente para o trabalho em grupo;
  - Suporte mútuo existente entre gestores e seus subordinados;
  - Nível de aproveitamento interno, investimento no desenvolvimento das pessoas, grau de identidade delas com os valores organizacionais, etc.

- ✓ Definição dos grupos de trabalho: para o levantamento das necessidades e para pensar em um novo modelo de administração de carreiras é fundamental a intensa participação daquelas pessoas que serão responsáveis pela gestão das carreiras e das pessoas abrangidas por elas. Para tanto, é necessário determinar com clareza e precisão o universo das pessoas a serem abrangidas pelo sistema de administração de carreiras, posteriormente, analisar os grupos representativos desse universo para serem envolvidos no processo de concepção.
  
- ✓ Construção de um modelo conceitual: esta atividade faz uma conciliação dos resultados das atividades anteriores, e serão estabelecidas alternativas técnicas para a construção do sistema, tais como: desenho da estrutura, sistema de diferenciação, instrumentos de gestão, papéis na gestão.

Os resultados esperados nessa fase são:

- Consciência da necessidade de mudança: este é o resultado fundamental para esta fase. A consciência do porquê de mudar mobiliza as pessoas para discutir o quê e o como. Leibowitz (apud Martins, 2001) recomenda que esta consciência esteja materializada em objetivos a serem alcançados com a construção ou revisão do sistema.
  
- Definição das estratégias de concepção do sistema: Outro resultado do que deve ser buscado nessa fase é a formação de uma imagem clara do caminho a ser trilhado para a definição do que mudar.
  
- Construção de suporte político e técnico para o processo de concepção do sistema: esta fase deve ser constituída para dar sustentação tanto política quanto técnica. A primeira, traduzida pelo envolvimento da direção da empresa com os objetivos do sistema e das pessoas abrangidas com suas propostas, a segunda, pelo engajamento dos gestores e das áreas de apoio

técnico, como Recursos Humanos, Sistemas e Planejamento, com a metodologia a ser desenvolvida para a concepção do sistema.

### **Segunda fase: Determinação de novas direções e possibilidades**

- ✓ Modelagem de um sistema de administração de carreiras: Esta atividade consiste na discussão entre os gestores, pessoas e direção da empresa para a configuração de um novo modelo de administração de carreiras. Para desenvolver a modelagem (alternativas para a configuração de um modelo), podem ser utilizadas técnicas, isoladas ou combinadas, reuniões de trabalho, *workshops*, painéis de debate, etc., sendo importante que a técnica utilizada estimule e estruture a integração entre as pessoas.
- ✓ Análise de viabilidade de modelos: durante o processo de modelagem do sistema, é necessário que sejam efetuados estudos de viabilidade técnica e financeira, com objetivo de garantir as condições de operacionalidade dos modelos desenvolvidos.
- ✓ Instalação de um sistema de comunicação entre os grupos de trabalho: outra atividade que deve ocorrer paralelamente ao processo de modelagem do sistema, é a instalação de um processo de comunicação, a fim de garantir a irrigação contínua de informações entre os vários grupos de trabalho.

Os resultados esperados desta etapa são:

- Definição de sistemas de administração de carreiras: Este resultado além abranger a definição das estruturas de carreiras, de instrumentos de gestão e de papéis, deve consolidar os princípios que irão reger o sistema. À medida que os compromissos básicos de parte a parte permaneçam inalterados, o sistema preservará sua identidade.

- Estabelecimento de compromissos entre a empresa e as pessoas abrangidas pelo sistema: além dos compromissos configurados nos princípios que sustentam o sistema, são necessários também o estabelecimento das definições de responsabilidades e papéis em relação à gestão do sistema e em responsabilidades por sua implementação, manutenção e revisão.

### **Terceira fase: Definição de um plano de ação**

- ✓ Desenho de um plano de implementação: esta atividade caracteriza-se pela construção de uma ponte entre a situação presente e o modelo idealizado de administração de carreiras. Esta será mais facilitada na medida em que mais pessoas estiverem envolvidas e comprometidas com o sistema gerado na fase anterior.

Esta atividade procura responder as seguintes questões:

- a) Quais as necessidades prioritárias a serem atendidas?
  - b) Onde existem mais facilidades para a implementação do sistema e onde estão as maiores dificuldades?
  - c) Quais serão as responsabilidades da direção da empresa, dos gestores, do grupo de trabalho e das áreas técnicas de apoio (Recursos Humanos, Sistemas, Planejamento, etc.)?
  - d) Quais os recursos disponíveis para a implementação do sistema?
  - e) Quais os prazos para a obtenção dos primeiros resultados do sistema?
  - f) Quais devem ser as atividades de monitoramento do sistema?
- ✓ Implementação do sistema: Será a operacionalização do plano de ação desenhado. Geralmente, para o desenho do plano e sua implementação são necessárias atividades preparatórias que envolvem:
    - Capacitação de pessoas;
    - Revisão de sistema de informações;
    - Adequação de instrumentos de gestão de recursos humanos;

- Criação de infra-estrutura de suporte para gestores e pessoas abrangidas no sistema.
  - Disponibilização de recursos financeiros, materiais, humanos e de informação, etc.
- ✓ Definição de Indicadores de sucesso: esta atividade estabelece um critério para a mensuração para avaliação dos resultados do sistema. A falta de um critério de avaliação gera grandes disparidades entre os vários envolvidos no sistema quanto aos resultados esperados, quanto ao sucesso ou insucesso do sistema e quanto a necessidade de reavaliação do plano de implementação.
- ✓ Monitoramento do sistema: este instrumento trará maior garantia à consolidação da implementação do sistema de administração de carreiras, uma vez que este processo implica mudanças nas relações entre as pessoas e destas com a empresa, gerando:
- Resistências naturais das pessoas por desinformação, insegurança, bloqueios pessoais, etc.;
  - Pessoas e áreas que absorvem as novas formas de gestão em ritmos diferentes acabam por gerar desconfortos, desarmonia e eventuais atritos entre as pessoas;
  - Resistências da direção e dos gestores sempre que estas mudanças afetam as relações de poder existentes, mesmo que as várias partes tenham acordado as novas formas de relação, sua prática acaba gerando receios, inseguranças, etc.

Os resultados esperados para esta fase são:

- Sistema implementado: é o principal resultado desta fase, a operação do sistema. Significando que a empresa e as pessoas começam a assumir seus papéis na gestão de carreiras, começa a ser alterado o sistema de comunicação e informações entre eles.

As pessoas passam a ter oportunidade para se reposicionarem em relação as suas carreiras, etc.

- Pessoas capacitadas para assumir novos papéis: Outro resultado esperado dessa fase é que os gestores e as pessoas abrangidas no sistema encontrem-se capacitadas para desempenhar os seus papéis.
- Instrumentos de gestão de Recursos Humanos adaptados: As várias políticas e práticas de gestão de recursos humanos devem estar consistentes com o sistema de administração de carreiras, ou em fase de revisão ou adaptação.

#### **Quarta fase: Manutenção da mudança:**

- ✓ Definição do objetivo de longo prazo: É necessário para trabalhar o sistema em movimento ao longo do tempo. Pensar o sistema de administração de carreiras em movimento justifica-se pelos motivos a seguir:
  - Muitas das necessidades percebidas na fase do trabalho não são atendidas pela primeira versão do sistema, em função das limitações de recursos e tempo, da cultura organizacional e dos instrumentos de gestão.
  - Durante o processo de implementação do sistema, são percebidas novas necessidades, problemas ou oportunidades que devem ser atendidas por novas versões do sistema.
  - Como os recursos são escassos, nem todas as demandas que surgem no decorrer da implementação podem ser resposta imediata, mas é importante priorizá-las e planejar seu atendimento;

- Os sistemas de administração de carreiras apresentam uma evolução que pode ser planejada em função de outros exemplos, do conhecimento da cultura organizacional e da inspiração de desenvolvimento da empresa e das pessoas e do aumento da complexidade das relações entre elas.
- ✓ Revitalização do sistema: essa etapa atua na revitalização dos compromissos assumidos entre as partes em relação ao sistema de administração de carreiras. Estas ações podem ser caracterizadas por encontros, workshops, publicações específicas, entrevistas individuais ou em grupos, etc., e possuem os seguintes objetivos:
  - Avaliar os resultados obtidos com o sistema;
  - Levantar as novas necessidades, problemas e oportunidades;
  - Avaliar as relações das pessoas e destas com a empresa;
  - Avaliar o nível de satisfação das pessoas com as políticas e praticas da empresa em relação à administração de carreiras.
  - Prestar informações e esclarecimentos em relação ao sistema de administração de carreiras;
  - Avaliar o nível de credibilidade do sistema;
  - Levantar sugestões para revisão ou aprimoramento do sistema.

Os resultados esperados dessa fase:

- Sustentação do sistema no longo prazo: as atividades descritas nesse processo relacionadas a fixação de objetivos de longo prazo e revitalização do sistema garantem o envolvimento e o comprometimento das pessoas. Os elementos que asseguram a sustentação do sistema são a fidelidade aos compromissos assumidos de parte a parte e a preocupação com a comunicação entre pessoas e empresa.
- Renovação contínua do sistema: as mesmas atividades que sustentam o sistema à longo prazo também garantem a sua renovação contínua.

As fases descritas acima, foram descritas nos pressupostos de Leibowitz (apud Martins, 2001) apresentando um processo para a construção, implementação e revisão de sistemas de administração de carreiras.

Este modelo serviu como sugestão para uma possível implementação de um sistema de administração de carreiras na empresa pesquisada. Porém, cabe ressaltar que o tema não se dá por encerrado e mais estudos sobre o assunto se faz necessário diante da complexidade e o tamanho de um sistema de administração de carreiras.

## 8.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações encontradas durante o processo de elaboração deste trabalho foram pelo número limitado de pesquisados, devido ao fato de muitos encontrarem-se durante período conturbado com compromissos profissionais e alguns não demonstrarem interesse em responder o questionário. Além disso, quanto às sugestões de melhoria, poderiam ter sido ampliadas e mais aprofundadas, mas devido à limitação de tempo para elaboração deste trabalho não foi possível expandir os estudos.

## REFERÊNCIAS

**Análise qualitativa – As entrevistas semi-diretivas: guia metodológico.** Disponível em: <http://www.quantiquali.com.br/conteudo/site/index.php?menu=330>. Acesso em 03 de junho de 2009.

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**Confederação Nacional de Municípios.** Disponível em <http://www.cnm.org.br>. Acessado em 05 de março de 2009.

**Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm). Acessado em: 23 de abril de 2009.

CRITCHLEY, Robert K.. **Reavaliando sua carreira: “redirecionar, recomeçar ou parar?”.** Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2007.

ELLET, William. **Manual de estudo de caso: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FRANCA, Ana Cristina Limongi. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. **Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados usando o Sphinx.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas da ABNT**. 11. ed. Porto Alegre: Dáctilo-Plus, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GONZÁLEZ REY, Fernando; SILVA, Marcel Aristides Ferrada. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Thomson, 2005.

HAIR, Joseph F., Jr.; RIBEIRO, Lene Belon; MANSSOUR, Ana Beatriz Benites. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IVANCEVICH, John M.. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LEITE, Francisco Tarciso. **Metodologia científica: métodos e técnicas de pesquisa: monografias, dissertações, teses e livros**. Idéias & Letras, 2008.

MALHOTRA, Naresh K.; BOCCO, Laura; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre**. São Paulo: Gente, 1995.

MOBLEY, William H.. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006.

**Quanti & Quali Conteúdo.** Disponível em <http://www.quantiquali.com.br/conteudo/site/>. Acesso em 01 de junho de 2009.

RESENDE, Enio. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. Nova ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Como escrever casos para o ensino de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

SOUSA, S. G. *Escolha, carreira e inserção profissional: desafios do mundo de trabalho*. *Rev. bras. orientac. prof.* [online]. dez. 2007, vol.8, no.2, p.93-96. Disponível [http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902007000200009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902007000200009&lng=pt&nrm=iso) . ISSN 1679-3390. Acesso em: 24 de outubro de 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WAGNER III, John A.. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

## APÊNDICE A – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



### PLANEJAMENTO DE CARREIRA: AS PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ENVOLVIDOS NO PROJETO SIAMWEB DA EMPRESA CNM

Este questionário refere-se a uma pesquisa para o trabalho de conclusão de curso de graduação em administração de empresas de Dagiane Rodrigues Vieira. O objetivo é de identificar e analisar as percepções dos profissionais da tecnologia da informação atuantes no projeto Siamweb quanto ao planejamento de carreira.

Todas as informações obtidas serão analisadas e apresentadas de forma confidencial e por isso, não é necessário identificação.

Agradeço desde já sua participação,

Dagiane Rodrigues Vieira.

---

NOTA : 1 - Este questionário pode ser respondido em 15 minutos.

---

A - Marque sua resposta com um X no espaço correspondente.

1 – Em que faixa etária você se enquadra:

Menos de 22 anos	(    )
Entre 22 anos e 30 anos	(    )
Entre 31 anos e 40 anos	(    )
Entre 41 anos e 60 anos	(    )
Mais que 60 anos	(    )

2 – Quanto tempo você trabalha na empresa CNM:

- Menos de 02 anos ( )  
 Entre 02 e 04 anos ( )  
 Mais de 05 anos ( )

3 – Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino médio incompleto ( )  
 Ensino médio completo ( )  
 Superior incompleto ( ) Curso: \_\_\_\_\_  
 Superior completo ( ) Curso: \_\_\_\_\_  
 Pós Graduação/Mestrado ( ) Curso: \_\_\_\_\_  
 Outros: \_\_\_\_\_

4 – Quanto tempo você possui de experiência profissional( incluindo outras empresas)?

- Menos de 02 anos ( )  
 Entre 02 e 04 anos ( )  
 Entre 05 e 10 anos ( )  
 Mais de 10 anos ( )

5 – Sexo:

- Feminino ( )  
 Masculino ( )

6 – Em quantas organizações você já trabalhou (excluindo a CNM) e em quais cargos?

7 - O que você entende por carreira?

8 – Você possui um planejamento individual de carreira?

- ( ) SIM ( ) NÃO

9 – Caso afirmativo na questão anterior: Como você planeja sua carreira?

10 – Caso negativo, na questão 8: no futuro você pretende organizar seu planejamento de carreira?

SIM                       NÃO

Por quê?

11 - Qual seu vínculo empregatício atual com a CNM?

CLT

prestador de serviços como Pessoa Jurídica

Estagiário

Outro. Qual?

12 – Você acha que o tipo de vínculo com a organização afeta o desenvolvimento de sua carreira?

SIM                       NÃO

13 – Caso afirmativo na questão anterior: Como isto se dá em relação ao seu vínculo empregatício? Limita ou favorece? Justifique sua resposta.

14 - A CNM dá condições ou facilita o desenvolvimento de sua carreira? Como?

15 - Em sua opinião, a CNM conhece seus objetivos de carreira?

SIM                       NÃO

16 - Quais são seus objetivos de carreira?

17 - De acordo com a escala abaixo, avalie as afirmações contidas e escolha o seu grau de concordância conforme cada questão abaixo:

				
1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

a. Considero que as minhas atividades atuais favorecem para o meu crescimento profissional, conforme minhas metas de carreira.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
b. Me identifico com a área de negócio (sistemas para órgãos públicos em especial prefeituras) do sistema Siamweb.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
c. Acredito que os conhecimentos adquiridos durante o desenvolvimento do Siamweb agregam valor à minha profissão.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
d. Atuar no projeto Siamweb me motiva a continuar trabalhando no desenvolvimento de sistemas de gestão.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
e. É importante trabalhar em uma organização que tem interesse em me desenvolver.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
f. Sinto-me mais comprometido quando percebo que a empresa me auxilia no planejamento de minha carreira.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
g. Percebo que a empresa preocupa-se em me direcionar conforme meus interesses de carreira.	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

18 - A CNM possui um plano de desenvolvimento de carreiras?

- d) ( ) SIM                      ( ) NÃO
- e) Caso afirmativo, como ele funciona?

19 - Você possui algum método próprio para se desenvolver na carreira? Qual?

20 - Como você acha que pode evoluir profissionalmente?

21 – O que você considera um obstáculo para o seu crescimento na CNM?

22 - Você sabe o que a CNM espera ou pretende com seu trabalho?

23 - A CNM busca informações sobre seus interesses na organização? De que forma?

24 - Qual a sua opinião sobre as expectativas que você tem acerca do que a CNM deve oferecer para seu desenvolvimento?

Obrigado pela contribuição!