

GPESS – Gestão de Pessoas

**PLANO DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
PETROLÍFERA DE MACAÉ, RJ.**

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal analisar de que forma o plano de carreira de uma empresa petrolífera pode servir como ferramenta de orientação ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores, já que a relação entre colaboradores e empresas passa por situações diversas e mutáveis. Além disso, observa-se ainda, uma nova forma de entendimento no que se refere ao planejamento e a gestão de carreira, que inicia um processo de conquistar espaço na vida das pessoas empregadas e das próprias empresas. Entende-se que a carreira é formada por fases da vida do colaborador que são estruturadas e planejadas, com intuito de encontrar o equilíbrio entre suas necessidades pessoais e as necessidades das próprias empresas. Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa descritiva para analisar os fatos discutidos, pesquisa essa que também pode ser classificada como quantitativa, já que a amostra de setenta (70) colaboradores de uma empresa do ramo petrolífero de Macaé será examinada com intuito de compreender os resultados disponibilizados. Por fim é esperado que os resultados desta pesquisa mostrem de que forma os colaboradores da empresa em questão estão se desenvolvendo e como a empresa influencia nessa questão de tanta importância.

Palavras-chave: Carreira; Plano de Carreira; Gestão de Carreira.

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze how the career plan of an oil company can serve as a tool to guide the professional development of its employees, since the relationship between employees and companies go through different and changeable situations. In addition, there is also a new way of understanding concerning to career planning and management, which initiates a process of gaining space in the employees' and companies' lives. It is known that the career is formed by stages of the employee's life which are structured and planned, in order to find the balance between their personal needs and the needs of the companies themselves. In this context, a descriptive research was carried out to analyze the facts discussed, a research that can also be classified as quantitative, since the sample of seventy (70) employees of a company in an oil industry of Macaé will be examined in order to understand the results found. Finally, it is expected that the results of this research will show how the employees of the concerned company are developing and how the company influences this very important issue.

Key words: Career; Career Path; Career Management.

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas entendem que, para superar desafios, precisam contar com o comprometimento de seus colaboradores, por isso essas empresas se destacam por terem um plano de carreira que gere resultados positivos, com profissionais em permanente processo de qualificação.

A carreira é compreendida como avanço e amadurecimento durante a trajetória profissional do colaborador que envolve aspectos como autoconhecimento, objetivos pessoais e profissionais. Ainda é necessário destacar que uma carreira não se consolida simplesmente com o passar do tempo, ela exige do colaborador importantes tomadas de decisões. Na atualidade, gestão de carreira tornou-se relevante devido ao protagonismo individual que o colaborador deve ter sobre sua vida profissional.

A gestão de carreira é o processo de planejar, executar e acompanhar as atitudes que proporcionarão a chegada aos objetivos do colaborador. Para isso, é preciso que as etapas sejam executadas de forma clara e objetiva, fazendo com que seja possível ter um controle maior da carreira, administrando as possíveis situações indesejadas e alcançando os objetivos propostos.

Segundo Pontes (2006), as vantagens do planejamento de carreira são: auxiliar para que a organização alcance alto padrão de qualidade e produtividade, motivar seus funcionários a expor suas habilidades, promover recrutamento interno e prover condições de trabalho para que os colaboradores alcancem seus objetivos profissionais e conseqüentemente, pessoais.

Paralelamente, de acordo com Fernandes (2012), é função da empresa atrair, estimular, envolver e cativar seus colaboradores, a fim de ampliar também o volume e qualidade de seu negócio, alinhado com a visão, missão e valores da empresa.

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar de que forma o plano de carreira pode ser uma ferramenta de orientação ao desenvolvimento profissional dos colaboradores dessa empresa. Os procedimentos metodológicos foram baseados em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo numa empresa do ramo petrolífero, os quais consistem na escolha do método, instrumento de coleta de dados bem como a aplicação dos instrumentos e análise dos dados. Por fim, apresenta-se a análise dos resultados e as considerações finais. Espera-se que a realização deste estudo possa contribuir com as discussões e reflexões sobre plano de carreira e desenvolvimento profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir apresenta-se o referencial teórico referente a Gestão de Carreira, o qual se baseia em planejamento, desenvolvimento e avaliação de carreira e gestão de pessoas.

2.1 Gestão de Carreira

Para o levantamento dos dados relacionados a Gestão de Carreira, apresenta-se a pesquisa baseada nos conceitos de desenvolvimento e avaliação de carreira, bem como o conceito relacionado a gestão de pessoas.

2.1.1 Carreira e Desenvolvimento de Carreira

Considerar a carreira somente como profissão ou até mesmo mobilidade vertical pode ser restrito demais, mas dizer que é história de vida também é muito amplo. Carreira é demonstrada como uma sucessão de comportamentos e atitudes, que são consequência das experiências adquiridas ao longo da vida e que se referem ao lado profissional do ser humano. De acordo com Hall (2002), existem 4 conotações distintas:

- Carreira como avanço: Ocorrem mudanças de forma vertical num contexto de hierarquia organizacional. São movimentos e promoções para cima.
- Carreira como profissão: ocupações com movimentos progressivos de status.
- Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida: sem julgamento de valor sobre o tipo de ocupação, ou seja, a carreira de uma pessoa é sua história ou o conjunto de posições ocupadas, desconsideram-se os níveis ou o tipo de trabalho. De acordo com essa visão, as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras.
- Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida: representa a maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Uma melhor explicação seria de que a carreira envolve vários níveis e transições que refletem desejos, expectativas e, até mesmo, exigências da sociedade e das empresas. É, também, uma sequência de cargos ocupados e de atividades realizadas durante a vida de uma pessoa, como serviços informais, sociais e voluntários (LONDON E STUMPF, 1982).

Hoje, não é uma preocupação apenas das empresas a questão da carreira do colaborador, já que as competências de cada um precisam ser desenvolvidas levando em consideração as reais necessidades atuais do mercado de trabalho, porém, vale destacar que essas competências individuais podem e devem ser aplicadas em diversas empresas. O planejamento é um termo crucial no início e no desenvolvimento da vida profissional, pois faz com que seja uma motivação maior para concluir uma análise de suas competências e mais, ajuda no autoconhecimento, o que auxilia o colaborador a encontrar o trabalho certo, maximizando sua satisfação (MARTINS, 2001).

De acordo com Albuquerque e Leite (2009), o desenvolvimento de carreira está relacionado a três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude. São essas que indicam que cada colaborador seja único e consiga diferentes resultados, mesmo que sejam em situações parecidas. Leme (2005) compartilha dessa opinião e acrescenta que Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), são separados por competências técnicas (Conhecimentos e Habilidades) e competência comportamental (Atitudes) do colaborador.

Na visão de Oliveira (2013), o conhecimento é definido como a capacidade de entender de um determinado assunto e ainda aplicá-lo em alguma necessidade da empresa. Habilidade é definida como método de ver, perceber e estruturar os assuntos da empresa, utilizando os recursos disponíveis para consolidar os resultados de forma otimizada. Já a atitude é a ilustração do comportamento, que diz respeito a maneira que cada colaborador se coloca e age diante de diversas situações no decorrer da vida profissional ou mesmo na sua vida pessoal.

De forma geral, planejamento de carreira é o processo de administrar, no decorrer da vida pessoal e profissional, suas experiências, sejam elas planejadas ou não. Tudo isso com o intuito de caminhar em direção a um futuro esperado. Portanto, entende-se que é possível gerenciar grande parte da carreira, levando em

consideração que muitas atitudes tomadas hoje influenciarão nos resultados de amanhã (MCILVEEN, 2009).

No Quadro 1 algumas premissas são apresentadas e, de acordo com Martins (2001), elas devem ser seguidas para que o plano de carreira seja implementado.

Quadro 1 - Planejamento de Carreira

Item	Descrição
1	Buscar e consolidar informações pessoais e sobre o mercado de trabalho;
2	Detalhar as características de personalidade;
3	Imaginar as possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas;
4	Criar objetivos reais baseados nessas informações;
5	Implementar uma estratégia para o alcance dessas metas.

Fonte: adaptado pelos autores de Martins (2001).

2.1.2 Avaliação de Carreira

O que guia, de fato, o colaborador nas tomadas de decisões, é o que ele pensa sobre si mesmo em relação a sua própria carreira. Hoje, com tanta instabilidade no meio profissional, se tornou imprescindível conhecer a si mesmo e levar em conta como ele entende e visualiza a sua própria jornada profissional. Isso se torna ainda mais relevante quando se entende que a era do conhecimento é agora e, por isso, toda essa percepção se torna tão essencial para as oportunidades apresentadas no que se refere ao desenvolvimento da carreira nas empresas, seja dentro ou fora delas (ARTHUR, KHAPOVA e WILDEROM, 2005).

Os pesquisadores, em grande maioria, avaliam o sucesso por elementos intrínsecos e extrínsecos. O sucesso intrínseco é avaliado subjetivamente através da avaliação do colaborador sobre seu sucesso e tende a ser expresso em relação a emprego, motivação e carreira. Já o extrínseco é mais objetivo e com resultados tangíveis como pagamento e ascendência (JASKOLKA, BEYER e TRICE, 1985).

As duas dimensões não abordam a carreira como desenvolvimento profissional e aprendizagem. O modelo de gestão de pessoas apresenta três dimensões: Desenvolvimento, movimentação e valorização. Na dimensão do desenvolvimento, temos a carreira, onde o progresso é analisado em relação ao aumento do espaço do colaborador e pela possibilidade de gerar resultados com maior complexo de dificuldade. Isso se torna importante a partir do momento em que as empresas disponibilizam poucos níveis para promoções verticais e a empregabilidade se torna uma preocupação para o colaborador atual (DUTRA, 2002).

Ainda nessa dimensão, a ideia da carreira sem fronteiras, sendo uma sequência de oportunidades bem diferentes do que um mero emprego, está ligada à disposição para o exercício do trabalho, o chamado “*knowwhy*”, ligada também a informação para execução do trabalho, conhecido como “*knowhow*” e ainda uma rede de relacionamentos que a sustenta, chamada de “*knowwhom*”. O colaborador é que define seu caminho, seus objetivos e ainda organiza os limites das empresas independentemente daquilo que a empresa impõe, isso em função dos seus

objetivos em relação ao *networking*. Um novo contexto é apresentado na avaliação da carreira de acordo com a carreira sem fronteiras, já que tudo isso é a consolidação do *networking* de forma externa e interna em referência às empresas (DEFILLIPPI e ARTHUR, 1994).

2.1.3 Gestão de Pessoas

Um modelo de Gestão de Pessoas compatível com as mudanças em curso nos contextos produtivos torna-se crucial devido a importância do capital humano para o bom desempenho das empresas. No final do século XX surgiu a expressão gestão de pessoas para substituir o termo administração de recursos humanos, pois entendia-se que esse termo antes utilizado, trazia referência às pessoas como recursos, paralelos aos financeiros e/ou materiais. A gestão de pessoas, então, é apresentada numa função gerencial e tem como objetivo principal encontrar a cooperação dos colaboradores para que assim os objetivos pessoais e conseqüentemente os objetivos da empresa sejam alcançados. A GP também é entendida como a maneira de gerenciar e organizar o comportamento humano no trabalho (GIL, 2001).

Vergara e Branco (2001) entendem que as empresas serão julgadas pelo foco nas pessoas, pelas relações com o ambiente natural e com seus compromissos éticos. Ou seja, os autores entendem que a empresa humanizada é aquela que agrega outros valores além da maximização do retorno para os acionistas. É a empresa voltada para o ambiente e para seus colaboradores. Essas ações serão fonte no meio corporativo para que sejam criadas vantagens competitivas.

Para Mathis e Jackson (2003), existe um aumento no reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das empresas e nas políticas de gestão de pessoas. Com isso, os autores entendem gestão de pessoas como a utilização organizacional dos colaboradores para conquistar vantagem no mercado.

3 METODOLOGIA

A seguir serão abordados os procedimentos metodológicos, a pesquisa de campo e o processo de coleta de dados.

3.1 Procedimentos metodológicos

A proposta metodológica da pesquisa foi de espécie descritiva pela análise de fatos discutidos, a fim de refletir sobre questões relacionadas ao planejamento de carreira. Faz-se oportuno mencionar que a pesquisa também pode ser classificada como quantitativa, pois examina amostras numéricas e busca compreender e julgar resultados de um questionário, além disso, a exibição da coleta, ajudará na concepção da real situação do mercado e propensão do futuro.

3.2 Pesquisa de campo

O estudo de caso foi realizado numa empresa petrolífera localizada em Macaé, RJ. A empresa possui 716 colaboradores efetivos, sendo 389 concursados e 327 contratados. A escolha da organização se deu pelo seu porte, por ser reconhecida no seu ramo de atuação e por possuir um plano de carreira bem estruturado. A empresa determinou como condição para realização da pesquisa que

não houvesse, de forma alguma, a citação de seu nome ou de elementos que fizessem referências ao seu nome.

Os colaboradores concursados possuem plano de carreira que lhes proporcionam níveis anuais de acordo com seus desempenhos e com o alcance das metas estipuladas por seus gerentes. Esses níveis refletem diretamente em suas remunerações.

A metodologia foi iniciada com base na pesquisa bibliográfica como técnica para levantamento de dados. A escolha do tema se deu em função dos conhecimentos adquiridos durante a graduação de administração e pela constatação da real necessidade do domínio deste assunto no meio corporativo.

3.3 Processo de coleta de dados

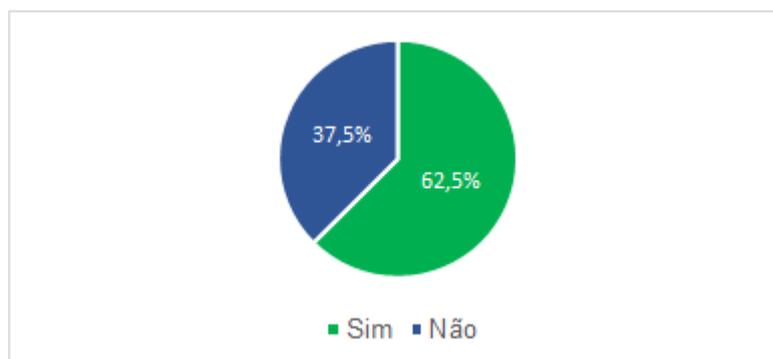
A coleta de dados foi realizada pelo método de questionário Google com questões fechadas com o objetivo de mapear qual a influência do plano de carreira na vida do colaborador e o que ele entende e busca em relação ao desenvolvimento profissional. Foi realizado um pré-teste e após ser bem-sucedido, o mesmo foi aplicado de forma online de 10 a 21 de fevereiro de 2020, em uma amostra de 70 colaboradores da empresa para identificar os fatores influenciadores em suas vidas profissionais. O fator central do questionário foi analisar de que forma o plano de carreira desta empresa petrolífera pode servir como ferramenta de orientação ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A tabulação dos dados foi realizada utilizando os gráficos fornecidos pela ferramenta do Google. O questionário foi dividido em perguntas específicas relacionadas a carreira e em perguntas pessoais.

1- Você acredita que a empresa interfere na sua carreira?

Figura 1 - Gráfico: Plano de Carreira

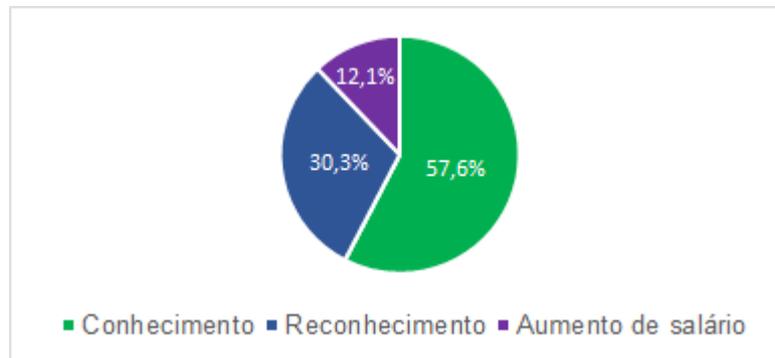


Fonte: autores (2020).

É perceptível que 62,5% entende a interferência da empresa na gestão de carreira. Entretanto, é necessário salientar que a empresa precisa ter o papel de estimular seus colaboradores, através de cursos, palestras e treinamentos, por exemplo, mas nunca ser a protagonista desta gestão. Ao analisar as respostas dos colaboradores ao serem questionados sobre o que se espera com a conclusão dos cursos que são oferecidos, obteve-se o seguinte gráfico:

2- O que você espera com a conclusão dos cursos que realiza?

Figura 2 - Gráfico: Expectativa

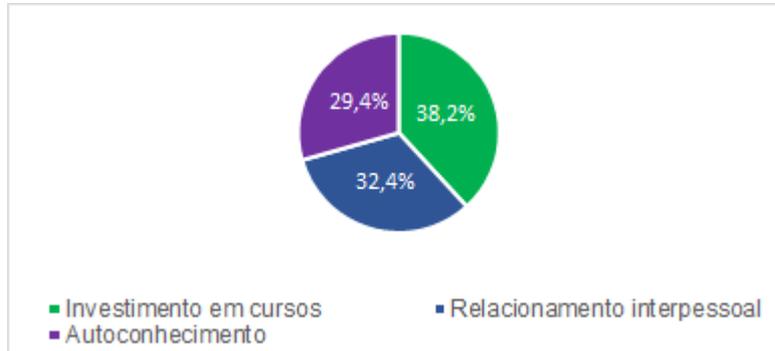


Fonte: autores (2020).

Em relação aos cursos realizados, 57,6% dos colaboradores perceberam a nova realidade do mercado e por isso estão buscando conhecimento como diferencial. Outros 30,3% participam em busca de reconhecimento dentro da empresa, que pode ser entendido como uma intenção de alcançar novos cargos e níveis. Já 12,1% estão preocupados com aumento de salário, o que pode ser perigoso em relação às expectativas geradas e às possibilidades do empregador.

3- O que você faz para se manter empregado?

Figura 3 - Gráfico: Foco Profissional



Fonte: autores (2020).

Analisando as respostas, nota-se que nenhum dos fatores possui uma maioria absoluta. Porém é necessário destacar que a conclusão que se chega analisando respostas bem divididas é que as 3 são extremamente necessárias e que talvez a melhor escolha seja realmente mesclar e buscar o equilíbrio entre elas.

4- Você faz os cursos somente de sua área de atuação ou outros para ampliação dos seus conhecimentos?

Figura 4 - Gráfico: Cursos somente em uma área específica ou áreas diversas?



Fonte: autores (2020).

Observa-se que 57,6% estão realmente preocupados com a ampliação de seus conhecimentos e entendem que este é um dos principais diferenciais em relação ao planejamento de carreira e ao desenvolvimento profissional. Já 42,4% fazem apenas em suas áreas de atuação, o que não diversifica e não amplia o leque de atuação, porém aumenta o *knowhow* em sua área específica.

5- Você se sente realizado no seu cargo atual ou almeja um cargo maior?

Figura 5 - Gráfico: Opinião atual referente ao cargo exercido



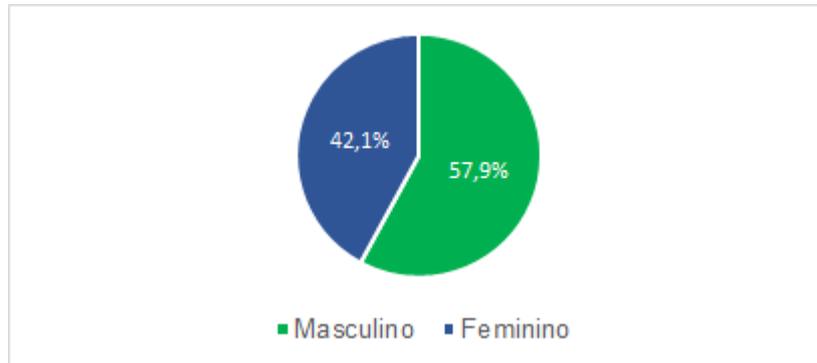
Fonte: autores (2020).

Analisando as respostas, conclui-se que 82,4% dos colaboradores, expressiva maioria, entende e busca um caminho promissor em sua carreira, enquanto 17,6% se dizem satisfeitos em seus cargos, o que pode gerar um problema em relação aos resultados individuais desses colaboradores e consequentemente de toda a empresa.

Perguntas pessoais:

6- Gênero:

Figura 6 - Gráfico: Gênero

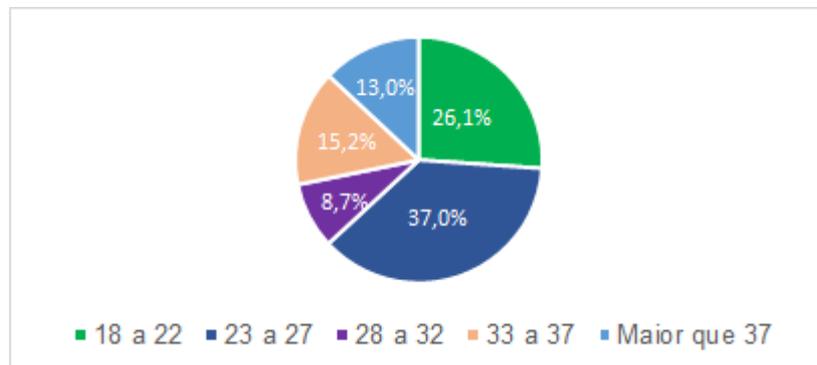


Fonte: autores (2020).

Observa-se através das respostas obtidas a busca do equilíbrio na força de trabalho petrolífero. A inserção da mulher no setor petrolífero é uma importante evolução, pois transforma um ambiente que era majoritariamente masculino em igualitário. Embora que em menor proporção, estas mulheres em sua maioria ocupam cargos de liderança e indiretamente abrem precedentes para inserção de outras mulheres em suas equipes.

7- Faixa etária:

Figura 7 - Gráfico: Idade dos participantes

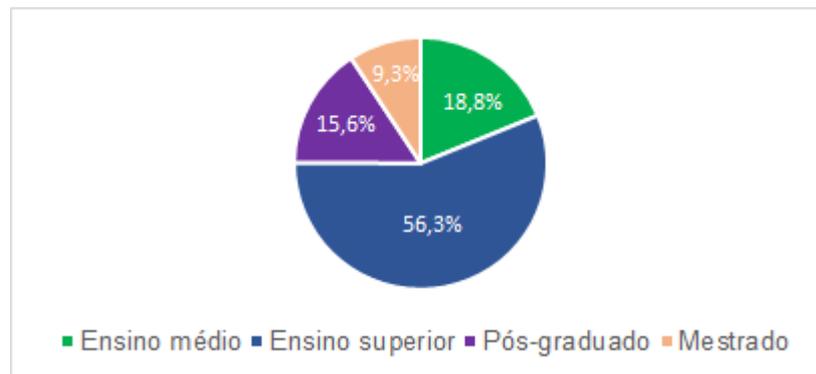


Fonte: autores (2020).

Observa-se com a análise deste gráfico, que 37% dos colaboradores têm idade entre 23 e 27 anos, 26,1% 18 a 22, 15,2% com idade entre 33 a 37, 13% com idade superior a 37 anos e 8,7% entre 28 a 32 anos. O que nos mostra uma média de 27 anos, que se enquadra na geração Y, também conhecida como geração do milênio, com elevado grau de inovação e de informatização. Essa geração também possui dificuldade para lidar com a pressão por uma carreira de sucesso e é extremamente necessário equilibrar essa questão para minimizar os riscos de crises de ansiedade.

8- Escolaridade:

Figura 8 - Gráfico: Escolaridade



Fonte: autores (2020).

Analisando as respostas, nota-se que 56,3%, a grande maioria, já concluiu o ensino superior, o que vai ao encontro das respostas da pergunta anterior com média de 27 anos de idade. Já 18,8% possuem o ensino médio, 15,6% pós-graduação e 9,3% já possuem mestrado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa abordada neste trabalho oferece aos funcionários concursados oportunidades de progressão na carreira, com salários e benefícios compatíveis com o mercado, como plano de saúde, transporte e alimentação, além de treinamentos e cursos de capacitação para uma formação contínua. Em relação aos funcionários contratados, a empresa também oferece cursos, treinamentos, transporte e alimentação, mas não pode influenciar nos salários e em alguns benefícios, já que isso fica sob responsabilidade das empresas contratantes.

Apesar de não ter a pretensão de esgotar o tema, a intenção deste artigo é analisar de que forma o plano de carreira de uma empresa petrolífera pode servir como ferramenta de orientação ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores, sejam concursados ou contratados e ainda mostrar a enorme representatividade das pessoas nas empresas, pois entende-se que o ponto essencial do desenvolvimento de carreira é o conhecimento. Essa é a nova forma de trabalho nas principais empresas, que mostra que a pressão do ambiente interno e do ambiente externo nas empresas, estão, de fato, assumindo a real necessidade para investimento no desenvolvimento humano e influenciando no estímulo dos profissionais que devem entender que vantagem competitiva será a principal consequência dessa postura.

É oportuno destacar que as empresas que compartilhem a gestão de carreiras conseguirão destacar vários profissionais e, conseqüentemente, tornarão possíveis as conciliações das mais diversas expectativas individuais com as reais necessidades das empresas. A resposta mais completa para as necessidades das principais empresas ou ainda, as empresas mais modernas, é a gestão de carreiras no planejamento, controle e aplicação de seus recursos.

Analisando as 70 respostas, nota-se o investimento dos colaboradores em conhecimentos a serem adquiridos, autoconhecimento e preocupação comportamental para se relacionar com outras pessoas. Nessa perspectiva, conclui-se que os objetivos deste artigo foram satisfatórios e esclarecedores, onde ficou claro a importância do plano de carreira em uma empresa petrolífera e como

ele pode servir de ferramenta de orientação ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G.; LEITE, N.P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.

ARTHUR, M.B.; KHAPOVA, S.N.; WILDEROM, C.P.M. **Career success in a boundaryless career world:** *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, 2005.

DEFILLIPPI, R.J.; ARTHUR, M.B. **The boundaryless career: A competency-based perspective.** *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, 1994.

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

FERNANDES, R. F. L. **Plano de carreira. V Congresso de Psicologia UNIFLU – II Congresso Nacional de Psicologia.** Londrina, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HALL, D.T. **Careers in and out of organizations.** Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2002.

JASKOLKA, G.; BEYER, J.M.; TRICE, H.M. **Measuring and predicting managerial success.** *Journal of Vocational Behavior*, v. 26, n. 2, 1985.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências, mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managing careers.** Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MARINHO-ARAUJO, C. M.; ALMEIDA, L. S. **Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior.** *Psic. Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 32 n. esp., 2016.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.** 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas: 1999.

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

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management.** 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.

MCLLVEEN, P. (2009). **Career development, management, and planning from the vocational psychology perspective.** Em A. Collin & W. Patton (Orgs.), **Vocational psychological and organisational perspectives on career:**

toward a multidisciplinary dialogue. CareerDevelopment Series (3), Rotterdam: Sense.

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.**

PONTES, B. R. **TheAdministração de cargos e salários. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006.**

PRAHALAD.;HAMEL. **The core competence of the corporation. Harvard Business Review**, v.68, n.31, May-June 1990.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Organização humanizada: a organização necessária e possível. Revista de Administração de Organizações, São Paulo**, v. 41, n. 2, 2001.