

## **GESTÃO DE CARREIRA: a importância da gestão de carreira na vida do colaborador**

**Leticia de Moraes Chagas**  
**Superior em Tecnologia da Gestão de Recursos Humanos / UNIS-MG**  
**MBA em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios / UNIS-MG**  
**leticciadmoraes@yahoo.com.br**

**Ricardo Mello**

### **RESUMO**

Este artigo aborda a importância da gestão de carreira dentro da organização uma vez que há que harmonizar as necessidades organizacionais e as expectativas do indivíduo que constitui o quadro da empresa. Cada pessoa traz consigo seus desejos, competências, habilidades e expectativas e que tem que estar linearmente com os objetivos e metas da empresa em que se encontra. A conciliação de colaborador e empresa gera um ambiente favorável à motivação e ao desenvolvimento de todos os envolvidos. Este trabalho será conseguido através de referência bibliográfica. A abordagem deste tema se faz necessário uma vez que encontramos colaboradores desmotivados e por mais que a empresa cumpra seu papel com treinamentos e incentivos, ainda não estimula o funcionário e nem aumenta seu rendimento. Isto porque esquecemos que existe uma carreira a ser gerida de acordo com os anseios individuais. Através deste estudo comprovamos que por vezes o indivíduo começa por gerir sua carreira a partir do primeiro emprego e segue esta trilha baseado em suas promoções e salários. Isto a longo tempo vai caindo por terra, chegando a tal ponto que não sabem o que querem da vida. Há que aprender a refletir como gerir sua carreira e alcançar os objetivos almejados, contribuindo assim para um melhor aproveitamento de suas habilidades para também o desenvolvimento da organização. As pessoas tem que se conscientizar do quanto é importante pensar na construção da carreira de maneira estruturada e estratégica.

**Palavras-chave:** Gestão de Carreira. Autoconhecimento. Empregabilidade

## **1 INTRODUÇÃO**

Antigamente era comum a empresa administrar a carreira do colaborador mais do que ele próprio e quanto mais tempo permanecia na empresa, este era supervalorizado e bem visto por todos a sua volta. Mas as profundas mudanças no mercado e no âmbito corporativo, o futuro profissional e o direcionamento da carreira passa a ser responsabilidade do indivíduo, não somente da empresa. Cada vez mais as pessoas precisam refletir sobre seus desejos, expectativas, suas habilidades e sobre onde querem chegar e como.

Este autodesenvolvimento é importante, pois pessoas e capacidades são o diferencial competitivo para as organizações trazendo benefícios para ambos.

O objetivo deste artigo é mostrar a importância da gestão de carreira como responsabilidade individual para as empresas que anseiam o melhor desenvolvimento por parte dos colaboradores em um mercado cada vez mais competitivo. O colaborador que gera sua carreira tem as rédeas de seu futuro e consegue manter-se neste mercado.

O intento de explicar este conceito será conseguido mediante a revisão bibliográfica com consultas em livros e internet.

## **2 CARREIRA**

A gestão de carreira segundo Costa e Campos (2010), é o planejamento, a ação, o controle e a avaliação da carreira, partindo, se necessário, para as adequações. Conforme Dutra (2011), da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.

Wood e Picarelli (2004) ressaltam ainda que a carreira é a trajetória profissional percorrida por uma pessoa podendo ser realizada em uma empresa, em várias ou realizando projetos pessoais. A gestão de carreiras oferece, de um lado, “estímulo e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal” e também, por outro lado, “oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de

Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administrações de pessoas” (DUTRA, 2011, p. 7).

Segundo Hall (1996), citado por Balassiano; Ventura e Filho (2004) a carreira deste século possui a habilidade de mudar e satisfazer o próprio indivíduo, entende-se então que o principal objetivo de uma carreira é o sucesso psicológico do indivíduo, a realização pessoal, por alcançar seus objetivos de vida e buscar níveis hierárquicos em uma organização.

Para Dutra (1996), as empresas ainda possuem certas resistências em relação a implantação da gestão de carreiras, como exemplo necessidade da mudança nos sistemas, sendo este visto como um alto investimento; resistência por parte dos administradores, que não querem ser os mediadores entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus colaboradores; falta de persistência para aguardar os resultados que não são imediatos a serem conquistados com o novo modelo.

Normalmente as pessoas apresentam resistência para planejar a vida profissional, tanto pelo fato de encararem a carreira como algo dado, quanto pelo fato de não terem tido estímulo nenhum ao longo da vida.

A gestão de carreira é uma gestão de planos e expectativas individuais frente aos planos e demandas organizacionais. É importante, pois mantém seus colaboradores motivados e alinhados aos objetivos da empresa.

Enquanto a empresa, pelo seu lado, procurará identificar as características de profissionais necessários para o alcance dos resultados previstos, através de competências e demais requisitos avaliados dentro de seu quadro de pessoal, aqueles que atendem de forma adequada aos perfis traçados.

A gestão de carreira pode se tornar um instrumento estratégico, possibilitando que a empresa obtenha um nível de contribuição esperado de seus colaboradores; ao mesmo tempo oferece espaços e contrapartidas frente ao crescimento e amadurecimento profissional, preservando o domínio tecnológico, preparando os sucessores principalmente para posições estratégicas e otimizando a sua competitividade e a capacitação de atuação num mercado, em que a capacidade de antever ou ao menos reagir com prontidão é de suma importância.

## **2.1 Carreira e Vocação**

Carreira vem do latim *Carraria*, que significa *estrada para carros*. Somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir a trajetória de vida profissional. Assim, o indivíduo adentraria em uma dessas carreiras (pré-existentes), sabendo mais ou menos, o que esperar e o que aguardar do percurso.

O que nos faz então, seguir pela estrada A ou pela estrada B? Por que vemos muitas pessoas infelizes, insatisfeitas e arrependidas das escolhas feitas? Após uma análise, foi observado que a maioria tomou a decisão baseada em influências externas e não deram atenção no que dizia a respeito sobre sua vocação.

Muitas pessoas associam a vocação como sendo algo ultrapassado ou ligado à religião. É possível entender melhor o conceito de vocação no seu sentido original. Vocação vem do latim *vocare*, que significa *chamado*. Alguns pensadores, dizem que vocação é o chamado da alma. Mas então, qual seria a relação de carreira com vocação? A relação vem que na vida e na carreira profissional, quem consegue reconhecer sua vocação, trabalha com uma irresistível vontade de realizar o que se faz da melhor maneira, por estar ligada ao prazer, à satisfação e à missão de vida.

Este chamado da alma é como se fosse dar o que é justo para cada natureza humana. É reconhecer quais são as maiores qualidades e habilidades para empenhar-se ao máximo chegando a um grau de excelência sempre elevado.

Alguns pensadores afirmam que se o ser humano trabalhar naquilo que ama, nunca precisará trabalhar um dia sequer na vida. Isto porque se trabalhar em uma área ou cargo a qual vai de encontro com sua vocação, que lhe dê prazer e lhe satisfaça, não haverá nenhum sacrifício ou peso, e muito menos culpará a empresa ou os chefes por suas frustrações.

Deve-se perguntar, por que algumas vezes o que sonha para si não dá certo? Será que está nadando contra a correnteza? Nadando ao contrário do que realmente quer e tem aptidão em relação a sua carreira? Pode-se até com muito esforço alcançar um objetivo diferente daquilo em que realmente é bom, mas a travessia é muito mais dolorosa.

É visível na natureza, com as abelhas, um bom exemplo. Cada uma ocupa o papel que lhe cabe, as operárias são boas em suas funções, assim como a rainha cumpre bem seu papel já que cada uma reconhece sua verdadeira função.

Infelizmente a sociedade hoje é extremamente competitiva e consumista, dando mais importância no status e no dinheiro. Coloca-se o fim antes do meio e se este fim for apenas ser

melhor ou ganhar mais que os outros, haverá mais e mais profissionais estressados e desiludidos com a vida que escolheram.

Reconhecer a vocação não é limitar-se. O ser humano é um ser elástico e multifuncional que pode apresentar aptidões em várias áreas, mas com certeza tem uma específica em que ele se sairá melhor como se atravessasse um rio sem obstáculos maiores. Este tema será abordado posteriormente em Carreiras em Y.

Deve-se ter consciência do porque se faz as coisas, às vezes o indivíduo tem um emprego em uma área para conseguir sustentar os estudos que escolheu como carreira. O importante é saber que este emprego é temporal, apenas até a formação, sabendo que logo depois mudará de área. O que não pode ocorrer é a incoerência de trabalhar em uma loja, por exemplo, estudando jornalismo e focando em uma carreira pública em qualquer área que seja possível passar.

Há que se manter um alinhamento do que pensa, sente e quer para a vida. Este é o segredo do sucesso, somado com esforço e trabalho.

Existem muitas pessoas que trabalham em uma área que lhes traga prazer e satisfação, mas em seus momentos ócios, sabem colocar em prática aquilo que “chama sua alma”. Há pessoas que trabalham com tecnologia como uma criança a descobrir o mundo, mas o que lhe traz maior alegria é ajudar aos outros. Assim, muitos se empenham em assumir projetos que possibilitem trabalhar no que realmente gostam, e assim não há cansaço que os impedem de realizar estas ações.

Alguns podem entender esse reconhecimento da vocação, este autoconhecimento, como sendo parte de algo meramente filosófico. Mas deve-se ter em mente que quando se consegue enxergar um pouco de nós, saberá por si mesmo do que gosta ou não; até onde é capaz de chegar e quais são suas limitações. Através disso pode trabalhar para melhorar a cada dia.

Hoje se deve perguntar: por que escolher este curso para fazer em cima dele minha carreira? É uma escolha minha, ou tive muitas influências externas em minha decisão? Estou aqui por status? Dinheiro? Mordomias? Isto tudo é passageiro e com o tempo passará a ser, apenas, o prêmio de consolação pela insatisfação com a rotina, a falta de entusiasmo e a inconfessável frustração que teremos na vida.

O ser humano é um ser mutável, tudo muda e tudo se transforma. Reconhecer que pegou o caminho errado é a grande chance de mudar a rota de sua vida.

## 2.2 A gestão de carreira nas organizações - Empregabilidade

A empregabilidade hoje é um dos maiores desafios para as pessoas. A globalização da economia, o cenário de mudanças e transformações, os ventos da competitividade e os intensos programas de produtividade e de qualidade estão modificando o papel dos profissionais nas empresas. E, em contrapartida, estão alterando profundamente o perfil profissional dos funcionários. (CHIAVENATO, 2006, p. 95)

De acordo com Sanches (2011), “o termo empregabilidade traz elementos essenciais para se pensar em todo e qualquer profissional, pois exige capacidade e adequação do profissional ao mercado de trabalho.” A maior competitividade entre as organizações requer um profissional mais competente e atualizado.

Lima (2007) explica que o papel do profissional consiste em fazer um estudo profundo de suas atuais competências, comparando-as com as exigências de mercado. A partir disso, criar um plano de desenvolvimento pessoal para superar as possíveis deficiências que se possa identificar e desenvolver um conhecimento profundo sobre o mercado em que vai atuar, pois o planejamento de carreira envolve a conciliação entre as habilidades individuais e as oportunidades de mercado.

Quando ressaltamos a gestão de carreira por parte das empresas, pensamos primeiramente na ferramenta de plano de carreira, que para muitas organizações é considerado uma elevação no custo da mão de obra e que é desnecessário por pensar que é somente do interesse dos colaboradores.

Podemos refletir que atualmente as organizações no qual consideramos as melhores, valorizam o que é de mais relevância em seus negócios que seria o capital intelectual que são as pessoas que fazem parte de seu quadro, ou seja, as pessoas nestas organizações são valorizadas por serem profissionais dotados de conhecimentos, habilidades e atitudes que poderão agregar valor aos negócios da empresa.

A gestão de carreira bem estruturada nas organizações pode trazer muitos benefícios, como colaboradores qualificados e experientes, assim as empresas têm a missão de proporcionar as pessoas que fazem parte de seu quadro, um ambiente incentivador que atenda as expectativas de crescimento profissional do colaborador, resultando em motivação, em um ambiente com um clima organizacional favorável e que o profissional perceba que naquele contexto ele poderá ter um caminho para o seu desenvolvimento.

Quando falamos de proporcionar um ambiente incentivador ao profissional que faz parte do capital intelectual da empresa, estamos falando de treinamentos e capacitações profissionais no qual a empresa disponibilizará aos seus colaboradores em função de trazer novos conhecimentos e qualificar o seu quadro de pessoal.

Para que a empresa invista em seu quadro de pessoal, deve-se analisar o perfil de cada colaborador e também pensar estrategicamente o que será necessário para superar as expectativas da organização e trazer retorno em relação a qualificação e capacitação de seu capital intelectual, ou seja, quando falamos de gestão de carreira deve-se levar em conta que é preciso que o investimento traga benefícios tanto para os interesses da empresa, quanto para os colaboradores.

Se a gestão de carreira estiver bem estruturada alcançando os interesses individuais de crescimento profissional do colaborador e agregando valor a empresa, será algo que se tornará uma vantagem competitiva, pois a empresa estará formando não só colaboradores qualificados e experientes, mas também colaboradores que se tornarão sucessores em seus negócios.

Conforme França (2009), o papel da empresa na gestão de carreira pode ser dividido em três categorias, conforme a natureza das decisões: 1) definição estratégica – são incluídas nessa categoria decisões como conciliação entre desenvolvimento da empresa e das pessoas, definição de trajetórias de carreira e especializações importantes para a manutenção ou incorporação de vantagens competitivas, grau de liberdade dado às pessoas para efetuar opções de carreira, entre outras; 2) definição do sistema de gestão de carreira: decisões relacionadas à configuração técnica do sistema; 3) definição da metodologia de concepção, implementação e atualização do sistema nessa categoria o processo está voltado para o bom e preciso funcionamento do sistema.

### **2.3 Planejamento da Carreira**

Segundo Dutra (2009) a grande maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas como a identificação de oportunidades e a busca de aprimoramento profissional, subordinando suas carreiras a uma realidade dada pelo ambiente e perde a condição de atuar sobre esta realidade.

Primeiramente, planejar carreira não é simplesmente “subir de cargo”, é necessário todo um esforço e dedicação para merecer o posto almejado. Ter experiência, buscar o aprendizado constantemente, desenvolver competências e ter empregabilidade devem fazer parte dos planos.

Paciência é uma das palavras-chave para planejar carreira. Tudo deve ser feito devagar, pois o resultado chega lentamente de acordo com seu comportamento e suas ações; não se esquecendo de que se deve ser um bom profissional para que a chefia conceda a promoção desejada. Pessoas apressadas sofrem por não conseguirem êxito no que querem, pois pensam em resultados imediatos e isso não acontece na gestão de carreira; sofrem também as empresas por terem que lidar com um turnover alto.

A gestão de carreira também pode ser entendida como um planejamento dos passos a serem seguidos em sua carreira. Desenvolvido a partir de suas experiências, habilidades, estilo pessoal, interesses, valores e ideais, traçando as metas a serem alcançadas a curto, médio e longo prazo. Antes de estabelecer um plano de ação para gerir a própria carreira é importante identificar alguns comportamentos:

1- O primeiro comportamento está relacionado ao aprimoramento da percepção sobre as próprias expectativas profissionais. O autoconhecimento é fundamental no processo de gestão de carreira, uma vez que não existem fórmulas infalíveis para construir uma carreira de sucesso, até mesmo porque o conceito de sucesso pode variar de pessoa para pessoa.

2- O segundo comportamento consiste em alinhar as atribuições profissionais atuais com os novos paradigmas empresariais exigidos, porque nem sempre estaremos fazendo apenas o que gostaríamos de fazer. Isto consiste em sempre lembrar que a carreira não é uma estrada lisa, plana sem curvas e obstáculos, pelo contrário, aborrecimentos momentâneos podem servir de lição para que, no futuro, desenvolvamos planos de contingências que nos auxiliem a conviver com os imprevistos e as contrariedades.

3- O terceiro comportamento se baseia na habilidade de elaborar uma estratégia particular para competir no mercado. Como profissionais competentes, devemos exibir no mercado de trabalho, muitas das virtudes que possuem os melhores estrategistas nos campos de batalha. Qualquer decisão tem que ser tomada com conhecimento de causa para que aumente a probabilidade de sucesso em decorrência das escolhas. Uma carreira levada ao acaso, sem rumo, por sorte, aumenta as chances de fracassar. Se não tem um foco, um objetivo, qualquer lugar serve. Portanto um posicionamento firme é a identidade que você quer ter. É como você quer ser visto.



O estímulo ao planejamento da carreira tem sido um importante instrumento para as pessoas serem empreendedoras consigo mesmas. Não se resume a momentos episódicos em nossas vidas, pois somos a todo o momento confrontado com as mudanças no ambiente a nossa volta e com mudanças em nós mesmos.

## **2.4 Transição de Carreira**

O ser humano sempre passará por momentos de mudanças em sua vida, tanto na vida pessoal quanto na profissional. Falta de motivação e entusiasmo pelo trabalho, perda de interesse pelas tarefas, salários insuficientes e poucas perspectivas profissionais são razões que podem levar alguém a mudar de carreira.

Quando um profissional não está satisfeito com a carreira, algo tem que ser feito. Insatisfação no trabalho pode se refletir negativamente em outras áreas da vida, como nos relacionamentos, na família, nos aspectos sociais, na saúde e até mesmo no lazer.

Para a transição de carreira é preciso avaliar o que realmente se deseja e aonde quer chegar. Saber quais as suas aptidões e seus talentos, fazer uma autoanálise para não tomar uma decisão precipitada, porque ela poderá gerar consequências desagradáveis.

Existem profissionais especializados em aconselhamento de carreira que podem ajudar aqueles que não sentem a segurança suficiente para a mudança.

Pesquisar o mercado e a demanda para o tipo de trabalho que se procura é essencial para auxiliar a decisão de transição de carreira.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de carreira é extremamente importante para o alcance do sucesso. A empregabilidade e empresabilidade estão presentes nela e é essencial que se faça um bom planejamento para que consiga a realização tanto profissional como pessoal.

Todo este planejamento vem como um instrumento para que o indivíduo comece a se questionar qual o seu papel dentro da organização e no mundo.

O indivíduo deve reconhecer quem se é suas aspirações, medos, expectativas e se colocar à disposição para as mudanças é provocar um movimento de dentro para fora adequando suas competências e sonhos com as necessidades deste mercado volátil e da empresa.

Observamos que é crescente o número de profissionais que começam a identificar quais suas habilidades e se estão em harmonia com o que fazem atualmente. E de maneira consciente, os colaboradores enxergam a gestão de carreira como algo importante para sua vida pessoal e profissional.

Assim, a gestão de carreira contribui para que o indivíduo assuma o controle de sua carreira e de sua vida, internalizando sua verdadeira vocação, passando a cada dia a fazer suas tarefas e deveres de maneira mais eficaz e eficiente.

## **CAREER MANAGEMENT: the importance of career management in the life of the employee**

### **ABSTRACT**

This article discusses the importance of career management in the organization since it is necessary to harmonize the organizational needs and expectations of the individual who is the company's staff. Each person brings their wishes, skills, abilities and expectations that have to be linearly with the objectives and goals of the company you are in. The conciliation of employee and company creates a favorable environment for motivation and development of all those involved. This will be achieved through bibliographic reference. The approach to this subject is necessary once we find unmotivated employees and even if the company fulfills its role with training and incentives, it still does not stimulate the employee and does not increase his efficiency. This is because we forget that there is a career to be managed according to the individual longings. Through this study we proved that sometimes the individual begins to manage his career from the first job and follow this trail based on your promotions and wages. This in the course of time will fall to the ground, coming to the point that they do not know what they want for life. We must learn to think how to manage our career and achieve the desired goals, thus contributing to a better use of their skills to also the development of the organization.

People have to be aware of how important it is to think about the building of career in a structured and strategic way.

**Key-words:** Career Management. Self knowledge. Employability

## REFERÊNCIAS

BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F; FILHO, J. R. F. **Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?** Rev. adm. contemp. vol.8 no.3 Curitiba July/Sept. 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira: você é aquilo que faz.** São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, I. de S. A.; CAMPOS, A. M. de S. M. Carreira, **Vivência e Construção de Si.** In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Administração de Carreiras.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH.** São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências:** Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.