

**ESCOLA SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO, DIREITO E ECONOMIA**

**(ESADE)**

**CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARKETING PESSOAL**

**PROF<sup>a</sup>. KATIA MAGNI**

**LIVRO PLANO DE CARREIRA  
(RESENHA)**

Porto Alegre/RS  
2011

**ESADE – Escola Superior de Administração, Direito e Economia**  
**Curso Superior de Administração**  
**Disciplina: Marketing Pessoal**  
**Professora: Katia Magni**  
**Aluna: Bianca de Oliveira Corrêa**  
**Matrícula: 01110508**

### Livro “Plano de Carreira” (Resenha)

O trabalho a seguir representa a resenha dos seis primeiros capítulos do livro “Plano de Carreira” (Rebouças, Djalma. Editora Atlas, 2009).

#### **Capítulo I – Conceito e amplitude do plano de carreira (resumo):**

O autor coloca o conceito de plano de carreira partindo da premissa de que esta é uma ferramenta de planejamento da vida profissional, constituída de maneira formal (estruturado, escrito e analisado), dividido em etapas para melhor acompanhamento do seu processo evolutivo, individualmente idealizado, visto que as realidades e necessidades a serem supridas variam de pessoa para pessoa. Neste ponto, cabe salientar, que deve ser desconsiderado o cenário onde o elaborador do plano irá atuar: importa a sintonia entre pessoas (inclusive comunidade externa à organização) e empresas.

A elaboração de um plano de carreira tem finalidades diversas, sendo as mais importantes: Dar foco de direcionamento profissional para as pessoas; Auxiliar a construção do conhecimento holístico; Estabelecer rotas possíveis para a vida profissional, elencando o objetivo principal e colocando opções de alteração dos rumos profissionais para que alterações (se preciso) ocorram de forma planejada; Ampliar a percepção do plano estabelecido através da contribuição de outras pessoas;

A amplitude de um plano de carreira depende, basicamente, do objetivo do elaborador: reduzida (para focos mais diretos) ou elevada (se exige análise mais complexa).

Uma das abordagens que mais resulta exitosa na construção do plano de carreira é aquela que prioriza o olhar estratégico que adequa as características do planejador ao mercado onde deseja adentrar, otimizando o aproveitamento de oportunidades e minimizando os pontos críticos da carreira.

Tanto o planejador quanto sua empresa utilizam-se de um mesmo plano de carreira. O primeiro para organização do seu futuro profissional e a segunda como beneficiária da qualidade do seu colaborador, enquanto profissional focado e inclinado à ascensão.

Neste sentido, são quatro as principais formas de estruturação do processo de administração de carreiras observadas nas empresas: em linha ascendente (evolução por cargos), em rede de evolução na carreira (mais flexíveis quanto à

mobilidade entre funções), paralela de evolução na carreira (a ascensão não está ligada diretamente às funções), em “Y” de evolução na carreira (desenvolvem-se habilidades básicas e permite-se o direcionamento posterior às especializações funcionais para ascensão).

Em geral, o senso comum atribui à carreira crenças infundadas como um papel paternalista das empresas, a consecução de objetivos profissionais por méritos tão somente subjetivos, a passividade dentro do mercado através da permanência em uma única organização, a inflexibilidade na escolha dos rumos profissionais e a pouca utilidade do planejamento da carreira.

Estas crenças levam a quatro comportamentos distintos diante do plano de carreira: inatividade (manutenção da situação mínima de conforto), reação (adequação ao mercado sem planejamento), proatividade (evolução lenta, influenciada em grande parte por agentes externos) e interação (adequação das novas situações ao planejado).

## **Capítulo II – Metodologia para a elaboração e aplicação do plano de carreira (resumo):**

Como processo, a elaboração do plano de carreira tem metodologia própria a ser seguida para sua elaboração, que se divide em seis fases subsequentes:

1ª) Análise do mercado → onde o indivíduo localiza-se num horizonte de tempo futuro e percebe os valores pessoais que lhe permitirão aproveitar as oportunidades e superar as ameaças vislumbradas nos cenários que projetará;

2ª) Análise da vocação e da capacitação profissional → onde o indivíduo identifica suas aptidões, desenvolve habilidades através da aquisição de conhecimentos, delimita seu campo de atuação e empenha-se em determinado ritmo para cumprimento de suas proposições.

3ª) Estabelecimento da vantagem competitiva → tem a ver com o reconhecimento e análise dos seus concorrentes e com o estabelecimento de um ou mais pontos de diferenciação que o torne mais “atrativo” que os demais para as empresas.

4ª) Estabelecimento dos objetivos e metas → Mensuração dos resultados a serem alcançados com o plano (quantidades, prazos e métodos).

5ª) Estabelecimento do código de ética profissional → Mapeamento das regras que regem a atividade profissional planejada.

6ª) Análise da evolução profissional → É a fase de controle. Corresponde ao levantamento de erros e acertos, com aplicação dos possíveis ajustes necessários ao atendimento da expectativa dos envolvidos no plano (pessoas, empresas e o próprio profissional).

Após a elaboração, podemos identificar claramente o plano de carreira como sendo composto pelos conhecimentos (diretos e indiretos, objetivos e subjetivos), pelas habilidades (capacidades) e atitudes (ações efetivas) do profissional, relacionados num espaço e tempo previamente determinados.

Não obstante, o plano de carreira sofre impactos de causas externas ao seu planejamento. Assim, o grau de relacionamento entre as pessoas, as mudanças

(planejadas ou não) nas empresas, as estruturas de poder destas últimas e os riscos (seguidos ou não de frustrações) são eventos que podem alterar, positiva ou negativamente, os rumos de um plano de carreira.

Com o objetivo de minimizar as alterações negativas anteriormente citadas, é preciso adotar postura preventiva na elaboração do plano de carreira (nas fases mais voltadas ao seu planejamento) e na aplicação do mesmo (na manutenção e acompanhamento dos resultados). Convencer-se antes de qualquer outro das suas qualidades, defeitos e necessidades, antecipar as consequências de suas atitudes e ter crença nas vantagens e benefícios de um plano de carreira bem elaborado e aplicado, são medidas simples que evitam o fracasso de um plano e, talvez, de toda uma carreira.

### **Capítulo III – Fase 1 da metodologia: Análise do mercado atual e futuro (resumo):**

A análise do mercado atual e futuro demanda um elevado grau de auto-conhecimento do profissional. Isto porque, nesse momento, o planejador precisa ter clareza, senso crítico e de oportunidade para enxergar-se em um momento porvir, a partir de um cenário atual que pode ou não manter-se num horizonte de tempo de curto, médio ou longo prazo. Assim, desejar ser profissional de uma área não é suficiente se não há dados reais que possam fundamentar este desejo. Esses dados podem vir das respostas a questionamentos racionais ou emocionais: qual o rumo para a minha atuação futura? Minha visão é de fácil compreensão por meus conviventes próximos e/ou semelhantes? Onde quero estar daqui a “X” anos?

Esses questionamentos levarão o profissional a buscar, primeiramente, os valores balizadores de seu comportamento. Esses valores, quando verdadeiros e corentes com a personalidade do indivíduo, são capazes de tornar um sujeito mais ou menos “desejado” pelas organizações. Elas identificam no comportamento observado a personalidade profissional de cada um e lhes tornam associáveis ou desaconselháveis à percepção que querem obter de seus clientes.

Conhecendo-se, o profissional torna-se capaz de identificar e colocar-se em posição confortável para aproveitamento de uma situação incontrolável que lhe favoreça. Ele reconhece suas qualidades (pontos fortes) e age para obter os benefícios da situação posta. Não são incomuns as oportunidades que são só aparentes, porém não gozam de perenidade. Assim, o bom plano de carreira objetiva o estabelecimento prévio de benefícios tidos como importantes. O fundamental é que esses benefícios estejam já numa “lista de desejos” para que a impulsividade humana normal de lançar-se a todo e qualquer benefício não desperdice a energia do profissional em uma falsa oportunidade. Da mesma forma, prever as situações incontroláveis desfavoráveis podem ser contornadas com a aplicação do auto-conhecimento e do planejamento, projetando no plano de carreira opções e alternativas para situações adversas àquelas desejadas.

Essas oportunidades e ameaças são inerentes à compreensão da construção da carreira como plano de estar futuramente num ambiente/momento desejado, porém desconhecido. Aqui cabe uma observação relevante: desconhecido e imprevisto não são, necessariamente, sinônimos. Desconhecido aqui tem o sentido

de ainda não vivenciado, mas passível de previsão. Já imprevisto, refere-se ao que não foi previamente pensado como possível. Para o efetivo sucesso do plano de carreira, a análise de mercado não deve deixar espaços para os imprevistos. Isso é possível de se alcançar com a abertura e expansão da capacidade de absorver e interpretar informações.

Buscar o equilíbrio entre a realidade do mercado e sua vocação, ver-se como “durável” no mercado, relacionar-se com qualidade, orientar-se por uma profissional de referência (*benchmark*), ser e manter-se informado, leal, autêntico focado e motivados são práticas que otimizam a análise de mercado.

## **Capítulo IV – Fase 2 da metodologia: Análise da vocação e da capacitação profissional (resumo):**

Uma vez levantadas as situações incontroláveis possíveis, parte-se, na construção do plano de carreira, para o desenvolvimento das habilidades necessárias para exercer efetivo domínio daquelas situações que se pode controlar. O primeiro passo para esse processo evolutivo é a análise criteriosa de quão realizado o indivíduo se sente ao alcançar determinados resultados. Via de regra, o grau de satisfação ao desempenhar uma atividade e de realização ao vê-la desempenhada com sucesso, traduzem a predisposição (vocação) do profissional a determinada área de atuação. O impacto dessa auto-motivação é diretamente relacionado ao nível de qualidade de vida que o plano de carreira proporcionará ao longo do tempo.

Ainda que as vocações indiquem uma predisposição à uma prática profissional, é o nível de capacitação que determina o grau de diferenciação e sucesso que o profissional atingirá na sua carreira. À essa habilidade de desenvolver-se profissionalmente através da aquisição de conhecimentos que consolidem seus pontos fortes ou minimizem/neutralizem seus pontos fortes, atribui-se uma importante vantagem no mercado de trabalho.

Dando continuidade ao processo de auto-percepção latente nesta fase do processo, o profissional inicia a aplicabilidade de suas vocações e conhecimentos no mercado em que atua ou pretende atuar. Esse é o momento em que se define o papel no mercado: a razão de estar nesse espaço, onde concentrar esforços, onde atuar, que diferenciações são necessários para o estabelecimento e consolidação da carreira, que impactos as ações profissionais terão em si próprio e no ambiente em que está inserido. A partir destas definições, torna-se praticamente instantâneo o surgimento dos focos de atuação para onde os esforços e energia serão direcionados: ramo de atividade, forma de administração, porte e limitação geográfica das organizações. Salienta-se que os focos de atuação podem ser amplos (quando direcionados à análise do ambiente organizacional como elemento do ambiente macro) ou restritos à análise do ambiente interno de uma mesma organização (Ex.: área de vendas, marketing, finanças, recursos humanos, etc.).

O ritmo impresso à aplicação das etapas até agora vistas (postura estratégica) terá repercussão direta na consecução, em termos de prazo, do objetivo

profissional estabelecido no plano de carreira. Essa repercussão poderá evidenciar uma situação de sobrevivência no mercado (alta exposição a ameaças), de manutenção no mercado (alta exposição a ameaças “defensáveis” pelos pontos fortes), de crescimento no mercado (oportunidades em desproporção superior aos pontos fortes) ou de desenvolvimento (oportunidades aproveitáveis em larga escala pela existência de pontos fortes).

Sugere-se para a otimização das análises vocacionais e da capacitação profissional o foco nas preferências pessoais, o desenvolvimento da integridade executiva, a interação entre o “ter”, o “ser” e o “saber”, a autonomia de escolha, a adaptabilidade, o autoconhecimento e a vontade de aprender cada vez mais.

### **Capítulo V – Fase 3 da metodologia: Estabelecimento da vantagem competitiva (resumo):**

Conhecidas suas próprias qualidades, é momento do profissional estabelecer para si, e demonstrar para o mercado, o que o diferencia dos outros profissionais que têm os mesmos objetivos de carreira que ele. Para isso, é preciso saber identificar as qualidades do outro para, só então, compreender e determinar qual é a diferença entre ambos. Esse conhecimento será adquirido de forma teórico-informativa, quando absorvido da etapa de análise de mercado – onde se pode observar o comportamento dos profissionais que já atuam na área e dos entrantes – ou mesmo prática, através da participação de entrevistas e outros processos seletivos, onde os candidatos procuram expor suas qualidades e, inconscientemente, também expõem seus defeitos.

É importante que, para tornar-se desejoso pela empresa-alvo, o profissional tenha clareza sobre a consistência da imagem que passa ao seu recrutador e, sobretudo, que ela seja real. De nada adianta, criar expectativa sobre comportamentos prometidos que não serão cumpridos. Ao contrário, as expectativas devem ser comprovadas no convívio profissional, embasadas por um conjunto de pontos fortes preferencialmente observáveis permanentemente.

A manifestação de alguns comportamentos observáveis podem aproximar do ideal o estabelecimento da vantagem competitiva: adaptabilidade, comprometimento, criatividade, competência administrativa, competência técnica, segurança, autonomia, senso de auxílio ao próximo, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

### **Capítulo VI – Fase 4 da metodologia: Estabelecimento dos objetivos e das estratégias (resumo):**

Como resultado de todo o levantamento feito até aqui, surge a necessidade de transformar em dados os anseios que levaram à formatação do plano de carreira.

As regras para o estabelecimento de objetivos podem ser resumidas em: não tê-los em grau de pouca dificuldade para consecução, serem julgados exequíveis,

guardarem coerência com a vocação e capacidade do profissional, serem relacionados às oportunidades e aos cenários do mercado e poder serem vistos como parte de um processo permanente de evolução. Essas regras manifestam quatro aspectos (elementos psicológicos, elementos profissionais, elementos de diferenciação e elementos mercadológicos) interligados entre si.

Na prática, isso significa estabelecer, em quantidades, o que se quer, quanto se quer e em quanto tempo se quer alcançar um resultado previamente calculado, utilizando-se de parâmetros, tais quais modelos profissionais, área de atuação e compatibilidade da área com seu próprio perfil.

A forma como esses objetivos serão alcançados (estratégia) permite uma extensa variedade de soluções em função de ser um processo extremamente criativo. Para lograr êxito, algumas estratégias básicas devem constar de um plano de carreira:

- Consolidação do conhecimento teórico e prático como a base de sustentação da vida profissional;
- Acerto na escolha de cursos e níveis de profundidade de conhecimentos formais;
- Observação, estudo, aprendizado e aplicação como processo integrado;
- Construção de relacionamento de desenvolvimento da capacidade comunicativa;
- Compreensão e enfrentamento de adversidades causadas pela diversidade, antagonismos e conflitos;
- Amplitude de pensamento e foco nas decisões;
- Identificação de problemas com apresentação das respectivas soluções;
- Crença na própria importância e valorização de seu papel;
- Apresentação de vantagens competitivas; e
- Autonomia na administração da própria vida.

São sugestões práticas para otimizar o estabelecimento dos objetivos e estratégias: estruturar esse processo através de metodologias aplicáveis e testadas, estabelecer hierarquia dos objetivos e, se necessário, também das estratégias, quantificar os objetivos e testar, periodicamente, a validade dos objetivos e das estratégias.

### **Análise Crítica:**

Face todo o exposto, pode-se concluir com a análise dos capítulos do livro que o plano de carreira é o exercício das atividades administrativas (planejamento, organização, direção e controle) na condução do próprio objetivo de vida profissional.

É ainda o plano de carreira compreendido como fator determinante do sucesso ou insucesso numa determinada carreira, partindo-se do princípio de que os resultados só são alcançados quando são realmente mapeados e qualificados quanto à sua importância.

O livro coloca ainda a grande e única responsabilidade do profissional pelos rumos de sua carreira, já que as adversidades e percalços do caminho podem ser previstos e contornados seguindo-se um processo formal de planejamento.

São de grande contribuição as orientações prestadas, sobretudo, pela praticidade, aplicabilidade e didática com que foram apresentadas, tornando clara a possibilidade e necessidade de elaboração do plano de carreira para toda atividade profissional (independente da área de atuação).

Compreende-se que ter um plano de carreira estruturado de maneira correta, pode contribuir não só para a ascensão profissional, mas também para a melhoria da compreensão do indivíduo como ser inserido num contexto social de condições mutáveis, onde interage com outros indivíduos de menor, igual ou maior capacidade global (de realizações, aspirações, etc.).

#### **Referência Bibliográfica:**

Rebouças, Djalma. Plano de Carreira. Páginas 1 – 166. Editora Atlas, 2009