

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

CAMILA PODEWILS DA SILVA

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E AUTOGESTÃO DE CARREIRA
DOS ESTAGIÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Porto Alegre

2018

CAMILA PODEWILS DA SILVA

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E AUTOGESTÃO DE CARREIRA
DOS ESTAGIÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2018

CAMILA PODEWILS DA SILVA

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL E AUTOGESTÃO DE CARREIRA
DOS ESTAGIÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovado em: 21 de junho de 2018

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello - Orientadora

Profa. Dra. Camilla Zanon Bussular – Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter acrescentado fé no meu coração para não desistir no primeiro não e seguir em frente com meu sonho de estudar na Ufrgs.

Aos meus pais, que incansavelmente, investiram e acreditaram em mim. Mãe, você foi minha fortaleza quando eu quase desmoronei e quis desistir; secou minhas lágrimas, me ajudou a erguer a cabeça e acreditou mais em mim do que eu mesma pude acreditar. Pai, se eu conseguir ser 1% do que você é, serei a melhor pessoa que há; minha maior alegria é poder ser um orgulho para você – obrigada por me fazer acreditar em mim e incentivar todas as minhas escolhas. Nem todas as palavras seriam suficientes para explicar minha gratidão. O diploma é meu presente para vocês.

Ao meu namorado, por estar presente mesmo quando eu me ausentei. Sua perseverança confortou meu coração nos momentos que mais precisei. É um grande presente poder compartilhar com você essa conquista.

Aos amigos e colegas, que me acompanharam durante toda essa trajetória. Em especial, a minha xará, que vivi os momentos mais intensos e incríveis durante a graduação – nunca esquecerei das nossas corridas para pegar ônibus no centro e das noites que fomos longe terminando os trabalhos. Para sempre, minha dupla. Obrigada pela oportunidade de compartilhar tantos conhecimentos que me enriqueceram como profissional e como pessoa.

Aos familiares e amigos de longa data, que vivenciaram comigo todo o processo antes da aprovação no vestibular e vibraram quando meu nome saiu na Zero Hora. E agora ainda permanecem aqui para comemorar o tão esperado diploma. Todos moram no meu coração e não gostaria de citar nomes, porém uma pessoa em especial merece destaque. Obrigada, tia Ediléia. O amor de mãe e carinho por mim são os presentes mais lindos que eu ganho de você.

Por fim, porém não menos importante, a minha orientadora maravilhosa! Ela é a pessoa mais amada e gentil que eu tive a oportunidade de conhecer e compartilhar conhecimento. Obrigada por toda disponibilidade, atenção, agilidade e confiança em mim e no meu trabalho. Você é excelente e foi uma honra ser sua orientanda!

RESUMO

O trabalho teve como objetivo identificar e analisar qual o impacto que o plano de desenvolvimento individual, utilizado no departamento de uma grande instituição financeira, causa na autogestão da carreira dos estagiários – ativos e inativos (no período de até um ano no setor). Para tal, foi necessário descrever o plano de desenvolvimento individual utilizado pelo departamento, analisar qual a percepção dos estagiários sobre o significado de carreira no desenvolvimento profissional, identificar qual a percepção desses estagiários acerca do PDI utilizado pela empresa e propor ações de melhorias, que eles julgam necessárias, no atual plano aplicado pelo departamento. O método utilizado nesse estudo foi o qualitativo e a técnica de coleta de dados foi a realização de entrevistas em profundidade com seis estagiários.

De forma geral, pode-se constatar que o PDI é uma ferramenta utilizada para auxiliar no desenvolvimento das competências adotadas pela organização; que essas competências são definidas a partir de uma reunião de *feedback* do estagiário com o gestor do departamento e que passa por uma reavaliação a cada seis meses. Nesse item, tomou-se conhecimento de que nem todos os estagiários tiveram a oportunidade de elaborar o plano – mesmo que já estivessem em processo de promoção dentro da empresa. Constatou-se que, para alguns dos pesquisados, carreira é o histórico profissional e pessoal que o indivíduo coleciona durante sua vida. Entretanto, não houve consenso nesse sentido, pois, em contraponto, houve quem visse carreira apenas como o percurso que o profissional trilha dentro de uma única organização. A autogestão emergiu como sinônimo de protagonismo. Em relação a percepção a respeito do plano de desenvolvimento individual aplicado pelo departamento, as constatações variaram. Em síntese, o PDI é percebido como ferramenta para auxiliar na autogestão da carreira, para proporcionar uma troca de experiência com um profissional mais experiente no mercado (gestor), e para o indivíduo se reconhecer como profissional. Por fim, a análise dos dados permitiu constatar que a maior parte dos pesquisados considera que houve um impacto significativo do PDI na autogestão de suas carreiras, entretanto foi mencionado que são necessários alguns ajustes no plano. As sugestões de melhorias foram: acrescentar no método de avaliação uma análise 360°, desenhar um plano de ação mais elaborado, pois o atual propõe apenas que sejam ditas as ações que serão realizadas pelo indivíduo para desenvolver a competência mencionada, sem dar prazos e procedimentos de como serão feitas, por exemplo; e ter a presença e colaboração mais atuante do gestor do departamento, pois houve sinalizações sobre os liderados sentirem falta do líder durante o processo de desenvolvimento.

Palavras chave: Carreira. Autogestão de carreira. Desenvolvimento. Plano de desenvolvimento. Estágio.

ABSTRACT

This assignment aimed to identify and analyze what is the impact that the individual development plan, used in the Department of a large financial institution, cause on the career self-management of interns – active and inactive (in the period up to one year in the sector). It was necessary to describe the individual development plan used by the Department, analyze what was the interns' perception about the meaning of career in professional development, identify what was the perception of these interns about the PDI used by the company and propose improvement actions, which they judge necessary, in the current plan applied by the Department. The method used in this study was qualitative and the data collection technique was conducting in-depth interviews with six interns.

In general, it can be seen that the PDI is a tool used to assist in the development of competence adopted by the Organization; these competences are defined from an intern feedback meeting with the Manager of the Department and it undergo for a reappraisal every six months. In this item, it is aware that not all of the interns had the opportunity to draw up the plan-even if they were already in the process of promotion within the company. It was noted that, for some of the respondents, career is the professional and personal history that the individual collects during life. However, there was no consensus in this regard because, in counterpoint, it happened to see the career just as the route that the professional track within a single organization. The self-management emerged as synonymous with the role. Regarding the perception about the individual development plan implemented by the Department, the findings varied. In summary, the PDI is perceived as a tool to assist in self-management career, to provide an exchange of experience with a more experienced professional (Manager), for the individual to recognized himself as a professional. Finally, the analysis of the data has shown that most respondents consider that there was a significant impact of the PDI in self-management of their careers, however it was mentioned that some adjustments are necessary in the plan. The suggestions for improvement were: add in the method of assessing a 360° analysis, draw a more elaborate action plan, as the current proposes only to be told the actions which will be performed by the individual to develop the competency mentioned, without deadlines and procedures for how they will be made, for example; and to have the presence and active collaboration of the department manager, because there were warnings about the lack of a leader-led feel during the development process.

Keywords: Career. Career self-management, Development, Development plan, Internship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Objetivos específicos do treinamento.....	15
Quadro 2 – Objetivos genéricos do treinamento	15
Quadro 3 – Principais Características Da Carreira Proteana.....	19
Quadro 4 – Roteiro semiestruturado de entrevista	27
Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados	30
Quadro 6 – Macro e micro categorias	31
Quadro 7 – Modelo PDI	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	14
2.2 CARREIRA	17
2.2.1 Autogestão da Carreira.....	21
2.2.2 Papel do Estágio Profissional na Carreira do Administrador	24
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 MÉTODO DA PESQUISA	26
3.1.1 Técnica para Coleta e Análise de Dados.....	26
3.1.2 Caracterização da Empresa e Sujeitos Pesquisados.....	28
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO	33
4.2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	34
4.3 PAPEL DO PDI NA CARREIRA.....	36
4.4 ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA ELABORAÇÃO DE UM PDI.....	37
4.5 AUTONOMIA NA ELABORAÇÃO DO PDI	39
4.6 CARREIRA	40
4.7 AUTOGESTÃO DA CARREIRA	42
4.8 IMPACTO DO PDI NA CARREIRA	44
4.9 SUGESTÃO PARA MELHORIA NO PDI	45
4.10 CONSELHOS AOS NOVOS ESTAGIÁRIOS.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	52

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	55
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

O cenário corporativo está vivenciando um momento importante de transações. O fácil acesso à informação, fruto da explosão tecnológica, tem refletido diretamente no perfil dos clientes. Cada vez mais instruído, o consumidor tem se mostrado seletivo e exigente na hora da compra ou contratação. A similaridade dos produtos e serviços ofertados pelas empresas de mesmo nicho traz a necessidade de um diferencial competitivo, como o atendimento consultivo, capaz de singularizar uma empresa que busca estar entre as melhores.

Apesar de proferirem exaustivamente o discurso de que as pessoas são o diferencial competitivo, mas na prática não executarem a sentença, a realidade tem exigido das organizações uma mudança de postura e essa transformação tem colocado o quadro de funcionários como chave estratégica que irá diferenciar uma empresa das demais. O grande desafio, nesse contexto, está na gestão das pessoas, que cada vez mais estão se aperfeiçoando e buscando oportunidades de desenvolver seu potencial. Admitir e manter talentos requer investimento no desenvolvimento dos profissionais. Falar em desenvolvimento não se limita a pensar somente em educação formal, mas em experiências de trabalho, contatos e avaliações que servirão como auxílio para futuros empregos (NOE, 2015).

As experiências de trabalho, para muitos, iniciam no estágio profissional. A combinação dele à graduação é fundamental para a formação do estudante. Segundo o artigo 2, inciso 2º, da Lei nº 11.788/08 (BRASIL, 2008), “O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho”. Esse momento permite a identificação de oportunidades, possibilitando o desenvolvimento de competências, aprimorando pontos fortes e trabalhando pontos fracos do profissional. É o início de uma carreira que está exigindo cada vez mais uma autogestão. Nas empresas que têm visado o futuro, o jovem é o protagonista na gestão da própria carreira. O desenho da trilha que será seguida para conquistar os objetivos não é mais responsabilidade do gestor e sim do próprio funcionário.

O crescimento explosivo da tecnologia provocou inúmeras mudanças no ambiente organizacional. Esta incerteza contribuiu para que as organizações adotassem estruturas mais flexíveis e se tornassem mais competitivas, forçando os colaboradores a assumir maiores responsabilidades na gestão das suas carreiras profissionais. Deste modo, a maior quota de responsabilidade inerente à gestão de carreira passou para os próprios colaboradores, o que faz com que conceitos como a autogestão de carreira constituam um pré-requisito para o sucesso profissional, ou seja, junto a essas transformações, o conceito de carreira evoluiu.

Balassiano, Ventura e Fonte (2003) trazem duas fases desse conceito: o tradicional e o moderno. De forma sintetizada, o conceito tradicional apresenta a carreira como responsabilidade das organizações, na qual o sucesso está relacionado com a posição hierárquica ocupada dentro da organização. Por outro lado, os autores mencionam o conceito de carreira moderna, que teve seu surgimento decorrente das mudanças no cenário organizacional, como responsabilidade das pessoas. Esse novo conceito aponta a capacidade de inovar e flexibilizar como diferenciais dentro do processo de gestão de carreira.

A partir desse conceito moderno, surge a autogestão da carreira, que é reflexo do modelo de gestão de pessoas e cada vez mais adotado nas organizações. A nova postura adotada pelas empresas está intrinsecamente ligada ao perfil do jovem profissional, que busca gerenciar sua carreira a seu modo, garantir sua qualidade de vida e aprendizado contínuo. A essa realidade também pode-se relacionar o conceito de carreira proteana, na qual o principal objetivo está no sucesso psicológico do indivíduo, integrando vida profissional e pessoal. Essa modalidade de carreira, classificada por Hall (1996), pode ser percebida como experiências e aprendizados pessoais nas relações de trabalho ao longo da vida do indivíduo. Transferir a responsabilidade para o funcionário é uma tática de “dupla face” utilizada pelas empresas, pois além de incentivá-lo a se aperfeiçoar, controla seus interesses e se esses são condizentes com os objetivos da organização. Nessa linha, Fontenelle concluiu que as empresas:

Estão desenvolvendo práticas de desenvolvimento profissional e pessoal cujo objetivo é o de estabelecer o compromisso entre as metas da empresa e os propósitos individuais do profissional, atuando em dois níveis: oferecendo aos profissionais informações sobre os critérios de progressão na empresa, baseados no desempenho e na competência; e oferecendo oportunidades de crescimento e possibilidade de desenvolvimento através da aplicação de programas que ajudariam o profissional a se conhecer melhor e a montar seu roteiro de carreira construindo uma visão mais clara de onde quer chegar, corrigindo a rota de crescimento profissional e traçando ou identificando objetivos novos (FONTENELLE, 2005, p. 4 – 5).

Fontenelle (2006) diz que as transformações dos últimos anos apontam claramente para uma nova forma de gerir a carreira, denominada “autogestão de carreira”. Tal proposta, segundo a autora, representa “uma evolução do conceito de carreira, de algo que, tradicionalmente, era compreendido como de responsabilidade da empresa, para um novo conceito no qual caberia a cada funcionário a responsabilidade por gerir o próprio destino profissional”. A autogestão da carreira está associada diretamente às habilidades do profissional e suas preferências de trabalho; sendo necessária uma leitura do mercado para saber onde aplicar os talentos e aquilo que se tem prazer em fazer (FONTENELLE, 2005). Essa autora também comenta que:

Em outras palavras, começa a se desenhar um novo contrato no qual o indivíduo está só, e a promessa da autonomia, contida nas idéias de auto-conhecimento e sucesso psicológico, é a contrapartida dessa auto-responsabilização, tão presente nos ideais do novo modelo de “autogestão de carreira” (FONTENELLE, 2007, p. 79).

A autogestão da carreira veio como resposta às mudanças observadas na carreira proteana. É a forma que o jovem profissional, inserido nesse cenário, encontrou para satisfazer seus objetivos, como a flexibilidade, a auto expressão e o controle da sua trajetória em todas as esferas da vida, desvinculando-se das relações de dependência estabelecidas com a empresa no modelo de carreira tradicional. A interpretação pessoal das experiências de carreira e a possibilidade de controlar o decurso da mesma contribui para a valorização dos comportamentos de autogestão de carreira.

A autogestão de carreira refere-se à proatividade dos colaboradores na gestão das suas carreiras, visível na busca de informação sobre oportunidades de carreira, procura de *feedback* sobre o desempenho e competências pessoais, utilização do *networking* para criar oportunidades de carreira e nas ações para aumentar a visibilidade do indivíduo (MATIAS, 2013).

Para além de contribuir para o desenvolvimento das competências e aptidões individuais, a gestão de carreira organizacional permite alinhar as necessidades dos colaboradores com o funcionamento da organização. Este alinhamento é realizado a partir de uma grande variedade de programas e intervenções, que podem assumir a forma de sessões de formação e *assessment centres* ou programas de mentorado e aconselhamento de carreira. Abordar os dilemas resultantes dos aspectos objetivos e subjetivos da construção das carreiras, bem como os eventuais conflitos entre os interesses individuais e organizacionais, contribui para elucidação de contradições implícitas aos processos de gestão das carreiras (WILKOSZYNSK; VIEIRA, 2013).

O presente trabalho buscou analisar o caso de um departamento de um banco aqui denominado de XY para manutenção de anonimato. O banco XY é uma das maiores instituições financeiras do Brasil e está no *ranking* das melhores empresas para começar a carreira. Com um vasto investimento em tecnologia e inovação, busca sempre aperfeiçoar seus recursos e desenvolver seus colaboradores para que cresçam junto à empresa. O departamento analisado é responsável pelo treinamento dos funcionários da organização e um dos prêmios que carrega consigo é o de melhor Universidade Corporativa do Mundo. Esse departamento é subdividido por regiões do Brasil. Cada região é gerenciada por um supervisor. A área estudada será a região Sul, a qual abrange os estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná.

O interesse em desenvolver os funcionários para que venham a seguir carreira no banco é objetivo da organização. A empresa tem amadurecido e reconhecido que seu sucesso está, definitivamente, relacionado às pessoas. Prova disso está na vasta quantidade de treinamentos relacionados ao assunto de atendimento consultivo, que enfatiza a importância do profissional no momento da venda, colocando-o como diferencial nesse processo de troca.

O banco XY adota um sistema de carreira fechada, o qual oferece trilhas de desenvolvimento preestabelecidas para cada cargo. Essas trilhas não limitam o desenvolvimento do profissional, pois junto a elas existem ferramentas utilizadas por cada departamento para auxiliar o profissional a planejar e gerenciar seu autodesenvolvimento, possibilitando assim uma autogestão da carreira, conforme menção acima. Há diversas ferramentas disponíveis para concretização desse propósito.

O presente trabalho buscou estudar o plano de desenvolvimento individual (PDI). Esse plano é utilizado no departamento em questão e tem como objetivo a autogestão da carreira dos seus estagiários. Essa ferramenta é apresentada e trabalhada junto ao gestor durante o período do estágio profissional. Caracterizado pela alta possibilidade de flexibilização, o plano é aplicado e revisitado a cada seis meses. A gestão está em sua totalidade como responsabilidade do estagiário. Sendo a pesquisadora estagiária nesse setor, há o conhecimento real da ferramenta, como os pontos fortes e também as fragilidades.

O que se tem a intenção de responder, a partir desse cenário, é a seguinte questão: **Qual o impacto do plano de desenvolvimento individual na autogestão da carreira dos estagiários de um departamento de uma grande instituição financeira?** Para responder tal indagação foram estabelecidos os objetivos de pesquisa apresentados na seção a seguir.

1.1 OBJETIVOS

a) OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar quais os impactos do plano de desenvolvimento individual na autogestão da carreira de estagiários de um departamento de uma instituição financeira.

b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o plano de desenvolvimento individual utilizado no departamento da empresa pesquisada;
- Analisar a percepção dos estagiários sobre o significado de carreira no seu desenvolvimento profissional;

- Identificar a percepção dos pesquisados acerca do plano de desenvolvimento individual da empresa;
- Propor ações de melhorias que se façam necessárias ao atual plano de desenvolvimento individual aplicado pela organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

A drástica mudança na cultura organizacional da instituição financeira a ser estudada no presente trabalho motivou a escolha do tema. Enquanto a intenção da empresa, na visão tradicional, incentivava os funcionários a permanecerem longos períodos na organização com suas carreiras sob responsabilidade dos gestores, a visão atual coloca o funcionário como protagonista do seu desenvolvimento, valorizando a ideia de autogestão da carreira.

O tema escolhido se explica pela intenção de aperfeiçoamento da ferramenta protagonista para autogestão da carreira dos estagiários utilizada dentro do departamento de treinamento de uma grande instituição financeira, o plano de desenvolvimento individual, uma vez que a pesquisadora observou que a inclusão de alguns itens no plano poderia trazer melhores resultados para a organização e para o profissional. Além disso, o estudo busca melhorar o PDI, visando resultados mais rápidos e efetivos para a organização e planejamentos mais assertivos para o estagiário na trilha da sua carreira.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo dois, apresenta-se a revisão da literatura a qual aborda os assuntos sobre treinamento e desenvolvimento, carreira, autogestão da carreira e papel do estágio profissional na carreira do administrador; já o capítulo três trata sobre os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho, assim como o método de pesquisa, a técnica utilizada para coleta e análise de dados, os sujeitos pesquisados e a caracterização da empresa. O capítulo quatro, trará a apresentação e discussão dos resultados e no último capítulo serão feitas as considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo trará uma revisão de fontes bibliográficas que tratam do tema estudado. Cada temática será abordada separadamente, na seguinte ordem: treinamento e desenvolvimento, carreira, autogestão da carreira e papel do estágio profissional na carreira do administrador. A intenção é apresentar os conceitos trabalhados nessa monografia de forma a sustentar a análise dos dados coletados.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A acirrada competitividade dentro do ambiente corporativo tem exigido dos profissionais uma constante qualificação. Por conta disso, o desenvolvimento de pessoas é um dos fatores essenciais para o sucesso de uma organização. Uma empresa líder deve ser capaz de prever o futuro e se antecipar às tendências. Para elas, o futuro é criado pela alta capacidade de desenvolvimento de pessoas, que enxergarão o que poucos são capazes de ver (REICHEL, 2008).

Apesar do desenvolvimento ser um ponto chave analisado neste trabalho, não é possível descrevê-lo sem que antes seja abordado o conceito de treinamento. O treinamento é uma importante ferramenta utilizada pelo departamento de recursos humanos das organizações com finalidade de capacitar os funcionários de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Marras conceitua treinamento como:

Um processo de assimilação cultural à curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização no trabalho (MARRAS, 2011, p. 133).

Para o autor, existem dois objetivos em um treinamento: i) Objetivos específicos; ii) Objetivos genéricos.

O processo de treinamento irá possibilitar ao profissional um leque de oportunidades que englobam conhecimento das funções cotidianas, especialização em determinada atividade ou até mesmo recapitulação de algum conceito, que por falta de prática nas atividades rotineiras, tenha sido perdido. Essas oportunidades são descritas nos objetivos específicos trazidos por Marras (2011). Elas são classificadas como (a) formação profissional, (b) especialização e (c) reciclagem conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Objetivos específicos do treinamento

Formação Profissional	Alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão.
Especialização	Oferecer ao treinando conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho.
Reciclagem	Rever conceitos, conhecimento ou prática de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Fonte: MARRAS (2011, p. 135)

O treinamento é uma ferramenta que além de possibilitar a formação profissional, a especialização e a reciclagem também proporciona ao profissional efetivar as funções e aumentar a satisfação profissional.

Essas oportunidades que o treinamento também promove estão relacionadas nos objetivos genéricos detalhados no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Objetivos genéricos do treinamento

Aumento da produtividade	Proporcionar a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, gerando melhorias nos tempos de produção, nos movimentos, aumentando a produtividade.
Aumento da qualidade	Aperfeiçoar de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que ele faz.
Incentivo motivacional	Treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz. Possibilitando ao trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz bem feito para sua própria satisfação.
Otimização pessoal e organizacional	É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancando pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional.
Atendimento de exigências das mudanças	As organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem.

Fonte: MARRAS (2011, p. 136)

A visão de curto prazo, característica do conceito de treinamento apresentado por Marras (2011) não é unânime entre os autores que discorrem sobre o assunto. Borges-Andrade

(2002), segundo Pilate e Abbad (2005), vê o treinamento de forma sistêmica com a capacidade de assimilação à longo prazo. Para o autor, treinamento é:

Uma ação organizacional planejada de modo sistemático, que possibilita a aquisição de habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, assim como o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o indivíduo mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras (PILATE; ABBAD, 2005, p. 43).

Com o aumento de concorrentes no mercado, não é mais suficiente treinar o funcionário para executar bem uma só função. A tática deve ser estreitar o relacionamento dos objetivos do funcionário às estratégias organizacionais. E essa relação é possibilitada através do desenvolvimento dos funcionários da organização. É importante dedicar atenção no progresso dos funcionários, pois são eles que atuam na parte operacional do negócio e que mantêm o contato com o cliente que está sendo atendido na ponta. A oportunidade de estreitar novos laços contratuais parte da necessidade trazida pelo cliente e essa percepção é visualizada mais facilmente pelo funcionário, sendo uma das razões pelas quais deve haver investimento e interesse no desenvolvimento do quadro de pessoal. Nesse contexto, Noe enfatiza que:

O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções (NOE, 2015, p. 6).

Dentro das organizações, a educação formal inclui treinamentos presenciais e *on-line*, geralmente, desenvolvidos e gerenciados pela empresa. Já o aprendizado informal é motivado pela busca de aperfeiçoamento por iniciativa do funcionário. Ele também engloba interações sociais presenciais e virtuais (NOE, 2015).

Ainda nessa linha, Nadler (1984), segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), enxerga o desenvolvimento como ações da empresa focadas em incentivar o crescimento profissional do quadro de funcionários; uma visão mais abrangente; sem a necessidade de intencional aperfeiçoamento no desempenho atual ou futuro. Essas ações podem ser visualizadas no departamento estudado neste trabalho em forma de palestras que tratam sobre as estratégias da organização, reuniões de *feedback* com o gestor e com o grupo de colegas e até consultoria externa para alinhar os objetivos internos à realidade do mercado.

Com as inúmeras oportunidades ofertadas para profissionais qualificados, atrair, desenvolver e reter funcionários competentes tornou-se um dos grandes desafios das organizações, que cada vez mais estão trabalhando para estabelecer uma inter-relação entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos profissionais. Além das oportunidades, a alta

capacidade de domínio que profissionais qualificados possuem sobre suas escolhas e carreiras desafia as organizações na retenção desses talentos (FONTENELLE, 2005).

A fim de abordar o assunto de forma mais específica, o próximo tópico trará os principais conceitos de carreira e suas transformações ao longo do tempo.

2.2 CARREIRA

O conceito de carreira sofreu diversas transformações ao longo do tempo. Antes, sua concepção era orientada para a empresa, com foco em cargos e funções, desenhada pelos gestores que detinham total controle sobre a trilha de formação do funcionário; agora, tem uma visão mais individualizada, onde o trabalhador, para avançar na sua trilha profissional, deve estar preparado para estruturar e tomar decisões sobre o próprio destino.

Historicamente, o conceito de carreira relacionado à trajetória profissional surgiu no século XIX com a ideia de uma profissão que apresenta etapas (CHANLAT, 1995, p. 69). Inicialmente, a palavra carreira remetia ao sentido de uma trajetória estruturada e organizada, onde uma certa estabilidade era percebida nos cargos.

Dutra (1996) traz dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno. Na visão do autor, o modelo tradicional tem por característica a progressão linear e vertical além da estabilidade na função. Já o modelo moderno é dotado de certa instabilidade sem uma sequência contínua. Essa diferença conceitual advém das transformações que se apresentam no atual cenário das organizações. Não predominante, mas ainda existente, a forma tradicional de carreira é dotada de certa estabilidade desenhada para percorrer uma ascensão linear vertical, como trazido por Chanlat (1995) em similaridade a Dutra (1996).

Na mesma linha de pensamento do conceito tradicional de carreira proposto por Dutra (1996) e Chanlat (1995), Oliveira (2013) define carreira como “o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam” (OLIVEIRA, 2013, p. 05). Nota-se, nesse conceito, a importância da inter-relação, para a empresa, entre a carreira do profissional e os interesses da organização. Também pode-se destacar a importância do planejamento nesse conceito.

De acordo com Pontes (2002), o "planejamento de carreira é o estabelecimento das metas e da trajetória de carreira dos colaboradores". Ainda segundo o autor, há algumas vantagens em considerar um planejamento de carreira, como:

1. Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza.
2. Motivar os colaboradores, na busca de maior competência técnica (instrução, conhecimento, experiência prática e habilidades).
3. Encorajar os colaboradores, na exploração de suas capacidades potenciais.
4. Propiciar a ascensão do colaborador na empresa.
5. Atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno.
6. Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, através da perspectiva do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over*.
7. Criar condições, para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais.
8. Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Barbosa (2012, p. 63) afirma que o “O planejamento ajuda a dar uma visão daquilo que deve ser feito e de como será feito. Ajuda a reduzir os riscos e prever resultados”. O autor complementa:

Planejar é definir, sempre por escrito, o caminho que será percorrido. É prever os possíveis problemas, identificar os passos intermediários, definir os prazos e os recursos. Planejar é economizar tempo – tanto na realização de suas metas quanto no trabalho diário. Sucesso por obra do acaso é raro (BARBOSA, 2012, p. 76).

Em síntese, na perspectiva tradicional, a carreira é da empresa, pois é ela quem estrutura e faz gestão do desenvolvimento; além de utilizar como principal medidor na avaliação de desempenho o quanto o funcionário ascendeu nos cargos dispostos na hierarquia organizacional.

Diferente dessa abordagem, Chanlat (1995) traz a visão moderna de carreira como consequência das mudanças sociais, destacando a elevação dos graus de instrução e flexibilização do trabalho, por exemplo. Na mesma linha de pensamento relatado por Chanlat, Hall (1996) apresenta um novo conceito de carreira similar ao conceito moderno, a carreira proteana. Hall (1996) lança essa nova nomenclatura com a ideia de uma carreira dirigida pelas pessoas e não mais pela organização. Sendo ela uma sequência de aprendizados pessoais retidos durante as experiências profissionais do indivíduo.

Em contraposição ao objetivo proposto no conceito tradicional de carreira, Hall (1996) aponta como principal alvo na carreira proteana o alcance do sucesso psicológico através da realização pessoal nos três espaços de expressão do indivíduo, que engloba: o pessoal, o familiar e o profissional. O Quadro 3, a seguir, traz a forma resumida do conceito:

Quadro 3 – Principais Características Da Carreira Proteana

- O objetivo é atingir o sucesso psicológico.
- A carreira é gerenciada pela própria pessoa.
- A carreira é uma sequência de aprendizagem contínua e de mudança de identidade.
- O ciclo temporal é definido pela “idade da carreira” e não pela idade da pessoa.
- A organização oferece: rede de relacionamento e desafios.
- Desenvolvimento não é necessariamente:
 - Treinamento formal.
 - Subir na hierarquia.
- Perfil para o sucesso:
 - De “saber como” (know-how) | Para “aprender como” (learn how).
 - De “segurança no emprego” | Para “empregabilidade”.
 - De “ser profissional” (work self) | Para “ser integral” (whole self).

Fonte: HALL (1996 *apud* DUTRA, 2013, p. 82)

A importância do equilíbrio da vida pessoal e profissional também é relatada por Barbosa (2012). Para o autor, é fundamental olhar para dentro de si e descobrir o que de fato é importante para você.

É essencial descobrir quem você é de verdade, quais as pessoas importantes em sua vida, o que você deseja e qual sua missão. Essas reflexões ajudam no processo de “administração da vida”, pois quando você for planejar seu tempo deve reservar algumas horas para ações relacionadas com a identidade. Isso é equilíbrio: orientar sua vida de forma a atender suas prioridades profissionais e pessoais, em todas as suas dimensões (BARBOSA, 2012, p. 30).

A ideia de que a carreira deve ser gerenciada pela própria pessoa advém das mudanças sociais que impactam diretamente o mundo corporativo. O aumento da competitividade e o acelerado processo de inovação e tecnologia confrontam os profissionais e exigem novas competências de cada um como a multifuncionalidade e o protagonismo. Ser um bom empregado não garante mais a estabilidade em uma organização. É necessário que os profissionais estejam dispostos e preparados para se desenvolver e evoluir (Veloso, 2012).

Dutra (2013) também traz um novo olhar para o conceito, destacando o papel do profissional como protagonista na gestão da própria carreira:

A carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais que resultam em desenvolvimento de competência para lidar com situações de trabalho de maior complexidade e em constante transformação (DUTRA, 2013, p. 100).

A transferência da responsabilidade para o funcionário é uma tática praticada em muitas organizações. A ideia é ótima para as empresas, que partem do pressuposto que poderão controlar os interesses do indivíduo atrelando-os aos objetivos da empresa. Porém, é importante ressaltar que, apesar da carreira ser planejada pelo próprio profissional, à empresa cabe possibilitar a oportunidade de desenvolvimento de carreira dentro da organização através de reuniões periódicas de *feedback*, incentivo na elaboração de um plano de desenvolvimento individual e acompanhamento das evoluções e dificuldades.

Apesar da valorizada atenção ao novo modelo de carreira proposto por diversos autores, há quem não aprecia a recente visão. Brousseau et al. (1996) acreditam que os gestores podem se isentar da responsabilidade que a eles cabe à carreira dos subordinados devido a essas alterações, deixando os funcionários sem contar com nada além das próprias capacidades.

Essa preocupação é plausível uma vez que a cultura psicológica pregada sempre foi sobre ter um superior e ser subordinado a alguém. Como bem colocado por Nicholson (1996), o indivíduo além de necessitar de oportunidades para interagir com o próximo, está geneticamente viciado em hierarquia.

Apesar da falta de consenso a respeito do novo modelo de carreira, a realidade aponta uma mudança inevitável e cada vez mais presente. Mesmo nas grandes organizações, como a estudada no presente trabalho, o tradicional modelo de carreira vem dando espaço para uma visão que aponta o funcionário como protagonista na gestão da sua carreira. Um dos motivos, também digno de destaque, para explicação da nova visão de carreira adotada pelas empresas é o aumento de profissionais qualificados no mercado de trabalho. Para aqueles que constantemente se aperfeiçoam e buscam um destaque, é interessante agir com protagonismo no que se refere à carreira. Como bem colocado pelo autor Malschitzky:

É preciso que cada indivíduo não fique preso a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada (MALSCHITZKY, 2012, p. 07).

Essas transformações no conceito de carreira são prova da necessidade de avanço quanto a tomada de decisão na vida profissional do funcionário. Não mais satisfeito em estar preso

numa só realidade organizacional e ter seus projetos pessoais comandados por seus gestores, a busca pelo comando do seu bem-estar na vida profissional acentuou a necessidade da autogestão da carreira. Observando que o presente trabalho propõe analisar o impacto do plano de desenvolvimento individual na autogestão da carreira dos estagiários de um departamento de uma grande instituição financeira, o próximo item revisará referências que abordam o tema.

2.2.1 Autogestão da Carreira

A autogestão da carreira é um tema recorrente no que se refere ao processo estratégico nas organizações. A saber disso, as empresas têm encorajado, cada vez mais, os profissionais a administrarem suas carreiras e protagonizarem seu desenvolvimento sempre buscando conciliar os desejos do funcionário aos objetivos da organização.

De acordo com Fontenelle:

A idéia da “autogestão da carreira” surge como reflexo dos fatos concretos que a geraram – flexibilidade do emprego, nova forma de trabalho baseada na gestão do conhecimento, perspectiva de curto prazo—; bem como de toda uma “retórica” assentada nas idéias de autonomia, de auto-conhecimento e de “sucesso psicológico” (FONTENELLE, 2005, p. 01).

Dutra (2006) vê a administração de carreiras como um incentivo para o indivíduo pensar no seu próprio desenvolvimento profissional, além de auxiliar a empresa na gestão estratégica do seu quadro de pessoal. Para o autor, assim como o profissional deve gerir sua própria carreira, compete à empresa definir a estratégia, o sistema de administração de carreiras e a metodologia, instauração e atualização do sistema (DUTRA, 2006).

A autogestão da carreira remete muito a ideia de autonomia como contrapartida positiva à falta de estabilidade que o modelo carrega (Fontenelle, 2007, p. 84). Em pesquisa realizada em 2014 por Fontenelle com graduados em Administração de uma tradicional escola de negócios de São Paulo, na qual a autora visava ilustrar a teoria do capital humano, a partir do modelo de autogestão de carreira, o tema “responsabilidade individual por sua carreira” emergiu de maneira espontânea na fala de 28 entrevistados. O que a autora constatou é que os alunos não se sentem tão livres para realizarem suas escolhas. A autora complementa dizendo que essa realidade pode ser comparada às “sociedades de controle”, referenciada por Deleuze, remetendo a ideia de que a sociedade fabrica sujeitos aparentemente livres – com uma autonomia controlada.

Para Boudreau e Mikovitch (2011), há três figuras importantes que irão impactar diretamente para que a administração da carreira esteja alinhada às estratégias da organização: o funcionário, o gestor e a empresa. O gestor será o responsável por intermediar os interesses dos funcionários e os objetivos estratégicos da empresa. Essa intermediação pode ser feita através do mapeamento das competências do funcionário – com reuniões de *feedback* – para que a relação entre os interesses da empresa e do empregado seja efetiva, trazendo resultados positivos para ambos.

Diferente de Dutra, Boudreau e Mikovitch, Greenhaus (1999), conforme trazido por Malschitzky (2012, p. 03), vê a autogestão da carreira como responsabilidade exclusiva do indivíduo, definindo o autogerenciamento profissional como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. Essa visão traz uma ideia de autonomia total do indivíduo e contrapõe o que Fontenelle e Dutra trazem em seus estudos.

Um dos fatores preponderantes para que o indivíduo faça autogestão da carreira de forma efetiva é conhecer em profundidade seu perfil pessoal e profissional. Saber quais são os pontos fortes e a melhorar já é um ponto de partida para essa tarefa. Como aponta Malschitzky, segundo Martins (2001), para que haja uma capacitação no processo de autogestão da carreira é necessário que o indivíduo siga alguns princípios tais como:

Coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas (MALSCHITZKY, 2012, p. 153).

Para os diferentes autores que tratam do assunto autogestão de carreira (Benedet, 2004, Duarte, 2000, Malschitzky, 2012; Oliveira, 2013), os pontos em comuns são: autoconhecimento, análise e conhecimento do mercado, estabelecimento de objetivos e plano de ação.

De forma sintetizada, o autoconhecimento é a principal etapa no processo de autogestão de carreira. É nessa fase que o indivíduo irá observar tanto suas aptidões técnicas quanto aspectos culturais. Dutra, segundo Malschitzky (2012), enxerga o autoconhecimento como

O melhor caminho para o reconhecimento dos pontos fortes, pois favorece o encontro da forma ideal para o desenvolvimento dos propulsores de carreira. Portanto, para efetivar um plano de carreira é preciso tomar como ponto de partida a auto avaliação e o autoconhecimento, para, a partir daí desenvolver os objetivos de carreira e efetuar o plano de ação para a consecução desses objetivos (MALSCHITZKY, 2012, p.155).

Junto ao novo modelo de carreira, no qual o principal objetivo está em alcançar o sucesso psicológico, surgiu a incerteza da empregabilidade, mais estável no modelo tradicional. Essa incerteza, somada a realidade do crescimento do número de profissionais com ensino superior no mercado e a falta de oferta de empregos em cargos que requerem tal qualificação, obriga o profissional a adotar um perfil de fácil adaptação para que possa assegurar seu emprego ou não permanecer desempregado caso seja dispensado. Malschitzky (2012) compartilha da mesma ideia quando afirma que:

É preciso que cada indivíduo não fique preso a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada (MALSCHITZKY, 2012, p. 156).

Estabelecer objetivos é uma etapa indispensável para o desenvolvimento da autogestão de carreira. É nesse momento que o indivíduo irá pensar suas expectativas em relação a vida pessoal e trajetória profissional. É importante ressaltar que esses objetivos serão traçados de acordo com a vontade do próprio indivíduo. Pois, de acordo com Benedet (2004) “Para estabelecer objetivos de carreira, o profissional deve considerar além das principais tendências do mercado, os aspectos de sua vida, sendo eles: individual, social, familiar, espiritual entre outros” (BENEDET, 2004, p.67).

Para London e Stumph (1982), segundo Dutra (2010), o estabelecimento de objetivos de carreira é realizado através da relação entre as oportunidades ofertadas pela empresa e as características pessoais. O último ponto a ser referenciado é o plano de ação. Ele poderá ocorrer tanto com profissionais em início de carreira, como estagiários, por exemplo, quanto com aqueles que já contam como uma carreira sólida. (DUARTE, 2000).

Planejar a carreira facilita a conquista de um diferencial competitivo. O processo de planejamento é capaz de ampliar a visão do profissional, antecipando cenários futuros e possibilitando ao indivíduo explorar os pontos fortes e trabalhar pontos que ainda precisam ser desenvolvidos para permanência no mercado. (BENEDET, 2004).

A necessidade de atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados e capacitados é um grande desafio para as organizações. Como esse grupo geralmente é apto para fazer gestão da própria carreira e não manter uma relação de dependência com qualquer empresa, a maneira encontrada pelo departamento de gestão de pessoas das grandes organizações é “oferecer aos profissionais informações sobre os critérios de progressão na empresa, baseados no desempenho e na competência; e oferecer oportunidades de crescimento e possibilidade de

desenvolvimento através da aplicação de programas que ajudam o profissional a se conhecer melhor e a montar seu roteiro de carreira construindo uma visão mais clara de onde quer chegar, corrigindo a rota de crescimento profissional e traçando ou identificando objetivos novos”. Como exemplo, tem-se a avaliação 360° (FONTENELLE, 2005).

Considerando que o presente estudo tem como foco os estagiários, na seção seguinte será abordado o papel do estágio na carreira do administrador.

2.2.2 Papel do Estágio Profissional na Carreira do Administrador

O ambiente corporativo tem sido alvo de diversas transformações. Cada vez mais exigente e competitivo, requer dos profissionais um desenvolvimento que vai além dos ensinamentos teóricos lecionados durante a graduação. Àqueles que recém ingressaram na universidade e não possuem experiência alguma no mercado de trabalho, essa exigência é um tanto quanto incômoda. A oportunidade do estágio profissional é a porta que muitos investem para iniciar sua trajetória no mercado de trabalho.

Um estágio bem conduzido enriquece o currículo dos que recém estão entrando nesse cenário e recoloca aqueles que optaram por seguir outra carreira. Além disso, o estágio auxilia no desenvolvimento pessoal do indivíduo. Durante esse período, o estudante terá a oportunidade de desenvolver competências pessoais e vivenciá-las de uma forma particular e com outro grau de intensidade que aquelas lecionadas em sala de aula, como: equilíbrio emocional no momento que o houver uma instabilidade com um cliente; trabalho em equipe quando for necessário realizar uma entrega num curto espaço de tempo e não há possibilidade de uma única pessoa realizar; criatividade para impressionar o cliente e convencê-lo a comprar sua ideia e não a do concorrente; planejamento estratégico para organizar todas as inúmeras e mais variadas tarefas que lhe forem solicitadas para um mesmo período, entre tantas outras.

O estágio profissional é a atividade que possibilita a relação teórico-prática influenciando diretamente na vida e carreira do administrador. Teixeira et al. (2011) consideram o estágio profissional como:

Um ensaio, um momento de ascensão na preparação do aluno para sua vida profissional. É por meio do estágio que o aluno, enfrentando os desafios do mundo moderno, tem a possibilidade de aprender fazendo, transformar o saber ao aliar a teoria aprendida na academia com prática utilizada nas organizações. Desta forma, o estágio pode ser considerado um campo de treinamento, um espaço prático de aprendizagem onde o estagiário terá contato com situações e atividades de aprendizagem que visam à formação profissional do mesmo. É um período que possibilita a formação de uma espécie de identidade profissional do estagiário, uma

vez que todas as experiências que este vivenciará gerarão nele um senso crítico sobre sua profissão e seu futuro profissional (TEIXEIRA et al., 2011, p. 02).

Na mesma linha de pensamento, Custódio e Carrão (2012, p. 04) enxergam o estágio como “uma atividade complementar aos estudos e alternativa de aprendizado e qualificação profissional”. Para muitos profissionais, o estágio é a porta de entrada no mercado de trabalho. É o momento em que o indivíduo assume a identidade profissional, integrando o conteúdo teórico-prático e materializando a profissão (ANDRADE, 2012).

É de suma importância que o estágio profissional seja supervisionado para que haja não só um aprendizado das tarefas cotidianas, mas um desenvolvimento das competências do estagiário, pois é nesse período que o indivíduo estará absorvendo informações e trocando experiências que contribuirão para seu perfil profissional. Para sustentar essa hipótese, Halasi (2002) traz uma reflexão:

O estágio quando adequadamente concebido, orientado, e avaliado, cria e aprimora benefícios tangíveis e intangíveis para o aluno: melhora a qualificação acadêmica; evidencia e aprimora qualidades pessoais; estimula a transição da adolescência à vida adulta; facilita a transição da vida acadêmica à vida profissional; provoca o exercício da orientação vocacional; rompe a dicotomia do saber e fazer; rompe o cordão umbilical com a escola e proporciona uma insubstituível experiência de vida (HALASI, 2002, *apud* BARROS; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

A partir da literatura apresentada é possível afirmar a real importância do estágio na carreira do administrador.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para realização do estudo, na seguinte ordem: método da pesquisa, técnicas para coleta e análise dos dados, instrumento para coleta de dados e sujeitos pesquisados.

3.1 MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida é do tipo descritiva, que, segundo Gil (2008, p. 28) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso que tem como característica um estudo profundo com o objetivo de obter um conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008).

O método utilizado neste estudo foi qualitativo. Segundo Gil (2008), nas pesquisas realizadas através de um estudo de caso, os procedimentos analíticos são de natureza qualitativa, não tendo “fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores”. Ainda segundo o autor, nas análises qualitativas, o elemento humano é fundamental, com influência direta da capacidade e estilo do autor.

3.1.1 Técnica para Coleta e Análise de Dados

A pesquisa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. Gil (2008, p. 109) define entrevista como “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.”. O autor entende a entrevista como uma forma de interação social, ou mais especificamente como um diálogo no qual há duas partes envolvidas: aquela que está em busca elementos que respondam os questionamentos e aquela que irá ser fonte dessas informações.

Entre as vantagens da entrevista, se comparada ao questionário, destaca-se a possibilidade de captar a expressão corporal, tonalidade de voz e ênfase nas respostas do entrevistado; além de poder explicar quaisquer dúvidas que surgirem sobre as questões discutidas.

Vale salientar que, como todas as técnicas disponíveis para coleta de dados, a entrevista também possui algumas desvantagens. Entre aquelas citadas por Gil (2008, p. 110), pode-se destacar: a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas; o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes; a

influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado; e a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado. Porém, apesar das deficiências desse método, o autor afirma que “em função da flexibilidade própria da entrevista, muitas dessas dificuldades podem ser contornadas”.

As entrevistas foram realizadas com seis estagiários e ex-estagiários – todos da região sul, pois só houve liberação por parte do gestor dessa região para realização das entrevistas – de forma presencial (com um estagiário do estado do Rio Grande do Sul) e através de áudio do *WhatsApp*, por conta da distância (com dois estagiários do PR e duas estagiárias de SC) e falta de disponibilidade da entrevistada (com uma estagiária do RS) segundo o roteiro que consta no apêndice A e que se apresenta de forma detalhada no Quadro 4, a seguir. A proposta inicial era realizar a entrevista com sete pessoas, porém, por conta da indisponibilidade de uma delas e término do prazo para a coleta de dados, optou-se por reduzir a seis o número de entrevistados.

Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e consentiram com a gravação da entrevista ou de realizá-la através de áudio do *WhatsApp*. Por questão de ética e pedido dos entrevistados, ficou acordado que nenhum dos nomes seria divulgado. Optou-se por referi-los como estagiário 1, estagiário 2, (...), estagiário 6.

Quadro 4 – Roteiro semiestruturado de entrevista

(continua)

Objetivos Específicos	Literatura	Perguntas
a) Descrever o plano de desenvolvimento individual utilizado no departamento da empresa pesquisada;	Pontes (2002); Benedet (2004).	<ul style="list-style-type: none"> - Para você, qual a importância de um planejamento? Comente. - Descreva o plano de desenvolvimento da empresa. - Qual o papel deste plano para o desenvolvimento de sua carreira. Exemplifique. - Para você, o que é importante levar em consideração na elaboração de um plano de desenvolvimento individual para sua profissão? Porquê? - Você sente ter autonomia na elaboração do PDI dentro do departamento? Porquê?

Quadro 4 – Roteiro semiestruturado de entrevista

(conclusão)

Objetivos Específicos	Literatura	Perguntas
b) Analisar a percepção dos estagiários sobre o significado de carreira no seu desenvolvimento profissional;	Dutra (2010, 2013); Balassiano, Ventura e Fonte (2003); Hall (1996); Fontenelle (2005, 2006); Matias (2013); Oliveira (2013); Chanlat (1995).	- Para você, qual o significado de carreira? - Como você vê a autogestão da carreira? Explique.
c) Identificar a percepção dos pesquisados acerca do plano de desenvolvimento individual da empresa;		- Qual o papel que o plano de desenvolvimento individual tem na sua carreira?
d) Propor ações de melhorias que se façam necessárias ao atual plano de desenvolvimento individual aplicado pela organização.		- O que você mudaria ou acrescentaria no modelo do PDI implementado pelo departamento? Porquê? - Qual conselho você daria para um estagiário que ingressasse no departamento hoje?

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos objetivos do estudo e revisão de literatura.

Para técnica de análise de dados utilizou a análise de conteúdo. Para Campos, a análise de conteúdo serve para verificar dados qualitativos, objetivando encontrar os sentidos de um documento. O autor enxerga a comunicação como ponto de partida para esse modelo de análise.

3.1.2 Caracterização da Empresa e Sujeitos Pesquisados

A análise desse estudo foi realizada no departamento de treinamento de uma das maiores instituições financeiras do Brasil. Atualmente, ela está entre as cinco empresas mais valiosas do país. A organização já conta com 75 anos de história no mercado e está presente em todo o território nacional e parte do exterior. Apesar de ainda ser muito conservadora em alguns aspectos, há um real interesse e busca por inovação, pois a empresa já identificou que para

expandir cada vez mais sua presença no mercado financeiro é necessária essa atitude. Como não houve autorização, o nome da empresa não poderá ser divulgado.

A organização possui uma Universidade Corporativa reconhecida mundialmente, com unidades espalhadas em diversas capitais brasileiras, responsável por contribuir com o treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa.

O setor analisado foi o da região sul, que engloba três unidades: Rio Grande do Sul, Santa Catarina (unidade fechada após a aplicação das entrevistas, mas ainda com atuação à distância por conta da carteira de clientes local) e Paraná. Essas unidades são gerenciadas por um único gestor, que possui total mobilidade para adequar a agenda aos compromissos nas três localidades.

A estrutura conta com duas analistas de escritório (alocadas na unidade de Curitiba), duas analistas de secretaria (uma alocada na unidade de Porto Alegre e outra na unidade de Curitiba), dois instrutores (um alocado na unidade de Porto Alegre e outra na unidade de Curitiba) e um estagiário (alocado em Porto Alegre). A Universidade é responsável por contribuir com o treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa e para tanto organiza cursos presenciais (ministrados pelos instrutores ou por consultoria externa contratada) e auxilia, por telefone, na realização dos cursos à distância (disponíveis na plataforma de treinamento virtual da organização).

Ainda é bem visível a ocupação dos funcionários do departamento com questões de processos; porém, no último ano, é significativa a mudança dessa cultura com a preocupação mais voltada para negócios e não para processos. Essa nova visão tem sido possível por conta de um alto investimento em tecnologia realizada pela empresa para que tudo que for voltado a processos seja realizado automaticamente por uma nova ferramenta digital. As informações necessárias para alimentar esse novo *software* será responsabilidade do próprio funcionário, que participará mais ativamente da gestão do próprio desenvolvimento profissional. A intenção com a ferramenta é posicionar o funcionário do departamento de treinamento de forma mais assertiva no negócio. O tempo operado com processos será reaproveitado para prestar um atendimento consultivo com o quadro de funcionários do banco (clientes do departamento) e entender a real necessidade dele para futuros grandes negócios.

Vistas as características da empresa, o próximo capítulo irá apresentar e discutir as respostas provenientes das entrevistas aplicadas com os estagiários ativos, inativos e promovidos (no período não superior a um ano) do departamento de treinamento da organização.

Os sujeitos pesquisados (Quadro 5) foram três estagiários ativos no departamento de treinamento da região sul – Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná – da organização em análise, um ex-estagiário inativo há um ano na organização e dois ex-estagiários recém-promovidos no período não superior a um ano.

Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados

Pesquisado	Idade	Tempo de Estágio	Gênero	Estado Civil	Estado de Atuação	Ativo/Inativo/Promovido
E1	24	1a e 1m	M	S	PR	P
E2	20	5m	M	S	RS	A
E3	22	7m	F	S	SC	P
E4	22	2a	M	S	PR	I
E5	23	1a e 9m	F	S	RS	P
E6	26	1a e 8m	F	S	SC	P

Fonte: Elaborado pela autora.

No capítulo seguinte serão apresentados e discutidos os resultados do presente trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas e realizadas as análises de acordo com a teoria apresentada no capítulo 2.

Com o intuito de atender os objetivos específicos, foi possível, a partir das entrevistas, identificar as micro categorias de análise que emergiram a partir do relato dos entrevistados. As macro categorias já haviam sido estabelecidas a partir dos objetivos e literatura.

No Quadro 6, a seguir, é possível visualizar as macro e micro categorias:

Quadro 6 – Macro e micro categorias

(continua)

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA
1. IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO	servir como guia
	ajudar a manter o foco
	auxiliar na definição e atingimento assertivo dos objetivos
	acompanhar o desenvolvimento dos objetivos
	gestão do tempo
	auxiliar na definição das prioridades
2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)	não elaboraram
	desenvolver a partir de feedback
	definir competências a desenvolver
	traçar plano de ação
	reavaliação periódica
	apontar o que foi cumprido e o que ficou pendente
3. PAPEL DO PDI NA CARREIRA	auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional
	firmar compromisso do gestor com o desenvolvimento do estagiário

Quadro 6 – Macro e micro categorias

(conclusão)

MACRO CATEGORIA	MICRO CATEGORIA
4. ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA ELABORAÇÃO DE UM PDI	sinceridade e honestidade consigo mesmo
	urgência
	plano de ação
	competências
	onde se quer chegar
5. AUTONOMIA NA ELABORAÇÃO DO PDI	
6. CARREIRA	histórico
	realização
	percurso dentro de uma organização
7. AUTOGESTÃO DA CARREIRA	protagonismo
	autonomia e empoderamento
	nova realidade nas organizações
8. IMPACTO DO PDI NA CARREIRA	auxilia na autogestão
	proporciona troca de experiência
	permite o indivíduo se reconhecer como profissional
9. SUGESTÕES PARA MELHORIA NO PDI	interesse do gestor
	criar um método para medição
	avaliação 360°
	plano de ação
10. CONSELHOS A NOVOS ESTAGIÁRIOS	clareza do que quer
	levar tudo como aprendizado
	aproveitar para se desenvolver
	trocar experiência
	ter um misto de sensações
	responsabilidade, dedicação e proatividade

Fonte: Elaborado pela autora.

Inicialmente, o roteiro de entrevista elaborado sugeria descrever o plano de desenvolvimento individual utilizado no departamento da empresa pesquisada. A pesquisa foi realizada somente com os integrantes e ex-integrantes da equipe de estagiários do Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná). Dos seis respondentes, dois não haviam elaborado o plano, portanto se fez uso apenas das respostas de quatro entrevistados. Mesmo que todos os integrantes não tenham elaborado o plano, foi possível agrupar as respostas daqueles que já fizeram o PDI e descrevê-lo conforme proposta de um dos objetivos específicos.

Nas próximas seções, cada uma das macro categorias será apresentada, discutida e relacionada com a o referencial teórico norteador do presente estudo.

4.1 IMPORTÂNCIA DE UM PLANEJAMENTO

Essa macro categoria diz respeito, de uma forma geral, sobre a importância de um planejamento no desenvolvimento profissional para os estagiários entrevistados.

O planejamento emerge, de uma forma muito significativa entre os entrevistados, como uma ferramenta essencial para gerenciar o tempo. Alguns trechos das respostas a seguir confirmam essa afirmação: “Se você não tiver um planejamento, você fica perdido, acaba perdendo tempo” (E1); “Um planejamento (...) tem diversos aspectos que são importantes. Tanto para tu planejar o teu tempo (...)” (E2); “No planejamento é importante (...) criar uma agenda de atividades, ver o quê que eu preciso fazer primeiro e para quando que eu preciso fazer cada entrega” (E5). Tais relatos são sustentados por Barbosa (2012, p. 76) quando o autor afirma que “Planejar é economizar tempo – tanto na realização de suas metas quanto no trabalho diário”.

O planejamento também foi muito relacionado à definição, ao desenvolvimento e ao atingimento assertivo de objetivos. “Eu acho importante para você ter um foco e poder acompanhar seu desenvolvimento e seus objetivos” (E1); “É através do planejamento que a gente consegue organizar as ideias e concretizar (...) o nosso objetivo” (E3); “Ele tem 100% de importância porque se você não tiver uma meta, se você não souber os caminhos que você vai traçar para concluir algum objetivo, as coisas dão errado” (E4).

Para um dos estagiários, o planejamento é importante, pois serve como um guia: “Eu acho importante porque ele é como se fosse um guia” (E1). Também foi mencionado na entrevista que o planejamento ajuda a manter o foco: “Importante para você ter um foco” (E1). Além disso, o planejamento emerge, embora não como unanimidade, como importância para a definição de prioridades: “A questão do planejamento é bastante importante até pra tu saber o que priorizar” (E5).

Avançando nessa linha do planejamento, foi questionado aos entrevistados a respeito do plano de desenvolvimento individual aplicado no departamento para um acompanhamento da evolução da carreira dos funcionários da organização. Todos os itens do plano foram citados pelos respondentes – *feedback* antes, durante e na reavaliação do plano; definição de competências a serem trabalhadas; plano de ação para desenvolver as competências de forma

mais assertiva; e reavaliação semestral. O plano de ação não é uma ferramenta engessada e, portanto apresenta variações conforme as necessidades das empresas.

4. 2 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Também se objetivou neste estudo identificar a percepção dos pesquisados acerca do plano desenvolvimento individual da empresa. De forma geral, os entrevistados responderam que o PDI auxilia no processo de autogestão da carreira e proporciona uma troca de experiências bem significativa para o crescimento profissional. Entretanto, alguns percebem que o PDI não causou impacto algum na carreira.

O plano de desenvolvimento individual da organização estudada é empregado para acompanhar a evolução de características apontadas pelos gestores aos funcionários quando realizam um *feedback*. Após uma reunião com o gestor, o estagiário tem uma visão externa daquilo que é preciso trabalhar em seu perfil pessoal para permanecer na organização e assumir, futuramente, novos desafios. A partir do que é apontado, o estagiário fica responsável por elaborar seu plano de desenvolvimento individual, elencando quais as competências a serem trabalhadas durante um período de seis meses. O relato do entrevistado 6 ilustra este processo, conforme podemos observar:

A empresa possui um plano de desenvolvimento periódico onde o gestor orienta o funcionário a preencher o seu plano de desenvolvimento com objetivos específicos a longo prazo ou a curto prazo. Além disso, o gestor orienta quais as perspectivas, em quais pontos o funcionário precisa se desenvolver após esse feedback, ele lê o feedback junto com o funcionário e os dois entram em um consenso para, de fato, o funcionário conseguir desenvolver as competências que são exigidas tanto pelo gestor como as que o funcionário acha que precisa desenvolver (E6).

As competências devem estar dentre as doze adotadas pela organização: comunicação, criatividade, empreendedorismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, liderança, negociação, percepção/julgamento, planejamento estratégico, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e visão globalizada. Escolhidas as competências – três a quatro – o estagiário deverá anunciar qual a ação de desenvolvimento que será realizada para que o desenvolvimento da competência seja efetivo.

Essas ações são das mais variadas possíveis, podendo ser assistir um filme, ler um livro, realizar a abertura de cursos presenciais, fazer algum curso à distância, entre outros. Realizada a ação, o estagiário mencionará em qual o período aquelas atividades serão desenvolvidas (na maioria das vezes, de forma anual). Conforme relato a seguir:

A empresa trabalha com o conceito de plano de desenvolvimento individual, que é pautado nas competências da organização. Então, nesse plano de desenvolvimento o funcionário vai, dentro (...) de um feedback com o seu gestor, definir quais são as competências onde ele precisa ter mais um conhecimento ou trabalhar um pouco dentro da sua personalidade e aí ele vai traçar alguns mecanismos. Por exemplo, podem ser filmes, livros, cursos que a organização oferece, atividades, enfim, daí vai depender bastante de qual competência. (...) Neste PDI a gente elencava, normalmente, três/quatro competências que a pessoa precisava trabalhar um pouquinho em cima e, a partir disso, normalmente, era um ciclo de seis meses, depois desses seis meses a gente fazia uma reavaliação sempre junto com o gestor desse planejamento para ver se foi cumprido, o quê que não foi, porque que não foi cumprido, enfim... e como é que a pessoa tinha mudado, o quê que a pessoa tinha evoluído desde então (E5).

Após esse campo, será colocado o *status* em que está a competência. Por exemplo, o estagiário verificou que era necessário trabalhar a competência Comunicação. Para isso, sugeriu que planejaría uma reunião por semana com os colegas para discutir sobre as atividades da semana seguinte. Durante os próximos seis meses, desenvolveria essa atividade e colocaria como *status* Iniciante. Passados os seis meses, o estagiário teria uma nova reunião de *feedback* com o gestor e verificaria se teve ou não um avanço significativo na competência Comunicação. Essa comunicação virá no próximo PDI semestral, porém com o *status* Aprimorando – não mais Iniciante, como anteriormente. No Quadro 7 a seguir, um modelo do PDI da organização adaptado pela autora:

Quadro 7 – Modelo PDI

Competência	Ação de Desenvolvimento	Período	Status

Fonte: adaptado pela autora.

A organização ainda ressalta que para que a competência seja completa deve constituir todas as seguintes características: conhecimento (saber como fazer), habilidade (autonomia na aplicação), atitude (querer fazer), valores (alinhamento aos valores organizacionais) e entrega (resultado).

Nas entrevistas realizadas com os estagiários do departamento, dois – dos seis estagiários que participaram – não haviam elaborado o plano, sendo que ambos já estavam em processo de efetivação dentro da empresa. As respostas a seguir confirmam esse aspecto: “Eu ainda não fiz” (E1). “O plano aplicado pelo departamento eu ainda não fiz” (E3). Um dos estagiários – inativo na organização há quase um ano – não quis descrever o plano e só o caracterizou como ultrapassado: “Eu vejo ele um pouco ultrapassado porque trabalha com carreira fechada. (...) A questão da carreira fechada, de não contratar ex-bancários”. (E4) Nesse caso, fica explicitado pelo ex-estagiário um descontentamento com a organização pelo fato de ter concluído seus dois anos de estágio profissional na empresa e não ter recebido promoção para efetivação, pois identificou-se que ele tinha intenção de desenvolver sua carreira dentro da organização.

Junto aos entrevistados que descreveram o plano, podemos notar certa similaridade nas respostas, pois todos mencionam a mesma ferramenta:

No plano de desenvolvimento da empresa (...) tu traça as metas, descobre quais são os teus pontos fortes e fracos, vê quais são as estratégias para tu melhorar os teus pontos fracos e explorar teus pontos fortes, e traçar objetivos (E2).

Essa afirmação está de acordo com o pensamento de Benedet (2004) que diz que o processo de planejamento é capaz de possibilitar ao indivíduo explorar os pontos fortes e trabalhar pontos que ainda precisam ser desenvolvidos para permanência no mercado.

4.3 PAPEL DO PDI NA CARREIRA

Nessa macro categoria é levantada a questão do papel do plano de desenvolvimento individual na carreira para os estagiários do departamento. Para alguns dos respondentes, o PDI servia mais do que planejar o desenvolvimento individual dentro de uma organização, servia para firmar um compromisso do gestor com o desenvolvimento do liderado. Até porque, autogestão de carreira também é isso: procura de *feedback* sobre o desempenho e competências pessoais (MATIAS, 2013). A seguir é possível visualizar os relatos que condizem com essa afirmação:

É importante, principalmente, porque a organização pede que esse plano seja acompanhado pelo teu gestor, o que acaba acarretando que, muitas vezes, nas organizações, tu não tem um feedback e isso força, digamos assim, empurra o feedback para realmente acabar desenvolvendo a equipe. (...) Tu tem uma troca de experiência que talvez não teria a oportunidade num ambiente que não tem esse plano (E2).

O feedback de outra pessoa, especialmente líderes que detêm maior experiência, possibilita a evolução e, até mesmo, o auxílio para conquistar objetivos profissionais e pessoais (E6).

Pode-se identificar que, mesmo com a valorização da sociedade pela autogestão dos indivíduos, há uma necessidade – principalmente dos profissionais nessa etapa inicial que é o estágio – do nós. Prova disso são os relatos acima, que estimam o papel do gestor durante o processo de desenvolvimento.

O planejamento é importante em diversos aspectos. De acordo com Pontes (2002, p. 323), o "planejamento de carreira é o estabelecimento das metas e da trajetória de carreira dos colaboradores". Segundo o autor, criar condições, para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais, e estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional, são duas vantagens a considerar em um planejamento de carreira e estão de acordo com o relato do entrevistado E5: “Eu tracei um objetivo tanto dentro da organização quanto um objetivo mais ou menos de vida e eu peguei o que que essas competências dentro do meu PDI poderiam me ajudar a chegar lá”.

4.4 ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA ELABORAÇÃO DE UM PDI

Nesse tópico, foi questionado aos entrevistados quais os aspectos devem ser considerados na elaboração de um PDI. Mesmo aqueles que não tiveram a oportunidade de elaborar o seu plano durante o período do estágio tiveram opiniões a respeito pelo que já conheciam da ferramenta. Os relatos são apresentados a seguir:

a) **Sinceridade e honestidade consigo mesmo**

Eu acho muito importante levar em consideração a sua sinceridade e honestidade consigo mesmo. Porque se você não for muito claro e sincero, tipo o que você espera e o que você quer, o PDI não vai ser um retrato real, ele não vai te levar a um lugar que você goste. Muitas vezes, ele poderá levar a um lugar errado, a um caminho que não é aquilo que você esperava. Você acaba se decepcionando, se desmotivando, por uma coisa que, na verdade, foi você que fez. Porque se você não foi sincero e honesto contigo e com a organização, aquele PDI ele não retrata a realidade (E1).

A identidade é um ponto essencial a ser considerado no planejamento. É muito importante ter claro quem você é de verdade e o que você deseja. E esse relato do E1 está muito relacionado ao que Barbosa acredita:

É essencial descobrir quem você é de verdade, quais as pessoas importantes em sua vida, o que você deseja e qual sua missão. Essas reflexões ajudam no processo de “administração da vida”, pois quando você for planejar seu tempo deve reservar algumas horas para ações relacionadas com a identidade. Isso é equilíbrio: orientar sua vida de forma a atender suas prioridades profissionais e pessoais, em todas as suas dimensões (BARBOSA, 2012, p. 30).

b) Urgência

Eu acho que a principal coisa que tu tem que levar em consideração é a urgência, ou seja, quais são os pontos que mais têm impacto no teu trabalho atualmente, que mais tem impacto em si nas tuas características, aquilo que precisa se desenvolver com muita urgência. Acho que isso é a primeira coisa (E2).

Outro aspecto a ser considerado na elaboração de um plano de desenvolvimento individual é a urgência, pois toda urgência deve ser feita imediatamente ou, caso contrário, poderá originar algum problema (BARBOSA, 2012, p. 46). De nada adianta pautar a competência liderança para ser desenvolvida se há dificuldades com a competência comunicação, que é a base para o início da liderança, por exemplo.

c) Plano de Ação

Tua estratégia tem que ser bem elaborada e... não só a estratégia; o jeito de tu alcançar essa estratégia, ou seja, teus planos, teus processos para isso, tem que ser também muito bem elaborados. Eles têm que ter uma coerência muito grande, eles não podem ser algo que fuja da realidade, eles têm que ter a ver com o trabalho que tu executa pra melhorar em si (E2)

O plano de ação é a última etapa da autogestão da carreira mencionada de forma unânime pelos autores que estudam o assunto. Mesmo que a pesquisa do presente trabalho tenha sido realizada apenas com indivíduos que estão iniciando suas carreiras (estagiários), Duarte (2000) afirma que o plano de ação serve tanto aos profissionais em início de carreira quanto àqueles que já contam com uma carreira sólida.

d) Competências

Tem muitos pontos que têm que ser levados em consideração. Mas, de uma forma geral, eu acho que comunicação é um ponto muito importante, credibilidade também é um ponto muito importante, gestão emocional, empatia, trabalho em equipe, proatividade, acho que são os pontos que eu considero bastante (E3).

É importante eu analisar minhas dificuldades, pontos a desenvolver e aquilo que é positivo no meu ponto de vista (E6).

De forma unânime – para os autores que tratam sobre o assunto “autogestão de carreira” – o autoconhecimento a é o primeiro passo para esse processo. Dutra, segundo Malschitzky

(2012), vê no autoconhecimento o melhor caminho para reconhecer os pontos fortes. O autor complementa dizendo que somente após o autoconhecimento é possível desenvolver objetivos e efetuar o plano de ação para a consecução desses objetivos.

e) Onde se quer chegar

É extremamente importante que o profissional tenha em mente qual seus objetivos. E seguindo as etapas do processo de autogestão da carreira, conforme analisado no tópico acima e na revisão teórica, após ter um autoconhecimento, analisar e tomar conhecimento do mercado, é importante que o indivíduo estabeleça seus objetivos. Para London e Stumph (1982), segundo Dutra (2010), é importante estabelecer os objetivos relacionando as oportunidades ofertadas pela empresa e as características pessoais. O relato do respondente E5 a seguir está de acordo com essa proposta:

Tem que levar em consideração, principalmente, qual é o teu objetivo na organização. Acho que o principal seria tu conseguir já identificar para onde que tu quer ir dentro da carreira na organização e destacar o que o PDI pode te auxiliar nisso (E5).

Nessa mesma linha, Benedet (2004) acredita que “Para estabelecer objetivos de carreira, o profissional deve considerar além das principais tendências do mercado, os aspectos de sua vida, sendo eles: individual, social, familiar, espiritual entre outros” (BENEDET, 2004, p.67). Esse pensamento também é compartilhado pelo entrevistado E4: “O importante é o objetivo que eu tenho, aonde eu quero chegar”.

4.5 AUTONOMIA NA ELABORAÇÃO DO PDI

Nessa macro categoria as respostas foram três: há quem identifique que tinha total autonomia para elaboração do PDI, quem acredite que havia autonomia parcial e aqueles que não haviam elaborado o plano.

a) Total autonomia

Sim. O que eu mais sentia era autonomia. E isso é uma característica da gestão ali do departamento. Desde sempre eles deram autonomia para o nosso programa de desenvolvimento (E4).

Essa visão está muito relacionada com a de Boudreau e Mikovitch, Greenhaus (1999), conforme trazido por Malschitzky (2012, p. 03), onde os autores veem a autogestão da carreira como responsabilidade exclusiva do indivíduo, definindo o autogerenciamento profissional

como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”.

b) Autonomia parcial

Eu tinha autonomia. (...) O gestor me orientava como fazer o processo e ele me dava as ferramentas e eu utilizava as ferramentas para (...) fazer meu PDI (E6).

Eu acho que autonomia em si não é tão forte, porque tu fica preso a algumas competências estipuladas pelo banco. (...) dependendo, tu vê valor em alguma outra competência que o banco não vê, mas talvez para ti aquilo ali seja o que realmente tu dá valor e aquilo talvez tenha um impacto no teu trabalho muito maior do que alguma das outras competências em si” (E2).

Bom, a gente tinha, praticamente, total autonomia para fazer o PDI. Porque, primeiro a gente tinha uma conversa com a nossa gestora onde ela nos apresentava todas as competências e elencava junto mais ou menos o que ela acreditava que eu precisasse desenvolver – claro, sempre pedindo a minha opinião – então, ela expunha o que que ela acreditava, eu podia concordar ou discordar e aí dentro disso, depois que eu elencava as competências aí era basicamente eu que definia o que que eu iria fazer para chegar lá. Então, eu montava toda a estrutura do PDI e depois ela só validava. Então, praticamente, boa parte do PDI era eu mesma quem fazia (E5).

Esses depoimentos estão muito relacionados com o que Dutra e Fontenelle trazem sobre autonomia. Para Dutra, cabe ao indivíduo gerenciar a própria carreira, entretanto, a empresa deve cumprir sua obrigação definindo as estratégias, o sistema de administração de carreiras e a metodologia, instauração e atualização do sistema (DUTRA, 2006). Nessa mesma ideia, Fontenelle (2007) acrescenta que essa autonomia está muito relacionada com o que Deleuze chamou de “sociedades de controle”, onde a sociedade se encarrega de fabricar sujeitos aparentemente livres, maquiando uma aparente autonomia.

4.6 CARREIRA

Após questionar sobre o plano de desenvolvimento individual da instituição, se buscou investigar e analisar a percepção dos estagiários sobre o significado de carreira no seu desenvolvimento profissional. Para tanto, questionou-se qual o significado de carreira para cada um deles e como eles percebiam a autogestão da carreira.

Sobre o que significava carreira, surgiram variadas respostas. Podemos constatar que para alguns, carreira significa histórico – ou seja, todas as experiências profissionais e pessoais que o indivíduo vivenciou.

Em contraponto a essa visão, carreira também emergiu como aquilo que as pessoas tem como percurso em uma única organização. Identificou-se que há diferentes visões dentro de um mesmo departamento organizacional, no qual atua a mesma gestão. Evidenciando que as pessoas são dotadas de percepções e conceitos, não somente dentro do local que atuam profissionalmente, mas que carregam uma bagagem familiar, de redes estudantis, de outros locais de trabalhos. Os significados são cheios de contribuições; é uma bagagem construída ao longo da vida.

Na macro categoria Carreira, várias micro categorias surgiram e serão comentadas a seguir.

a) Histórico

Para mim, carreira é tudo aquilo que a pessoa vai percorrer ao longo da vida. A carreira não é algo fechado, não é somente em uma organização ou em um departamento específico. Mas, carreira, pra mim, são todos os setores, todas as organizações, todas as vivências que a pessoa vai tendo ao longo da vida que, de certa forma, vão agregar e vão mudar a personalidade, a forma de ver dessa pessoa podendo também ser imposta por um objetivo” (E5).

Para mim, carreira significa histórico. É o que você caminhou profissionalmente, ou até pessoalmente, que contribuíram pra você estar onde está e é onde você ainda vai chegar, que é o caminho que você está percorrendo (E1).

Essa visão de histórico trazida pelos entrevistados é de suma importância, principalmente, neste ponto de partida profissional que se encontram. Como o mercado de trabalho é muito dinâmico e o desenvolvimento dos profissionais tende a colocá-los sempre em patamares distintos, se prender a um único local pode ser muito arriscado. Conforme colocado por Malschitzky:

É preciso que cada indivíduo não fique preso a apenas um emprego, a uma única empresa ou a uma só trajetória de carreira. O que importa agora é possuir competências competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário, onde quer que haja uma oportunidade que possa ser aproveitada (MALSCHITZKY, 2012, p. 07).

b) Realização

Acho que carreira tá bem relacionada com aquilo que tu sonha em te ver fazendo, aquilo que te agrada e aquilo que vai trazer realização. É justamente isso que eu penso quando eu escolho um emprego, saber onde talvez eu fosse mais feliz; um ambiente de trabalho legal com pessoas que deixem o dia mais leve (E2).

Eu acho que carreira é fazer aquilo que você gosta, que você ama com o objetivo de ter um retorno financeiro daquilo que você faz. E você acaba contribuindo para a sociedade de alguma forma. Quando você tem uma carreira, você pode contribuir para

entretenimento. Você tem uma carreira esportiva, você tá contribuindo para o entretenimento. Você tem uma carreira de administração, você tá contribuindo para o mundo capitalista, negócios, economia. Se você é um médico, você contribui para a saúde. Então, acho que carreira é fazer aquilo que você ama fazer, fazendo o seu melhor, contribuindo para a sociedade (E4).

Essa realização faz parte do que Fontenelle acredita sobre carreira e sua autogestão. É algo que está associado diretamente às habilidades do profissional e suas preferências de trabalho; sendo necessária uma leitura do mercado para saber onde aplicar os talentos e aquilo que se tem prazer em fazer (FONTENELLE, 2005).

c) Percurso dentro de uma organização

Carreira é o caminho, é a trilha que a gente tem para seguir dentro de uma organização conforme a disponibilidade (E6).

Mesmo com a valorização da autogestão, ainda há quem prestigie e acredite no modelo tradicional de carreira – onde o funcionário contava mais com o apoio dos gestores e da empresa para o desenvolvimento da carreira. O relato acima está mais de acordo com o que a literatura identifica como carreira tradicional. Dutra (1996) traz dois modelos de carreira: o tradicional e o moderno. Na visão do autor, o modelo tradicional tem por característica a progressão linear e vertical além da estabilidade na função. Não predominante, mas ainda existente, a forma tradicional de carreira é dotada de certa estabilidade desenhada para percorrer uma ascensão linear vertical, como trazido por Chanlat (1995) em similaridade a Dutra (1996).

Na mesma linha de pensamento do conceito tradicional de carreira proposto por Dutra (1996) e Chanlat (1995), Oliveira (2013) define carreira como “o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam” (OLIVEIRA, 2013, p. 05).

4.7 AUTOGESTÃO DA CARREIRA

A autogestão da carreira é uma macro categoria na qual emergiram três micro categorias a partir das respostas dos entrevistados: protagonismo, nova realidade nas organizações e autonomia e empoderamento.

Greenhaus (1999), mencionado por Malschitzky (2012, p. 03), vê a autogestão da carreira como responsabilidade exclusiva do indivíduo, definindo o autogerenciamento

profissional como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”.

A seguir, cada uma destas micro categorias será apresentada separadamente.

a) Protagonismo

O protagonismo é uma característica que está diretamente relacionada à autogestão da carreira. No modelo tradicional, a carreira estava sob posse da empresa. Entretanto, com as mudanças sociais que impactaram diretamente o mundo corporativo, a carreira passou a ser propriedade do profissional e, de forma estratégica, cobrada do indivíduo cada vez mais uma autogestão. Não há mais estabilidade garantida. Para permanecer no mercado, é necessário que os profissionais estejam dispostos e preparados para se desenvolver e evoluir (VELOSO, 2012).

O relato abaixo expõe a opinião do entrevistado E6, que se aproxima da ideia do autor a respeito dessa questão:

Vejo a autogestão da carreira como um caminho em que o próprio funcionário tem que buscar o aperfeiçoamento junto com as ferramentas que são disponibilizadas dentro da empresa. Muitas vezes as empresas não disponibilizam algo a mais e mesmo assim o profissional precisa buscar o auto-aperfeiçoamento junto de seus líderes e também das ferramentas que acha necessário para buscar essa melhora (E6).

Uma das respondentes foi bem enfática quando defendeu que a autogestão da carreira é uma realidade que veio para ficar e que ou a pessoa se adequa e se enquadra a ela, ou acabará ficando de fora do mercado de trabalho.

Para a maioria dos respondentes, autogestão da carreira é sinônimo de protagonismo: o indivíduo atuando com o papel principal na história da própria carreira. E o protagonismo emergiu também como uma característica importante, pois os respondentes mencionaram que a instituição em análise avalia e cobra muito que seus funcionários sejam protagonistas de suas carreiras.

Greenhaus (1999), mencionado por Malschitzky (2012, p. 03), ainda complementa e traduz a autogestão da carreira como responsabilidade exclusiva do indivíduo, definindo o autogerenciamento profissional como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”. A seguir, os relatos de mais dois respondentes que concordam com essas posições:

A autogestão é muito importante. E o banco cobra isso. Que você seja o protagonista da sua carreira, das suas ações, do seu trabalho, das suas conquistas, da sua vida. Então, ser o protagonista, fazer a autogestão de tudo isso é muito importante (E3).

Atualmente, a questão da autogestão ela está bastante presente porque, cada vez mais, se espera que a pessoa seja o protagonista. Como dizem na nossa organização: Cada vez mais, a pessoa é responsável pela sua própria carreira, pela sua própria profissionalização (E5).

b) Autonomia e empoderamento

Eu acho que a autogestão tem muito a ver com autonomia e empoderamento do funcionário, que é ele no comando da situação; que é ele ter o poder de decidir, o que eu acho muito positivo, porque tu, provavelmente, vai te conhecer melhor do que os outros né? Então, tu decidir, tu poder sentir o teu sentimento e saber para qual lado tu quer ir – se tu quer trabalhar em x ou em y – é... tem um valor muito grande (E2).

Mais uma vez, durante as entrevistas, autonomia surgiu como sinônimo de total controle da situação, segundo mencionado no relato de Boudreau e Milkovich, Greenhaus (1999), conforme trazido por Malschitzky (2012, p. 03), onde os autores veem a autogestão da carreira como responsabilidade exclusiva do indivíduo, definindo o autogerenciamento profissional como um “processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira”.

c) Nova realidade nas organizações

A questão da autogestão não tem muita escapatória. Então, ou a gente se adequa ou acaba saindo do jogo (E5).

Essa ideia é compartilhada por Fontenelle. A autora explica a autogestão da carreira como fruto das transformações dos últimos anos como a “flexibilidade do emprego, nova forma de trabalho baseada na gestão do conhecimento, perspectiva de curto prazo—; bem como de toda uma “retórica” assentada nas idéias de autonomia, de auto-conhecimento e de “sucesso psicológico” (FONTANELLE, 2005, p. 01).

4.8 IMPACTO DO PDI NA CARREIRA

O impacto que o PDI gera na carreira dos entrevistados foram agrupados em basicamente três micro categorias: auxilia na autogestão, proporciona troca de experiência e permite o indivíduo se reconhecer como profissional.

No quesito “auxiliar na autogestão”, tivemos a seguinte resposta:

Eu acho que é de ter algo além da sua autogestão. Você ter uma ferramenta para complementar a sua autogestão. Então por isso que eu acho fundamental. Eu acho bem importante ter essa ferramenta para estar auxiliando a sua autogestão (E1).

Também houve quem reconheceu o impacto na maneira de se reconhecer melhor como profissional: “De alguma forma, o plano fez me reconhecer melhor como profissional” (E4).

Para alguns, tem um grande impacto na troca de experiência:

O mais importante, eu acho, tu vai ter a oportunidade da troca de experiência. Tu vai poder trazer uma visão, que não é a tua. Por exemplo, eu tenho 5 meses trabalhando enquanto que alguns colegas meus têm 30 anos de empresa, outros têm 5, outros têm 2... então tu tem diversas visões e, as vezes, essas visões acabam enriquecendo pra tu melhorar o teu trabalho. Talvez alguém já passou por esse problema, já teve essa mesma deficiência, esse mesmo déficit e acabou conseguindo com algum material, alguma coisa que pode trazer para ti. Então eu acho que é uma troca de experiências legal que o PDI ele traz (E2).

Porém, alguns dos entrevistados que não percebem que o PDI tenha tido algum impacto em suas carreiras: “Eu não vejo muito o PDI como algo que realmente tenha tido um efeito sobre a minha carreira” (E5).

4.9 SUGESTÃO PARA MELHORIA NO PDI

Com a intenção de atender ao quarto objetivo específico – propor ações de melhorias que se façam necessárias ao atual plano de desenvolvimento individual aplicado pela organização –, esta macro categoria trata da análise das respostas dos entrevistados daquilo que sentem que possa ser aprimorado no plano.

Uma das sugestões que emergiu inúmeras vezes foi o interesse do gestor com o desenvolvimento do funcionário – “acompanhamento” e “parceria” são palavras que apareceram como necessidades de mudança. Também houve sugestões para criar um método de medição que pudesse ser possível visualizar os avanços do profissional e qual a resposta efetiva que o PDI proporciona. Além disso, plano de ação e formas de avaliação também somaram nas sugestões para melhoria.

O entrevistado 1 não teve a oportunidade de elaborar o plano e, portanto, deu a seguinte resposta: “Como eu não vi o plano utilizado na organização, fica difícil dizer o que eu mudaria nele. (...) Não tem como eu (...) sugerir uma mudança em algo que eu não vi” (E1).

A entrevistada 3, que também não havia feito o PDI, sugeriu melhorias, pois já conhecia a ferramenta:

Compartilhar as informações, as ideias, como eu consegui melhorar, evoluir. A equipe sentar e conversar mais sobre (...) os métodos que foram utilizados para melhorar os pontos a serem desenvolvidos (E3).

Nessa resposta, podemos perceber a sugestão para uma avaliação 360°. Como a equipe é dividida por estado e cada uma realiza reuniões mensais com todos os colaboradores locais,

essa sugestão seria viável, pois analisando por estado, os grupos são de no máximo cinco pessoas. Os demais entrevistados tiveram a oportunidade de elaborar o plano e receber retorno do gestor.

O entrevistado 2 demonstrou necessidade de um plano de ação melhor elaborado dentro do PDI e se mostrou satisfeito com a nova proposta do setor de recursos humanos em adotar o método 5W2H na elaboração de um plano de ação para cada competência a ser desenvolvida durante os seis meses:

Eu acho que falta agregar dentro do PDI o plano de ação diretamente. Porque não adianta nada tu saber o que tu precisa melhorar, como tu vai melhorar, mas tu não definir prazos, limites. Da última vez que a gente executou em si um plano de ação, usando a metodologia do 5W2H, por exemplo, a gente conseguiu delimitar e realmente tu consegue ver a ação que tu tem que tomar, o que tu tem que fazer para desenvolver aquilo. Não fica aquela coisa muito abstrata, tipo ‘ah, tem que fazer, tem que olhar, tem que ler (E2).

Na mesma linha do entrevistado 2, a entrevistada 5 também sentiu essa necessidade do plano de ação:

Durante o processo, é importante que os envolvidos tenham prazos definidos através de agendamentos em um calendário ou no próprio e-mail que é repassado para a entrega do preenchimento do PDI após os *feedbacks* (E6).

Houve uma similaridade nos relatos dos entrevistados 4 e do 5. Ambos evidenciaram a falta que sentiam da presença e colaboração do gestor durante o desenvolvimento profissional:

Eu acho que só um pouquinho mais do acompanhamento do gestor; ser um pouco mais parceiro nessa questão (E4).

Eu acho que tinha que ter um acompanhamento um pouco maior, porque, de certa forma, a gente ficava um pouco largado. Mesmo que tivesse que de seis em seis meses fazer um novo PDI, conversar com o gerente e tudo mais (E5).

Esses relatos estão muito relacionados com a crítica que Brousseau et al. (1996) fazem ao novo modelo de carreira. Os autores acreditam que os líderes passam a se isentar das responsabilidades com as carreiras dos funcionários, deixando que cada um conte apenas com as suas próprias capacidades. Entretanto, esse sentimento também pode estar relacionado com a necessidade que o indivíduo tem de interagir com o próximo e de estar “viciado” em hierarquia, conforme proposto por Nicholson (1996).

Além disso, a entrevistada 5 também apontou a falta de um método de medição para verificar os efeitos que o plano proporciona:

Não tem nenhuma forma de medir realmente se aquilo que tu colocou no PDI fez algum efeito ou não. De certa forma, as tuas atitudes, aquilo que o gerente verifica em ti até pode ser que leve um pouco em consideração, mas a gente precisava criar de alguma forma alguma medição, alguma coisa mais palpável para ver realmente o efeito deste PDI (E5).

4.10 CONSELHOS AOS NOVOS ESTAGIÁRIOS

Para finalizar o roteiro de entrevista, perguntou-se qual o conselho que os entrevistados dariam para futuros estagiários que ingressarem na organização. De forma geral, podemos identificar que todos são gratos por ter passado pelo departamento, pois aconselharam a aproveitar a troca de experiência que o local proporciona, aproveitar o ambiente para se desenvolver e levar tudo como aprendizado, sem subestimar qualquer coisa que lhe for dito.

Como todo o local de trabalho, esse também foi visto não ser perfeito, mas todos os respondentes mostraram ter ótimas possibilidades lá dentro; e mesmo aqueles que não permaneceram na organização, enriqueceram o currículo e abriram portas importantes nas suas vidas profissionais.

Para concluir o roteiro de entrevista, foi elaborada uma pergunta que propunha um objetivo duplo: saber, efetivamente, qual o conselho dos entrevistados para novos estagiários que venham a entrar no departamento e, através da liberdade da pergunta, captar sentimentos e ideias não expressos durante o restante da entrevista. O entrevistado 1 foi bem enfático na sua resposta e sugeriu avaliar quais seus desejos para ter certeza do que quer: “Ter muito claro se isso é o que ele quer e que o departamento pode agregar muita coisa e você tem que estar aberto a ver isso” (E1). Além disso, mostrou como se sente nesse momento de início de carreira:

Veja sempre como algo a acrescentar, como algo que você vai usar na sua vida porque você está ali para aprender e tudo é aprendizado. Tudo, tudo. Ainda mais neste primeiro momento da carreira. E todos os profissionais que estão ali já tem um conhecimento. Então, aproveite isso e aproveite para se desenvolver (E1).

A pesquisadora pôde perceber no tom de voz e expressões do entrevistado 2 mais do que uma simples resposta, mas um desabafo:

Respira! O conselho que eu daria é: respira! Pensa. Pensa no futuro. Tudo vai dar certo um dia. Vai dar tudo errado, mas vai dar certo no final. Confia que dá. Te prepara para trabalhar bastante, pra sofrer bastante, pra rir bastante, pra chorar bastante, pra agradecer, pra reclamar. Tu vai ter um *mix* de sentimentos que talvez, as vezes, tu não vai saber o que está acontecendo. Mas no fundo vai. No fundo da certo. Abraça os coleguinhas e taca-lhe ficha. Porque no fundo tudo compensa (E2).

Após esse momento, E2 fez uma pausa e, então, parece ter voltado para a questão, respondendo da seguinte forma:

Tu se desenvolve aqui e, provavelmente, aqui tu vai ter a oportunidade que tu não vai ter em outro lugar. E se tu não aproveitar essa oportunidade tu vai ficar pra trás. E, justamente, por ter tanta oportunidade de melhoria, é justamente por isso que aqui a gente é muito cobrado e principalmente o nosso desenvolvimento. É a ideia de que a gente não pode ficar estagnado, que a gente tem potencial para melhorar e a gente tem como explorar isso. Os gestores eles tentam fazer de tudo para explorar isso. Então, acho que é mais ou menos por essa linha (E2).

Após esse conselho, concluiu, dizendo no mesmo tom da primeira parte do relato: “Confia e vai que da certo” (E2).

A entrevistada 3 pareceu muito entusiasmada com o estágio e, no mesmo clima, entendeu sua resposta:

Pra ele aproveitar ao máximo e tentar absorver ao máximo todo o conhecimento que o banco lhe fornece. Todas as experiências, aproveitar todas as oportunidades, com sabedoria, estar mais escutando do que talvez opinando, num primeiro momento. Mas que ele possa aproveitar ao máximo todas as oportunidades que a organização oferece. E que ele se desenvolva através dos pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos. Que ele consiga enxergar esses pontos e crescer em cima deles (E3).

O estagiário inativo relatou a importância de atentar à responsabilidade, atitude muito esperada dos que fazem parte da equipe, além de identificar como é a rotina dentro do departamento – com muitas demandas:

Primeiramente, ele teria que saber que (...) ele assumiria muitas responsabilidades. A gente mandava convites, mandava planilhas para todos os funcionários do banco. E a proatividade (...) para você conseguir ajudar alguém que está ‘atolado’ de trabalho (E4).

Com a quantidade de demandas exigidas no dia a dia, conforme descrito pelo entrevistado acima, a entrevistada 5 acrescentou a essa realidade uma dica muito importante:

Eu acho que o principal conselho seria focar na organização. Organização no sentido de elencar suas prioridades. Conseguir elencar suas prioridades, questionar quais as atribuições os gerentes esperam (E5).

Além disso, compartilha da mesma ideia do entrevistado 1 quanto à oportunidade de aprendizado com os profissionais mais experientes: “Conseguir sugar ao máximo o conhecimento dos colegas, tentar aproveitar todas as oportunidades” (E5).

Após esse momento, compartilhou de uma ideia pessoal: “Querendo ou não, o estágio é uma abertura. É algo que pode ser que tu goste e queira continuar, mas não encarar isso como

algo determinante” (E5). Essa afirmação está de acordo com a ideia compartilhada por Andrade (2012) que vê o estágio como a porta de entrada no mercado de trabalho, como o momento em que o indivíduo assume a identidade profissional, integrando o conteúdo teórico-prático e materializando a profissão.

Para finalizar, a entrevistada 6 sugeriu muita atenção para as informações que serão repassadas: “Ter bastante atenção nas informações passadas, anotar tudo o que for dito, ser receptivo ao feedback e estudar bastante o material que tem à disposição” (E6).

A sugestão de ser receptivo ao *feedback* é uma atitude muito comentada nos cursos oferecidos pela organização. O feedback sempre deve ser recebido como uma informação sobre si apresentada por outra pessoa com o objetivo de orientar, reorientar ou estimular melhorias para o futuro (COSTA, 2009, p. 115).

No geral, os conselhos dados foram basicamente ter clareza sobre que se quer; não subestimar aquilo que será ensinado durante o período de estágio, mas levar tudo como aprendizado; aproveitar o ambiente para se desenvolver; trocar experiências, pois haverá contato direto com pessoas bem experientes no mercado; e estar preparado para viver o que a empresa oferece com muita responsabilidade, dedicação e proatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do momento que a autogestão da carreira profissional passa a ter um significado importante no mundo corporativo, a preocupação com ela inicia nos primeiros contatos do indivíduo com o mercado de trabalho. Para grande parte dos indivíduos, esse ponto de partida tem início no estágio profissional. O período do estágio é destinado para colocar em prática todo aprendizado acadêmico e desenvolver competências pessoais que influenciarão no perfil do profissional.

Desenvolver pessoas não é um assunto novo quando se fala sobre o mundo corporativo. A maior parte das empresas sempre se pronuncia como apoiadora nesse quesito e ainda profere exaustivamente que o quadro de funcionários é o maior diferencial no que diz respeito ao negócio. Entretanto, na realidade se sabe que não é sempre assim.

O propósito inicial do trabalho se deu pela constatação da autora, após diversas conversas informais com os demais estagiários do departamento, da incerteza desses profissionais sobre a efetivação do plano de desenvolvimento individual nos seus processos de desenvolvimento.

Então, com o objetivo de identificar e analisar qual o impacto do plano de desenvolvimento individual na autogestão da carreira dos estagiários do departamento de uma grande instituição financeira, o presente trabalho propôs analisar alguns aspectos desse plano e foi possível verificar se o desenvolvimento de pessoas dentro da instituição observada é realmente uma preocupação considerada.

Com o foco do trabalho no PDI aplicado pelo departamento, foi delineado que os objetivos específicos seriam descrever o plano de desenvolvimento individual utilizado no departamento da empresa pesquisada, analisar a percepção dos estagiários sobre o significado de carreira no seu desenvolvimento profissional, identificar a percepção dos pesquisados acerca do plano desenvolvimento individual da empresa e propor ações de melhorias que se fizessem necessárias ao atual plano de desenvolvimento individual aplicado pela organização.

Uma parcela significativa dos relatos evidenciou a necessidade de uma participação mais ativa dos gestores com o desenvolvimento dos seus estagiários. Sobre a descrição do plano de desenvolvimento individual, foi constatado que nem todos os respondentes já haviam elaborado o PDI mesmo que já estivessem em processo de contratação pela empresa (passando de estagiário para funcionário).

Em relação a percepção sobre o significado de carreira no desenvolvimento profissional, as respostas variaram. A maior parte dos pesquisados enxerga a carreira como um histórico

profissional e pessoal obtido durante a vida. Entretanto, há um contraponto de quem vê a carreira como o percurso trilhado dentro de uma única organização.

Sobre o impacto que o plano em si causa/causou na carreira de cada um, constatou-se que houve sim uma influência para cada um de forma particular – o que nos levou a concluir que, apesar das falhas do plano (apontadas por eles), o planejamento deve ser considerado e, caso seja aprimorado, poderá causar impacto mais significativo na carreira dos futuros colaboradores.

Por fim, solicitou-se ações de melhorias que os respondentes julgavam necessárias e as sugestões que emergiram foram as seguintes: interesse do gestor com o desenvolvimento do estagiário, elaboração de um método para medição para verificar a efetividade do plano, adoção de uma avaliação 360° e criação de um plano de ação.

A falta da presença do gestor foi relatada mais de uma vez durante as entrevistas. Pode-se constatar que essa característica está atrelada ao fato de que o gestor responde pela demanda de três estados concomitantemente e, portanto, não consegue ter uma participação mais ativa no plano de desenvolvimento individual da sua equipe de estagiários.

Os objetivos do trabalho foram alcançados, pois constatou-se que para a maior parte dos entrevistados o plano de desenvolvimento individual do departamento gera algum tipo de impacto na autogestão da carreira e todos se mostraram dispostos a relatar aquilo que sentem necessidade de alterar ou acrescentar ao plano para que ele se torne mais efetivo.

O trabalho traz, também, uma reflexão importante acerca da noção de autogestão de carreira e as políticas e ações que as organizações precisam adotar para que não se transforme em responsabilidade a ser assumida somente pelos profissionais que nela atuam.

Evidencia-se a necessidade de um suporte que permita o exercício desta autogestão pelo seu quadro de funcionários e capacitação dos gestores para auxiliar neste processo junto a suas equipes.

O presente estudo pode servir para subsidiar a organização com informações e possibilitar que reveja sua ferramenta e aprimore conforme os relatos destacados. Apesar de apresentar a limitação de tratarem-se de respostas apenas dos colaboradores da equipe da região Sul do país, entende-se que seja oportuno e sugerem-se investigações futuras junto aos demais estagiários da organização, antes de realizar qualquer alteração no plano em si.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. **O estágio supervisionado e a práxis docente**. Coleção Pedagógica, n 7. 2012. Disponível em:
<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiRrI7KlpLYAhXKf5AKHUyoDvsQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Farquivos.info.ufrn.br%2Farquivos%2F2013194041d9bb1407884cfa65784ee2e%2FEstgio_2.pdf&usg=AOvVaw1O3PiDSgwPOetXAQWOzRkP>. Acesso em: 09 dez. 2017.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 99-116, jul./set. 2004.
- BARBOSA, C. A Tríade do Tempo: Um modelo comprovado para organizar sua vida e aumentar sua produtividade e seu equilíbrio. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 247 p., 2012. Disponível em:
<http://ysdronnewstime.weebly.com/uploads/5/9/8/2/59820101/a_triade_do_tempo_-_christian_barbosaa.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2018.
- BARROS, M. F.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estagiário de Administração nas Organizações Brasileiras: um estudo comparativo entre a visão do aluno e das empresas. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO – SemeAd, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2004. p. 4.
- BENEDET, R. **O papel do Planejamento de Carreira no Mercado Atual**. 2004. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; OLIVEIRA-CASTRO, G.A. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. In: NADLER, L. **The handbook of human resources development**. 1ª ed. New York: Wiley, 1984. p.1.1-1 A 7.
- BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 set. 2008. Seção 1, p. 03. Disponível em
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. Acesso em: 03 out. 2017.
- BROUSSEAU, K. R., et al. Career pandemonium: realigning organizations and individuals. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 52-66, nov. 1996.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5>>. Acesso em: 20 mar. 2018.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995. Disponível em
<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

COSTA, M. E. B., JÚNIOR, L. C. B., REIS, A. M. V., TONET, H. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CUSTÓDIO, T.V., CARRÃO A. M. R. Os impactos do estágio na formação do administrador. **Conference Paper**. Piracicaba: III TRANSFORMARE SEMINÁRIO FRANCO BRASILEIRO DE PESQUISA. p. 4, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/293820618_OS_IMPACTOS_DO_ESTAGIO_NA_FORMACAO_DO_ADMINISTRADOR>. Acesso em: 09 dez. 2017.

DUARTE, M. E. Da Orientação Profissional À Psicologia Da Carreira: Novos Desafios. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 17, p. 129-135, 2000.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

DUTRA, J. S., VELOSO, E. F. R. **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Editora Atlas, 194 p., 2013.

FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: a autogestão de carreira entre fatos e mitos. In: ENCONTRO DA ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Distrito Federal: ANPAD, 2005. p. 1-12.

FONTENELLE, I. A. Auto Gestão estratégica de carreira. **HSM Management**, São Paulo, n. 31, p. 1-5, abr. 2006.

FONTENELLE, I. A. A auto-gestão de carreira chega à escola de administração: O humano se tornou capital?. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 43, out/dez. 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 6 ed. 2008.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, nov. 1996.

MALSCHITZKY, N. A importância da orientação de carreira na empregabilidade. **Revista FAE**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 150-165, jan./jun, 2012. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/159>> Acesso em: 11 dez. 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Editora Saraiva, 14 ed. 2011.

MATIAS, J. P. A. **Os comportamentos de autogestão e o sucesso de carreira: Análise da relação direta, variáveis mediadoras e moderadoras**. 2013. 33f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa. 2013.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 534 p. 2011.

NICHOLSON, N. Career systems in crisis: change and opportunity in the information age. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 40-51, nov. 1996.

NOE, R. A.; **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. São Paulo: AMGH, 6 ed. 2015.

OLIVEIRA, D. O. R. **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso**. São Paulo: Editora Atlas, 2 ed, 211 p. 2013.

PILATE, R.; ABBAD, G. Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Impacto do Treinamento no Trabalho. In: BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia, 7 (número especial). 2002. p. 31-43.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 9 ed. 2002.

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., p. 12, 2008.

TEIXEIRA, M. C.; et al. **A percepção dos jovens sobre o estágio e a resistência aos estágios não remunerados**. São Paulo: Conference of Labor and Employment Relations. 2011. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/265400198_A_PERCEPCAO_DOS_JOVENS_SO_BRE_O_ESTAGIO_E_A_RESISTENCIA_AOS_ESTAGIOS_NAO_REMUNERADOS_Resumo>. Acesso em: 09 dez. 2017.

VELOSO, E. F. R., DUTRA, J. S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, p. 1-21, set/out. 2011.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 145 p. 2012.

WILKOSZYNSKI, C. C.; VIEIRA, F. O. Carreiras contemporâneas: desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. **Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 2, n. 1, p. 39-58, mar. 2013.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

A pesquisa com os estagiários do departamento será realizada segundo o roteiro a seguir:

1. Para você, qual a importância de um planejamento? Comente.
2. Descreva o plano de desenvolvimento da empresa.
3. Qual o papel deste plano para o desenvolvimento de sua carreira? Exemplifique.
4. Para você, o que é importante levar em consideração na elaboração de um plano de desenvolvimento individual para sua profissão? Porquê?
5. Você sente ter autonomia na elaboração do PDI dentro do departamento? Porquê?
6. Para você, qual o significado de carreira?
7. Como você vê a autogestão da carreira? Explique.
8. Qual o impacto que o plano de desenvolvimento individual causa na sua carreira?
9. O que você mudaria ou acrescentaria no modelo do PDI implementado pelo departamento? Porquê?
10. Qual conselho você daria para um estagiário que ingressasse no departamento hoje?