

Planejamento de carreira: atuação de empresas no Distrito Federal*

Career planning: performance of companies in Distrito Federal

Roberta David Neves¹

Resumo

Este artigo aborda a atuação de empresas de planejamento de carreira no Distrito Federal e objetiva analisar os propósitos que motivam um profissional a contratar este serviço. Para tanto, foram realizadas entrevistas com três empresas da área de Gestão de Pessoas que oferecem planejamento e coaching de carreira. A análise dos dados foi qualitativa e dialética, na qual os dados são ordenados, classificados e relacionados ao referencial teórico. Verificou-se que o mercado de planejamento de carreira é limitado e está em desenvolvimento, condicionado, também, pela baixa demanda do serviço. Há ainda, por parte das pessoas, uma resistência natural de realizarem planos para o futuro e de mudarem. Os clientes que contratam este serviço, em geral, compartilham uma sensação de desconforto e desejam implementar mudanças em suas vidas; essa sensação leva a um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional do indivíduo, o que tende a prejudicar a produtividade e leva à insatisfação do indivíduo. Assim, buscam no planejamento de carreira nortear suas vidas profissionais e ajustá-las aos seus valores, necessidades e interesses. Como limitantes há o número reduzido de empresas disponíveis para entrevista e o pouco material disponível sobre o assunto.

Palavras-chave: Planejamento de Carreira. Coaching de Carreira. Vida profissional.

Abstract

This article discusses the performance of companies of career planning in Distrito Federal and aims to analyze the purposes that motivate a professional to contract this service. To this end, interviews were conducted with three companies of the area of People Management that offer career planning and coaching. The data analysis was qualitative and dialectic, which the data are sorted, classified and related to the theoretical framework. It was found that the market for career planning is limited and is in development, conditioned, also, by the low demand for the service. There is still, for most of the people, a natural resistance to carry out plans for the future and to change. Customers who hire this service generally share a sensation of discomfort and wish to implement changes in their lives; this sensation leads to an disequilibrium between professional and personal life of the individual, which tends to harm the productivity and leads to dissatisfaction individual. Thus, they seek in career planning to guide their professional lives and to adjust them to their values, needs and interests. The main obstacles are the limited number of companies available for interviews and the little material available about the subject.

Keywords: Career planning. Career coaching. Professional life.

* Recebido em: 10/12/2013

Aprovado em: 09/05/2014

¹ Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Brasília.

1 Introdução

A Administração de Carreiras surgiu com a Escola de Administração Científica e, por influência desta, tornou-se uma atividade de competência restrita das organizações, cabendo aos indivíduos se submeterem e aceitarem os planos apresentados. Entretanto, na década de 60, frente ao crescimento da complexidade técnica das organizações, da difusão dos mercados e do aumento de reflexão das pessoas sobre sua maneira de viver, este quadro começou a sofrer mudanças. Em reflexo disso, começam a aparecer as primeiras obras sobre Administração de Carreiras, surgindo uma consolidação dessa prática nas empresas na década de 80. Dentro desse contexto, ela vem contribuindo na geração de estímulos para o planejamento profissional e para o desenvolvimento dos indivíduos, bem como na estrutura das opções para encareiramento ofertadas pelas organizações. (DUTRA, 2010)

As alterações no ambiente organizacional têm sido apresentadas como geradoras de mudanças nas práticas administrativas. O mesmo acontece com a carreira. Com o tempo, notou-se um deslocamento do conceito de carreira voltada para a empresa para um conceito mais novo, individualizado, em que as pessoas são aptas a conduzir sua própria vida profissional.

O presente artigo objetiva-se a analisar os propósitos que motivam um profissional a contratar um serviço de planejamento de carreira no Distrito Federal. Para tanto, buscou-se apresentar os principais conceitos e etapas do planejamento de carreira, mapear os serviços de planejamento de carreira fornecidos no Distrito Federal, identificar o perfil do profissional que busca este serviço e apontar as motivações que direcionam a sua contratação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória com método de abordagem qualitativo, tendo como instrumentos entrevistas semiestruturadas.

Há, por parte dos indivíduos no Brasil, uma resistência natural ao planejamento de suas carreiras, tanto pela falta de estímulo, como pelo fato de acharem que o caminho profissional é construído de forma autônoma. A falta de metodologias esclarecedoras dos passos, que os executivos podem seguir para seu desenvolvimento profissional, também contribui para isso. A relevância acadêmica deste trabalho relaciona-se com literatura disponível, que ainda limitada, sobre o tema, e almeja contribuir para o preenchimento dessa lacuna.

Do ponto de vista aplicado, a administração de carreiras oferece às organizações os instrumentos neces-

sários para pensar de maneira estratégica na gestão dos recursos humanos, tornando-se importante para o bom desenvolvimento e andamento das empresas.

Em relação à relevância social, Moggi e Burkhard (2003) ressaltam que as pessoas estão tendo consciência de que as suas carreiras são tão essenciais que não podem mais ficar sob responsabilidade de terceiros. O planejamento de carreira é fator fundamental na condução da trilha profissional, estimulando as pessoas a compreenderem a si mesmas e as suas necessidades e facilitando em escolhas de atividades mais adequadas e satisfatórias para cada um.

Antes da reflexão sobre as oportunidades de carreira proporcionadas pelo mercado, é necessário que o profissional compreenda a si mesmo, identificando, identificando o que o agrada, satisfaz e o que gera estímulo. Desse modo, serão criadas melhores condições para que ele possa identificar oportunidades. Embora tal afirmação seja um tanto óbvia, é muito difícil as pessoas se autoavaliarem atualmente. Isso ocorre porque as decisões sobre carreira envolvem muitos aspectos, como afetivos, psicológicos, financeiros e materiais. Por isso, há a necessidade de um planejamento para orientar na reflexão da carreira.

O ato de planejar a carreira não é tão comum no Distrito Federal, justificando-se pela falta de estímulo dos centros universitários e pela própria falta de interesse de muitos profissionais. As pessoas, geralmente, direcionam suas carreiras mais por variáveis externas, tais como *status*, remuneração, do que por necessidades pessoais. Entretanto, de acordo com Dutra (2010), atualmente, o mercado, verificando a tendência das pessoas de se preocuparem mais em como conduzir seu caminho profissional, oferece serviços para traçar metas e elaborar planos personalizados de carreira, ainda que a carteira de clientes atual não seja vasta. Com isso, busca-se responder ao seguinte problema: quais as principais motivações do profissional que busca o serviço de planejamento de carreira no Distrito Federal?

2 Referencial teórico

A teoria de base apresenta os principais conceitos e discussões acerca de comportamento organizacional, em vistas que este estudo pode ser enquadrado na dimensão das investigações epistemológicas e abrange as áreas de estudo que procuram a relação dos indivíduos com as empresas (ROBBINS, 2004). Ainda, foca a admi-

nistração e planejamento de carreira, com estudos direcionados à metodologia e implementação no contexto organizacional e *coaching* de carreira como sendo uma das alternativas de serviço acessada pelos profissionais que demandem um acompanhamento na temática carreira profissional.

2.1 Comportamento Organizacional

Comportamento organizacional trata das pessoas no trabalho. Seu estudo surgiu na década de sessenta por pesquisadores britânicos e visa compreender, de maneira sistemática, os comportamentos e atitudes das pessoas dentro das organizações, deixando de lado a análise intuitiva e se baseando em um amplo número de pesquisas. No Brasil, o tema começou a ser abordado na década de setenta, quando surgiu a preocupação com satisfação e motivação no trabalho. Recebe suas principais contribuições da psicologia individual e social, sociologia, antropologia e das ciências políticas (ROBBINS, 2004).

O comportamento organizacional contribui no aperfeiçoamento das habilidades interpessoais dos administradores. Ajuda-os na percepção do valor da diversidade dos funcionários e em relação a quais práticas necessitam de alteração ao serem operadas em lugares diferentes. Orienta para a melhoria da qualidade e da produtividade, mostrando aos gestores como dar autonomia aos seus colaboradores e como montar e aplicar planos de mudanças, aprimorar a forma de se atender o cliente e auxiliar os funcionários a terem um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. O foco é orientar na criação de um ambiente de trabalho saudável (JUDGE; ROBBINS; SOBRAL, 2010).

Os principais objetivos do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento das pessoas. Explicar, no sentido de que para entender determinado fenômeno, é preciso explicá-lo e só assim esse entendimento pode ser utilizado para apontar suas causas. Prever, com o propósito de definir os resultados procedentes de determinada ação; assim, haverá a capacidade de antecipar a abordagem que terá menos resistência e utilizar essa informação na tomada de decisão. Controlar, no sentido de o que pode ser feito para que haja mais produtividade e dedicação no trabalho por parte dos funcionários (ROBBINS, 2004).

O comportamento organizacional é constituído por três determinantes independentes, sendo uma delas o comportamento dos indivíduos. Estes entram nas orga-

nizações com determinadas características que influenciarão o modo como irão se comportar no trabalho. Tais características são biográficas ou pessoais (idade, sexo e estado civil) e também são percepções, valores, atitudes e aprendizagens, as quais são os pilares do comportamento individual (ROBBINS, 2005).

Essa disciplina possui seis variáveis dependentes: produtividade, absenteísmo, rotatividade, desvios de comportamento no ambiente de trabalho, cidadania organizacional e satisfação no trabalho. Produtividade diz respeito a quando a organização alcança suas metas com eficiência e eficácia. Absenteísmo trata de quando o funcionário não comparece ao trabalho. Já a rotatividade é a saída permanente de colaboradores de uma empresa, seja de maneira voluntária ou não. Desvios de comportamento no ambiente de trabalho se tratam de alterações de conduta de indivíduos, violando normas relevantes da organização. É uma resposta à insatisfação. Cidadania organizacional contribui na promoção de um funcionário eficaz e engloba atitudes que superam as expectativas. Por último, a satisfação no trabalho, que é mais uma atitude do que um comportamento, em exceção às outras variáveis; trata-se de um conjunto de sentimentos positivos em relação ao trabalho e se relaciona com o desempenho (JUDGE; ROBBINS; SOBRAL, 2010).

Segundo Siqueira (2002), a satisfação com o trabalho diz respeito ao comportamento geral do indivíduo em relação ao trabalho que realiza. Já Robbins (2004) define o termo como a diferença entre o que o funcionário recebe de fato e o que ele acredita que merece receber. Ele destaca que as habilidades exercem forte influência no nível de satisfação do funcionário por meio da adequação entre habilidades e o que as funções demandam. Uma pessoa satisfeita no trabalho apresenta atitudes afirmativas nele, enquanto a insatisfeita expõe atitudes negativas.

Os funcionários têm preferência por trabalhos que lhe dêem a oportunidade de empregar suas competências e que apresentem diversidade de atividades, liberdade e retorno sobre o desempenho. Tais características deixam o trabalho desafiador, mentalmente; caso não seja, ele é considerado entediante. Contudo, o trabalho desafiador em excesso pode levar a uma grande sobrecarga e sentimento de frustração e derrota. Sob condições desafiadoras em moderação, muitos profissionais experimentarão o prazer e a satisfação em seus trabalhos (MESADRI; PASETTO, 2011).

Estudos mostram que funcionários satisfeitos

e tratados coerentemente são propensos a desenvolver mais cidadania organizacional. A satisfação não só está inversamente relacionada à rotatividade e ao absentismo, como é dever das organizações gerar empregos gratificantes e estimulantes. Entretanto, ela e o desempenho de um profissional tendem a ser maiores quando os valores da empresa coincidem com os seus. Por exemplo, alguém que valoriza a autonomia, criatividade e liberdade não irá se adaptar tão bem em uma empresa que busca a conformidade de seus colaboradores. Os executivos têm costume em valorizar mais e avaliar de maneira positiva os funcionários mais ajustados e, em consequência, estes, ao perceberem que se ajustam, sentem-se mais satisfeitos (ROBBINS, 2005).

O planejamento de carreira está diretamente ligado com a satisfação do profissional, tendo em vista que ele busca justamente conhecer os valores, habilidades e comportamentos do indivíduo para encaixá-lo no trabalho ao qual ele mais se ajusta e se adapta. Assim, gera-se maior produtividade e prazer na realização das atividades organizacionais. Na linha do Comportamento Organizacional, não há como tratar de carreira isolando-se apenas indivíduo e organização de forma distinta. É preciso um olhar mais sistêmico dessa relação.

2.2 Carreira

Carreira vem do latim *via carraria*, que significa estrada para carros. Apenas no século XIX que começou a ser utilizada no âmbito de trajetória profissional. Há alguns anos, carreira constava como uma propriedade estruturada das empresas ou dos cargos. Nesta tradicional abordagem, três pontos limitam sua definição. O primeiro é a ideia de avanço, com a esperança de progressão no sentido vertical, acompanhada de *status* e alta renda. O segundo é a agregação de carreira à profissão, em que um médico ou um militar teriam carreiras, entretanto, um auxiliar de escritório ou um operário não as teriam. O terceiro ponto é a suposição de uma estabilidade profissional, em que a pessoa sempre exerceria tarefas associadas à sua profissão até se aposentar; sendo assim, carreira não incluiria um advogado assalariado que fosse ao mesmo tempo um microempresário comercial (MARTINS, 2001).

Na década de setenta, muitos estudos foram desenvolvidos para a análise da administração de carreiras e, surpreendentemente, verificou-se que as empresas que a praticavam movimentavam seus colaboradores vertical,

horizontal e diagonalmente sem a participação destes. As pessoas assumiam uma posição de conformidade e de aceitação em relação aos planos de carreira, apresentados. Atualmente, a conscientização das pessoas sobre suas próprias carreiras é outra. Devido a isso, os autores recentes propõem conceitos sem as limitações da abordagem tradicional, adequando suas definições às características que se observam na atualidade (DUTRA, 2010).

Tratando-se de um termo muito comum e utilizado, o qual engloba significados diferentes, carreira é termo difícil de conceituar. Pode-se utilizá-lo em referência à mobilidade ocupacional, ou seja, o caminho a ser percorrido por um profissional, ou em referência à estabilidade ocupacional, visualizando-a como uma profissão, como exemplo, a carreira militar. Partindo desse raciocínio, Van Maanen (1977, apud DUTRA, 2010) sugere carreira como “um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém”. Hall (1976, apud DUTRA, 2010) complementa tal definição, conceituando-o como “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

Em síntese, carreira é uma condição individual guiada pelo conceito pessoal do que é relevante na vida e no trabalho, é dependente de um processo de escolhas e da relação com o ambiente profissional (MARTINS, 2001).

2.3 Planejamento de Carreira

Segundo Greenhaus (1999, apud MARTINS, 2001), planejamento de carreira é um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Supõe-se que o aprimoramento desses processos, por meio de um plano estruturado, tem como consequência pessoas mais satisfeitas e produtivas.

Xavier (2006) complementa essa abordagem, guiando seu conceito para uma metodologia que direciona o desenvolvimento da pessoa para a carreira, levando em consideração suas características potenciais, seus talentos e experiências vivenciadas em harmonia com as perspectivas do mercado. Entende-se, assim, que o planejamento de carreira é caracterizado por uma sucessão de patamares de capacitação e diversificação crescentes. Quando se desenvolve sua capacitação, o indivíduo passa a exercer funções e cargos com mais desafios, o que resul-

ta em maior reconhecimento e em *status*.

Como composição do planejamento, há o plano de carreira, que se trata de um documento formal de um conjunto estruturado, planejado e sequencial de etapas que solidificam a evolução profissional do indivíduo, de maneira interativa com as necessidades do mercado e da comunidade (OLIVEIRA, 2009).

O planejamento de carreira não é padronizado, pois cada pessoa possui suas particularidades e estas devem ser respeitadas. Deve ser atribuição do profissional, tendo em vista que cabe a ele buscar crescer e se capacitar constantemente. Entretanto, as pessoas podem procurar alguém que as oriente na aplicação e desenvolvimento do plano de carreira; o mercado atual conta com diversos consultores especializados.

Pode ser elaborado o planejamento a partir da necessidade de se desenvolver habilidades e competências adequadas para responder às exigências que o mercado impõe. Tal planejamento pode ser feito ainda na fase acadêmica, em que o estudante se projeta a vivenciar, em organizações que possuam vagas de estágio, o que aprendeu na teoria; juntamente, ele terá a chance de planejar o desenvolvimento de atitudes adequadas para relacionar-se interpessoalmente.

Para Dutra (2010), os indivíduos ficam naturalmente preocupados em elaborar metas e traçar um plano de carreira em momentos de emprego escasso e de crise. Outros dois fatores que estimulam o planejamento de carreira são: a propagação da ideia de que os indivíduos têm condições de influenciar suas carreiras e a valorização social da busca constante pelo crescimento, associada à mobilidade e à flexibilidade. Tal valorização pressiona e estimula os indivíduos a competirem consigo mesmos, observando sempre suas necessidades e expectativas.

London e Stumph (1982, apud MARTINS 2001) propõem um modelo genérico que resume as proposições de diversos autores acerca do planejamento de carreira, em que este depende de três fatores que são de responsabilidade do indivíduo: a autoavaliação, referente a avaliar interesses, qualidades e potencial; estabelecimento de objetivos de carreira e implementação do plano de carreira, em que se identificam os objetivos de carreira que se desejam alcançar e se orienta para a aquisição da capacitação e vivência de experiências profissionais, as quais são necessárias para se candidatar às oportunidades e para alcançar as metas de carreira; e, por fim, um plano de avaliação, para revisão dos resultados obtidos.

É importante salientar duas preocupações fundamentais para conduzir este planejamento: ter uma visão clara e realista de suas qualidades e interesses e traçar objetivos de carreira e preferências profissionais.

De acordo com Dutra (2010), para auxiliar o processo de autoavaliação, podem ser usadas como ferramentas manuais de autopreenchimento, *workshops* ou consultoria especializada. Nessa etapa, busca-se identificar valores, interesses e habilidades, pois estes interferem diretamente no desempenho do profissional, determinando o nível de competência que se pode esperar dele. A avaliação de pontos fortes e fracos também é essencial nessa fase, em que se deve trabalhar os pontos mais vantajosos e saber lidar com os fracos para uma maior eficácia do processo.

Oliveira (2009) complementa essa etapa afirmando que se deve fazer uma análise do mercado, identificando oportunidades e ameaças, levando em consideração a autoavaliação realizada. Isso permite a criação de cenários, os quais visam fazer uma análise bem estruturada do que vai ocorrer futuramente, com as ameaças e oportunidades existentes e identificadas.

Posteriormente, o estabelecimento da missão e dos focos de atuação é essencial, pois determina o campo que o profissional poderá atuar, evitando a famosa expressão “atirando para todos os lados”. Os focos de atuação são os segmentos de mercado e/ou capacitações para os quais a pessoa orienta sua inteligência e esforços. Com isso, são criados os objetivos e estratégias que o plano de carreira deve consolidar (OLIVEIRA, 2009).

De acordo com Dutra (2010), na seleção de objetivos de carreira devem ser estipulados objetivos de curto prazo (um ano), médio prazo (um a três anos) e longo prazo (três a cinco anos). Tais objetivos devem se referir ao desenvolvimento de habilidades, relacionamento interpessoal, alocação de tempo e níveis de recompensa que são esperados.

Elaborado o planejamento, inicia-se a sua aplicação, que envolve muitas variáveis como reestruturação da rotina, alterações de comportamento, reflexão sobre o relacionamento com outras pessoas e com a organização, entre outras. É a etapa mais delicada, tendo em vista a resistência natural dos indivíduos em mudar. Nessa fase, é feita uma verificação periódica do andamento do plano de carreira, sob indicadores de desempenho e critérios previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2009).

Na última etapa, é realizada uma avaliação dos

resultados obtidos e esta deve ser contínua. É de grande relevância avaliar a consistência dos objetivos propostos e das ações quanto aos valores, interesses, demandas do ambiente, compatibilidade com a vida pessoal e afetiva, riscos envolvidos e disponibilidade de informações e recursos. Muitos destes pontos podem não ser atendidos com precisão, entretanto, servirão para indicar necessidades do plano de carreira ser revisado (DUTRA, 2010).

A principal finalidade do planejamento de carreira é contribuir para decisões adequadas e solução de problemas com relação à vida profissional, cujo processo engloba o choque entre o querer e o poder, benefícios e custos. Um planejamento adequado serve para interligar diversos conhecimentos, viabilizar, caso necessário, a mudança do rumo profissional e passar segurança às pessoas (OLIVEIRA, 2009).

Martins (2001) afirma que assim como decisões são tomadas e problemas podem ser solucionados em relação ao cotidiano, o mesmo ocorre com a vida profissional. Contudo, deve-se elaborar um planejamento que compatibilize experiências com necessidades e aspirações pessoais, o que contribui também para o sucesso psicológico do indivíduo, tornando-o mais realizado e satisfeito.

2.4 Coaching de carreira

A definição de uma carreira e a expectativa de ser bem-sucedido nela, são atividades complexas. Apenas ganhar dinheiro não é suficiente, é necessário consonância com os valores pessoais. Para tal, precisa-se de clareza acerca das próprias potencialidades e fraquezas. Com a possibilidade do indivíduo de se autoconhecer e enxergar as competências que devem ser desenvolvidas, aliado às vivências adquiridas, ele percebe que é ele quem rege seu destino profissional.

O mercado sofre carência de profissionais determinados e seguros, que têm consciência de aonde querem chegar. É necessário conectar sonhos e anseios à realidade do mundo corporativo, o que, para muitos, é de grande dificuldade.

Esses profissionais abrem uma demanda de encontrar uma forma de auxílio na determinação de sua carreira profissional. Nesse sentido podem identificar serviços em áreas distintas de atuação. Na pedagogia e psicologia, por exemplo, alguns profissionais dedicam-se à orientação vocacional já na formação básica do indivíduo. Nos contextos organizacionais, encontram-se serviços prestados por profissionais especializados em atendi-

mento e orientação de carreira. Nesse mercado, muitas pessoas procuram suporte no *coaching*. A técnica consiste em utilizar o potencial pessoal e profissional da pessoa para desenvolver habilidades, competências e atitudes, viabilizando, assim, o planejamento de carreira.

O termo *coaching* significa treinador e tem origem inglesa. Era utilizado, no século XVIII, para designar carruagem de quatro rodas. Em 1830, começou a ser utilizado na Universidade de Oxford com o sentido de “aquele que conduz”, “prepara” os alunos para suas provas. Em 1831 foi utilizado no campo dos esportes pela primeira vez. Já em 1950, foi usado como habilidade na gerência de pessoas (MUNIZ et al., 2008).

Coaching é definido por Porché e Niederer (2002) como “um processo individualizado de desenvolvimento de competências para o alcance de metas”. Conta com o apoio de diferentes ciências, como a Psicologia, Neurociências, Sociologia, e utiliza técnicas de Gestão de Pessoas, Administração e esportes. Este processo é conduzido por um especialista denominado coach e seu cliente coachee. O coach trabalha como facilitador do coachee em sua procura por decisões, respostas e soluções.

Popularizado recentemente no Brasil, o coaching é fundamentalmente um processo em que competências são desenvolvidas para atingir metas pessoais. O coaching de carreira foca na vida profissional e suas relações com a vida pessoal. Ele auxilia as pessoas a descobrirem o que desejam fazer com suas vidas profissionais e a desenvolverem estratégias para tal. Com isso, contribui no planejamento da carreira e a ajusta aos propósitos profissionais, familiares, pessoais e também empreendedores do cliente (MARTINS, 2009).

Esta modalidade contribui na definição, de maneira assertiva, de metas, no alinhamento de valores e objetivos profissionais e, dessa maneira, busca elaborar estratégias para atingir os resultados planejados em um espaço curto de tempo. O coachee apresenta suas necessidades, como está atualmente e como deseja estar. Alguns dos temas abordados nas sessões são dúvidas na escolha da profissão, planejamento e avaliação de carreira, insatisfações e indecisões, conflitos entre vida profissional e pessoal e desenvolvimento de competências e estratégias. (MARTINS, 2009)

Segundo Martins (2009), o coach dessa modalidade, além de possuir capacitação geral nas práticas de coaching, tem capacitação específica em modelos e definições de gestão de carreiras. Nesta área interdisciplinar,

o coach possui percepção acerca do binômio carreira & vida e suas implicações.

Porché e Niederer (2002) enfatizam que coaching não é terapia, pois não trabalha com questões emocionais complexas; não é aconselhamento, porque não é o coach quem toma decisões pelo coachee; e não é um curso, pois o foco não é aprender conteúdos e sim mobilizar recursos internos do cliente.

3 Metodologia

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa exploratória, pois leva em consideração diferentes aspectos relacionados ao tema, tais como pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema e análise de exemplos que facilitem seu entendimento (GIL, 2002).

O método de abordagem do problema é qualitativo, pois, de acordo com Barros e Leffeld (2007), este “não requer utilização de técnicas estatísticas e o pesquisador é o instrumento chave”.

3.1 Instrumento

A coleta de dados se deu por entrevistas semiestruturadas, compostas por treze perguntas. Segundo Gil (2002), a entrevista semiestruturada é conduzida por relação de questões de interesse, as quais o entrevistador explora em seu andamento.

3.2 Participantes

Os participantes da pesquisa foram três empresas do segmento de gestão de pessoas no Distrito Federal. Os profissionais entrevistados foram os diretores destas empresas, os quais possuem especializações ligadas às áreas de recursos humanos e psicologia.

A primeira empresa entrevistada, dentre suas atividades, oferece serviço de planejamento de carreira e conta atualmente com 15 funcionários, dentre os quais dois realizam esse serviço. Possui cinco anos atuando com gestão de pessoas, entretanto, já possui nome consolidado no mercado e clientes consideráveis.

A segunda entrevistada atua com serviços relacionados à gestão de pessoas e diferentes modalidades de *coaching*. Atua na área de recursos humanos desde 1998 e conta com três funcionários administrativos e corpo técnico composto por 38 pessoas. Possui grande destaque nos serviços de *coaching* e ampla carteira de clientes.

A terceira empresa trabalha com consultoria or-

ganizacional, atividades referentes à gestão de pessoas e ao *coaching*. Está no mercado há cinco anos e é composta por dois funcionários administrativos e seis consultores. Tem ganhado destaque recentemente no mercado e atende principalmente organizações privadas.

3.3 Procedimento empírico

Em princípio, foi feita pesquisa, em *sites* de busca e por indicação de professores do curso de Administração, de empresas do Distrito Federal que oferecem serviços de planejamento de carreira e *coaching*. O contato com as empresas foi feito por correio eletrônico e por telefone, em que foi explicado o tema e a finalidade do trabalho e solicitado agendamento de entrevista.

As entrevistas ocorreram em uma universidade e em empresas do Distrito Federal. As coletas de dados tiveram duração, em média, de trinta a quarenta minutos. Nelas, foram abordadas questões sobre os serviços prestados, caracterização da empresa e de seus profissionais e perfil do cliente.

3.4 Procedimento Analítico

A análise dos dados foi qualitativa e feita por meio da proposta dialética, na qual a fala dos participantes é ajustada ao seu contexto para melhor compreensão. Essa proposta pressupõe que a ciência é construída coletivamente pelos atores que estão envolvidos no cotidiano (NASCIMENTO, 2002).

Os passos para essa análise foram: ordenação dos dados, em que realizou-se mapeamento dos dados coletados em campo; classificação dos dados, composta pela elaboração, em categorias, do que considerou-se relevante, determinando, assim, um conjunto das informações da comunicação; e, por último, a análise final, a qual ocorreu por meio de relações entre os referenciais teóricos e os dados obtidos (MINAYO, 1993, apud NASCIMENTO, 2002).

Para a realização dessa análise, foram utilizadas planilhas eletrônicas para auxiliar na ordenação e classificação dos dados e facilitar a análise.

4 Discussão

Para verificar a disponibilidade de serviços de planejamento de carreira no Distrito Federal, realizou-se pesquisa, junto a *sites* de busca e junto a professores do curso de Administração de uma instituição de ensino superior privada, de empresas que oferecem esses serviços.

Pôde-se verificar que o mercado de consultoria de planejamento de carreira é ainda pouco maduro, devido a sua baixa demanda e ao elevado custo desse serviço; porém, este se encontra em ascensão, tendo em vista que há uma tendência crescente das pessoas de se preocuparem com o andamento de suas vidas e carreiras atualmente.

Esse processo de inserção mercadológica dificulta a prática de planejamento de carreira e a definição de metodologias de trabalho ideais; por isso, em algumas situações de mercado, apesar do serviço denominado *coaching* de carreira e a gestão de carreiras não possuírem as mesmas concepções, suas aplicações se assemelham.

O *coaching* de carreira é um serviço recente, mas tem sido bastante difundido aos profissionais, o que leva a uma grande diferença de demanda em relação ao serviço de orientação de carreira. Devido a isso, foi constatado um número maior de empresas de *coaching* em relação às de planejamento de carreira no Distrito Federal. Entretanto, muitos dos indivíduos que contratam *coachs* buscam justamente planejar suas carreiras, visando desenvolver e ajustar competências com fins profissionais.

4.1 Perfil do cliente

Para análise do serviço de planejamento de carreira no Distrito Federal, foram identificadas características que compõem o público contratante desta atividade.

Embora o serviço de planejamento de carreira ainda apresente baixa demanda, foi verificado junto aos entrevistados um aumento significativo de clientes nos últimos anos, representado pela sua difusão e tendência de procura pelo serviço. Por ter um alto custo, a procura é praticamente dominada pelas classes a e b.

Constatou-se que há um equilíbrio entre o gênero masculino e feminino que contrata o serviço e a faixa etária dos clientes encontra-se entre 25 e 60 anos, salvo suas exceções, como jovens universitários e idosos.

Em média, os contratantes possuem nível de escolaridade superior e procedem de diferentes áreas de atuação profissionais e de variadas atividades. Englobam-se funcionários públicos, privados e autônomos, desde a área corporativa à área da saúde.

4.2 Propósitos

Por meio das entrevistas, foi possível identificar as principais motivações que levam uma pessoa a procurar suporte profissional para planejar sua carreira.

Os propósitos dos clientes são diversos e variam

bastante de acordo com a idade, com a profissão e com o estágio da carreira em que se situa. Entretanto, há um traço comum nos contratantes: sensação de desconforto; a pessoa não está onde deseja estar profissionalmente, deseja modificar o que a insatisfaz. Na maioria dos casos, nem sempre está claro para a pessoa que outro lugar ela deseja estar; alguns possuem objetivos definidos, mas outros querem mudar, porém, ainda não sabem o quê.

Essa sensação de desconforto, que na maioria dos casos não está clara, traz insatisfação e intriga o indivíduo, pois provoca um desequilíbrio entre sua vida profissional e pessoal; Judge, Robbins e Sobral (2010) dizem que este desequilíbrio gera queda na produtividade e no desempenho do indivíduo. Isso leva muitos a procurarem ajuda profissional com o intuito de buscar uma solução que se ajuste aos seus interesses e à sua vida. Dutra (2010) complementa que a propagação da ideia de que cada pessoa tem condição de influenciar sua própria carreira instiga e pressiona o indivíduo a se mobilizar para responder às suas necessidades, buscando, assim, um planejamento que se ajuste às suas expectativas.

Em geral, pessoas mais jovens buscam um rumo para iniciarem a carreira. Entre 35 e 45 anos, os indivíduos buscam uma revisão de suas carreiras, querem uma atividade mais significativa e implementar mudanças. Já pessoas em estágios profissionais mais avançados procuram o que fazer após a aposentadoria.

4.3 Serviço

O serviço de planejamento de carreira tem duração de quatro a cinco meses e é estruturado em encontros semanais entre o cliente e o profissional especializado. Divide-se em três modalidades: autoconhecimento, pesquisa e informação e planejamento, o que se assemelha ao que foi proposto pelos principais autores da área. É um processo que se inicia de dentro para fora do indivíduo e é guiado por um psicólogo especializado com conhecimento em planejamento estratégico e ferramentas da administração.

Na fase de autoconhecimento, trabalha-se com a história passada do indivíduo e o nível de impacto que essa história exerce atualmente; verifica-se as principais potencialidades e fraquezas do cliente, sonhos, interesses e o que impede a pessoa de chegar aonde quer chegar. Neste módulo são utilizadas ferramentas da Psicologia como entrevista e análise de perfil. Dutra (2010) aborda que esta é uma fase de clarificação da identidade indivi-

dual, em que o indivíduo realiza sua autobiografia e prováveis ocorrências que podem impactar sua vida futuramente.

Conhecidos os interesses e potencialidades do cliente, parte-se para a etapa de pesquisa e informação. Neste momento, é feita uma busca de oportunidades que o mercado disponibiliza para o contexto em que a pessoa está inserida e realiza-se análise ambiental, a qual, segundo Dutra (2010), baseia-se em quatro ambientes: “dentro da empresa e da ocupação, dentro da empresa e fora da ocupação, dentro da ocupação e fora da empresa e fora da ocupação e fora da empresa”. Na prática, é realizada busca de empresas dentro e fora do Distrito Federal, cultura organizacional dessas empresas, a forma de remuneração, modos de ascensão e valores organizacionais — que devem estar alinhados aos valores pessoais. Essa fase tem a finalidade de mostrar ao indivíduo como o mercado é variado e que ele não possui apenas uma opção. Procura-se, também, desenvolver no indivíduo a cultura de pesquisa. Muitas vezes este é infeliz porque se vê sem saída.

Na terceira etapa, analisadas as oportunidades que o mercado oferece e identificadas quais se encaixam ao cliente, é hora de desenvolver estratégias e objetivos para que ele consiga alcançar a vida profissional que almeja. São elaborados objetivos de longo, médio e curto prazo, baseados nas etapas anteriores. Busca-se desenvolver competências e atitudes que são necessárias para que a pessoa atinja suas metas profissionais com êxito.

Oliveira (2009) afirma que, nesta fase, há a necessidade de maior cautela, pois ocorre uma reestruturação de rotina e envolve alterações na maneira de se enxergar a vida. Ele precisa estar aberto a mudanças e compreender que elas influenciarão positivamente no alcance dos objetivos.

Terminados os encontros, o cliente possui seis meses de *follow-up*, ou seja, um acompanhamento para verificar se as ações e acontecimentos estão de acordo com o desejado e esperado.

O *coaching* de carreira se assemelha ao que é desenvolvido no planejamento de carreira e em sua duração, entretanto, as estratégias e objetivos são estabelecidos no início do processo. É composto por três etapas: diagnóstico, em que se analisa o cenário atual e é feita a autoavaliação; prognóstico, em que é especificada claramente a situação desejada e é realizado um planejamento de metas; e plano de ação, em que ferramentas e métodos são mobilizados e desenvolvidos para atingir o resultado

requerido.

Há ainda uma resistência natural, por parte de grande maioria, de planejar suas carreiras, pois muitos creem que o crescimento na carreira é uma questão de sorte e que não há sentido em planejar uma vez que não há possibilidade de prever o futuro. Há também aqueles que, ao realizarem suas autoavaliações, sentem-se desencorajados para encarar a si próprios, apresentando relutância em mudar (DUTRA, 2010). Entretanto, diversos autores da área compartilham o pensamento de que essa resistência tornar-se-á cada vez mais branda, pois há forte tendência de que as pessoas zelem mais pelos seus interesses, venham a se preocupar mais com o atendimento de suas expectativas de carreira e que se mobilizem em relação às normas de conduta das organizações que lhes dizem respeito.

A orientação de carreira é personalizada e individual, tendo em vista que deve se adequar aos objetivos e particularidades de cada pessoa; portanto, não pode ser algo padronizado. É um processo em que cada pessoa planeja, implementa e controla suas próprias estratégias para a carreira que almeja, alinhadas aos seus interesses.

Ao final do serviço, as pessoas tendem a uma predisposição a correr riscos, saem mais determinadas a experimentar mudanças e adquirem cultura de planejamento e reflexão pessoal. Tais melhorias influenciam diretamente na qualidade e na produtividade do indivíduo, o que, de acordo com Judge, Robbins e Sobral (2010), auxilia na eficiência do trabalho e contribui para que as pessoas tenham um equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Siqueira (2002) complementa que, à medida que o indivíduo alcança esse equilíbrio e que melhora efetivamente seu desempenho profissional, este se torna mais satisfeito com o trabalho. Ganham, assim, o funcionário e a organização, pois leva à redução do absenteísmo e ao aumento da produtividade organizacional.

5 Considerações finais

O presente artigo atingiu o objetivo geral ao analisar os propósitos que motivam um profissional a contratar um serviço de planejamento de carreira no Distrito Federal e com isso respondeu à questão: quais as principais motivações do profissional que busca este serviço no Distrito Federal? Foi constatado que os contratantes dessa atividade possuem uma sensação de desconforto em relação à sua carreira, o que tende a prejudicar também

suas vidas pessoais. Geralmente, não estão onde desejam estar.

Tal sensação é motivada por diferentes propósitos condicionados por aspectos como estágio da carreira, faixa etária e áreas de atuação. Geralmente, pessoas em início de carreira buscam um norte para suas vidas profissionais; pessoas em fases intermediárias buscam revisão e/ou mudança de atividades; já pessoas em estágios avançados de carreira procuram o que fazer quando se aposentarem.

As motivações são variadas, já que cada indivíduo possui necessidades e interesses distintos; porém, nota-se que os clientes do serviço de planejamento de carreira no Distrito Federal desejam modificar sua atual conjuntura e buscam nortear suas vidas profissionais, bem como alinhá-las com suas preferências, necessidades e valores. Assim, eleva-se o nível de satisfação do profissional, gerando maior produtividade nas atividades organizacionais.

A principal limitação do trabalho foi o número de empresas entrevistadas. O serviço de planejamento de carreira é limitado e difícil de ser encontrado no grande leque de serviços ofertados pelas consultorias de recursos humanos do Distrito Federal. Ao todo, foram contatadas dez empresas no segmento de planejamento de carreira e *coaching*; entretanto, apenas três se disponibilizaram para entrevista dentro do período de realização do artigo, o qual também foi insuficiente para coletar dados de mais empresas.

Outra dificuldade enfrentada foi a quantidade de material disponível sobre o assunto, que ainda é limitada. O tema é abordado em livros de administração e gestão de carreiras, tendo a sua disposição pouca literatura, contrariando, assim, a expectativa inicial de que era bastante difundido e discutido.

Como agenda futura, sugere-se que novas pesquisas sobre planejamento de carreira sejam realizadas nos próximos anos, envolvendo como participantes um maior número de empresas e também os clientes desse serviço, para fins de comparação, verificação de crescimento da área e contribuição à literatura do assunto. É sugerido também que essa pesquisa seja realizada em outras localidades, tendo em vista que Brasília é uma cidade cuja grande maioria é voltada para concursos públicos. A pesquisa contemplaria resultados mais abrangentes caso pudesse ser realizada em cidades com um maior número de empresas privadas e de diferentes setores.

Referências

- BALASSIANO, Moisés; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *Revista Adm. Contemp.* Curitiba, v. 8, n. 3, set. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552004000300006&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 13 Abr. 2012.
- BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- MARTINS, Hélio Tadeu. *Gestão de Carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MARTINS, Hélio Tadeu. *Coaching de carreira: ampliando oportunidades*. Disponível em: <http://www.abopbrasil.org.br/home/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=12&task=finish&cid=48&catid=3&m=0>. Acesso em: 3 abr, 2012.
- MESADRI, Fernando Eduardo; PASETTO, Neusa Vítola. *Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia*. Curitiba: Ibpx, 2011.
- MOGGI, Jair; BURKHARD, Daniel. *Assuma a direção de sua carreira: os ciclos que definem o seu futuro profissional*. São Paulo: Negócio, 2003.
- MUNIZ, Adriana Roman; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues; SANTOS, Isabel Cristina dos. *Implementação da prática do coaching: reflexões sobre organizações e indivíduos*. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0376_0473_01.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2012.
- NASCIMENTO, Dinalva Melo do. *Metodologia do trabalho científico: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Plano de carreira: foco no indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2009.

PORCHÉ, Germaine; NIEDERER, Jed. *Coaching: o apoio que faz as pessoas brilharem*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional. *Estud. Psicol. (Natal)*, Natal, v. 7, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 mar. 2012.

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