



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

LEONARDO SROUR RODRIGUES FERREIRA DOS SANTOS

**OS DESAFIOS DA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA
EM EMPRESAS DE ENERGIA RENOVÁVEL DO MUNICÍPIO DO
RIO DE JANEIRO**

Rio de Janeiro – RJ
2019

LEONARDO SROUR RODRIGUES FERREIRA DOS SANTOS

**OS DESAFIOS DA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE CARREIRA
EM EMPRESAS DE ENERGIA RENOVÁVEL DO MUNICÍPIO DO
RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Prof. Paulo Roberto de S. Falcão

Professor (a) leitor (a): Prof. Renato Nunes-Bittencourt

**Rio de Janeiro - RJ
2019**

SÚMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa.....	4
2. OBJETIVOS	5
2.1 Objetivo Geral.....	5
2.2 Objetivos Específicos.....	5
2.3 Justificativas.....	5
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
3.1 Plano de carreira e desenvolvimento.....	6
3.2 Estruturas de carreira.....	7
3.3 Modelos de carreira.....	8
4. METODOLOGIA.....	9
4.1 Tipo de Pesquisa.....	9
4.2 Participantes da Pesquisa.....	9
4.3 Instrumento.....	9
4.4 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	10
5. RESULTADOS.....	11
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	17
7. CONCLUSÕES.....	18
REFERÊNCIAS.....	21

1. INTRODUÇÃO

A partir da análise epistemológica da palavra “trabalho” diante a óptica grega, dois eram os vocábulos utilizados para referenciá-la: *ponos*, termo que se assimila ao esforço; e *ergon*, relacionando-se ao ato de criação de algo. Desta maneira, torna-se possível compreender a prática do trabalho enquanto o esforço incumbido a determinada ação para que algo seja criado.

A exposição supracitada distingue-se ainda do trabalho laboral, bem como define Albornoz (1988): "O labor é a atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano. O trabalho é a atividade correspondente ao artificialismo da existência humana. A ação corresponde à condição humana". Ou seja, o trabalho estaria associado então à capacidade humana de promover a alteração e a durabilidade de determinado bem, para que este se torne o intuito desejado do ser humano, moldando-se, com o decorrer da história, com a concepção da civilização ocidental, visto em função do produto.

Todavia, atenção especial deve ser destinada à mão de obra responsável pela realização do trabalho, isto é, ao indivíduo incumbido por determinada prática de esforços. Na sociedade tal como conhecemos hoje, grande foco destinado às relações de consumo advindas do mercado capitalista, o que alterou o emprego de mão de obra conhecido anteriormente à Modernidade.

Hoje, o emprego de esforços demandado pelo trabalho pode ser requisitado de diferentes formas, mas, principalmente, pelo meio intelectual. Nesse cenário, o emprego de determinado indivíduo converte-se em uma constante luta pela progressão de posições dentro de uma mesma ocupação (RAMOS. 1989), o que nada mais seria do que a trajetória de carreira de determinada pessoa.

Apenas a partir do século XIX a palavra carreira passou a ter um significado com referência à trajetória profissional. Desde então, até meados dos anos 70 era muito comum que o mesmo colaborador iniciasse sua carreira numa determinada empresa e permanecesse até a sua aposentadoria, segundo Dias e Schuster (2012). Entretanto, com o advento da terceira revolução industrial e os avanços tecnológicos, o mercado de trabalho passou a ficar cada vez mais competitivo. De acordo com Dias e Schuster (2012) o momento atual é de constantes mudanças, baseado em um ambiente com relações globais, fazendo com que o mercado se torne cada vez maior. Além disso, o

intenso dinamismo das organizações influencia diretamente as relações pessoais e o mercado de trabalho.

Dias e Schuster (2012) reiteram que outro desafio constante é o contexto institucional, passível de transformações recorrentes, inconstância e muita imprevisibilidade, que tornam o cenário organizacional complexo e difícil de ser analisado para a tomada de decisões, o que de certa forma, qualifica e prepara essas organizações para desafios constantes.

Dessa forma, cabem às empresas e aos colaboradores alinharem suas expectativas desde a contratação, de forma que a relação não seja prejudicada ao longo da trajetória profissional dentro do mesmo ambiente.

1.1. Formulação do problema de pesquisa

Quais são as dificuldades da implementação do plano de carreira em empresas de energia renovável do Rio de Janeiro?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Identificar e descrever quais os obstáculos da elaboração de um plano de carreira nas empresas brasileiras do setor de renováveis no Rio de Janeiro.

2.2. Objetivos Específicos

1. Descrever os modelos e estrutura de carreira existentes na literatura e quais são os seus direcionamentos.
2. Comparar os planos de carreira de duas empresas de pequeno porte e de que forma isso é comunicado aos colaboradores.
3. Descrever e caracterizar a importância da existência do plano de carreira em um mercado altamente competitivo.

2.3. Justificativas

Com as novas relações e avanços tecnológicos surge a necessidade do profissional atual se preocupar cada vez mais com a sua trajetória profissional. Por se tratar de um tema com poucos estudos na literatura, vem à tona trazer a importância do estudo e conhecimento do conceito de carreira, algo que é cada vez mais debatido no ambiente organizacional.

A ideia central do presente trabalho é apresentar e discutir os desafios da elaboração de um plano de carreira num contexto globalizado e competitivo, principalmente dentro do setor de renováveis brasileiro. Além disso, busca-se mostrar como a existência de um plano de carreira bem desenhado e estruturado pode alinhar as expectativas do colaborador para com a empresa, ou seja, de modo que haja uma responsabilidade compartilhada.

“Ana Laura chama o plano de carreira de “*Career Joint Venture*”, em que a responsabilidade pela gestão da carreira é compartilhada, e não só da empresa. Existe um papel da empresa, do gestor e também do próprio indivíduo”. (SEBRAE, 2017)

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento desse projeto de pesquisa é necessário o entendimento de alguns conceitos, tal como o plano de carreira e o desenvolvimento profissional, as estruturas de carreira e seus modelos.

Na primeira sessão mostra-se a definição e os estágios futuros da continuidade da carreira, como as suas responsabilidades e competências. As estruturas de carreira servem como base para a elaboração no plano e os modelos trazem a evolução do conceito ao longo dos últimos anos.

3.1 Planos de carreira e desenvolvimento

A maioria dos autores refere-se à carreira como um caminho que pode ser trilhado, com o desenvolvimento profissional e evolução na organização, elevando-se seus padrões de vencimentos e muitas vezes de autoridade e responsabilidade, segundo Dias e Schuster (2012).

Dias e Schuster (2012) afirmam que a carreira envolve uma sequência de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos, aspirações individuais e expectativas, bem como as imposições da organização na sociedade. Além disso, a carreira é construída pela agregação de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para evoluir e manter-se no mercado de trabalho é necessária a constante busca por habilidades e competências. As mudanças como globalização e os avanços da tecnologia alteraram a forma de administrar a própria carreira e exigem das organizações uma mudança em sua dinâmica, implicando em uma renovação contínua, obrigando-a a procurar pessoas dispostas a se renovarem constantemente, de acordo com Dias e Schuster (2012).

Atualmente não basta apenas ter uma formação técnica ou universitária para garantir a colocação de um profissional em determinada empresa. A atualização do conhecimento vem sendo praticada sistematicamente, de acordo com as exigências do mercado. Os novos conhecimentos só terão validade quando eles puderem efetivamente ser utilizados nas atividades desenvolvidas pelo indivíduo.

Malschitzky (2012) afirma que o planejamento e gestão da carreira torna-se um fator indispensável na condução da trajetória e estimula o trabalhador a fazer uma análise das suas competências e entender a si próprio, tornando mais fácil a condução de seus ideais, facilitando o encontro do trabalho certo, o que aumenta seu nível de satisfação.

Dias e Schuster (2012) afirmam que a realidade onde se inserem essas questões faz com que a gestão de recursos humanos busque novas formas de atrair, manter e reter seu capital humano, isso, visando expandir os negócios da empresa. Diante desse cenário, é necessário que as práticas girem em torno de: recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios.

Cabe mencionar, entretanto, que existem outras características intrínsecas e extrínsecas que a organização está atenta a atender e estão ligadas à salário, reconhecimento no cargo, oportunidades de crescimento e autoconfiança (DIAS E SCHUSTER, 2012).

A cada dia torna-se mais importante para o profissional saber conduzir sua própria carreira. É preciso criar e manter a empregabilidade. É necessário atuar em várias atividades e frentes de trabalho tanto no aspecto técnico quanto no aspecto gerencial.

Malschitzky (2012) mostra uma pesquisa divulgada pela DBM do Brasil, referente ao segmento de recolocação, apontando que em cento e setenta executivos de alto nível, apenas três haviam planejado suas carreiras. A resistência ao planejamento individual ainda é muito forte no Brasil e a tendência é que as pessoas só se preocupem com isso quando estão em momentos de crise ou escassez de emprego.

3.2 Estruturas de Carreira

Para elaborar um plano de carreira, é necessário que ele tenha uma estrutura. Dias e Schuster (2012, p.4) evidenciam as seguintes estruturas:

Estrutura em linha: Tida como a mais restritiva uma vez que a evolução se dá de forma vertical com cargos ou posições já definidas; geralmente é usada em empresas com pouca complexidade ou diferenciação de cargos;

Estrutura de Rede: Estrutura ampla com várias possibilidades de alterações de cargos, onde o trabalhador ao evoluir pode escolher que direção tomar, estruturando a carreira como desejar;

Estrutura Paralela: Possui características especiais e inúmeras formas de variações, geralmente adotando de separação entre administração e recurso, ou mesmo entre área técnica e gerencial, onde em determinado ponto o servidor pode adotar que linha seguir e após buscar novos rumos, possibilitando a capacitação do mesmo em diversas áreas da empresa.

3.3 Modelos de Carreira

Os modelos de carreira podem ser divididos entre carreira tradicional, carreira sem fronteiras e carreira proteana. Murad e Souza (2014) mostram que o modelo tradicional durou até 1970 e os trabalhadores possuíam uma maior estabilidade, haja vista que a progressão da carreira era linear e vertical, onde apenas os homens trabalhavam. Além disso, apenas algumas profissões eram valorizadas, como as de alto nível.

A carreira sem fronteiras, por sua vez, se caracteriza pela movimentação através das fronteiras de organizações distintas e acontece quando o profissional não aceita as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa à qual faz parte, buscando outras oportunidades no mercado (CAVAZOTTE; LEMOS; SÁ, 2014).

Já o modelo proteana surge a partir de 1970, resultante das mudanças sociais, como a participação da mulher no mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho. Podemos dizer que nesse modelo, o próprio profissional é o responsável pela sua carreira (MURAD E SOUZA, 2014).

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de pesquisa

Dado o objetivo do estudo, a pesquisa que será utilizada é a qualitativa descritiva, a qual é embasada em Creswell (2007) para utilização dos métodos de pesquisa. A técnica, por sua vez, será a teórico-empírica com corte transversal. Desta forma, o presente estudo englobará tanto a pesquisa bibliográfica, por meio da observância de uma linha do tempo de vinte anos, assim como uma pesquisa de campo. A utilização da literatura é fundamental para a construção de um projeto acadêmico, pois há uma grande variedade de conteúdo e de autores renomados no assunto, assim como o interesse de utilizar uma estratégia de investigação.

4.2. Participantes da Pesquisa

O presente estudo contará com a participação de gestores de recursos humanos e profissionais com cargo de assistente ou analista de duas pequenas empresas privadas do município do Rio de Janeiro do setor de energia renovável. Serão analisados alguns fatores como: data de criação da empresa, maturidade do negócio, número de funcionários, plano de carreira. Serão analisados relatórios e documentos como organograma, plano de cargos e salários, amplitude salarial desde 2000 até o presente ano.

4.3. Instrumento

A coleta de dados será feita com base na técnica de pesquisa documental (análise documental) e entrevistas (roteiro semiestruturado) e análise de conteúdo dos documentos e das entrevistas.

Para a aplicação da técnica, será utilizado como instrumento um roteiro semiestruturado de acordo com a proposta qualitativa de intuito construtivista e interpretativista (CRESWELL, 2007).

4.4. Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os documentos e relatórios podem ser retirados dos sites das empresas e redes sociais. As entrevistas serão feitas pessoalmente e previamente agendadas, de acordo com a disponibilidade de cada profissional, num local à sua escolha e a aplicação será individual. De modo a responder o problema de pesquisa e atender os objetivos, os resultados serão analisados e discutidos.

5. RESULTADOS

No presente estudo foram realizadas duas entrevistas presenciais com dois profissionais da área de Recursos Humanos. Os profissionais pediram para não serem identificados, assim como a empresa em que eles trabalham. As pessoas serão identificadas como X e Y e as empresas identificadas como A e B. Cada entrevista possuiu diferentes perguntas de modo que a quantidade de informações fosse maior, sendo que houveram duas perguntas semelhantes. Conforme descrito na metodologia, as duas entrevistas possuíam um roteiro semiestruturado e foram coletados dados quantitativos e qualitativos.

A primeira pergunta realizada foi acerca da definição de plano de carreira e as definições foram bem parecidas, afirmando que um plano de carreira é uma série de passos que você deve tomar para atingir uma meta de carreira que tenha proposto para si mesmo, o qual varia de pessoa para pessoa, de acordo com suas necessidades individuais. Frisaram também que é necessária uma visão estratégica de mercado e que não é possível ser tão bem-sucedido em um curto período de tempo sem esse requisito básico. Além disso, é necessário acompanhar os avanços tecnológicos, uma vez que estão presentes cada vez mais no dia a dia das organizações.

A outra pergunta comum para os entrevistados foi sobre os desafios de implementação do plano de carreira em empresas desse setor. As respostas foram parecidas e comentaram que a principal questão é o tempo de maturidade do negócio e a alta competitividade. Uma delas relatou que o departamento de recursos humanos da 8 organização à qual faz parte, tem apenas três anos. Desde a criação da empresa no Brasil, a área de recursos humanos era terceirizada em sua maioria e o restante das funções era de responsabilidade da equipe administrativa, ou seja, não havia um profissional especializado na área para estruturar tudo e como é um processo demorado, requer bastante tempo para ser elaborado de forma eficaz. Além disso, é um mercado ainda com bastante variáveis que vem crescendo cada vez mais no Brasil e no mundo.

Em seguida, para a pessoa X, funcionária da empresa A, foi questionada a forma de definição do plano individual de carreira. A resposta foi a inteligência da estratégia, ou seja, o que é necessário fazer para que seja possível chegar em determinado ponto, escolhendo a melhor estratégia que se aplica àquela uma determinada situação.

Uma boa estratégia deve considerar planos alternativos e não podem partir de premissas imutáveis. Não é o plano de carreira que deve acompanhar o profissional, e sim a sua visão estratégica de carreira, pois é a melhor alternativa para acompanhar as mudanças do mercado de trabalho. A melhor estratégia é a mudança contínua ou a prontidão para a mudança. O entrevistado ressalva de que antes de traçar um plano de carreira é necessário definir o seu objetivo profissional.

Em relação à organização e planejamento das atividades a serem cumpridas foi levantada a ideia de que devemos sempre analisar as possibilidades e nunca ficar engessado, pois isso é ruim para qualquer negócio. Ressaltou que as experiências passadas são muito relevantes para o futuro, uma vez que existem competências que são necessárias em todas as profissões ou áreas de atuação, porém muitos funcionários não percebem isso.

A comunicação profissional também foi um ponto questionado e é de suma importância, devendo ser praticada e representada. Também foi contestada a questão do poder de decisão e administração. Ela releva que nem todas as pessoas foram feitas para serem líderes, porém é sempre necessário ter alguém no comando da função, e caso essa pessoa não esteja preparada para assumir tal tarefa, é aconselhável deixar alguém que esteja mais apto, possibilitando ainda que o profissional busque se aperfeiçoar mais nas competências que já possui, pois as consequências de uma má gestão tem um impacto mais forte.

Questionou-se ainda como o profissional pode conquistar um cargo melhor. A resposta obtida buscou demonstrar que isto irá depender do que o profissional considera um cargo melhor. Para algumas pessoas ganhar mais é progredir profissionalmente. Para outras, é fazer aquilo que gosta. Há ainda quem goste mesmo é dos títulos, como por exemplo uma placa com seu nome na porta da sala, da vaga reservada no estacionamento da empresa. Varia muito de pessoa para pessoa. Em qualquer situação, o caminho é sempre procurar ser o melhor naquilo que você faz. Porém, geralmente não são os que melhor executam algo que ganham mais, se a meta for dinheiro, mas os melhores em detectar oportunidades ou administrar para que outros façam o que ele quer que seja feito. Na opção "cargo melhor é ganhar mais", quanto mais distante você estiver da realização tangível ou de fazer as coisas, maior será sua receita. É simples perceber isso. Basta observar a pirâmide organizacional: os que estão no topo ganham mais e fazem menos, em termos de coisas tangíveis, ou seja, trabalham mais com o

cérebro do que com as mãos. Até entre os países acontece isso. Os mais ricos são os donos das patentes e dos copyrights. Os que transformam essas patentes em produtos tangíveis são mais pobres.

Por fim, foi perguntado quais os requisitos necessários para o cumprimento do plano. Conforme dito nas respostas anteriores, o profissional deve ter uma visão estratégica e estar disposto a mudanças constantes, portanto a falta de engessamento é um dos principais requisitos. Comentou sobre a possibilidade de prestação de concurso público e que pessoas se sentem realizadas com essas conquistas; sobre pessoas que não tem como objetivo a carreira e sim a aposentadoria, e que essas estão numa situação pior, pois provavelmente não estarão satisfeitas com os meios e apenas com o fim.

A segunda pergunta para a pessoa Y da empresa B foi sobre o porquê de planejar a carreira e qual o objetivo estratégico. A resposta foi que uma carreira deve ser vista como um negócio. Isso porque existe um objetivo de lucratividade, há um mercado onde se pretende atuar, há clientes para serem atendidos e toda uma estrutura de habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas e atualizadas constantemente para evitar a obsolescência. Este é seu produto. No final, há também aquele desejo de "profissionalizar a direção da empresa", isto é, criar um patrimônio que outros possam administrar e garantir que tenhamos um rendimento suficiente, ou garantir que a "empresa" possa ter mais tempo para se dedicar a atividades com objetivos menos financeiros e de maior significado social. Antigamente isso era chamado de aposentadoria.

Em seguida, foi indagada a questão do desenvolvimento da carreira e como um profissional pode ganhar visibilidade. Em resposta obtida, fora possível compreender que o primeiro passo é buscar juntar continuamente capital intelectual. Todo profissional deveria começar perguntando: "O que tenho para oferecer que alguém teria interesse em comprar?". Se ele não tiver coisa alguma, nenhuma habilidade, nenhum conhecimento, nenhuma competência, então é bom começar a procurar. Poucas pessoas raciocinam em termos de produto e mercado quando pensam numa carreira. Estão procurando um emprego nos moldes antigos, uma mãe que garanta seu leite por tempo indeterminado, sem ficar muito claro o que a criança oferece em troca além de reclamar por mais leite. Hoje não é mais assim. O profissional deve enxergar seu empregador, seja ele permanente ou temporário, como um cliente que deseja comprar algo de útil. A visibilidade é conquistada menos com exposição inconveniente e mais com os

resultados de um trabalho bem feito. Se eu disser que sei fazer bem isto ou aquilo, minha voz tem pouco poder para convencer, mas se várias pessoas falarem a mesma coisa porque tiveram uma experiência de satisfação com meus serviços, o impacto será muito maior. O segredo, portanto, não é falar de si, mas criar condições para que os outros comentem. Com a tecnologia da informação isso ficou mais fácil, porque as pessoas podem se comunicar instantaneamente com milhares de amigos.

A pergunta subsequente foi em relação ao reconhecimento. A principal razão é que a maioria nem sempre merece um reconhecimento porque estão fazendo apenas o que a empresa esperava que fizesse. Quando falamos em reconhecimento, falamos em recompensa, seja na forma de aumento, seja na forma de prestígio ou até de um tapinha nas costas. Se faço apenas o que se espera que seja feito, não faço mais do que minha obrigação, portanto não devo me surpreender se não ouvir qualquer menção pelo meu trabalho. Se errar, posso esperar ouvir, mas não é disso que estamos falando. Porém, se exceder as expectativas, aumento a probabilidade de ser mencionado, de ser lembrado e, talvez, de receber algum tipo de reconhecimento mais palpável. É como quando compramos um produto. Se compro geleia de morango e encontro exatamente isso dentro do vidro, não aconteceu nada demais. Porém, se ao abrir o vidro descubro que a geleia é formada por enormes morangos suculentos, completamente diferente daquelas massas coloridas e açucaradas que vemos por aí, é provável que continue a comprar aquela marca mesmo que aumente de preço e ainda vou fazer um favor ao fabricante, divulgando entre as pessoas que conheço. Esta dinâmica funciona de forma semelhante no ambiente de trabalho. Dentre dezenas de marcas expostas na gôndola do supermercado, esta irá se sobressair para mim e para as pessoas que já experimentaram. Ainda que alguém diga que naquele supermercado há boas marcas de geleia, todos saberemos qual é a melhor. É preciso ter um algo mais para se destacar em meio à massa de uma equipe e, ainda que nosso trabalho faça parte de um todo, de um esforço conjunto, se tenho uma marca pessoal de distinção, qualidade, atitude, reputação e outras qualidades, vou ser notado.

Outra pergunta relevante foi a questão do *marketing* pessoal. Existe muita confusão com a palavra "*marketing*". Muita gente acha que é sinônimo de propaganda, mas não é. Marketing é, em verdade, toda uma estratégia de se identificar, analisar e atender necessidades e desejos de um determinado mercado, obtendo lucro e reconhecimento no processo. Portanto o marketing pessoal começa não na pessoa, mas

no mercado ou ambiente de trabalho que ela pretende atingir. O profissional que pergunta "Como será que posso ser de ajuda neste ambiente de trabalho?" deu o passo mais importante para seu marketing pessoal. Veja que como profissionais, o que "vendemos" para nosso cliente empregador é o nosso serviço. A palavra serviço vem de servir, e quem serve é servo. Infelizmente nem todo profissional gosta de se enxergar numa posição de servo por achar que é um posto humilhante, porém não é quando se trata de uma ação voluntária. Um líder que está seguro de sua capacidade jamais irá achar que está perdendo algo por se colocar como exemplo de serviço.

A pergunta seguinte refere-se à definição de um profissional bem-sucedido. Não é alguém que ganha muito dinheiro, embora tudo neste mundo tente nos dizer que é. Conheço pessoas riquíssimas que não tem nem um átomo da alegria e paz de outras que têm apenas o suficiente para suas necessidades. Portanto, sua pergunta, se for no sentido de bem-sucedido como pessoa, tem um sentido muito mais amplo do que aquele que é limitado apenas por sua carreira. Uma vez li um diálogo de um idoso com um jovem recém-formado. Ele perguntava ao rapaz quais eram seus planos para o futuro e o rapaz respondeu que queria buscar um emprego. O idoso perguntou se era só isso. O jovem continuou, explicando que queria subir no emprego, fazer carreira. O idoso continuava perguntando se era só isso e o jovem ia acrescentando metas: uma boa casa, um bom carro, esposa, filhos, casa de campo, barco, amigos, esportes, ser dono de seu próprio negócio etc. O velho não se contentava e perguntava o que mais. Dar uma boa faculdade para os filhos, conseguir uma aposentadoria confortável, viajar pelo mundo. A conversa vai até não sobrar mais tempo de vida e o jovem acaba concluindo que aí ele iria morrer. É então que o idoso lhe diz: "Se a sua perspectiva de sucesso só dura uma vida, devo dizer que é muito pequena". O que ele queria dizer era que um plano visando o sucesso nunca deve se limitar ao trabalho, família ou às coisas que duram apenas alguns anos, mas ampliar essa perspectiva para durar uma eternidade.

As consequências para a falta de planejamento de carreira é a falta de direção. Profissionalmente devemos estar sempre prontos a mudar, porém devemos ter um alvo que seja significativo o suficiente para mantermos a vista fixa nele. Daí a necessidade de não limitar esse planejamento apenas à carreira, mas ampliá-lo para a vida. É como velejar. Temos um ponto bem claro onde queremos chegar, mas às vezes será preciso fazer um zigue-zag para atingi-lo. Todavia, nessa viagem há princípios que são imutáveis, como nossas crenças e valores, desde que sejam as crenças e valores

corretos. Porque se o sucesso na carreira fosse medido apenas em cifrões, todo mundo iria querer ser traficante de drogas ou ladrão de bancos, atividades altamente lucrativas.

A penúltima pergunta refere-se ao planejamento de carreira na empresa atual ou se deve ser independente. O planejamento deve ser independente, pois ninguém mais acredita em estabilidade no trabalho. Quem se ilude buscando construir uma carreira que fique limitada à empresa, pode ver tudo ir por água abaixo se aquela empresa for vendida ou sair do mercado. Vou dar um exemplo bem radical para você entender. Faça de conta que trabalho em uma empresa fabricante de máquinas de escrever e vou estudando, fazendo cursos, treinamentos, sempre voltado para a área de atuação da empresa onde trabalho, que é a fabricação e venda de máquinas de escrever. Nem preciso dizer a você o que acontecerá com minha carreira, não é mesmo? Então, um belo dia me encontro na meia-idade indo procurar no mercado uma colocação para toda aquela experiência que tenho em máquinas de escrever e descubro que já não existe mercado para isso. Portanto, o profissional deve sempre olhar mais além do que o pequeno horizonte traçado pela empresa onde trabalha. É claro que deve se aperfeiçoar dentro de sua atividade atual, porém ciente de que amanhã ela poderá não servir mais. Hoje aconselho que a pessoa se prepare profissionalmente para sair da empresa. Não que sair esteja no seu plano, mas deve estar preparado para o que fazer se sair. Como fazem as comissárias de bordo antes da decolagem. Elas explicam a todos como proceder, caso o avião caia na terra ou no mar. Não que alguém esteja ali esperando que o avião vá cair ou até colaborando para isso. Porém seria uma insensatez achar que o avião é capaz de voar para sempre sem acidentes.

A última pergunta refere-se aos fatores que garantem sucesso e se a sorte ajuda nesses casos. Não diria que a sorte seja o fator importante, mas a oportunidade. E oportunidades podem ser chamadas de sorte porque alguém as enxergou, se preparou e agarrou. Aí os que não viram ou não estavam preparados dirão que aquela pessoa teve sorte. Não é bem assim. Pode surgir em uma empresa uma vaga de gerente e, obviamente, aquele que teve a "sorte" de falar mais de um idioma acabar agarrando a posição. O melhor mesmo é estar equipado para toda "sorte" de coisas. Aí sim, a sorte vai ser importante.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas, percebe-se a importância da carreira na vida do profissional atual, principalmente após o advento da terceira revolução industrial, que culminou nos avanços tecnológicos com grande agilidade e com o processo de globalização também.

Foram realizadas duas entrevistas com duas pessoas de empresas distintas com perguntas distintas e com diferentes em cada uma delas de modo a conseguir maiores informações acerca do tema escolhido.

Percebe-se na primeira entrevista respostas mais diretas e concretas enquanto a segunda com exemplos mais metafóricos.

7. CONCLUSÕES

A partir do presente estudo, infere-se que ao longo dos anos a palavra trabalho e carreira passaram a ter significados diferentes e de grande importância na vida do profissional do século XXI. Além disso, o conceito de carreira passa a ter uma responsabilidade compartilhada entre empresa e colaborador, assim como entre o gestor e funcionário, sendo um fator importante a ser frisado desde o processo de recrutamento e seleção.

Conforme especificado no referencial teórico, foi conceituado o plano de carreira e o desenvolvimento profissional, as estruturas de carreira e seus modelos de modo que fique mais claro o entendimento do estudo.

A partir disso, foi feita a escolha da metodologia mais adequada para o tema da pesquisa, a partir da realização de entrevistas presenciais com roteiro semiestruturado e foram selecionadas duas pessoas de duas empresas distintas, as quais pediram para não serem identificadas, assim como as empresas. Dessa forma, não foram utilizados documentos das empresas em questão como forma de preservar a identidade.

Portanto, devido ao fato do mercado de energia renovável ser algo novo, em ascensão e altamente competitivo, percebe-se que poucas empresas possuem um plano de carreira definido e estruturado e os desafios para a elaboração são grandes devido ao tempo de maturidade das empresas no Brasil, principalmente no Rio de Janeiro, onde a maioria dos parques de geração encontram-se fora do Estado, em sua maioria na região nordeste, devido as condições climáticas.

As maiores dificuldades na elaboração do trabalho foram a disponibilidade dos profissionais para a realização das entrevistas a falta de variedade na literatura brasileira sobre o assunto por ser um tema relativamente novo e que vem ganhando notoriedade.

APÊNDICE A – Entrevista X, empresa A

O que é plano de carreira?

Quais os desafios da elaboração de um plano de carreira no mercado de renováveis?

Como definir um plano de carreira?

O plano de carreira deve acompanhar o profissional para sempre?

Como planejar as atividades?

É necessário definir um objetivo profissional antes do plano?

De que forma as experiências profissionais afetam o atual, independente das funções serem distintas?

De que forma a comunicação interpessoal auxilia nesse processo e como ter uma maior autonomia na tomada de decisão?

Quais os requisitos para o cumprimento do plano de carreira?

APÊNDICE B – Entrevista Y, empresa B

O que é plano de carreira?

Quais os desafios da elaboração de um plano de carreira no mercado de renováveis?

Por que planejar a carreira? Qual deve ser o objetivo estratégico de carreira?

Como desenvolver a carreira profissional e ganhar visibilidade?

Por que algumas pessoas passam um bom tempo na empresa e não conseguem o reconhecimento. Muitas vezes nos empenhamos e os louros da conquista ficam para a equipe. Como obter evolução em uma empresa?

O marketing pessoal poderia ajudar neste caso? Como fazê-lo sem parecer pretensioso?

O que é uma pessoa bem-sucedida?

Quais as consequências para a falta de planejamento de carreira?

O planejamento de carreira deve ser veiculado à empresa que trabalhamos? Ou deve ser independente?

Dentro de uma carreira profissional quais os fatores que garantem sucesso ao colaborador? Qual a porcentagem que o fator sorte pode ajudar neste caso?

REFERÊNCIAS

BRASIL, ENDEAVOR.; NACIONAL, SEBRAE. **Plano de carreira: o que é e como criar.** 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar,66d839f5192ed510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; SÁ, P. F. Expectativas de carreira na contemporaneidade: o que querem os jovens profissionais?. **Revista ADMINISTRAÇÃO MADE**, v. 18, n. 2, p. 8-27, 2014.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: **ARTMED**, 2007.

DIAS, V.V.; SCHUSTER, M.s. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a Luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração Imed**, [s.l.], v. 2, n. 1, p.1-17, 30 abr. 2012.

MALSCHIZKY, N. A Importância da orientação de carreira na empregabilidade. **Revista FAE**. Curitiba, v. 15, n. 1, p.150-165, 2012.

MURAD, R.; SOUZA, C. ÂNCORAS DE CARREIRA EM EMPRESAS COM DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO: UMA ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS. **Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia**. Volta Redonda, 2014.