

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

DANIEL SOARES MARTINS

PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA
Expectativas de estagiários de Instituições Bancárias da região norte do Estado do Rio
Grande do Sul

PASSO FUNDO

2018

DANIEL SOARES MARTINS

PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA
Expectativas de estagiários de Instituições Bancárias da região norte do Estado do Rio Grande do Sul

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Denise Tatim

PASSO FUNDO

2018

DANIEL SOARES MARTINS

PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA
Expectativas de estagiários de Instituições Bancárias da região norte do Estado do Rio Grande do Sul

Estágio Supervisionado aprovado em ____ de _____ de _____, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em administração do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formadas pelos professores:

Prof^a. Dr^a. Denise Tatim
UPF – Orientadora

Prof^a. Dr^a. Ana Claudia Machado Padilha

UPF

PASSO FUNDO

2018

À minha família.

.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecer a Deus por sempre me dar força e proteção para lutar pelos meus objetivos.

À minha família, meu bem mais precioso, que sempre esteve comigo em todos os momentos da minha graduação e principalmente, da minha vida.

Aos meus pais, Nilce e Antônio, por todo o amor e por ser o sentido de todas minhas conquistas. Ao meu irmão Alexandre e meu afilhado Davi, por todo amor e incentivo nesta jornada.

Aos meus avós, Cecília e João Francisco, pelo carinho e preocupação durante toda minha vida.

Ao meu eterno professor da vida, Juliano Menegaz, que me fez entender a importância de lutar por meus objetivos independentemente do quão difícil sejam eles, sem nunca desistir.

À minha orientadora Professora Dra. Denise Tatim por todo o suporte durante este período, estendo minha gratidão a todos os demais professores que tive a oportunidade de crescer com seus ensinamentos.

E aos meus colegas de graduação, que compartilharam e me propiciaram momentos de muito crescimento profissional e pessoal.

RESUMO

MARTINS, Soares Daniel. **Planejamento Individual de Carreira:** Expectativas de Estagiários de Instituições Bancárias na região norte do Estado do Rio Grande do Sul sobre o desenvolvimento de suas carreiras. Passo Fundo. 51 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2018.

O estudo teve como principal objetivo identificar e analisar as percepções de estagiários de Instituições Bancárias na região norte do Rio Grande do Sul e suas principais ações que norteiam o planejamento de suas carreiras. Além disso, buscou-se identificar os principais conceitos relacionados a carreira, reconhecer o que os estagiários têm pensado e feito quanto à própria carreira, apontar as perspectivas de crescimento junto às instituições financeiras ou possíveis mudanças de segmento de trabalho, identificar se os estagiários estão conduzindo suas carreiras seguindo perspectivas tradicionais ou estão orientados pelos novos modelos de carreira e propor sugestões para os estagiários no que diz respeito à condução de suas carreiras. Foi elaborada uma pesquisa descritiva, quantitativa, por meio de um questionário elaborado a partir do referencial teórico. O mesmo foi aplicado em 34 estagiários da região norte do Rio Grande do Sul, nas cidades de: Agua Santa, Barracão, Cacique Doble, Carazinho, Erechim, Ernestina, Ibirapuitã, Lagoa Vermelha, Machadinho, Marau e Passo Fundo, todos regularmente registrados em serviços de agentes de integração públicos e privados, como o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) e matriculados em ensino superior. Como sugestões, aponta-se: elaborar um plano formalizado de carreira, visando estabelecer metas referente aos objetivos profissionais, estabelecendo prazos de realização; acompanhar as mudanças referentes ao ambiente externo, principalmente ao que se refere ao mercado bancário; avaliar e monitorar frequentemente os pontos fortes e fracos; realizar certificações técnicas do mercado financeiro; estabelecer metas mensuráveis de longo prazo; após a efetivação buscar a constante desenvolvimento profissional; avaliar quesitos sobre a vocação profissional; e por fim, sugerir aos cursos de ensino superior, que houvesse uma disciplina em específico que pudesse abordar de forma mais aprofundada o tema planejamento individual de carreira.

Palavras-Chave: Carreira. Planejamento individual de Carreira. Carreira Bancária. Estagiários.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conceitos Gerais de Carreira.....	34
Tabela 2 - Modelos de Carreira	34
Tabela 3 - Interferência do Ambiente Externo	35
Tabela 4 - Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras.....	36
Tabela 5 - Planejamento Individual de Carreira.....	38
Tabela 6 - Carreira no Segmento Bancário	40

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICA DO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 CONCEITUAÇÃO DE CARREIRA.....	12
2.2 GESTÃO DE CARREIRA.....	13
2.3 SURGIMENTO DE NOVOS MODELOS DE CARREIRAS.....	15
2.3.1 Carreira Proteana.....	16
2.3.2 Carreira Sem Fronteiras.....	18
2.3.3 Desafios e Riscos na Gestão da Própria Carreira.....	20
2.4 MODELOS E ETAPAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA.....	22
2.4.1 Modelo Oliveira.....	22
2.4.2 Modelo de Faria.....	26
2.5 CARREIRA BANCÁRIA.....	27
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	30
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO.....	30
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA.....	31
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	31
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	32
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA JUNTO AOS ESTAGIÁRIOS.....	33
4.1.1 Questões de caracterização da população pesquisada.....	33
4.1.2 Questões relacionadas aos Conceitos Gerais de Carreira.....	33
4.1.3 Questões relacionadas aos novos padrões de Carreira.....	36
4.1.4 Questões relacionadas ao mercado Bancário.....	40
4.2 SUGESTÕES.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

A terminologia de Carreira está sendo muito utilizado no meio organizacional, porém, é de uma imensa dificuldade de definição, uma vez que trata-se de um caminho estruturado e organizado no espaço e tempo, a ser seguido por um indivíduo, podendo ser na vida pessoal ou profissional.

Normalmente, existe uma percepção generalizada de que as empresas procuram no mercado de trabalho indivíduos, buscando identificar competências profissionais e pessoais, para ter neles trabalhadores qualificados e produtivos. Entretanto, muitas vezes é desconsiderado que os seres humanos possuem expectativas, necessidades e desejos próprios ao traçarem seus respectivos caminhos, orientados a seus objetivos profissionais e pessoais. Segundo Dutra (2002), foi somente na década de 80 que introduziu-se a consolidação da prática de Administração de Carreira, acontecimento que se deve ao fato das mudanças na percepção das organizações.

Transformações que ocorreram por alguns fatos pontuais, como as mudanças aceleradas na tecnologia, gestão e valores sociais, as quais também acarretaram em inúmeros fatos, como o surgimento de um ambiente cada vez mais dinâmico, extremamente inconstante, tendo o aumento das exigências, fazendo que os trabalhadores busquem ajustes, repensando sua percepção com o estado profissional atual, assim, possivelmente, reformulando seus planejamentos.

A globalização no mundo dos negócios fez com que houvessem grandes reformulações por parte dos gestores, alinhando suas práticas de gestão ao atual cenário, orientando-as a resultados. Assim, o capital humano cada vez mais passou a ser considerado um ativo de suma importância, tido por inúmeros autores como um diferencial competitivo. Os profissionais sabendo de sua importância dentro de suas organizações, não ficam submissos a todas as definições que partem de forma unilateral da organização, uma vez que, o potencial de um trabalhador pode se tornar uma forte arma para a concorrência (GRAGMIGNA, 2004)

No cenário atual, é de suma importância que todos os profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho façam o seu planejamento de carreira, realizando uma análise apurada, se assemelhando às análises feitas por organizações, onde o profissional deve mapear todas as possibilidades do mercado, identificando as oportunidades apresentadas, bem como a análise intrínseca, analisando de forma precisa os pontos fortes e fracos relacionados a competências profissionais e pessoais e principalmente, um alinhamento dos objetivos, tanto

profissionais quanto pessoais. Entretanto, muitos profissionais encaram suas carreiras, analisando exclusivamente o mercado, ou seja, apenas observando as oportunidades dentro desse contexto, subordinando suas carreiras apenas sob a ótica da organização que já atue.

Outro ponto a ser destacado são as mudanças na percepção dos indivíduos em relação a suas carreiras ante ao cenário passado, no qual os trabalhadores trabalhavam por anos e anos dentro da mesma organização, por muitas vezes exercendo a mesma função, bloqueando o crescimento e o desenvolvimento profissional, tendo sua carreira definida unilateralmente pela empresa. Atualmente, muito profissional não tem problemas quanto às mudanças de área de trabalho, ao contrário, muitas vezes de forma intencional buscam mudanças visando à obtenção de experiências e vivências, assim construindo uma carreira de forma sólida e diversificada.

No segmento bancário, existe uma realidade bastante particular no que tange a outros cenários, pois se trata de um segmento de extrema cobrança, estritamente orientada a resultados e metas. Cobranças, tais que por muitas vezes tornam-se um enorme obstáculo às projeções de carreira em longo prazo. Inúmeros profissionais visam carreiras bancárias sem saber a real realidade do segmento, devido a isso, não fazem o aprimoramento de competências profissionais necessárias, acabando por ter um grande choque, resultando insatisfação, estresse, depressão entre outros problemas maiores acarretando muitas vezes ao encerramento precoce de uma trajetória, sendo obrigados a mudanças de emprego. Entretanto, alguns profissionais bancários visualizam o engajamento dentro de Instituições Financeiras, fazendo um mapeamento preciso do caminho a ser percorrido, alinhando perfeitamente seus objetivos profissionais e pessoais com o da Instituição Financeira.

Contudo, o planejamento se faz imprescindível para que uma carreira possa acontecer. Desta forma, por meio de uma pesquisa com estagiários de instituições bancárias da região norte do Rio Grande do Sul buscou-se conhecer a realidade desses jovens, identificando as suas expectativas e estratégias de planejamento de carreira.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICA DO PROBLEMA

Entendendo a complexidade do segmento bancário, bem como, a tamanha competitividade existente no setor, sabe-se que os Bancos privados dependem do capital humano como uma força competitiva, visando vantagem para com a concorrência. Porém, devido à concorrência acirrada, as instituições financeiras, buscam por meio de metas e

indicadores de resultados, nortear seus funcionários naquilo que deve e precisa ser feito para a obtenção daquilo que é esperado.

Desta forma, sabendo tamanha cobrança do Setor Bancário, projetar carreira nesta realidade muitas vezes pode ser de grande dificuldade, uma vez que existem algumas forças que podem impactar diretamente neste planejamento. A grande instabilidade existente no setor se dá por duas principais forças, uma delas da parte empregadora, ou seja, o Banco, e a outra parte que se refere ao indivíduo.

Da parte empregadora, a instabilidade ao projetar a carreira diz respeito às metas por ela proposta, uma vez que, o não atingimento das mesmas, pode resultar em até mesmo o desligamento. Já do lado do indivíduo salienta-se que existem duas fontes determinantes, sendo uma positiva e outra negativa. A positiva se dá pelas inúmeras propostas de novos empregos, devido o fato de o mercado entender a capacidade do profissional bancário, bem como, a sua competência em trabalhar orientados a resultados, assim ocorrendo um grande assédio de concorrentes e demais organizações.

O lado negativo se refere ao desgaste mental que o indivíduo pode sofrer, devido à intensa cobrança. Segundo Pesquisa Realizada Pelo Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região (2017) entre abril de 2016 e abril de 2017, com 4.848 Bancários, 47,21% dos entrevistados afirmaram que já trabalharam doentes, tal fato que por muitas vezes resulta em demissões voluntárias.

O estudo do tema “Planejamento de Carreira” se torna pertinente uma vez que as principais oportunidades e desafios do setor Bancário onde por inúmeras vezes os profissionais que se encontram neste contexto, ficam a mercê de definições que partem apenas pelo Banco, ou por muitas vezes, não projetam de forma adequada formas de engajamento, não se preparando para promoções e migrações para outros cargos. E tratando-se de jovens estagiários, que naturalmente passam por uma série de indefinições quanto à carreira Com essa pesquisa pretende-se contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional desses jovens que estão inseridos em programas de estágio em agências bancárias, através da reflexão sobre a necessidade de um planejamento estratégico de carreira, visando nortear as tomadas de decisão quanto suas trajetórias profissionais.

Dessa forma, realizar um estudo teórico e a pesquisa de campo com esses estagiários pode oferecer a eles estratégias para a melhoria de seu desempenho profissional, pois a presente pesquisa poderá identificar se existe ou não planejamento nas carreiras, bem como analisar a visão que os mesmos possuem das instituições que estão inseridos. Busca-se assim, somar com

a comunidade acadêmica, bem como, conscientizar os profissionais inseridos neste contexto e também aqueles que buscam ingressar.

Assim, a seguinte pergunta acompanhará a pesquisa: **Quais as expectativas de Estagiários de Instituições Bancária da região norte do Rio Grande do Sul em relação as suas carreiras e ao crescimento profissional junto aos Bancos?**

1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de dar direcionamento a pesquisa que tem por objetivo entender a expectativas de jovens estagiários em Bancos Privados, foram estabelecidos os objetivos do trabalho, apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as expectativas dos estagiários de Instituições Bancárias da região norte do Rio Grande do Sul e suas principais ações que norteiam o planejamento individual de suas carreiras.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais conceitos relacionados a carreira;
- b) Reconhecer o que os estagiários têm pensado e feito quanto à própria carreira, segundo suas convicções;
- c) Apontar as perspectivas de crescimento junto às instituições financeiras ou possíveis mudanças de segmento de trabalho;
- d) Identificar se os estagiários estão conduzindo suas carreiras seguindo perspectivas tradicionais ou estão orientados pelos novos modelos de carreira;
- e) Propor sugestões para os estagiários no que diz a respeito à condução de suas carreiras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a revisão de literatura relacionada ao presente trabalho, a qual abordará os seguintes temas: Conceitos de Carreira, Gestão de Carreira, Surgimento de Novos Modelos de Carreira, Carreira Proteana, Carreira sem Fronteiras, Desafios e Riscos da Própria Gestão de Carreira, Modelos e Etapas do Planejamento e Gestão de Carreira, Modelo Oliveira, Modelo Faria, Carreira Bancária.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE CARREIRA

Carreira, conceito de difícil definição, onde pode ter inúmeros significados, assim como afirma (DUTRA,2009). O termo em um contexto de uma carreira de negócios pode ser visto como um caminho a ser percorrido por um executivo, assim como pode ser visto também com uma percepção de profissão, como a carreira militar.

Outra definição trazida por Wood e Picarelli (2004) carreira é uma trajetória profissional percorrida por um indivíduo, da qual poderá ser realizada dentro de uma única empresa como trilhada em diversos empregadores, sendo como funcionários ou até mesmo empreendendo, considera-se também os projetos pessoais de cada indivíduo. Já para Carvalho (2004, p.25) o conceito de carreira é o “autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se como trabalho atual e futuro, com vistas a maximizar as habilidades e comportamentos e atingir objetivos de vida”. Para Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004) o conceito de carreira é dividido em duas diferentes fases, sendo a do conceito tradicional e conceito moderno. Na perspectiva tradicional é marcada por aspectos como estabilidade e progressão vertical, onde as organizações assumem a responsabilidade ao gerenciamento das carreiras de seus funcionários (BALASSIANO et al, 2004).

No conceito moderno, existe a mudança de valores ante ao conceito tradicional, onde a estabilidade deixa de ser prioridade, as carreiras passam a ser horizontais e o indivíduos assumem o protagonismo de suas carreiras.

Para Martins (2001, *apud* Andrade, 2009) a abordagem tradicional é constituída por três importantes particularidades: avanço progressivo, escolha da profissão e estabilidade dentro de cargos. O avanço progressivo está diretamente relacionado ao crescimento dentro da hierarquia organizacional, tal avanço ligado a satisfação dada pelo crescente status e aumento de ganhos salariais ao longo da trajetória profissional.

Em relação a profissão escolhida, Martins (2001) associa de forma que um médico ou um militar teriam uma carreira propriamente dita, enquanto que para outra função operacional não teria o conceito validado. E por fim, a estabilidade ocupacional, onde o profissional desempenha suas atividades dentro de um mesmo cargo, até o fim de sua trajetória, no caso, até sua aposentadoria.

Grandes partes dos conceitos de carreira tradicional acabam por não trazer interferências do ambiente externo, como análise do mercado de trabalho e sociedade, uma forma mais precisa de se analisar segundo Dutra (2002) é ver a carreira como uma série de fases e transições, decorrente das escolhas do indivíduo e do ambiente que ele está inserido. Reforçando ainda este conceito de que a carreira sofre com influências do ambiente externo, não dependendo apenas do indivíduo, Dutra (2002) conclui que a carreira é composta por desejos individuais, expectativas e imposições do mercado.

Assim, como os indivíduos são responsáveis pela gestão de suas carreiras bem como sua competitividade profissional, as organizações mesmo que de forma reduzida, ainda possui responsabilidades com seus funcionários, principalmente ao possibilitar que o indivíduo possa se desenvolver.

2.2 GESTÃO DE CARREIRA

Entendo a complexidade e dinamismo do mercado, independente do campo em que a empresa atue, se faz necessário que jovens profissionais, entrantes no mercado de trabalho, visando sobressair-se ante seus concorrentes, busquem sempre ir além daquilo que é esperado, ou seja, daquilo que é imposto por seus empregadores, se fazendo necessário acrescentar de modo mensurável diferenciais junto a empresa, sendo por meio de ideias inovadoras ou performance diferenciada. Uma vez que apenas o cumprimento de tarefas e obrigações é insuficiente para prosperar e crescer junto ao mercado de trabalho.

Atualmente, todo o processo de gerenciamento e planejamento de carreira fica sobre responsabilidade dos indivíduos. As empresas por sua vez, segundo Bohlander (2003) tem a responsabilidade por apenas fornecer informações quanto sua missão, visão, políticas e objetivos, devendo também fornecer meios de desenvolvimento. Para Oliveira (2013) creditar à empresa a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional das pessoas, é uma grande falácia profissional, uma vez que, os papéis dos empregadores sejam propiciar mecanismos

facilitadores, tendo estruturas de carreira organizacionais claras e conhecidas por todos dentro da empresa.

Para Greenhaus (1999) gestão de carreira é um meio pelo qual os indivíduos definem diretriz que servirão como base para toda a definição de metas e estratégias de suas carreiras. Neste processo quanto melhor for planejado e estruturado mais produtivos serão os resultados a serem obtidos pelos indivíduos. Para Martins (2001), este processo deve haver continuidade no longo prazo, mas para tanto, se faz necessário ter uma série de informações sobre si, reconhecendo tudo aquilo que pode ser visto como forças e fraquezas, o conhecimento do mercado que se está inserido, bem como as possibilidades de atuação em outros mercados, projetar um perfil detalhado contendo características de personalidade, incluindo aptidões e preferências. E por fim, baseado nestas informações, estabelecer objetivos a serem realizados, por meio de estratégia para o alcance dos mesmos.

Outro ponto de grande valia em qualquer tomada de decisão quanto a carreira passa ao processo de escolha das áreas profissionais. Segundo Oliveira (2013) toda e qualquer escolha profissional deve haver um equilíbrio entre a realidade de mercado e a efetiva vocação profissional. Nesta decisão, direcionar para única e exclusivamente para o mercado pode ser um enorme equívoco, uma vez que o profissional corre o risco em não se encontrar nesta área sendo orientado apenas por ganhos financeiros. Identificando a vocação profissional, naturalmente, as pessoas trabalham com uma maior satisfação, tendo maiores facilidades em desenvolvimento, tornando-se mais suscetíveis a atualizações de mercado, conseqüentemente, tornando-se mais produtivas, com enormes possibilidades de crescimento profissional.

Como visto, o principal papel na gestão de carreira é dos próprios indivíduos que, entendendo as mudanças do mercado, veem a necessidade de qualificação e direcionam suas respectivas carreiras tendo como base seu projeto profissional, reconhecendo as oportunidades e exigências do mercado de trabalho. Segundo Dutra (2002) as carreiras são divididas em três diferentes categorias, podendo ser operacionais, baseadas nas atividades fins das empresas, geralmente, trabalhos mais braçais, que muitas vezes é a forma de ingresso das pessoas dentro das organizações. Pode ser carreiras profissionais, estas já exigem um grau de complexidade mais técnica, pois envolvem atividades específicas, são definidas pelos processos fundamentais das empresas. E por fim, podem ser carreiras gerenciais, onde na maioria das vezes são indivíduos que iniciaram em carreiras operacionais e profissionais e, demonstraram aptidão para cargos de gestão.

Mesmo que a responsabilidade de gerenciamento de carreira seja papel do indivíduo, segundo Oliveira (2013) as empresas podem influenciar nas decisões referente ao plano de

carreira, por meio de uma estrutura lógica das carreiras, que segundo, Oliveira (2013, p. 47) “é a sequência coerente de cargos ou funções que as empresas disponibilizam para a evolução profissional das pessoas”. Nesta perspectiva, existem quatro estruturas distintas de planejar o plano de carreira, seguindo tal sequenciamento lógico, sendo uma estrutura de carreira em linha ascendente, em rede de evolução na carreira, paralela de evolução na carreira e por fim, estrutura em Y de evolução na carreira.

Na estrutura de linha ascendente é, um modelo engessado, permitindo apenas uma única direção, não possibilitando alterações no processo, onde os cargos são apresentados em sequenciamento lógico e agrupados por especialidades, então, quanto mais especialista for o profissional, mais rápida poderá ser sua evolução dentro da empresa, áreas consideradas às atividades- meios das empresas, como organização e métodos, recursos humanos, informática, finanças, contabilidade, são mais suscetíveis ao modelo de linha ascendente. Já na estrutura em rede de evolução na carreira, o gerenciamento está mais orientando com a vocação e a capacitação profissional, onde o indivíduo irá seguir por um caminho que vá ao encontro de suas expectativas, modelo marcado por uma maior flexibilidade. No modelo de estrutura paralela de evolução na carreira cuja estrutura que os profissionais, não seguirão um caminho estruturado, onde para crescimento, não serão obrigados a assumir cargos executivos, permitindo que o desenvolvimento da trajetória profissional seja orientada de acordo com as vocações e expectativas individuais. E por fim, a estrutura em Y de evolução de carreira, assemelha-se a estrutura paralela, entretanto, neste modelo, os profissionais poderão optar por seguir uma carreira executiva ou, por exemplo, uma carreira de pesquisador (OLIVEIRA; 2013; p.47-51).

2.3 SURGIMENTOS DE NOVOS MODELOS DE CARREIRAS

A partir década de 1980 o avanço tecnológico e as constantes mudanças sociais, por meio da globalização mudou o cenário competitivo mundial, trazendo enormes mudanças nos ambientes de negócios, tornando cada vez mais dinâmico, exigente e instável, tais mudanças trouxeram efeitos que refletiram diretamente nos modelos de condução de carreira dentro das organizações (CÁLCENA; CASADO, 2013).

As mudanças nos ambientes da organização provocaram crise nos modelos tradicionais, resultando mudanças na relação entre o homem e o trabalho. As empresas visando competir nesses novos ambientes de negócios, cada vez mais avassalador, passaram a exigir novos perfis

de profissionais no mercado, optando por competências orientadas a tais demandas, “exigem-se agora dos profissionais maior flexibilidade, agilidade, capacidade de autogestão, multidisciplinaridade, e ainda, equilíbrio, autocontrole e alta resistência à pressão” (CÁLCENA; CASADO, 2013, p. 78).

Entendendo tais mudanças, passou a trabalhar com novos modelos de carreiras que deixaram de ser gerenciadas de forma tradicional, onde as empresas possuíam total autonomia e responsabilidade por projetar a trajetória de cada profissional, onde as carreiras eram orientadas pelo crescimento por cargos e aumento de salários e bonificações. Nesses novos modelos de carreira, as fronteiras organizacionais inexistem e o elemento principal da gestão da carreira, passa a ser o próprio indivíduo.

Originou-se dois novos modelos, a carreira sem fronteiras e proteana. Os conceitos de carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) e proteana (HALL, 1996) surgem como modelos ideais para a verificação dos pontos fortes e fracos de vários direcionamentos de carreira existentes (BRISCOE; HALL, 2013). Arthur (1994) fundamentou o conceito de carreira sem fronteiras como um novo modelo de desenvolvimento da trajetória profissional, onde os indivíduos passam a deixar de lado paradigmas de ordenamentos quanto etapas e projeções para suas carreiras, transcendendo as organizações. Complementando esse conceito, a carreira proteana foi designada por Hall e Moss (1998) para caracterizar um modelo onde o indivíduo faz o autogerenciamento de sua carreira, levando em conta objetivos individuais, vendo o sucesso psicológico tão importante quanto motivações financeiras. Nessa nova perspectiva de evolução e mudança, surgiram essas novas alternativas para as demandas de carreira dentro e fora das organizações (CÁLCENA; CASADO, 2013).

2.3.1 Carreira proteana

Neste modelo de carreira o indivíduo possui o controle de sua empregabilidade, o conceito foi originalmente descrito por Hall, em 1976, porém, apenas na década de 90 que ganhou relevância onde seu modelo foi ao encontro das demandas do ambiente organizacional, onde as relações de trabalho estavam cada vez mais dinâmicas e competitivas, necessitando de um modelo que se adapta a essa nova realidade, sendo assim, este modelo é fortemente marcado por competências de flexibilidade e adaptabilidade (CÁLCENA;CASADO, 2013). Bem como a orientação por valores, no sentido de que os valores internos da pessoa se dá pela sua orientação e a medida de sucesso para cada indivíduo e também o auto direcionamento,

quanto o gerenciamento pessoal da carreira, tendo a habilidade de adaptação em termos de desempenho e aprendizado (BRISCOE , HALL, 2013)

Quando fala-se que a carreira proteana o indivíduo assume o controle de sua empregabilidade significa dizer que o profissional assume de forma integral o gerenciamento de sua carreira que antes eram administrada pela organização que o mesmo se encontrava. Segundo Hall (1976, *apud* CÁLCENA; CASADO, 2013, p. 80) “inclui todas as experiências pessoais em educação, treinamentos, trabalho em outras empresas, experiências em outros campos profissionais etc.”

Este novo modelo trouxe inúmeros avanços em comparativo aos modelos tradicionais existentes, pois passou a se pensar ao longo prazo, de uma carreira marcada por apenas uma empresa e de forma linear, onde a idade do indivíduo era um fator importante para qualquer decisão quanto futuro, a carreira proteana trouxe uma nova visão baseada em ciclos de desenvolvimentos em diversas empresas, agora levando em conta a idade de cada ciclo (CÁLCENA; CASADO, 2013). Outro ponto, que a este tipo de carreira trouxe foi o fato de passar a considerar aspectos emocionais, visando a integração de todos os papéis desempenhados pelo indivíduo, como aspectos familiares e sociais.

Este conceito define que o principal objetivo de carreira está ligado ao sucesso psicológico, este que está intrinsecamente relacionado a cada indivíduo, pois está ligada a realização de metas pessoais, estas que podem ser obtidas pela realização pessoal, familiar, a obtenção do bem-estar interior ou qualquer outra coisa (HALL, 1996). Levando em conta a importância da realização de metas pessoais, a carreira proteana pode ter alta contribuição para a obtenção do sucesso psicológico, pois este modelo irá permitir que o profissional possua várias experiências profissionais, favorecendo um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Sendo assim, percebe-se que a carreira proteana contrasta com os modelos tradicionais, estes que levavam em conta apenas o êxito profissional, que se dava exclusivamente por promoções dentro da empresa, bem como, aumento de ganhos financeiros (MIRVIS; HALL, 1994, *apud* CÁLCENA; CASADO, 2013).

Outro ponto de grande relevância da carreira proteana se dá pelo processo de aprendizagem, ou seja, pelas fontes de desenvolvimento, onde este processo é visto como contínuo e as relações com os superiores, fornecedores e colegas de função possuem maior valia do que treinamentos engessados preparados pela organização estes que muitas vezes estão desconectados a realidade de negócios. Para isso, Hall (1996) afirma a importância do desenvolvimento de duas competências, a adaptabilidade e o autoconhecimento, estas que fazem que o o indivíduo aprenda a aprender, pois com o isso o profissional terá base para se

adaptar a cenários de instabilidade ou de adversidade, obtendo o desenvolvimento de competências rapidamente para tal adaptação e já conseguir exercer novas tarefas dentro de outras empresas, dispensando procedimentos formais que em sua grande maioria são lentos e improdutivos.

Desta forma, é possível concluir a tamanha revolução que houve no cenário de gestão de pessoas, bem como a revolução da relação empregador para com o empregado, para Balassiano (2006) a relação entre empresa-trabalhador continuam igualmente frias e de certa forma interesseira, o que diferente atualmente é o fato de o indivíduo usar a empresa como fonte de aprendizado e crescimento profissional.

2.3.2 Carreira sem fronteiras

Este conceito de carreira remete a empregabilidade além dos limites da empresa, criado por Arthur (1994) é um modelo de carreira que opõe as carreiras organizacionais, projetadas pela própria empresa, onde ocorriam exclusivamente dentro da mesma. Este modelo assim como a Carreira Proteana acompanhou as mudanças do ambiente externo, cada vez mais instável e competitivo.

A principal característica da carreira sem fronteiras tem pelo fato de ser uma carreira que ultrapassa justamente a perspectiva da permanência em apenas uma organização, motivado apenas pelo sentimento de fidelidade corporativa, passando a ser considerar a possibilidade na atuação em diversas empresa ao longo da vida profissional (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

A carreira sem fronteiras caracteriza o desenvolvimento do indivíduo por ciclos, que difere do modelo tradicional marcado por uma carreira linear. Este desenvolvimento envolve requalificações frequentes por parte do indivíduo, bem como um ajuste nas expectativas do indivíduo que por muitas vezes é influenciada pela visão tradicional que remete ao progresso sendo aquele direcionamento em linha (MIRVIS; HALL, 1994).

Para Arthur e Rousseau (1996) outra característica importante se dá pelo fato de envolver valor não somente dentro da organização, como fora dela, de forma que o indivíduo possa a comercializar sua capacidade produtiva para outras empresas, como os profissionais liberais. Além do mais, outros quesitos a serem considerados são as necessidades do desenvolvimento das redes de relacionamentos, considerada umas das principais competências profissionais que além de contribuir para o desenvolvimento de outras competências como também contribui para as capacidades da organização (DELILLIPPI; ARTHUR, 1994).

Este modelo de carreira é caracterizado pelo rompimento das fronteiras tradicionais da organização. Assim como a carreira proteana, este modelo é centrado prioritariamente na interpretação de um futuro sem fronteiras pelo próprio indivíduo, que é ator de sua própria existência, assim, uma atitude comumente desta perspectiva, compreende uma recusa de promoção por parte do profissional, uma vez que envolva mudança para outra cidade, que poderá vir a interferir diretamente em uma relação, por exemplo, de marido e esposa (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996).

Tais transformações foram apontadas por DeFillippi e Arthur (1994) como a substituição dos modelos tradicionais de carreira por estes modelos baseados como sem fronteiras. O modelo de carreira tradicional era marcado basicamente pelo desenvolvimento de uma identidade profissional e uma competência de saber fazer (*know-how*) extremamente rígido e associado como citado acima, por uma única organização, onde a projeção de carreira era prescrita pelo empregador, no modelo de carreiras sem fronteiras por sua vez, está norteada pela identidade própria do profissional e na competência do saber-fazer (*know-how* flexível (ALVARENGA; BIZARRIAS; FREITAS, 2015).

Partindo do pressuposto da independência entre o profissional e as empresas, Veloso e Dutra (2011) pautaram a carreira sem fronteiras a partir de características como o fato de o indivíduo ser o principal responsável por suas carreiras, a possibilidade de mobilidade entre as fronteiras organizacionais, as decisões de carreira são tomadas por meio das informações disponíveis nas redes de relacionamento e no mercado, aprendizagem passa a ser vista como elemento de desenvolvimento e a progressão profissional passa a se desvincular dos níveis hierárquicos organizacionais.

A carreira sem fronteira foi descrita por Briscoe e Finkelstein (2009) e Stolz, Wolff, Monroe, Mazahreh e Farris (2013, *apud* ALVARENGA; BIZARRIAS; FREITAS, 2015) por duas dimensões, a movimentação psicológica e a movimentação física. A movimentação psicológica está relacionada ao ato de o indivíduo pensar além das fronteiras da organização e a mobilidade física está relacionada a disposição que o indivíduo possui em procurar empregos em outras organizações. Outrossim, para Defillippi e Arthur (1994) as grandes mudanças no contexto das organizações fizeram com que os indivíduos também desenvolvessem novas competências individuais de carreira, estas alavancadas pelo conceito de carreira sem fronteira. Tais competências denominam-se: o “*knowing-why*”, o “*knowing-how*”, “*knowing-whom*” que de fato, Eby, Butts e Lockwood (2003), após a realização de estudo referente o sucesso no contexto das carreiras sem fronteiras, encontram fortes evidências de que o investimentos nestas competências levam a maiores percepções de sucesso na carreira.

O “*knowing-why*” está é uma competência individual que elimina a crença da estabilidade dos empregos incentivando que as pessoas se adaptam a novos arranjos organizacionais, adotando comportamento empreendedor em seus trabalhos, está altamente relacionado com a identidade aos valores e aos interesses pessoais que visam resultar no sucesso psicológico, este que pode se dar pelo alcance de objetivos e metas pessoais traçadas pelo próprio indivíduo (CÁLCENA; CASADO, 2013).

A competência “*knowing-how*” é estimulada por novos cenários organizacionais, estes que demandam constante atualizações de conhecimento, não só dentro da organização como fora dela, utilizando meios como fornecedores, cliente e outras empresas. Já a competência “*knowing-whom*” está diretamente relacionado as redes de relacionamento que o indivíduo possui tanto dentro da empresa como fora dela, sendo em outras empresas ou no âmbito social, que ajudam na construção da própria reputação, gerando novas oportunidades de negócios e novos aprendizados (CÁLCENA; CASADO, 2013).

Em suma, a carreira sem fronteiras veio para contrapor os modelos tradicionais de carreira, que antes visava experiências únicas dentro de uma empresa. Arthur e Rousseau (1996, *apud* Dutra e Veloso, p. 56) resumem com diferentes características.

1. A mobilidade de carreira ocorre através de fronteiras de distintos empregadores;
2. A Carreira possibilita a comercialização do trabalho de forma autônoma, ou seja, possibilitando ao indivíduo uma carreira paralela e autônoma à organização a qual atua;
3. A carreira sustentada por networks externos;
4. Tradicionais fronteiras organizacionais de carreira são quebradas, através do estímulo da própria organização para ampliar redes de relacionamento externas;
5. Rejeição de oportunidades de crescimento por razões pessoais ou familiares;
6. Interpretação do ator de carreira, sem levar em consideração obstáculos estruturais.

2.3.3 Desafios e riscos na gestão da própria carreira

Mesmo entendendo que a Carreira Proteana e a Carreira Sem Fronteiras surgiram como alternativas para as novas demandas impostas pelas organizações e sociedade, nem todos os indivíduos possuem as habilidades necessárias para lidar com as novas configurações de carreira. Para Cálcena e Casado (2013, p. 87) devido tal complexidade na tratativa das carreiras, devem ser levados em conta os desafios inerentes a adoção desses novos modelos de carreira, visando minimizar a chance de insucesso na gestão própria de carreira.

Pois se para alguns indivíduos, esses modelos de carreira possam representar autonomia e liberdade, o inverso é verdadeiro, podendo representar insegurança, instabilidade, gerando fonte de angústia e de sofrimento. Logo, entende-se que assumir o protagonismo e efetuar a gestão da própria carreira é um processo extremamente complexo e pontual, que exige um alto grau de conhecimento e, ainda sempre deverá ser considerado os seus desafios e riscos visando aumentar o êxito na trajetória profissional (CÁLCENA; CASADO, 2013).

Além da gestão da própria carreira, os indivíduos também são responsáveis pelo seu autodesenvolvimento, onde se refere-se a atualizações constantes dos seus conhecimentos, competências e a possibilidade de manter seus respectivos empregos em ambientes cada vez mais instáveis e dinâmicos. Segundo Beck e Beck-Germain (2002, *apud* CÁLCENA; CASADO, 2013) esse aumento das responsabilidades, que antes eram compartilhadas com outras instituições sociais, como a família, a empresa e o estado, ligado diretamente a fragilização dos vínculos sociais, dando origem a um novo fenômeno, chamado individualização que está diretamente associado à desintegração e a fragilização das instituições sociais existentes. Uma das características marcante desta regulação consiste no ato do indivíduo atuar por conta própria e construir sua trajetória de forma independente.

Para Bendassoli (2007, p. 201, *apud* CÁLCENA; CASADO, 2013, p.89), ao analisar o conceito de individualização, constata que:

[...] em um momento no qual projetos coletivos, como o trabalho, não são mais garantidos por um contrato social forte, [...] resta aos indivíduos a tarefa de conduzir seu próprio projeto de vida profissional, assumindo todos os riscos implicados neste tipo de tarefa.

Assim, segundo Beck e Beck Germain (2002, *apud* CÁLCENA; CASADO, 2013) para os indivíduos não sucumbirem ao aumento da responsabilidade sobre a construção de seus destinos, os mesmos deverão se planejar para o longo prazo e desenvolver a competência de adaptabilidade, demandando iniciativa, tenacidade, flexibilidade e tolerância às frustrações. Os modelos de carreira sem fronteiras e proteana vieram justamente para viabilizar meios para os indivíduos projetarem suas carreiras, considerando os seus interesses pessoais e estimulando o desenvolvimento de tais competência como adaptação, ajudando assumir a responsabilidade pelas suas trajetórias profissionais. No entanto, em ambiente de muita instabilidade e de mudanças constantes mudanças, que oferecem inúmeras alternativas de carreira, o indivíduo pode não suportar (CÁLCENA; CASADO, 2013).

Mirvis e Hall (1994) afirma que a Carreira sem Fronteiras impõe grandes obstáculos para as pessoas buscarem integrar sua identidade às inúmeras experiências que vivem no dia a dia.

Sendo assim, salienta-se que a carreira já não possui fronteiras estabelecidas, ao passo que essa nova configuração trouxe inúmeros benefícios como a flexibilidade do tempo, espaço para explorar outros papéis sociais e possibilitando a expansão do autoconhecimento, ela também trouxe enormes desafios, forjando o indivíduo dirigir suas vidas de forma totalmente independente, sem dividir tal responsabilidade com o coletivo, ou seja, as instituições sociais, assumindo todo o risco de insucesso para si.

2.4 MODELOS E ETAPAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE CARREIRA

O conceito de plano de carreira é definido por Oliveira (2013) como um documento formal que consolida informações, atividades e decisões desenvolvidas com base em uma metodologia de planejamento de carreira. Portanto, ao se falar de plano de carreira, refere-se a um documento formal e escrito, para que possa ser estudado e aprimorado, a fim de acompanhar a evolução e competitividade do mercado de trabalho. Desta forma, o presente capítulo serão apresentados os modelos e etapas para elaboração de um plano de carreira individual, sugeridos pelos autores Oliveira (2013) e Faria (2009).

2.4.1 Modelo Oliveira

A metodologia desenvolvida por Oliveira (2013) foi desenvolvida com base em suas experiências em serviços de consultoria, como orientador de jovens profissionais visando a estruturação e otimização de seus planos de carreira. No plano de desenvolvimento do autor é apresentado por seis fases distintas que visa analisar desde o mercado de atuação até a evolução profissional do indivíduo.

A primeira fase do plano consiste no processo de análise do mercado atual e futuro, visando que cada indivíduo possa obter o máximo de informação do mercado que se está inserido como o intuito de mapear oportunidades e ameaças inerentes ao ambiente. Neste primeiro momento também se faz necessário traçar alguns pontos relevantes quanto a objetivos de carreira, como o estabelecimento da visão do profissional, ou seja, a identificação do que se busca ser ao longo prazo, considerando uma abordagem mais ampla. O estabelecimento dos

valores pessoais também é constituído neste primeiro momento, valores que segundo Oliveira (2013, p. 68) “representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma pessoa, os quais fornecem sustentação a todas suas principais decisões”, que de fato serão princípios que servirão como norte para decisões a serem tomadas pelo profissional. Outro estágio de relevância nesta fase se dá pela identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo, das quais deverão estar relacionadas a visão e aos valores pessoais do indivíduos. Logo, quando se fala de oportunidades e ameaças é importante salientar que ambas são situações do mercado de trabalho, que o indivíduo não possui o controle das mesmas, onde o profissional poderá se favorecer, uma vez que consiga identificar e prosperar em períodos de oportunidades, como também amenizar ou até mesmo evitar situações que possam prejudicar seus futuros em caso de ameaças.

A segunda fase do plano compreende na análise da vocação e da capacitação profissional, visando determinar objetivos através da definição de sua missão, estabelecendo estratégias a serem seguidas para tal. Em relação a análise da vocação profissional, segundo Oliveira (2013) é visto como um talento ou aptidão para uma determinada atividade, considerada um fator fundamental para o processo de evolução no plano de carreira das pessoas.

Na análise da capacitação profissional, representa a identificação, aquisição e aplicação de conhecimentos, sejam eles conceituais, técnicos ou metodológicos, visto pelo autor como uma aprendizagem contínua, acumulativa que deve ser sustentada ao longo do tempo, salienta-se que é algo administrável pelas pessoas, diretamente influenciável pelos pontos fortes e fracos de cada um. Nesta etapa ainda, está composto o estabelecimento da missão e dos focos da atuação. A missão consiste na razão de ser de cada pessoa, serve principalmente para que o indivíduo evite ficar sem direcionamento na elaboração de seus planos de carreiras, e, os focos de atuação correspondem aos segmentos de mercado que deverão ser dispendidos os esforços do profissional, tais focos não deverão ser muito amplos.

Segundo Oliveira (2013, p.72) “cada pessoa não deve abrir muito o leque quanto aos focos potenciais, pois pode perder a sua personalidade profissional”, assim resultando em possíveis distorções quanto o que foi determinado na missão. O autor ainda retrata que a forma ideal de estabelecer foco de atuação é dar direcionamentos de tipos de empresas, como: empresas de energia, empresa do setor automotivo, ou até mesmo visar áreas de atuação, como marketing, finanças, gestão de pessoas, entre outras áreas. Por fim, como finalização desta segunda fase, o estabelecimento da postura estratégica, assim como se trabalha na ideia de planejamento estratégico de empresas, o mesmo deve acontecer no plano de carreira, onde após o cruzamento de oportunidades, ameaças encontradas no mercado ante a atual situação da

capacitação profissional, representada pelos pontos fortes e fracos, onde os indivíduos poderão adotar estratégias de sobrevivência, onde há predominância de pontos fracos na capacitação profissional e muitas ameaças no mercado de trabalho. Outra estratégia é a de manutenção onde o mercado apresenta ameaças consideráveis, entretanto, o indivíduo um conjunto de pontos fortes que poderá lhe dar base para enfrentar tais situações. Além dessas, pode-se optar por uma estratégia de crescimento, onde o indivíduo apresenta inúmeras deficiências técnicas, ou seja, pontos fracos, porém o ambiente está possibilitando inúmeras oportunidades de ascensão. E por fim, poderá se optar pela estratégia de desenvolvimento, considerado pelo autor, o cenário ideal, onde além de o ambiente possibilitar enormes chances de evolução profissional, o indivíduo está extremamente capacitado profissionalmente, possibilitando assim que o indivíduo consolide sua carreira de forma otimizada.

Na terceira fase é apresentado o estabelecimento da vantagem competitiva da qual é vista como a fase que o indivíduo irá buscar o real entendimento da realidade perante aos seus concorrentes reais e potenciais. O estabelecimento da vantagem competitiva é visto como o principal pilar para um plano estratégico de carreira, pois é a vantagem competitiva que estabelece quem poderá se sobressair junto ao mercado, assim como conclui Oliveira (2013, p.129) “é a razão básica pela qual o mercado compra os serviços de determinada pessoa, em detrimento de outros profissionais”. Existem algumas determinadas habilidades, comportamentos e atitudes que propiciam uma maior consolidação das vantagens competitivas das pessoas. Neste cenário, exemplo de tais pode ser: criatividade, iniciativa, administração de situações turbulentas, foco em resultado, lideranças, entre outros.

Na quarta fase consiste no estabelecimento dos objetivos e estratégias, ou seja, a ideia principal desta fase é estabelecer os resultados, objetivos e meta, bem como as ações que serão tomadas por meio de estratégias e projetos que o plano deverá conter. Os objetivos serão analisados pela ótica de resultados que deverão ser quantificados, com prazos de realização, estes deverão ter um equilíbrio, pois não deverão ser tão complexos, como não deverão ser simplistas, o ideal que estes objetivos sejam desafiadores, onde os mesmos deverão ser visto como metas, que facilitará na análise de evolução. Já no processo de estabelecimento das estratégias serão modos dos quais sustentaram as formas que se busca chegar no objetivos e as metas do plano, no momento da formulação desta, se considera o momento mais criativo do plano. Por fim, ao término desta fase será feito o processo de formalização do plano, que será estruturado apresentando o resultado final que se está se almejando, o prazo da execução, bem como os recursos que serão dispendidos, por meio de cursos e treinamento.

Na quinta e penúltima fase se estabelecerá o código de ética profissional, que irão delinear a personalidade profissional de cada pessoa. No primeiro momento deverá ser estabelecido alguns parâmetros e critérios que irão nortear os processos decisórios quanto ao plano de carreira, esses parâmetros são denominados pelo autor como políticas, importante salientas que estas políticas deverão ser muito mais que apenas um processo de formalidade, ela deverá sustentar as estratégias do plano de carreira, exemplo de estabelecimento de política.

Segundo Oliveira (2013) é como ser ético em todos os atos, ter representatividade junto ao público que se atua, buscar ser pioneiro na proposta de novas ideias para a área em que se atua, bem como estabelecer política de qualidade de vida. Após o estabelecimento destas políticas, será estabelecido, enfim, o código de ética profissional, que é vista por Oliveira (2013, p. 172) “ é o conjunto estruturado, lógico e disseminado de normas de conduta e de orientação ao processo decisório de cada pessoa”, ou seja, aquilo que cada profissional possa definir como certo ou errado. Neste momento, o indivíduo deve se apropriar de códigos de éticas já existentes de sua profissão, no presente estudo, o segmento bancário, após deverão ser feitas adaptações e principalmente complementações associando a vida pessoal e a vida profissional.

Na sexta e última fase da metodologia de elaboração de um plano estratégico de carreira, consiste no ato de efetuar avaliações, neste caso, onde será feito a análise da evolução profissional. Nesta última fase irá possibilitar o acompanhamento e o aprimoramento do plano, uma vez que o mesmo passará por constantes alterações em seu desenvolvimento. Ao passo que se analisa a evolução profissional, consiste na verificação contínua da situação do plano de carreira, por meio dos critérios e indicadores de desempenhos estabelecidos nas fases anteriores, esta avaliação, poderá ser medida por pelo menos seis fatores segundo Oliveira (2013, p.184), a eficiência, onde será feita a otimização da aplicação das aspirações individuais, composta por conhecimento, habilidades e atitudes, a eficácia, onde será analisada a contribuição dos resultados, a efetividade que estabelece a curva entre os resultados alcançados e os objetivos propostos, a produtividade, tudo que se refere a otimização das capacitações profissionais visando a melhora da performance profissional, a rentabilidade onde será analisado a relação percentual entre as remunerações totais durante um determinado período e por fim, o valor agregado, situações que as capacitações possam gerar os rendimentos globais proporcionadas pelo plano de carreira.

Assim, após a execução dos passos elaborados por Oliveira (2013), o indivíduo será capaz de ter uma visão sistêmica de todo o processo, com este plano estratégico de carreira é possível fazer as avaliações precisas quanto ao ambiente externo e as capacidades internas, bem

como o mapeamento de tudo aquilo se desejar alcançar e o caminho para chegar a obtenção do êxito profissional.

2.4.2 Modelo de Faria

O Plano Pessoal de Desenvolvimento de Carreira (PPDC) apontado por Faria (2009) possui seis etapas, que são estruturadas com o intuito de favorecer o indivíduo à reflexão sobre seus projetos e expectativas:

Etapa 1 – Autoconhecimento: proporciona o indivíduo reconhecer em si mesmo os pontos fortes e fracos, bem como distinguir as características em que se destaca em comparação a outros profissionais. Além disso, devem ser preteridas as aptidões, prioridades, formas de satisfação, sonhos a curto e longo prazo, como também relembrar situações/experiências que foram assimiladas;

Etapa 2 – Conhecimento do mercado: é importante dissecar que tipo de profissional que as organizações estão buscando e o quanto o perfil profissional de cada pessoa se parece com ele. Através dessa constatação, denota-se a necessidade de identificar em quais critérios precisa-se buscar mais conhecimento e melhoramento;

Etapa 3 – Objetivos de carreira: devem ser definidos quais são os objetivos a serem alcançados a médio e longo prazo nas áreas familiar, econômico-financeiro, pessoal e social. Para cada uma delas é de extrema importância assacar um prazo de cumprimento

Etapa 4 – Estratégia de implementação: nesse item são descritos os métodos que serão utilizados para alcançar os objetivos descritos na etapa 3;

Etapa 5 – Plano de Ação: o cumprimento dos objetivos e das estratégias citadas estão com base em cinco itens que devem ser averiguados, com o propósito de dar sustentação e segurança para se dar continuidade no planejamento, que são: tempo, situação econômico-financeiro, contatos, fatores educacionais e saúde;

Etapa 6 – Acompanhamento do plano: para que o planejamento seja efetivo e tenha continuidade, dá-se a necessidade que ele seja amiudadamente revisado, por isso, previamente à finalização das etapas, deve ser demarcada uma data para revisão e conferição de metas e objetivos.

2.5 CARREIRA BANCÁRIA

O setor bancário caracteriza-se pela presença de um grupo reduzido de grandes empresas atuando em termos nacionais. Desde a reforma bancária de 1964, o setor cresceu a partir do surgimento do grande número de agência espalhadas por todo o país. Entretanto, o ambiente econômico no Brasil passou por grandes mudanças, segundo Menezes (2003, p.14) o quadro político-econômico em que se insere o sistema bancário brasileiro, é resultado de um processo de crescimento e concentração por fusões e incorporações iniciadas nos anos 60, por meio das mudanças promovidas pelo governo. Onde as instituições bancárias, passaram a estar em uma constante evolução em busca do crescimento. Setor do qual trabalha essencialmente no processo de fidelização de clientes, assim tornando um ambiente altamente competitivo.

Contudo, o setor bancário é um dos mais lucrativos e que acumula maior capital no Brasil. A indústria bancária é um dos ramos do setor de serviços onde o seu produto é constituído pela imaterialidade. Toda e qualquer atividade bancária fundamenta-se na interação humana com seu público. Outro viés de grande relevância quando se analisa o segmento bancário é pela caracterização da prestação de serviços com determinados níveis de contato com os clientes, customização, volumes de clientes e autonomia nas tomadas de decisão. Para Las Casas (2007), a essência do produto comercializado pelos bancos é a prestação de serviços, onde a recomendação é que este seja extremamente diferenciado. Onde a presente diferenciação está na interação com o cliente, um dos fatores mais importantes para sua satisfação.

Dentro desse contexto, o trabalho dos bancários exige qualificação profissional, por meio de certificações, dos quais comprove conhecimento do mercado financeiro, domínio da tecnologia para realização de simulações financeiras, habilidade de relacionamento com o cliente e com a equipe de vendas. Desta forma incidindo o conjunto das competências técnicas e comportamentais do indivíduo.

A carreira é o principal componente da vida profissional por estar envolvido com o trabalho que, por sua vez gera um senso de propósito, desafio, satisfação pessoal e renda. O trabalho proporciona a identidade pessoal, criatividade, status, desafios de vida, entre outros.

O setor bancário assim como o mundo do trabalho está em constante transformação e para Baruch (2004), as mudanças sempre ocorreram, todavia, para que o ritmo das mudanças está acelerado. Resultado disso são as inúmeras mudanças trazendo implicações na gestão de pessoas no trabalho, e, particularmente para o planejamento e gestão de carreira.

Em meio a essas transformações surge a importância da valorização do capital intelectual, trazendo a relevância das pessoas e seu desenvolvimento como fonte de diferenciais competitivos. Entretanto, muitas vezes observa-se a intensificação no volume de trabalho imposto aos bancários, muitas vezes por meio de elevação de pressões sobre os trabalhadores, incluindo-se aquelas por contínua atualização profissional, garantindo a empregabilidade, competência e competitividade (KILIMNKI; SANT'ANNA, 2006).

Outrossim, para uma instituição financeira que trabalha com milhares de profissionais é improvável conciliar as diferentes expectativas de carreiras das pessoas com as necessidades organizacionais. Fazendo com que muitas vezes as instituições financeiras servem de base para a ascensão profissional, onde muitos indivíduos utilizam as organizações bancárias visando o fortalecimento de seu histórico profissional, almejando outras ocupações em diferentes organizações.

Desta forma, seja por meio de um Sistema de Administração de Carreiras, fazendo uso de modelos, ou por iniciativa própria ou organizacional, ou até mesmo a combinação dessas perspectivas, a construção de um planejamento é extremamente relevante para a obtenção da satisfação profissional e pessoal, assim atendendo as expectativas de um indivíduo.

Quadro 1 – Categorias

Categorias	
Carreira	Autores
1 – Conceitos chaves – Carreira <ul style="list-style-type: none"> • Caminho a ser trilhado por um indivíduo sendo dentro de uma organização, em várias ou em projetos pessoais. • Autoconhecimento da relação de experiências profissionais e pessoais no trabalho em que se está inserido. 	Dutra (2004) Dutra (2009) Wood e Picarelli (2004)
2 – Distinção da Conceituação de Carreira: Conceito Tradicional e Moderno <ul style="list-style-type: none"> • Conceito Tradicional – Carreira marcada pela estabilidade profissional e progressão linear vertical, onde as organizações assumem a responsabilidade pelas carreiras de seus funcionários. • Conceito Moderno – Marcada pela descontinuidade e horizontalidade, neste o indivíduo torna-se responsável por gerir sua carreira. 	Balassiano, Ventura e Fontes Filhos (2004) Martins (2001, apud Andrade, 2009)
3 – Interferência do ambiente externo a projeção de carreira do indivíduo <ul style="list-style-type: none"> • Para um entendimento mais claro e realista deve ser considerado como fator determinante fatores externos como: empresa, sociedade e mercado. • O entendimento deve partir de uma série de estágios e transições oriundas da vontade do indivíduo conciliadas às políticas, direcionamentos e estratégia da organização. 	Dutra (2002)
4 – Carreira Proteana e o bem-estar psicológico <ul style="list-style-type: none"> • Vai ao encontro do conceito moderno de carreira, entretanto, neste acrescenta-se o bem-estar psicológico, ou seja, fatores como orgulho e a realização pessoal pelo atingimento de objetivos de vida. • Objetivo final é o aprendizado, bem-estar psicológico e a expansão da identidade. 	Arthur, Hall e Lawrence (1989) Balassiano (2004) Arthur e Rousseau (1996)
5 – Carreira sem Fronteiras	

Contrapõe a teoria tradicional, representada pela passagem por distintos empregadores, comercialização do trabalho de forma autônoma, representatividade de networks externos.	
Gestão de Carreira	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento Estratégico. • Equilíbrio entre realidade de mercado e vocação profissional. • Necessidade do desenvolvimento dos indivíduos e implementação de metas e estratégias de carreira. • Autoconhecimento bem como a importância de possuir um perfil definido e as possibilidades de atuações no mercado. • Divisão de Carreira por Categorias: Operacionais, Profissionais e Gerenciais. 	<p>Oliveira (2013) Bohlander (2003) Balassiano e Costa (2010) Greenhaus (1999) Martins (2001) Dutra (2002)</p>
Planejamento de Carreira	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • Programação de carreira visando que os funcionários assumam suas respectivas tarefas com tranquilidade e principalmente a possibilidade da criação de oportunidades de progressão dos mesmos dentro da organização. • Implantação de políticas efetivas de Gestão de Pessoas para proporcionar ascensão de carreira conciliando com as demandas organizacionais. 	<p>Carvalho (2004) Oliveira (2013) Velo (2009)</p>
Modelos e Etapas de Planejamento e Gestão de Carreira	Autores
<ul style="list-style-type: none"> • A formalização se faz de suma importância para dar base para o caminho que deseja-se traçar bem como o acompanhamento da evolução e competitividade de mercado. <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo Oliveira 2. Modelo Faria 	<p>Oliveira (2013) Faria (2009)</p>
Carreira Bancária	Autores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação do Setor <ul style="list-style-type: none"> • Um dos setores mais lucrativos do país e que acumula maior capital no Brasil, onde seu produto é constituído pela imaterialidade, fundamentado principalmente pela interação humana. • Setor trabalha essencialmente no processo de fidelização de clientes, tal processo que justifica tamanha competitividade presente neste segmento. • Caracterização da prestação de serviços com determinados níveis de contato com clientes, customização e autonomia na tomada de decisões de seus funcionários 2. Qualificação Profissional e Comportamental <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade da realização de Certificações que comprovem conhecimentos de mercado financeiro • Habilidades de relacionamentos sendo para com clientes e equipe de trabalho 3. Desenvolvimento de atividades <p>Devido as inúmeras mudanças neste mercado, existe uma grande intensificação no volume de trabalho aos bancários, onde muitas vezes eleva as pressões sobre o trabalhador.</p> 	<p>Menezes (2003) Las Casas (2007) Sant'anna (2006)</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo são descritos os métodos e as técnicas adotadas para o desenvolvimento do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa tem como objetivo identificar as principais expectativas de estagiários atuantes em Instituições Bancárias, na região norte do Estado do Rio Grande do Sul, bem como o planejamento de suas carreiras, classificada como descritiva, com abordagem quantitativa e procedimento técnico do tipo levantamento.

Conforme Diehl e Tatim (2004), esse tipo de estudo é adequado quando se quer descrever as características de um grupo significativo de indivíduos, identificar relações e fatores causais entre variáveis, permitindo a generalização dos dados.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

A definição de termos e variáveis é separada como gerais e operacionais relacionadas ao problema em estudo. Segundo Gil (2009, p.36) o conceito de variável refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou diferentes aspectos, segundo casos particulares ou as circunstâncias.

O questionário foi desenvolvido a partir da variável Planejamento de Carreira (ligadas a conceitos, teorias e modelos) visando responder aos objetivos do problema proposta. São elas:

a) **Definição geral:** Para Oliveira (2013, p. 5) planejamento de carreira é “a explicitação formal de um conjunto planejado, estruturado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades”.

b) **Definição operacional:** a variável planejamento de carreira será analisada de acordo com as categorias identificadas no quadro 1, tendo como base o referencial teórico.

3.3 UNIVERSO DE PESQUISA

Segundo Gil (2009), quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e pouco número, convém que sejam pesquisados todos os elementos. Ou seja, é importante para garantir a conscientização e a mobilização da população em torno da proposta de ação envolvida pelo estudo.

A população da pesquisa foi formada por 34 estagiários de Instituições Financeiras Bancárias, da região norte do Rio Grande do Sul, exclusivamente aqueles registrados em serviços de agentes de integração públicos e privados, como o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola).

Foi utilizado como objeto de estudos, acadêmicos regularmente matriculados em Instituições de Ensino Superior, especialmente, dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia. Ainda, os mesmos encontram-se devidamente regularizados pela instituição reguladora do programa de estágio, no caso do estudo a ser realizado, no CIEE Passo Fundo.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa fez o uso de fontes primária de coleta de dados, caracterizados, segundo Diehl e Tatim (2004) por dados colhidos e registrados diretamente pelo pesquisador em primeira mão. Também foi utilizado um questionário padronizado com questões de múltipla escolha e do tipo escala. O questionário foi encaminhado via *google docs*, bem como por meio presencial, onde foi entregue os questionários nas agências, buscando-os dentro de um período de quinze dias, assim também, visando preservar a identidade dos entrevistados.

A coleta de dados é de suma importância, pois é através dele que coletam-se as informações e obtêm-se as respostas que poderão possibilitar um diagnóstico. Segundo Mattar (2001, p.218-219), o instrumento de coleta de dados é:

[...] o documento através do qual as perguntas são expostas aos respondentes onde são registradas as principais respostas e dados obtidos. São todos os possíveis formulários ou questionários ou roteiros de entrevista utilizados para registrar as informações obtidas através de uma entrevista ou outros meio de coletar dados.

Para identificar as expectativas dos estagiários quanto suas expectativas profissionais e se os mesmos já possuem planejamento de carreira, será utilizado um questionário. Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 68)

[...] o questionário é um instrumento de coleta de dados constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral o pesquisador o envia ao informante pelo correio ou por intermédio de um portador. Depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As análises dos dados que foram coletadas na pesquisa foram feitas através de interpretações estatísticas, por meio da média das respostas, buscando assim uma forma consistente em obter as informações e uma maior precisão na análise dos dados. Segundo Diehl e Tatim (2004, p. 105) existe a necessidade de realizar a organização dos dados coletados para que então possam ser interpretados pelo pesquisador.

As planilhas foram elaboradas e tabuladas manualmente, posteriormente foi feito a elaborações das tabelas e gráficos para assim, iniciar a análise dos dados coletados durante a pesquisa. Para assim, possibilitar a relação das variáveis dos comportamentos dos entrevistados, quando as expectativas e pretensões profissionais, nas instituições financeiras.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo a seguir traz os resultados da pesquisa, juntamente com as análises obtidas por meio dos questionários aplicados junto aos estagiários das agências bancárias da região norte do estado do Rio Grande do Sul.

4.1 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA JUNTO AOS ESTAGIÁRIOS

Primeiramente salienta-se que a população pesquisada contempla estagiários devidamente regularizados e com contratos de estágio vigentes pelo Centro de Integração Empresa – Escola (CIEE-RS). Foram pesquisados ao todo 34 estagiários do norte do estado do Rio Grande do Sul, sendo das cidades: Passo Fundo, Marau, Carazinho, Erechim, Água Santa, Lagoa Vermelha, Barra Funda, Cacique Doble e Ernestina.

4.1.1 Questões de caracterização da população pesquisada

As questões foram aplicadas em estagiários que atuam na região norte do Rio Grande do Sul, no total de 34 respondentes. Onde 20 respondentes do sexo feminino e 14 do sexo masculino. Em relação a faixa etária observou-se a predominância de um público na faixa de 17 a 20 anos com o número de 15 respondentes, entre 21 a 23 anos, 12 respondentes e 7 respondentes com idade acima de 24 anos.

Em relação a formação de ensino superior dos quais os estagiários estão cursando, 22 dos respondentes cursam faculdade de Administração, 9 respondentes Ciências Contábeis e 2 respondentes faculdade de Direito.

4.1.2 Questões relacionadas aos Conceitos Gerais de Carreira

As tabelas abaixo foram elaboradas a partir dos dados coletados na pesquisa realizada junto aos estagiários, onde as questões eram afirmativas e suas respostas eram de múltipla escolha podendo ser: “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “não concordo e nem discordo”, “concordo totalmente”, na presente análise foram atribuídos pesos de 1 a 5, respectivamente.

Tabela 1 - Conceitos Gerais de Carreira

Questões	1	2	3	4	5	Média
Sinto-me me satisfeito com minha atual trajetória profissional		1	4	17	12	4,18
Minhas experiências profissionais e pessoais se relacionam com meu estágio atual.	1	1	4	15	13	4,12
Planejo minha carreira a longo prazo.		2	3	10	19	4,35
Julgo ter as competências necessárias para seguir no meio que estou inserido.			1	18	15	4,41
Média Geral						4,26

Fonte: Dados primários (2018).

Na tabela correspondente aos conceitos gerais de carreira percebe-se que a 17 dos respondentes concordam totalmente ou em parte quanto a satisfação com seu estágio atual de carreira. Entretanto, quando é feita a relação entre as experiências profissionais e pessoais com a do estágio, o grau de concordância é menor, podendo estar diretamente relacionados às experiências e aprendizados proporcionados pela situação do programa.

Destacam-se o alto grau de concordância para as questões sobre o planejamento de carreira e referente às competências necessárias para atuação no mercado bancário, que permite analisar que os jovens no início de suas trajetórias profissionais já possuem a preocupação da estruturação de um plano de carreira. Na questão “julgo ter as competências necessárias para seguir no meio que estou inserido” destaca-se por ser a questão com maior grau de concordância, onde os estagiários demonstram entender o meio em que estão inseridos, trabalhando as competências necessária para a atuação no mesmo.

Tabela 2 - Modelos de Carreira

Questões	1	2	3	4	5	Média
Considero a possibilidade de seguir na mesma empresa toda minha trajetória profissional no mesmo emprego, assim possuindo um emprego vitalício.	2	2	12	7	11	3,68
Vejo o crescimento por cargos como a melhor possibilidade de crescimento profissional.		1	5	15	13	4,18
Em minhas tomadas de decisão quanto a carreira, estabilidade profissional é uma quesito com relevância			7	12	15	4,24
Considero interessante a possibilidade de mudança de empresa e/ou segmento.		5	13	13	3	3,41
Consigo visualizar um período de tempo pré-determinado em meu atual estágio de atuação.	2	2	15	10	5	3,41
Média Geral						3,78

Fonte: Dados primários (2018).

Na tabela referente aos modelos de carreira, foram aplicadas três questões que trazem características de um modelo tradicional de carreira e duas questões que apresentam características de um modelo moderno de carreira.

Referente ao modelo tradicional de carreira, a questão 5, que é “considero a possibilidade de seguir na mesma empresa toda minha trajetória profissional no mesmo emprego, assim possuindo um emprego vitalício”, a 6 que é “vejo o crescimento por cargos como a melhor possibilidade de crescimento profissional” e a 7 que é, “em minhas tomadas de decisão quanto a carreira estabilidade profissional é um quesito de relevância”. É notório que entre as três questões, apenas a questão 5 contrariou a perspectiva tradicional, onde os respondentes não consideram passar toda trajetória profissional dentro de uma mesma organização uma alternativa desejável para suas carreiras, porém, a questão 6 e 7 retratam o condicionamento das perspectivas tradicionais de carreira, onde quesitos como estabilidade e crescimento por cargos aparecem com grande grau de relevância, associados a modelos tradicionais de carreira em linha. Um modelo marcado por relativa estabilidade e progressão linear vertical (BALASSIANO et al, 2004).

Ao encontro deste pressuposto tradicional, as questões que trazem a concepção moderna, onde a questão 8, que é “considero interessante a possibilidade de mudança de empresa” e a 9, que é, “consigo visualizar um período de tempo pré-determinado em meu atual estágio de atuação”, percebendo-se que as questões 8 e 9 propõe uma carreira que visa a atuação em diferentes campos de atuação e segmentos, obtiveram uma baixa média de concordância, pelo fato de grande parte dos respondentes oscilarem suas respostas entre o “o concordo parcialmente” e “não concordo e nem discordo”. Conclui-se, que os jovens estagiários pesquisados ainda não possuem uma clara definição sobre o que estão projetando quanto às suas carreiras, ou seja, se estão orientados a uma concepção tradicional, na qual as empresas assumem a responsabilidade pela carreira de seus empregados, ou se estão condicionados por uma concepção moderna, onde o indivíduo passa a ser protagonista de sua trajetória.

Tabela 3 - Interferência do Ambiente Externo

Questões	1	2	3	4	5	Média
Conheço e considero as questões do ambiente externo nas decisões de minha carreira.		3	10	11	10	3,82
Meus anseios profissionais estão em sintonia com as políticas de minha empresa.	1	1	10	13	9	3,82
Média Geral						3,82

Fonte: Dados primários (2018).

Em relação a influência do ambiente externo, tanto a questão número 10, que é “conheço e considero as questões do ambiente externo nas decisões de minha carreira” quanto a questão número 11, que é “meus anseios profissionais estão em sintonia com as políticas de minha empresa” mesmo que seja predominante a concordância se destaca nessa categoria o desconhecimento sobre os fatores externos que influenciam a carreira e a sintonia entre objetivos pessoais e as políticas da organização.

Tal ponto que deve ser analisado com mais atenção pelos jovens, pois o contexto externo, pode apresentar inúmeros cenários que podem determinar uma trajetória profissional, podendo se utilizar de oportunidades e até mesmo como medidas de precaução quando o mesmo apresentar ameaças. E também pelo fato dessas interferências terem grande relevância em qualquer tipo de ação quanto a carreira, assim como Dutra (2002) afirma que a carreira envolve aspirações individuais, expectativas e imposições do ambiente externo.

4.1.3 Questões relacionadas aos novos padrões de Carreira

Tabela 4 - Carreira Proteana e Carreira Sem Fronteiras

Questões	1	2	3	4	5	Média
Sou responsável pelo desenvolvimento de minha carreira.	0	0	1	8	25	4,71
Possuo uma carreira independente e dirigida por mim.	1	3	10	14	6	3,62
Considero a liberdade um valor crucial para a tomada de minhas decisões profissionais.			12	16	6	3,82
Em minhas escolhas profissionais, aspectos familiares e sociais são fatores que direcionam minhas decisões.	1	4	7	14	8	3,71
Felicidade familiar, tranquilidade e bem estar, são importantes para minha tomada de decisão	1		8	9	16	4,15
Tenho fácil adaptação em ambientes que se encontram em constantes mudanças.		3	9	8	14	3,97
Considero momentos de adversidade grande oportunidade de reinvenção de minha imagem.	1	1	13	10	9	3,74
Vejo as redes de relacionamentos como oportunidade no mercado de trabalho	1	2	8	8	15	4,00
Sinto-me satisfeito ao saber que minha passagem em uma determinada organização tivesse um período pré estipulado	3	9	14	6	2	2,85
Projeto minha carreira considerando a possibilidade em trabalhar em segmentos distintos dos quais trabalho atualmente.	2	6	9	12	5	3,35
Considero minha capacidade de produção um possível diferencial para a empresa em que atuo.			5	16	13	4,24
Possuo um comportamento empreendedor.	1	2	8	16	7	3,76
Média Geral						3,83

Fonte: Dados primários (2018).

A tabela 6 trouxe a população respondente afirmações sobre novas configurações de carreira, sendo elas, carreira proteana e sem fronteiras.

Nas questões 12, 16 e 19 é notório o direcionamento a estas novas configurações, como no exemplo da questão 12, “sou responsável pelo desenvolvimento de minha carreira” onde é possível associar a características da carreira proteana, um modelo baseado no auto direcionamento e à orientação de valores pessoais, onde o indivíduo passa a ser protagonista da gestão de sua própria carreira contrariando modelos tradicionais que as empresas possuíam total autonomia e responsabilidade pelas etapas e processos da carreira de seus funcionários. Na questão 16, “felicidade familiar, tranquilidade e bem estar são importantes para minhas tomadas de decisão” é outra questão que remete claramente um direcionamento da carreira proteana, que mostra a clara valorização dos valores pessoais, que segundo Cálvena e Casado (2013) este tipo de carreira passa a considerar aspectos emocionais, que visam integrar todos os papéis desempenhados pelo indivíduo, como aspectos familiares e sociais, visando principalmente o sucesso psicológico, este que para Hall (1996) cita que pode estar vinculado as metas pessoais de cada indivíduo, podendo ser o bem-estar interior ou qualquer tipo de realização pessoal.

Na questão 19, “vejo as redes de relacionamento como oportunidade no mercado de trabalho” percebe-se uma características marcante da carreira sem fronteiras, que segundo Arthur (1994) é um modelo marcado por transcender as fronteiras organizacionais, nesta questão retrata uma questão a ser considerado pelos indivíduos que buscam o gerenciamento autônomo de suas carreias que é o desenvolvimento das redes de relacionamentos, esta considerada de enorme importância, pois pode contribuir para o desenvolvimento de outras competências profissionais, esta competência é denominada como “*knowing-whom*” que segundo Cálvena e Casado (2013) podem ajudar o indivíduo na construção da própria reputação, gerando novas oportunidades no mercado de trabalho e novos aprendizados.

Já nas questões 13, 14, 15, 20, 21 e 23, “posso uma carreira independente e dirigida por mim”, “considero a liberdade um valor crucial para a tomada de minhas decisões profissionais”, “em minhas escolhas profissionais, aspectos familiares e sociais são fatores que direcionam minhas decisões”, “considero momentos de adversidade grande oportunidade de reinvenção de minha imagem”, “sinto-me satisfeito ao saber que minha passagem em uma determinada organização tivesse um período pré-estipulado” “projeto minha carreira considerando a possibilidade em trabalhar em segmentos distintos dos quais trabalho atualmente” e “posso comportamento empreendedor”. Todas as questões acima obtiveram baixas média de concordância, e, as mesmas são adversas aos modelos de carreira sem

fronteiras e proteana, tais médias podem ser justificadas pelo fato de que mesmo que esses novos modelos de carreira venham como alternativa para as novas demandas de mercado, nem todos os indivíduos possuem habilidades necessárias para lidar com tais configurações, outrossim, deve ser levado em conta a complexidade e os desafios inerentes a esses novos modelos, que uma vez o indivíduo não esteja orientado de forma clara, pode trazer grandes chances de insucesso na gestão da própria carreira (CÁLCENA;CASADO, 2013).

Desta forma, assim como esses modelos podem representam autonomia e liberdade, o inverso é verdadeiro, pois os mesmos podem resultar em insegurança, instabilidade, podendo gerar até sofrimento e angústia. Outro ponto que justifica a baixa concordância nas questões citadas acima se dá justamente de estarmos relacionando o segmento bancário, marcada pela instabilidade e mudanças constantes que oferecem inúmeras alternativas quanto a carreira, o indivíduo pode vir a não suportar e sucumbir a não obtenção de êxito.

Tabela 5 - Planejamento Individual de Carreira

Questões	1	2	3	4	5	Média
Possuo um plano de desenvolvimento de carreira.	1	4	7	17	5	3,62
Visualizo evolução em minha trajetória profissional em relação as minhas competências técnicas e comportamentais.			6	9	19	4,38
Enxergo as tendências de mercado (demandas por determinadas áreas) como grande oportunidade de mercado.		3	3	16	12	4,09
Avalio e identifico meus pontos fortes.		1	5	11	17	4,29
Avalio e identifico meus pontos fracos			6	13	15	4,26
Possuo objetivos claros para os próximo 5 anos.	2	5	13	7	7	3,35
Reconheço com clareza minha vocação profissional.		5	7	16	6	3,68
Apresento com clareza minhas principais vantagens competitivas.	1		11	17	5	3,74
Média Geral						3,93

Fonte: Dados primários (2018).

Na tabela que representa questões referente ao planejamento individual de carreira, é possível observar que a população analisada não apresenta todos os quesitos que segundo Oliveira (2013) são imprescindíveis para um plano de carreira consolidado e eficiente que possam gerar resultado satisfatórios. Verifica-se que a questão 24, “possuo um plano de desenvolvimento de carreira” obteve uma baixa média de concordância, que significa dizer que os estagiários não possuem nítido um plano de desenvolvimento, ou seja, não possuem uma projeção quanto suas próprias carreiras.

Assim como na questão 29, “posso objetivos claros para os próximos 5 anos”, não se apresenta uma clareza no que tange aos objetivos considerados por Rothwell e Kanzas (1998) como de longo prazo, esses que possibilitam o desenvolvimento interpessoal, bem como um possível aprimoramento de habilidades e tudo aquilo se espera realizar em relação aos objetivos traçados neste período pré-estabelecido, que segundo Faria (2009) é indispensável atribuir um prazo para o cumprimento destes. Outra questão com baixa concordância foi a 30, “reconheço com clareza minha vocação profissional” que mostra que a população analisada ainda não possui o reconhecimento claro de seus talentos e suas aptidões, ponto que segundo Oliveira (2003), diz que pode determinar os objetivos profissionais através da definição de sua missão de vida, bem como as estratégias para o atingimento dos mesmos.

E, na questão 31, “apresento com clareza minhas principais vantagens competitivas” a baixa concordância indica que os jovens estagiários estão desconsiderando um fator de suma importância que é a apresentação de vantagens competitivas, onde ocorre a diferenciação de cada profissional perante o mercado de trabalho, correndo o risco dos mesmos sucumbirem em cenários de alta competitividade entre os profissionais.

Entretanto, nas questões 25, 27 e 28, que é “visualizo evolução em minha trajetória profissional em relação as minhas competências técnicas e comportamentais”, “avalio e identifico meus pontos fortes”, “avalio e identifico meus pontos fracos”, apresentam alta concordância, observando-se que a população analisada possui certezas em tudo que se refere a aspectos internos, como o processo evolutivo das competências, bem como avaliação de pontos e fracos, análise que deve ser marcada pela qualidade da formação técnica, experiências, relações interpessoais e características pessoais (ROTHWEEL; KANZANAS, 2013).

4.1.4 Questões relacionadas ao mercado bancário

Tabela 6 - Carreira no Segmento Bancário

Questões	1	2	3	4	5	Média
Conheço as principais competências para atuação no segmento bancário			7	20	7	4,00
Visualizo as principais oportunidades e ameaças do setor			10	16	8	3,94
Possuo Certificação (CPA10 ou CPA 20).	22	5	3		4	1,79
Em meu programa de estágio o Banco me proporcionou caminhos para meu desenvolvimento.		1	2	12	19	4,44
Para mim o Banco incentiva autoconhecimento de seus funcionários.		4	4	8	18	4,18
Vejo que o Banco busca forma de conhecer expectativas, experiências e habilidades de seus funcionários.	1	4	5	8	16	4,00
Recebo oportunidades sobre oportunidades de efetivação em meu processo de efetivação.	8	4	8	8	6	4,00
Uma vez efetivado, tenho a pretensão de desenvolver minhas vantagens competitivas.	2	1	4	12	15	3,00
As políticas de remuneração e benefícios são meus principais incentivos para o objetivo de minha efetivação.	3	5	7	13	6	4,09
Considero os processos de efetivação de estagiários são feitas de formas justas e claras.	3	6	4	9	12	3,41
Ter uma rede de contatos com pessoas influentes dentro do banco ajudam no processo de efetivação.	3	5	6	8	12	3,62
Considero ter as competências necessárias para minha efetivação no programa de estágio.	1	1	4	10	18	4,26
Vejo o programa de estágio como oportunidade de crescimento dentro da instituição financeira.	2		2	4	26	4,53
Tenho a intenção de sair do banco assim que possuir uma oportunidade no mercado de trabalho.	10	10	9	1	4	2,38
Média Geral						3,69

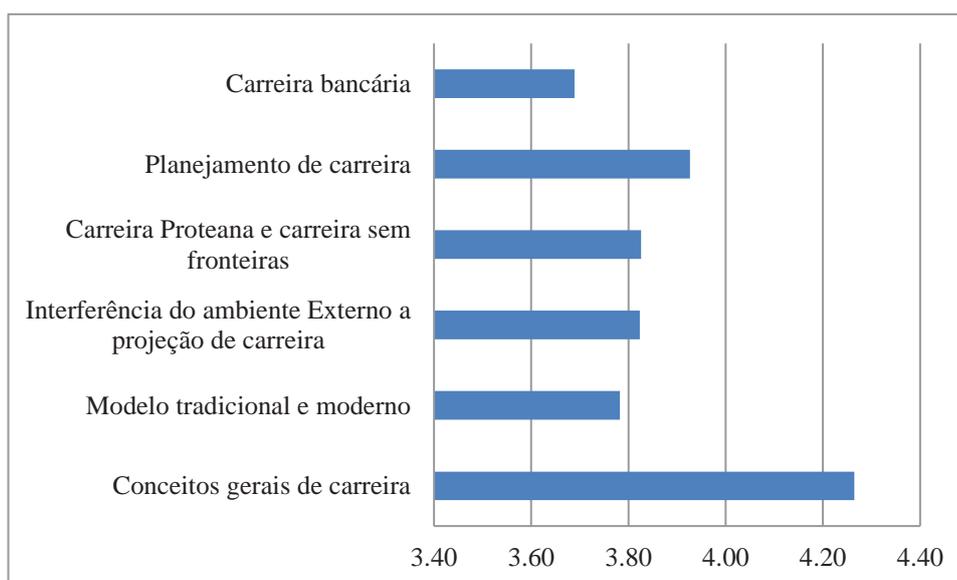
Fonte: Dados primários (2018).

Nas questões relacionadas a fatores específicos da carreira bancária é possível analisar que a população analisada possui noções iniciais ao que tange aquilo que se faz necessário para ascender neste mercado. Nas questões 44, 35, 43 e 40, “vejo o programa de estágio como oportunidade de crescimento dentro da instituição financeira”, “em meu programa de estágio o banco me proporcionou caminhos para meu desenvolvimento”, “considero ter as competências necessárias para minha efetivação no programa de estágio”, “as políticas de remuneração e benefícios são meus principais incentivos para o objetivo de minha efetivação”, foram questões que obtiveram maiores índices de concordância, possibilitando concluir que os estagiários encontram-se engajados dentro de seus programas de estágio, vendo o mesmo como uma eminente possibilidade de ingresso efetivo dentro das instituições das quais atuam no momento, muito possivelmente pelos bancos estar dando todo suporte e alternativas para o desenvolvimento dos estagiários, assim como apresenta a alta concordância a questão 35.

Outrossim, se observou que as políticas de remuneração e benefícios continuam sendo um dos principais incentivos para o desejo de ingresso efetivo dentro das instituições financeiras. Ao que se refere a parte do empregador, neste caso, os bancos, fica a ressalva referente aos processos de efetivação dos estagiários, que está sendo visto de forma distorcida, não está explícito como deveria, assim como apresenta a questão 41, “considero os processos de efetivação de estagiários de forma justas e claras” que obteve baixo grau de concordância.

Entretanto, em outro extremo observou-se ineficiências em algumas importantes percepções quanto ao mercado bancário, como na questão 33, “visualizo as principais oportunidades e ameaças do setor” onde os estagiários se dizem entender as competências necessárias para atuação, mas já não possuem a mesmo entendimento em fatores externos, uma vez que atua-se em um mercado de mudanças constantes. Na questão 39, “uma vez efetivado, tenho a pretensão de desenvolver minhas vantagens competitivas”, é outro ponto preocupante, onde os estagiários estão desconsiderando o processo constante que é desenvolvimento, situação tal que pode gerar um enfraquecimento na performance, perdendo a efetividade em suas funções. A questão 34, por sua vez, foi a questão com o menor índice de concordância, onde majoritariamente os estagiários ainda não possuem certificação técnica de atuação no segmento, que para Las Casas (2007) é um diferencial para bancários, uma vez que isso pode gerar um diferencial entre colegas de função, bem como a comprovação de conhecimentos no mercado financeiro, fator crucial para atuação neste setor.

Gráfico 1 – Comparativo



Fonte: Dados primários (2018).

Na análise geral das categorias, a categoria com maior nível de concordância foi referente aos conceitos gerais de carreiras, do qual indica o conhecimento geral sobre os principais fatores relacionados à carreira e o índice de menos concordância foi o relacionado à carreira bancária, indicando a falta de conhecimentos específicos sobre o segmento de atuação.

Ao longo da análise, foram observadas algumas divergências nas respostas entre as categorias, exemplo de tais, percebe-se que a população analisada se encontra satisfeita com o momento atual de seu programa de estágio e já possuem um prévio planejamento de suas carreiras, bem como identificam as competências necessárias para atuação no segmento bancário, também consideram importante a estruturação e formalização do plano de carreira. Outrossim, se demonstrou que os estagiários demonstram entender e conhecer o mercado bancário, no qual estão inseridos. Entretanto, ao longo da análise, perceberam-se algumas contradições nestas percepções iniciais. Quando indagado sobre questões de mercado, no primeiro momento os estagiários acreditavam possuir o conhecimento do segmento que estão inseridos, porém, após análise, por meio da segunda categoria – Interferência do ambiente externo constatou-se que não se está dando a devida importância para este fator, onde não estão sendo considerados os fatores externos que podem influenciar fortemente a projeção de carreira da população analisada, igualmente, quando questionado referente ao segmento bancário específico, houve uma baixa concordância no processo de identificação de oportunidades e ameaças deste setor.

Em relação ao planejamento de carreira, também houve divergências nas respostas, uma vez que no primeiro momento, os estagiários afirmavam possuir um planejamento de carreira estabelecido e também apresentavam com clareza as competências necessárias para atuação e as principais vantagens competitivas quanto à performance profissional, por outro lado, na categoria que aprofundou questões sobre o planejamento individual de carreira, tais questões que no primeiro momento obtiveram alto grau de concordância, no segundo momento, aconteceu o efeito inverso, onde os estagiários concluíram não possuir um plano de desenvolvimento de carreira estabelecido, não possuindo clareza nos seus objetivos ao longo prazo. Em relação, as vantagens competitivas também houve esta contradição, possibilitando constatar que os estagiários ainda não identificam e também ainda não apresentam com clareza tais vantagens.

Ao longo da avaliação dos resultados da pesquisa, constatou-se também que a população analisada não possui um direcionamento claro quanto suas carreiras, porém, é notório que existe um condicionamento para uma perspectiva mais tradicional. Onde aspectos como crescimento por cargos, estabilidade ocupacional, permanência no mesmo segmento de mercado, vão ao

encontro de tal. Entretanto, contrariando esta perspectiva, a ideia de permanecer em uma mesma empresa durante toda a trajetória profissional, houve um baixíssimo grau de concordância, deixando claro, que mesmo que exista um condicionamento a perspectivas clássicas, também são consideradas características modernas de carreira. Prova disso é o alto grau de concordância em questões sobre quem assume o protagonismo da gestão da carreira, onde os estagiários acreditam ter carreiras independentes, com total responsabilidade sobre elas, sendo assim o protagonista, características claras dos modelos de carreira proteana e sem fronteiras.

4.2 SUGESTÕES

Por meio da análise dos resultados, apontam-se as seguintes sugestões aos estagiários estudados, uma vez que identificado tais necessidades.

- Elaborar um plano formalizado de carreira, visando estabelecer metas referente aos objetivos profissionais, estabelecendo prazos de cumprimento, para assim, mapear e monitorar os resultados conforme são atingidos e formular novas alternativas para obter êxito nos objetivos ainda não concretizados.

- Acompanhar as mudanças referentes ao ambiente externo, principalmente ao que se refere ao mercado bancário e todas as mudanças inerentes a ele, assim mapeando possíveis oportunidades e ameaças do setor. Notou-se que os estagiários analisados não estão considerando com a relevância necessária as interferências do ambiente externo, aspecto de suma importância para decisões quanto à carreira, exemplo de ameaça que vêm afetando o setor bancário, é o processo de transformação digital, fazendo com que o número de funcionários em agências esteja sendo reduzido.

- Avaliar e monitorar frequentemente os pontos fortes e fracos do desenvolvimento profissional. De forma, que se busque aprimorar os pontos fortes, fazendo que estes se tornem vantagens competitivas e que minimize a presença dos pontos fracos. Assim, podendo estabelecer com maior clareza a postura estratégica a ser adotada, se de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

- Realizar certificações do mercado financeiro, como CPA 10, CPA 20, CEA, todas para fim de comprovação de conhecimentos bancários, quesito de extrema relevância no segmento bancário, podendo se tornar um diferencial técnico no mercado.

- Estabelecer metas mensuráveis de longo prazo, de forma escrita, preferencialmente, em um horizonte de cinco anos, para assim poder avaliar com precisão o processo de evolução profissional.

- Buscar feedbacks de gestores e colegas já promovidos pelo, visando pontos a serem melhorados, para alinhar o desempenho individual com aquilo que é esperado pelo banco para obter a efetivação.

- Após a efetivação e conclusão do ensino superior, continuar se desenvolvendo, sejam por meio de especializações, mestrado, cursos que visam o aprimoramento de habilidades. E principalmente, almejar promoções profissionais, sendo junto ao banco, como em outras empresas do mercado.

- Avaliar com bastante atenção se existe a vocação profissional para atuação no segmento bancário, considerando um ambiente instável e de alta pressão, essa é uma análise necessária, pois a falta dela pode resultar no não desenvolvimento profissional e frustração pessoal.

- Mesmo que o objetivo de grande maioria dos estagiários seja a permanência dentro dos bancos que atuam, buscando o crescimento dentro dos mesmos, é recomendável que se simule outros focos de atuação, como marketing, produção, gestão de pessoas, logísticas, entre outros, para que exista uma segunda possibilidade de carreira e o plano estratégico não seja interrompido.

- Para finalizar, por parte das instituições de ensino superior, especificamente, dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia, que houvesse uma disciplina que fosse abordado de forma mais aprofundada o tema planejamento individual de carreira, possibilitando que os acadêmicos desde a formação superior, já possam ir estruturando seus planos estratégicos, para que quando saiam para o mercado de trabalho, já possuam direcionamentos e metas estabelecidas para com suas trajetórias profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização da pesquisa, buscou-se analisar se o objetivo proposto foi atingido. O estudo teve como objetivo principal identificar e analisar as expectativas dos estagiários de Instituições Bancárias da região norte do Rio Grande do Sul e suas principais ações que norteiam o planejamento individual de suas carreiras.

Em relação aos objetivos específicos ressalta-se que todos foram respondidos ao longo da pesquisa. Onde o primeiro objetivo foi identificar os principais conceitos referente a carreira, apresentando as perspectivas tradicionais, bem como os modelos modernos de carreira, como por exemplo, a carreira proteana e sem fronteiras, objetivo realizado através do referencial teórico.

O Segundo objetivo foi de reconhecer o que os estagiários têm pensado e feito quanto à própria carreira, segundo suas convicções, onde foi constatado que os estagiários não possuem um plano de desenvolvimento de carreira estruturado, como também não possuem objetivos estabelecidos para o longo prazo, tendo dificuldades em reconhecer sua vocação profissional e apresentar suas vantagens competitivas.

O terceiro objetivo da pesquisa foi de constatar se os estagiários conduzem suas carreiras seguindo modelos tradicionais para a projeção de suas carreiras ou se estão orientados por novos modelos, conclui-se que não existe uma definição clara quanto a este direcionamento, porém, percebe-se que existe uma orientação mais voltada para uma perspectiva clássica de carreira, pois quesitos como estabilidade e crescimento por cargos apresentam-se como preferências dos estagiários, características claras de modelos tradicionais, entretanto, outros aspectos de tal carreira, como a ideia de emprego vitalício é rejeitada pelos mesmos.

O quarto objetivo foi voltado em apontar se os estagiários possuem o desejo de crescimento dentro dos bancos ou projetam a possibilidade da mudança de segmento de trabalho, neste foi concluído que os estagiários possuem objetivos de crescimento dentro das instituições que se encontram, passando pelo processo de efetivação até atingir níveis superiores, onde os mesmos não consideram a mudança de segmento, bem como não visualizam uma saída com um período de tempo determinado. Por fim, o quinto e último objetivo buscou fazer sugestões estratégicas no que diz a respeito à elaboração e condução de um planejamento individual para a carreira dos estagiários estudados.

As recomendações sugeridas são de suma importância para o desenvolvimento da trajetória profissional dos estagiários, uma vez que os mesmos ainda não possuem um plano estruturado de carreira, com este será possível estabelecer metas referentes aos objetivos

profissionais, estes com prazos de cumprimento, assim, mapear e monitorar os resultados conforme são atingidos e formular novas alternativas para obter êxito nos objetivos profissionais, pois quanto melhor estruturado o plano, maior as possibilidades de desenvolver-se com excelência, maximizando as chances de sucesso na trajetória profissional.

Este estudo não tem o intuito de findar os questionamentos e indagações sobre planejamento individual de carreira, mas sim, abrir espaços para ser cada vez mais trabalhado este tema dentro das empresas e faculdades, assim promovendo outros estudos sobre esta temática.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Marcelo Aparecido; BIZARRIAS, Flávio Santino; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de. Carreira Sem Fronteiras e Carreira Proteana:: O papel das atitudes de maturidade na carreira de estudantes universitários. **V Encontro de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho**, Salvador, v. 1, n. 1, p.5-6, nov. 2015.
- BALASSIANO, M.; FONTES FILHO, J.; VENTURA, E. Carreiras e Cidades: Existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **RAC**, v. 8, n.3, jul./set. 2004.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I, de S. A. (Org.). **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARUCH, Y. **Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives**. Journal Career Development International. 2004. Disponível em:<www.emeraldinsight.com/1362>. Acesso em: 24 nov. 2018.
- BRISCOE, Jon Patrick; HALL, Douglas Tim. A interação das carreiras sem fronteiras e proteanas: combinações e implicações. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa (Org.). **Desafios da gestão de carreira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BOOG, Gustavo G. **Manuel de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN; A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CÁLCENA, Esteban José Ferrari; CASADO, Tania. Desafio e Riscos na Gestão da Própria Carreira. In: DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa (Org.). **Desafios da gestão de carreira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CARVALHO, Antonio Viera de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de varejo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DANTE, Helena Talita; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Redape: Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.120-122, fev. 2016.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel Souza et al. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, Vivian Maerker. **Manual de carreira: identifique e destaque o talento que existe em você.** São Paulo: Saraiva: 2009

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

KILIMNIK, Z. M.; ANNA, A. S. S.; OLIVEIRA, L. C. V.; BARROS, D. T. R. **Seriam as âncoras de carreiras estáveis ou mutantes?:** um estudo com profissionais de Administração em transição de carreira. Revista Brasileira de Orientação Profissional. Florianópolis, v. 9, n.1, p. 43-60, jun. 2008.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira: foco no indivíduo- como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PAULA, Pablo de. **10 dicas para jovens administradores se destacarem no mercado e conquistarem seu espaço gradativamente.** Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreiras/10-dicas-para-jovens-administradores>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.

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. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua carreira: planejamento e gestão.** São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.