

PLANO DE CARREIRA: Eficaz Ferramenta de Gestão de Pessoas

CAREER PLAN: Effective People Management Tool

Fernanda Ferreira Silva¹, Eritácio Nunes de Souza Neto ¹

¹Faculdade de Integração do Sertão – FIS, Serra Talhada-PE, Brasil.

Resumo

Carreira profissional se caracteriza como processo pelo qual os trabalhadores desenvolvem, implementam e monitoram metas, objetivos e estratégias de vida profissional. A mesma favorece qualidade de vida e saúde, além de maior motivação para o trabalho. Este estudo se caracteriza como pesquisa bibliográfica. Objetiva avaliar como o plano de carreira se estabelece enquanto ferramenta de gestão eficaz ao desenvolvimento pessoal e profissional. Parte-se da hipótese de que empresas que implementam e instrumentalizam plano de carreira de forma institucional alcançam maiores e melhores resultados. Foram avaliados 20 artigos científicos, publicados em revistas e periódicos digitais de diferentes áreas do conhecimento. Os resultados evidenciam que a gestão de carreira se configura como ferramenta estratégica de gestão, favorecendo maior harmonia entre os interesses dos empregados e os objetivos e metas das organizações.

Palavras-chaves: Autodesenvolvimento. Carreira Profissional. Gestão Estratégica. Metas Organizacionais. Qualidade de Vida e Saúde.

Abstract

Professional career is characterized as a process by which workers develop, implement and monitor goals, objectives and professional life strategies. It favors quality of life and health, as well as greater motivation to work. This study is characterized as a bibliographic research. Objective assesses how the career plan is established as an effective management tool for personal and professional development. We start from the hypothesis that companies that implement and implement a career plan institutionally achieve greater and better results. Twenty scientific articles published in magazines and digital journals from different areas of knowledge were evaluated. The results show that career management is configured as a strategic management tool, favoring greater harmony between the interests of employees and the objectives and goals of organizations.

Keywords: Self-development. Professional career. Strategic management. Organizational Goals. Quality of Life and Health.

Introdução

Com a alta competitividade do mercado atual as empresas têm incessantemente investido no aperfeiçoamento da produção e prestação de bens e serviços. Para atingir melhores resultados e alcançar metas e objetivos, as organizações passaram não somente a investir em novas tecnologias, mas, especialmente na gestão do capital humano (Mendes et al, 2018). A gestão de carreira tem se revelado excelente ferramenta de gestão para o desenvolvimento das competências dos funcionários, favorecendo o melhor planejamento das etapas e/ou fases de suas trajetórias laborais (Taioli e dellalibera-Joviliano, 2015). Entende-se por Gestão de Carreira, o processo pelo qual os indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas, objetivos e estratégias da vida profissional. O aperfeiçoamento destes processos através da gestão estruturada favorece para que se tornem mais produtivos e autorrealizados (Greenhaus, 1999).

O Plano de Carreira, muitas vezes, é compreendido como de responsabilidade única e exclusiva das organizações. Entretanto, a carreira profissional deve ser planejada por cada indivíduo, por ser de seu interesse o aumento das possibilidades de promoção, bem como de sua empregabilidade. Este planejamento deve partir da análise de competências, habilidades e comportamentos apropriados, orientando o funcionário a trilhar o caminho certo e, conseqüentemente, alcançar o desejado nível de satisfação e realização profissional (Hertzog, 2015). Enquanto ferramenta de gestão, plano de carreira evidencia a importância de continuidade de um processo que se estabelece em longo prazo, o que exige dos empregados o cumprimento de premissas básicas 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, pautadas nestas informações; e, implementar estratégias para o alcance das metas definidas (Martins, 2001)

Por sua vez, Carreira Profissional é concebida como a sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho duramente o período de vida de uma pessoa (Hall, 1976, apud Dutra, 1996). A carreira de um indivíduo se caracteriza pela sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados ao longo de sua vida profissional, período que envolve uma série de estágios e transições que refletem necessidades; motivos e aspirações individuais; expectativas; e, imposições das organizações e da sociedade (Dutra, 1996). Assim, carreira profissional se configura como termo amplamente utilizado, sem, contudo, possuir uma definição clara e uniforme. O referido termo pode assumir diferentes significados, sendo correlacionando a: o que é relativo à mobilidade ocupacional; estabilidade profissional; vida profissional bem estruturada; e, progresso constante (Schein, 1993; 1978). O termo carreira tem origem no latim (*"carraria"*), e denota um sentido de via ou estrada rústica. Todavia, no senso comum, torna-se sinônimo de ofício, profissão ou progressão profissional.

Para a maioria dos empregados carreira profissional engloba o entendimento e a avaliação de suas experiências no campo de trabalho. Por sua vez, para os empregadores, está associada às políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimentação de pessoas. Segundo Dutra (1996) estas duas perspectivas devem se conciliar em um contexto de constantes ajustes, desenvolvimentos e mudanças. Tanto que a literatura especializada tem constantemente registrado que tal conceito tem sido cronologicamente atualizado nas últimas décadas, assumindo a concepção de trilha a ser seguida para a progressão profissional de um sujeito, de forma segura e visível, apoiada em contextos de estabilidades, hierarquias definidas e de planejamento de longo prazo (Louzada et al, 2014; Vasconcelos et al, 2010).

Neste âmbito, tanto para o senso comum como para o campo das ciências comportamentais, carreira profissional tem assumido variadas sentidos, sendo, muitas vezes, compreendida como sinônimo de: avanço, relativo à mobilidade vertical na hierarquia organizacional, alusivo à promoção; profissão, atividade laboral remunerada; sequência de trabalhos durante a vida, referente à história de trabalho dos atores sociais; e, sequência de

experiências laborais ao longo da vida, associado à maneira como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história, foco das investigações das ciências sociais (Brito e Vidigal, 2014; Rufino e Cagol, 2012).

Entretanto, carreira profissional não deve ser entendida de maneira restrita, como sequência linear de experiências e trabalhos; mas, como série de estágios e transições que variam em função das pressões individuais e do meio ambiente. A mesma resulta da relação estabelecida entre um sujeito e uma organização, o que envolve interesses e expectativas de ambas as partes. A carreira profissional de um indivíduo se caracteriza e estabelece como elemento de conciliação dinâmica de suas expectativas no trabalho e a empresa que o emprega (Hertzog, 2015; Dutra (1996)). Em perspectiva mais contemporânea, a literatura tem ressaltado a associação direta entre carreira e desenvolvimento profissional, já que a primeira implica na representação de eventos ativamente criados e gerenciados por meios de decisões conscientes e com base em evidências; enquanto que o segundo referencia a busca promovida pelos próprios sujeitos sobre a ampliação e especialização de suas competências e habilidades pessoais e laborais (Mendes et al, 2018; Pestkal, Braido e Cerutti, 2017; Moura e Oliveira, 2015; Veloso et al, 2011).

A busca por realização profissional tem se mostrado fator extremamente importante ao desenvolvimento pessoal, demandando maior atenção à construção de uma carreira e à implementação de eficientes estratégias de autogerenciamento. As pessoas se tornam mais responsáveis com a própria realização profissional, e por extensão com suas carreiras, quando visualizam possibilidades concretas de crescimento e de alcance de seus objetivos e metas (Mendes et al, 2018; Santos et al, 2014). Para Carvalho e Nascimento (2004), o planejamento de carreira deve ser compreendido como o estudo das metas e da trajetória profissional do indivíduo nos diferentes cargos da empresa; enquanto que o plano de carreira, como a materialização desse estudo. Por tal perspectiva, este planejamento se efetiva como instrumento ou ferramenta pela qual se define as trajetórias de carreiras profissionais existentes nas organizações. O que significa dizer, que, plano e desenvolvimento de carreira são conceitos relativamente novos para os especialistas de Recursos Humanos, cabendo às pessoas e as organizações administrarem as trajetórias a partir de planejamentos cuidadosos, que favoreçam o sucesso para ambas as partes (Maciel et al, 2018; Ferreira, 2017).

Planejamento e gestão de carreira podem ser trabalhados a partir da necessidade de desenvolvimento de competências, habilidades e comportamentos apropriados, levando o empregado a atender as demandas do mercado de trabalho. Malschitzky (2004) ressalta que o planejamento de carreira é de responsabilidade do indivíduo, cabendo a ele buscar constantemente o desenvolvimento pessoal e profissional. Às organizações compete constituir planos condizentes com os níveis de competências e habilidades agregadas por seus funcionários, o que garante a retenção de seus talentos, já que os mesmos serão atraídos pelas possibilidades de ascensão oferecidas pelo mercado (Gil e Fonseca, 2018). Para as organizações, os planos de carreira devem ser implementados como ferramenta de gestão que auxilia na valorização de seus empregados, o que comprova que a ideia que se tinha no passado sobre o trabalhador como sujeito alienado de capacidades cognitivas, desejos e afetos estava completamente errada.

Atualmente, empresas de sucesso adotam visão mais humanista e real, reconhecendo que seus funcionários têm conhecimentos, habilidade e atitudes, bem como necessidades diversas, o que os torna capazes de contribuir de forma significativa para sua consolidação no mercado. Neste contexto, o plano de carreira se estabelece como grande diferencial na gestão do capital intelectual por se configurar enquanto estratégia motivacional indispensável (Rosini, Alves e Alves, 2018; Rufino e Cagol, 2012). Em conformidade com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), destaca-se que plano de carreira precisa se caracteriza como processo contínuo de interação entre empregado e organizações, harmonizando o atendimento das necessidades, objetivos e interesses de ambas as partes. Para os referidos autores, quando as organizações compreendem a importância de valorizar o potencial humano, criam canais para que os

indivíduos, gradualmente, ampliem suas ideias sobre si mesmo, acerca dos outros e da organização a que estão vinculados (Kanaane, 2014).

A literatura especializada tem ainda, frequentemente destacado a necessidade de os gestores e profissionais da área de Recursos Humanos desenvolverem e aprimorarem suas competências voltadas à condução dos funcionários em suas trajetórias nas organizações. Estes profissionais precisam criar e estabelecer uma relação de compromisso entre os empregados e a empresa de vínculo. É neste aspecto, que um plano de carreira estruturado garante ao empregador o sucesso e a satisfação de seus funcionários, base do desenvolvimento pessoal e profissional que as empresas almejam (Silva, Pereira e Filho, 2020). Cabe ressaltar que plano de carreira não garante sucesso antecipado. Porém, sem o mesmo os empregados tendem a revelar maiores dificuldades em assumir novas responsabilidades. Através da referida ferramenta de gestão as empresas abrem e oferecem caminhos reais e concretos aos empregados mais qualificados rumo ao topo.

Crítérios bem definidos e sustentados por avaliações de desempenho, impedem que o crescimento profissional ocorra devido à simpatia pessoal, favorecimentos ou indicações, fatos ainda comuns em algumas empresas públicas e privadas. Para Carvalho e Nascimento (2004), é fundamental que se reconheça o planejamento de carreira como instrumento que proporciona às organizações a adequada identificação, com rapidez e segurança, dos empregados que podem, e devem, ocupar cargos estratégicos na estrutura organizacional. Para Costa (2014), os ganhos e vantagens de se implementar e gerenciar o plano de carreira de maneira cautelosa são muitos, já que o seu não cumprimento e seu desconhecimento, ou falta de informações concretas a seu respeito por parte dos empregados, geram insatisfação, desmotivação e altos índices de rotatividade profissional.

Empresas modernas e competitivas têm cada vez mais se convencido da prerrogativa de que os profissionais que integram seus quadros funcionais objetivam o crescimento pessoal e profissional; e, portanto, devem saber e conhecer suas reais chances e possibilidades dentro da hierarquia organizacional. Estas organizações têm promovido orientações adequadas sobre os planos de carreira instituídos, bem como estabelecido *feedbacks* sobre as competências e habilidades que os funcionários precisam desenvolver (Casagrande, Bissani e Paloschi, 2016). Deve-se conceber que no cenário competitivo atual, sujeitos com pretensões de crescimento e desenvolvimento pessoal procuram por empresas que ofereçam mais que uma vaga de trabalho, que ofereçam oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

Metodologia

Metodologia é reconhecida como componente de uma ciência que examina os métodos aos quais questiona. Os métodos se diferenciam como conjunto de normas e esforços determinados para executar uma pesquisa. Nas ciências o método não se reduz a uma apresentação dos passos de uma investigação, e nem se revela como simples descrição dos procedimentos e dos caminhos traçados pelo pesquisador para a obtenção de determinados resultados. O mesmo favorece a busca de explicações plausíveis para os motivos pelos quais o pesquisador escolhe determinados caminhos e em detrimento de outros (Lakátos, 2003). A metodologia inclui não apenas percepções teóricas de abordagens, mas também os conjuntos de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o potencial criativo do investigador. Representa o conjunto de procedimentos adotados para se alcançar os objetivos de uma investigação científica (Minayo, 1994).

A partir destas premissas, o presente estudo avalia como o plano de carreira se estabelece enquanto eficaz ferramenta de gestão ao desenvolvimento pessoal e profissional. Para tanto, identifica a partir da literatura especializada como a gestão de carreira tem sido concebida e descrita pela academia científica; registra a produção científica sobre a temática nos últimos cinco anos; identifica as contribuições da gestão de carreira para os resultados pessoais e organizacionais; evidencia o papel da gestão de carreira na retenção de talentos; e, salienta como a carreira profissional promove bem-estar e saúde aos trabalhadores. Nosso interesse

pela temática parte das reflexões sobre como carreira profissional influencia as ações e os comportamentos humanos dirigidos ao atendimento de seus próprios interesses, metas e objetivos, influenciando seus resultados no trabalho. Partimos da hipótese de que empresas que implementam e instrumentalizam planos de carreira como ferramenta de gestão estratégica alcançam maiores e melhores resultados.

Visando atender aos objetivos propostos, optamos pela pesquisa bibliográfica, tipo de investigação que se propõe a explicar e discutir um tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, jornais, etc. Tal modalidade de pesquisa favorece a produção de conhecimento, análises e explicações acerca de determinado assunto, revelando-se como excelente meio de formação científica (Martins e Theóphilo, 2016). Ressalta-se que pesquisas bibliográficas dispensam elaborações de hipóteses, e oferecem ao investigador a possibilidade de acessar uma quantidade de fenômenos maior do que a que poderia pesquisar diretamente. Isso exige, contudo, o cuidadoso processo de verificação das fontes, evitando incoerências e contradições (Gil, 2010).

As pesquisas bibliográficas exigem uma sequência de passos, que incluem: começar a coleta de dados relativos ao tema pelas obras de caráter geral, que indicarão fontes de consultas mais específicas; realização de leitura prévia ou pré-leitura, pela qual se realiza a primeira seleção das obras que servirão a etapa seguinte; leitura seletiva, que objetiva a localização das obras, capítulos ou partes dos documentos que contenham informações úteis para o estudo em questão; e, leitura crítica ou reflexiva, que possibilita a apreensão das ideias fundamentais de cada texto e que se constitui a fase principal da pesquisa (Andrade, 2010). Seguindo o guia proposto por Andrade (2010), realizamos consulta aos periódicos eletrônicos disponíveis para acesso gratuito na plataforma virtual *Google Acadêmico*, considerando o amplo acervo de documentos completos, que se constituem na atualidade importantes bases de busca e pesquisa para a área de Gestão de Pessoas e Administração de Empresas. Para a pré-seleção dos documentos que compõem o corpo de análise desse estudo, utilizamos os termos *Carreira Profissional* e *Gestão de Pessoas – Artigos em PDF*, sem aspas. A busca inicial não levou em consideração a área de conhecimento ou ano de publicação. Foram identificados nesta etapa 45 artigos publicados nas mais diversas revistas científicas. Posteriormente utilizamos os mesmos escores de busca e definimos o período de 2015 a 2020 como filtro para a seleção dos documentos. Foi gerado um total de 25 artigos científicos (10 na área de Administração de Empresas; 06 em Saúde; 05 em Exatas; e, 04 em Educação). Após a pré-leitura, decidimos por excluir os artigos da área de Exatas por não tratarem especificamente do tema proposto. O processo de coleta de dados, pré-leitura, leitura seletiva e leitura crítica envolveu os meses de setembro, outubro e novembro de 2020. Ressalta-se que não detectamos estudos duplicados em nenhuma das fases do processo. Com a leitura integral dos 20 trabalhos, nos concentramos nas contribuições teóricas para os conceitos de Carreira Profissional, Gestão de Plano de Carreira e suas interfaces com Satisfação, Qualidade de Vida e Bem-Estar Pessoal e Profissional.

Discussão e Resultados

Na área de Administração de Empresas a análise dos estudos em foco parecem concentrados nas contribuições da gestão de carreira para os resultados das organizações, bem como na verificação de como o plano de carreira se estabelece enquanto ferramenta de gestão eficaz, fundamental à melhor harmonização dos interesses e necessidades dos empregados com os objetivos e metas das organizações a que estão vinculados. Destaca-se a ênfase dos estudiosos e pesquisadores na busca por compreensões sobre como os investimentos na gestão de planos de carreira e desenvolvimento profissional podem favorecer a motivação dos empregados, gerando satisfação e bem-estar, e por extensão, melhores resultados para as empresas (Santos, 2017; Gonçalves e Rotermund, 2017)

Os resultados dos estudos evidenciam que carreira profissional era concebida no passado como o caminho percorrido pelos trabalhadores visando estritamente às progressões e ascensões profissionais. Todavia, atualmente o conceito faz referência ao conjunto de

conhecimento, habilidades e atitudes que um sujeito deve possuir, ou ainda, desenvolver e utilizar durante todas as etapas de sua vida profissional, a fim de garantir a manutenção de sua empregabilidade. Esta nova perspectiva conceitual é aceita por empregados e empregadores, que concebem carreira profissional como um composto de etapas, fases ou estágios da vida profissional de um sujeito, que deve e precisa ser planejada e estruturada, de forma a garantir o equilíbrio entre suas próprias necessidades e os interesses da organização na qual atua (Souza, Tófoli e Tófoli, 2015).

Outro ponto destacado entre estes estudos refere-se a fundamental participação da Gestão de Recursos Humanos como área estratégica, responsável por implementar ferramentas motivacionais e de autodesenvolvimento pessoal e profissional, pelas quais os empregados devem buscar aprimorar suas competências técnicas e comportamentais. Salienta-se o entendimento consensual de que as organizações por elas mesmas não se mantêm competitivas no mercado, sendo necessárias a participação e a contribuição efetiva dos empregados para a geração dos resultados (Chagas e Melo, 2016). Os especialistas apontam a gestão de carreira como ferramenta eficaz ao desenvolvimento organizacional, devendo ser vista como recurso estratégico para o alcance de seus objetivos e metas, sempre alinhada às competências individuais dos empregados (Trambaioli e Joviliano, 2015).

Na área de Saúde, o foco dos estudos avaliados concentra-se nos processos de implementação dos sistemas de gestão de desempenho e carreira entre os equipamentos da saúde nas redes pública e privada. Enfatiza-se os impactos da ausência de um plano de carreira sobre o bem-estar e saúde dos profissionais, especialmente dos médicos e enfermeiros vinculados à rede de saúde pública, nas três esferas governamentais, municipal; estadual; e, federal (Pontes e Dallegre, 2020; Durães, 2019; Oliveira, 2017). Os estudiosos propõem que as novas formas de construção de carreira têm reforçado a necessidade dos empregados buscarem seus próprios critérios de sucesso e autodesenvolvimento, bem como, o aprimoramento de suas competências e habilidades, não se restringindo às requeridas pela organização empregadora. Os dados sinalizam ainda a necessidade dos empregados investirem, cada vez mais, em conhecimentos sistêmicos que garantam suas empregabilidades para além das fronteiras da empresa de vínculo, conquistando maior autonomia em relação às competências individuais. Cabe destacar que o desenvolvimento de competências individuais conduz a própria empresa aos resultados esperados, gerando maior desempenho e vantagens competitivas diante dos concorrentes (Ribeiro, Nunes e Lopes, 2017).

Os resultados dos referidos estudos revelam ainda a necessidade de maior investimento nas investigações científicas acerca da direta relação entre motivação e realidade profissional na área de saúde, a fim de garantir maior qualidade de vida e bem-estar, fatores contribuintes para comprometimento dos funcionários com o trabalho e com os resultados das organizações, tanto pública como privada. Os dados revelam que, de modo geral, os sistemas de gestão de desempenho e carreira na saúde não parecem possuir o verdadeiro propósito de gerir desempenhos, mas apenas de avaliar resultados a partir de um ponto de vista meramente administrativo, comercial e econômico. Tanto que para a maioria dos profissionais investigados, tais sistemas não cumprem os objetivos a que se destinam, e não promovem desempenho ou contribuem para os resultados das organizações, gerando desmotivação, frustração e adoecimentos entre as equipes de trabalho (Ferreira e Nascimento, 2018).

Entre os estudos na área de educação se identifica maior concentração na avaliação dos motivos contribuintes para o ingresso dos sujeitos investigados na vida acadêmica, com especial foco na realidade dos professores universitários dos cursos de Administração de Empresas. Os resultados demonstram que os caminhos traçados por estes profissionais, rumo à academia, se estabelecem a partir de suas inserções nos programas de pós-graduação (*strictu sensu*) oferecidos por universidades públicas e privadas. Buscam assim, evidenciar a possível relação entre adaptabilidade, estratégias individuais de gestão de carreira e empenhos pessoais no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias a docência (Gil e Fonseca, 2018; Nascimento e Silva, 2018).

De acordo com os dados, para muitos dos investigados, a inserção na docência resulta do sucesso que obtêm nas empresas em que trabalham. Para outros, se tornar professor se revela como oportunidade para o aumento dos ganhos financeiros. Para outros ainda, a inserção na academia deriva da necessidade de emprego imediato. Entre os estudos avaliados destaca-se o fato de que para a maioria dos profissionais que atuam como professores universitários nos cursos de Administração a docência não era um desejo pessoal, mas resultado de circunstâncias da vida, das necessidades diversificadas, embora influenciadas pelo desejo de se desenvolver através da pesquisa e da ampliação dos estudos (Braidó, Schneiders e Cerutti, 2019).

Quando avaliado a contribuição do curso de graduação em Administração de Empresas para a definição e estruturação da vida profissional, os participantes destacam que os conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica contribuíram e auxiliaram na propulsão de suas carreiras, ressaltando sua importância fundamental na conquista de empregos. A maioria dos sujeitos que hoje atua na área revela identificar-se com os cargos que ocupam e com as atividades que desempenham, seja na academia ou no mercado em geral. Muitos se reconhecem como protagonistas das próprias carreiras e declaram que já sentiram e sentem a necessidade de atualização constante, confirmando a importância da educação continuada como meio ou instrumento de desenvolvimento profissional e como fator fundamental e garantia da empregabilidade (Maciel et al, 2018; Ferreira, 2017).

Conclusão

Plano de carreira se constitui como eficaz ferramenta de gestão de pessoas, promovendo maior harmonia entre as necessidades e objetivos dos funcionários e os interesses e metas das organizações. Na atualidade os empregados têm buscado não apenas condições de subsistência a partir de seus empregos, mas também possibilidades de autodesenvolvimento e satisfação no trabalho. Além da ascensão profissional, o homem moderno tem priorizado a felicidade e o reconhecimento pessoal e social a partir do que produz. Assim, busca-se e prioriza-se cada vez mais a inserção em empresas que melhor investem em estratégias de gestão dirigidas ao desenvolvimento profissional, em direta associação e sintonia com as necessidades individuais de autorrealização, fatores produtores de estados de saúde e bem-estar que se estendam para além dos muros ou limites organizacionais. A literatura especializada tem ressaltado a importância da adequada implementação e instrumentalização dos planos de carreira, instrumento de gestão pelo qual as organizações melhoram a satisfação, motivação e empenho dos empregados diante dos novos desafios e demandas do mercado, cada vez mais competitivo. A partir destes pressupostos, destacamos que os resultados aqui apresentados atendem aos objetivos de nosso estudo, evidenciando que o plano de carreira se estabelece como eficaz ferramenta de gestão para o desenvolvimento pessoal e profissional. Os dados contribuem ainda para evidenciar: as significativas contribuições da gestão de carreira para os resultados pessoais e organizacionais; sua importância enquanto estratégia voltada à retenção de talentos; e, o consenso acerca da gestão de carreira como fator gerador dos estados de bem-estar e saúde entre funcionários públicos e privados, independente de seus status ou níveis hierárquicos. Os resultados corroboram também a hipótese de que empresas públicas e privadas que implementam e instrumentalizam planos de carreira como ferramenta de gestão estratégica alcançam maiores e melhores resultados. Apesar de nossos êxitos, ressaltamos que o presente estudo não esgota, e nem tem a pretensão de cobrir toda a discussão relativa à temática, sendo necessário futuras investigações, especialmente na área de Administração de Empresas, visando melhor compreender a influência da gestão de carreira na qualidade de vida, e especialmente, na saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho.

Referências

BANOV, R. S; FIDELIS, G. J. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2.ed. São Paulo: Érica, 2007.

BELL, J. **Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde, e ciências sociais**. 4a.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos**. Vol.1 São Paulo: Pioneira, 2004.

CASAGRANDE, Aline Regina Balen; BISSANI, Niloar; PALOSCHI, Márcia Magalhães Wittée. Planejamento de Carreira: Fatores que influenciam o comportamento do aluno de pós-graduação de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Tecnológica**, v. 5, n. 2, p. 381-396, 2016.

CHAGAS, Letícia de Moraes; MELLO, Ricardo Bernardes de. **GESTÃO DE CARREIRA: a importância da gestão de carreira na vida do colaborador**. In: **II Congresso Internacional do Grupo Unis**. Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Dando asas ao espírito empreendedor**. 2 ed São Paulo: Saraiva, 2007. p163.

_____. **Recursos Humanos**. 6. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. 4.ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, M. A. F. da; COSTA, M. F. B. da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

DA SILVA, Tarcisio Rodrigues; PEREIRA, Antônio José Lima; DOS SANTOS GOMES FILHO, Antoniel. Os Impactos da Monitoria na Carreira Profissional dos Monitores Egressos do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Vale do Salgado. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 2, p. 19-48, 2020.

DE BRITO, Edson Pereira; VIDIGAL, Paulo Roberto. A Importância Do Plano De Carreira Para O Desenvolvimento Profissional Nas Organizações. **Qualis Sumaré-Revista Acadêmica Eletrônica**, 2016.

DE MENEZES PORTES, Virgínia; DALLEGRAVE, Daniela. Cargos de Gestão em Saúde: a (in) visibilidade de Gênero, Raça e Profissão. **Saúde em Redes**, v. 6, n. 2, 2020.

DUARTE, J; BARROS. A. – organizadores. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DURÃES, Bruno Miguel Máximo. **Gestão do envelhecimento no trabalho de médicos e enfermeiros: estratégias para o prolongamento da sua vida ativa**. 2019. Tese de Doutorado.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1996. Reimpressão 2007.

- _____. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FERREIRA, André Marques. **Relação entre adaptabilidade e estratégias de gestão de carreira no sector das tecnologias da informação e comunicação: o papel das habilitações académicas e da idade**. 2017. Tese de Doutorado.
- FRANCO, Simon. **Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Valéria Stocco; DA FONSECA, Wilson Lima Saraiva. Reflexões acerca da gestão de carreira: competências necessárias para a empregabilidade do docente de ensino superior em administração. **Revista Eletrônica Ciências Empresarias**, v. 10, n. 14, p. 110-123, 2018.
- GONÇALVES, Emille Prates; ROTERMUND, Maria. D'Lourdes. As ações de gestão do conhecimento para a construção da carreira profissional na associação brasileira de recursos humanos do Rio Grande do Sul. **REMAS - Revista Metodista de Administração do Sul**, v. 2, n. 2, 2017.
- HERTZOG, Riane Santos. Importância do planejamento individual de carreira para funcionários de uma instituição de ensino particular localizada na cidade de Criciúma-SC. 2016.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. -15.reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MACHADO, Ana Margarida Antunes Siles. **Implementação do sistema de gestão de desempenho na carreira de enfermagem no Centro Hospitalar Barreiro Montijo: caso pedagógico**. 2018. Tese de Doutorado.
- MALSCHITZKY, N. **A importância da orientação de Carreira na empregabilidade**. UFSC. 2004.
- MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MOURA, Aléxia OR; OLIVEIRA-SILVA, LÍGIA C. Centralidade do trabalho, metas e realização profissional: intersecções entre trabalho e carreira. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, 2019.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira foco no indivíduo: Como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Wender Antonio. Enfermagem: os desafios e dificuldades do início da carreira. **Revista de Enfermagem da FACIPLAC**, v. 2, n. 2, 2017.

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

RIBEIRO, Rafaella Portes Diniz; NUNES, Simone Costa; LOPES, Humberto Elias Garcia. As carreiras proteana e sem fronteiras e as âncoras de carreira: um estudo com profissionais da área de saúde em Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 102, 2018.

ROSINI, Alessandro Marco; ALVES, Giuliano Aron; ALVES, Tiago Luciano. A Percepção dos Funcionários de uma "Instituição Financeira" sobre a Importância da Educação Corporativa (EC) para o Sucesso da Carreira Profissional. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, 2018.

RUFINO, José Divaldo; CAGOL, Fernanda. Plano de Cargos, Carreira e Salários no Contexto do Sistema Único de Assistência Social- SUAS do Paraná. **Cad. Gestão Pública**, v. 1, n. 1, p. 43-65, 2012.

SANTOS, Jéssica Inês Vilhena. **O papel do comprometimento profissional na relação de mediação entre a gestão de carreira e o comprometimento organizacional**. 2018. Tese de Doutorado.

SCHEIN, E. Career anchors: Discovering your real values. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.

SCHEIN, E. H. Career Dynamics: matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

SCHNEIDERS, Nathalie; CERUTTI, Bernardete Bregolin; BRAIDO, Gabriel Machado. Análise das contribuições da formação acadêmica para a carreira de diplomados em administração de empresas. **Revista Signos**, v. 40, n. 2, 2019.

SOARES, S. L; ESTENDER, C. A. Os benefícios dos programas de gestão de carreira e desenvolvimento profissional. **Destarte**, Vitória, v.6, n.1, p. 105-125, abr. 2016.

SOUZA, B. F. V; TÓFOLI, I; TÓFOLI, E. T. **O planejamento estratégico da carreira profissional**. Y Encontro Científico e Simpósio de Educação – UNISAÇESIANO, Lis, São Paulo, 2015.

TACHIZAWA, T. E., FORTUNA, M. A. A., FERREIRA, P. C. V. - **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro, 2001.

TRAMBAIOLI, F. A. F; e JOVILIANO, R. D. A gestão de carreira como ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista Fafibe On-Line**, Bebedouro SP, 8 (1): 451-462, 2015.

Recebido em: 10/05/2021

Aprovado em: 20/06/2021