

# Projeto Integrador I

Professor Me. Frank Duarte





## INTRODUÇÃO

Já dizia o poeta, “que o trabalho dignifica o homem!”

O trabalho e a vida profissional sempre estiveram intrínsecos na vida das pessoas, de modo as decisões determinarem o futuro e dinamizar meios de produção, formar de vínculo trabalhistas, condições de espaço laboral e perspectivas de carreiras.

Desde que o mundo é mundo, pode-se contextualizar uma relação de trabalho, tendo de um lado aquele que emprega a força, e do outro o sujeito que remunera. Assim, este *modus operandi* ilustra as questões subjetivas de como pensar e executar o trabalho, considerando os meios que os ambientes dispunham para que os empregados pudessem desempenhar suas funções, objetivando um desenvolvimento profissional, em busca de alcançar uma carreira brilhante.

O grande boom, da era da informação e do conhecimento foi perceber que sujeitos elegem circunstâncias e demandas diferentes, para direcionar seus interesses e suas satisfações. Este fenômeno exigiu das organizações uma reestruturação, a fim de pensar o colaborador como aquele que merece todo cuidado, para que possa colaborar com a organização, sem que seja compreendido como uma peça que possa ser substituída.

Essas transformações resultaram num maior engajamento dos indivíduos, em prol de construir uma relação de trabalho afetuosa, harmônica, no espaço com qualidade de vida, saúde mental e bem estar do colaborador. Essas alterações puderam instigar cada

colaborador a pensar num planejamento de carreira sólida e eficiente, na qual pudesse desempenhar suas funções e conseguir êxito profissional.

E isso é perceptível tanto para aqueles que já tem uma carreira profissional consolidada, e também ao que está buscando um espaço para desempenhar suas atividades e dar o start no trabalho.

Este material está organizado em 04 unidades, onde na primeira será abordado os construtos históricos e teóricos do mercado de trabalho, bem como a (des)construção que é necessária nos contextos econômicos e sociais atuais. Na unidade II, trataremos sobre a orientação profissional no mercado de trabalho e como formatar um projeto de carreira. Na sequência, iremos refletir sobre o cenário profissional, competências e habilidades necessárias, além de como elaborar um currículo e comportar-se numa entrevista de emprego. Por último, falaremos sobre como construir um planejamento de carreira e os cuidados que deve-se ter. Esperamos que o material possa lhe ampliar a forma de pensar, interagir e planejar sua carreira e se colocar no mercado de trabalho.

# SUMÁRIO

UNIDADE I .....	5
<b>Mercado de Trabalho: Marcos Históricos e Perspectivas</b>	
UNIDADE II .....	13
<b>Planejamento de Carreira</b>	
UNIDADE III .....	23
<b>Cenários do Futuro e Desenvolvimento Pessoal: Currículos e Entrevistas</b>	
UNIDADE IV .....	44
<b>Elaborando um Plano de Carreira Eficiente</b>	

# UNIDADE I

## Mercado de Trabalho: Marcos Históricos e Perspectivas

Professor Me. Frank Duarte

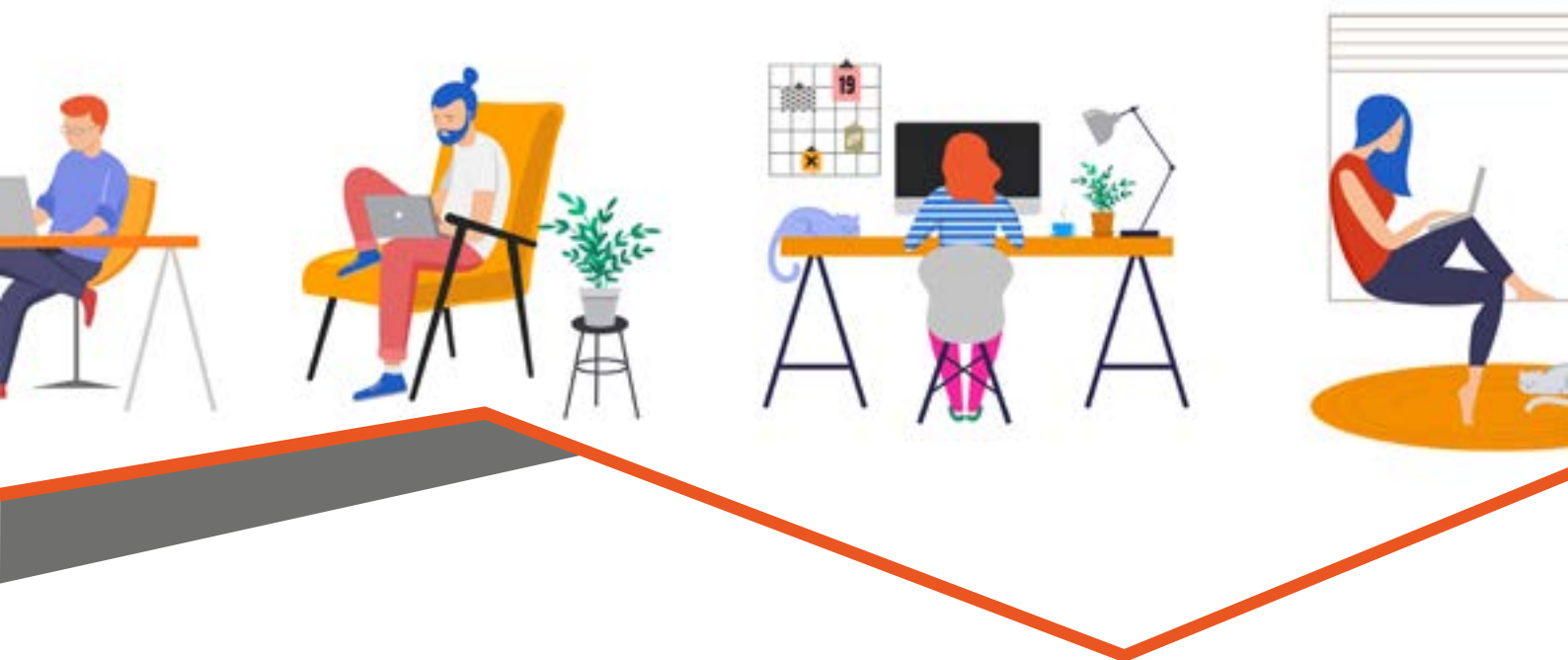


### CONTEÚDO:

**ARTIGO 01 - Notas sobre a evolução do mercado de trabalho no Brasil -**  
Salvadori Dedecca

**ARTIGO 02 - Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos -**  
Sidinei Rocha de Oliveira; Valmiria Carolina Piccinini





## ARTIGO 01 - NOTAS SOBRE A EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

Salvadori Dedecca

Desde 1990, o problema do emprego no Brasil tem sido associado ao modelo de regulação das relações de trabalho em um contexto de internacionalização e reorganização da economia nacional. Essa perspectiva propõe a flexibilidade do modelo de proteção social estabelecido na Constituição Nacional.

Este ensaio tem como objetivo apontar que o problema nacional do emprego não se explica pelo modelo atual de regulação social. É produto do processo de formação e regulação do mercado de trabalho estabelecido nos anos 40 do século passado e da maneira como esse processo se articulou com uma trajetória particular de desenvolvimento da economia brasileira no período 1930-1980. Nos últimos 20 anos, a estagnação da economia brasileira em um contexto de reorganização da estrutura produtiva agravou o problema do emprego.

A tendência recorrente de crescimento do desemprego no capitalismo avançado e em desenvolvimento, observada nesses quase últimos trinta anos, tem sido acompanhada por uma crescente complexidade do debate sobre o problema de geração de emprego (SORRENTINO, 1993). De uma visão focada na situação do desemprego aberto, o debate progrediu para um enfoque bastante mais abrangente, que foi acompanhado de uma forte polarização das interpretações existentes sobre o problema.

De um lado, aparece toda uma linha de análise que busca desqualificar boa parte das situações de falta de trabalho, no sentido de provocar uma convergência de sua dimensão

àquela circunscrita ao desemprego aberto. De outro, uma linha de análise procura apontar que a recorrência da falta de trabalho associa-se à emergência de formas diversas de manifestação do problema, que se afastam daquela caracterizada pelo desemprego aberto.

Assim, teria se consolidado, durante o período, um crescente distanciamento entre o desemprego total e o desemprego aberto. Se, em um primeiro momento, o debate sobre o tema privilegiou a mensuração do problema, nota-se, em seguida, que o resultado desse esforço tem justificado interpretações sobre o papel atual da política social e dos sistemas nacionais de relações de trabalho, bem como de possíveis mudanças dos mesmos.

Para que se possa analisar a questão no contexto brasileiro, esse ensaio discute o problema de geração de emprego a partir da década de 80, procurando apontar suas relações com as novas condições de funcionamento da economia brasileira, mas também seu condicionamento pelas características estruturais de formação do mercado e das relações de trabalho no país.

É impossível tratar do trabalho no Brasil sem considerar alguns aspectos relevantes do processo de formação do mercado e das relações de trabalho no país. Como veremos, esse processo continua condicionando o problema atual de emprego e renda no Brasil. O primeiro aspecto a ser tratado diz respeito ao movimento de transição do trabalho escravo para o trabalho livre. Isto é, do estabelecimento do mercado de trabalho a partir de meados do século XIX.

As características desse processo explicam a recorrente abundância de força de trabalho disponível para o processo de industrialização conhecido pelo país durante o século XX. Antes mesmo da abolição do trabalho escravo, ocorrida tardiamente na década de 80 do século XIX, o Império estabeleceu duas leis que condicionaram a constituição do mercado de trabalho livre.

Em 1850, uma Lei dispôs sobre a titulação das terras ocupadas, definindo a propriedade privada das mesmas. Essa regulamentação reconheceu a propriedade das terras do regime de sesmarias, devendo as demais ser destinadas pelo Estado à propriedade privada, através de uma compensação financeira estipulada pelo mesmo.

Entre 1940 e 1942, foi estabelecida uma ampla regulação do mercado e das relações de trabalho. Foram instituídos o salário mínimo e toda uma legislação de regulação das relações de trabalho (Consolidação das Leis do Trabalho, CLT) para o mercado de trabalho não agrícola, tendo essa última promovido uma organização sindical consentida pelo Estado. Considerado o mercado de trabalho da época, caracterizado por 75% da ocupação vinculada às atividades agrícolas, pode-se afirmar que a legislação instituída representava

um quase nirvana para os trabalhadores brasileiros, ao prometer um amplo conjunto de direitos a uma população completamente desprovida de qualquer proteção social. Isso é refletido, inclusive, quando se compara o valor do primeiro salário mínimo com aqueles dos salários médios industriais prevalecentes em 1940.

A retomada da cena política pelo movimento sindical e a perda de legitimidade do projeto militar autoritário, na segunda metade da década de 70, abriram um novo período de mudanças políticas importantes no país. O crescimento da ação sindical foi acompanhado da reivindicação por um desenvolvimento econômico atrelado ao desenvolvimento social.

A democratização do país apareceu como repulsa ao modelo militar autoritário e, também, como perspectiva de transformação do quadro social desfavorável que caracterizava o país depois de tantos anos de crescimento econômico. O peso da tradição autoritária na trajetória política do país induziu a reconstituição de um movimento sindical mais politizado, com demandas que não se circunscreveram às modificações no modelo de regulação do mercado e das relações de trabalho.

A reorganização do movimento sindical foi surpreendida por uma crise econômica sem precedentes na história do país. As novas orientações de política econômica dos Estados Unidos, adotadas a partir de 1979, interromperam o fluxo de crédito externo que havia viabilizado o crescimento acelerado da economia brasileira dos anos 70. Pela primeira vez, o país conheceu uma crise explícita de seu segmento industrial. Até então, a economia brasileira havia vivenciado momentos curtos de retração, como aquele provocado pela crise de 29 durante os primeiros anos da década de 30, ou como aquele induzido pela modernização tecnológica ocorrida na indústria têxtil na primeira metade dos anos 50 ou como o causado pelo fim do Plano de Metas (1956-60) nos primeiros anos da década de 60.

A política adotada, a partir do início dos anos 90, permitiu uma forte exposição externa da base produtiva local, implementou um novo receituário de política econômica e buscou enfraquecer o poder de barganha dos segmentos organizados da sociedade, na esperança de reduzir a resistência aos projetos de flexibilização do sistema de proteção social inscrito na Constituição de 1988.

Esse aumento do desemprego trouxe grande desconforto para o governo. O Plano Real tinha recebido um grande apoio da população, viabilizando a vitória nas eleições presidenciais daquele que havia pilotado sua implantação. Após mais de uma década de inflação elevada, o país aplaudia a estabilização dos preços. De imediato, ela permitiu o fim de um processo contínuo de corrosão da renda dos assalariados e viabilizou, novamente, os mecanismos de crédito ao consumo.



O governo aproveitou desse fato para realizar uma política de desqualificação da situação de desemprego (DEDECCA, 1996 e 1988), argumentando que as taxas não refletiam a realidade do mercado de trabalho brasileiro. Afirmava ser verdade a queda do emprego industrial, mas apontava o crescimento do emprego de serviços. Completava seu argumento, ressaltando que essas mudanças na estrutura de emprego eram inevitáveis e que acompanhavam as transformações observadas no mundo globalizado.

Entre 1930 e 1990, o modelo econômico prevalecente no país esteve centrado no desenvolvimento da base produtiva e do mercado internos. Nas segundas metades das décadas de 50 e 70, planos de desenvolvimento permitiram que o país realizasse grandes saltos em seu desenvolvimento industrial, conseguindo estabelecer uma estrutura bastante complexa com um setor de bens de capital razoavelmente desenvolvido.

É grande a distância do Brasil em relação às experiências dos países da Europa Central. A ocorrência de um desenvolvimento econômico descasado de um desenvolvimento social garantiu a consolidação de um mercado de trabalho heterogêneo em termos de proteção social. Sistemáticamente, o problema de emprego foi sendo acomodado na informalidade.

A reestruturação dos anos 90 imprimiu uma nova dinâmica à economia e ao mercado de trabalho. O movimento tradicional de informalidade foi complementado pelo desemprego. A recorrência desse em longo prazo não se converte em exclusão social, nos termos pensados nos países da Europa central, mas em trabalho precário informal.

## REFERÊNCIA

DEDECA, Salvadori. Notas sobre a Evolução do Mercado de Trabalho no Brasil. **Revista de Economia Política**, 25 (1), 2005 • pp. 113-130.

Leia o artigo completo no link:

<https://www.scielo.br/j/rep/a/sYwxkbSHZc6H4hCtRBppGDN/?lang=pt>



## ARTIGO 02 - MERCADO DE TRABALHO: MÚLTIPLOS (DES)ENTENDIMENTOS

Sidinei Rocha de Oliveira  
Valmiria Carolina Piccinini

O termo mercado de trabalho permeia grande parte das discussões da sociologia e da economia na atualidade. Porém, mesmo sendo comum encontrar textos que utilizem o termo buscando dimensioná-lo, compreendê-lo, bem como explicar as mudanças que tem sofrido nas últimas décadas, são poucos os estudos que desenvolvem uma reflexão teórica do conceito e que destacam a vertente que estão seguindo. No presente trabalho busca-se analisar o conceito de mercado de trabalho em diferentes perspectivas da economia e a sociologia, a fim de aprofundar a discussão sobre o tema.

Para tanto, procura apresentar algumas das principais abordagens do termo, destacando sua vertente teórica e possíveis limitações. Da economia são consideradas as construções das teorias clássica, keynesiana e da segmentação. A seguir são expostas a abordagem das redes sociais da sociologia econômica e a abordagem institucional. A partir das reflexões sobre o potencial e as limitações de cada vertente e dos conceitos de Bourdieu, apresenta-se um conceito para ampliar a compreensão e a discussão do termo.

Acredita-se que, seguindo esta abordagem, será possível ampliar o debate sobre as estruturas econômicas da atualidade. Para finalizar, faz-se um esboço de como seria possível a compreensão do mercado de trabalho em tempos de mundialização.

O presente artigo não teve a pretensão de lançar uma ideia definitiva, mas sim de incitar a discussão sobre o conceito de mercado de trabalho. Dentro desta proposta,

buscou-se apresentar as diferentes abordagens sobre as quais o termo pode ser entendido, destacando a importância da referência ao conceito-base nos estudos desenvolvidos para que se possa melhor compreender e situar os resultados encontrados. Pode-se identificar que as abordagens que ainda predominam nos trabalhos de hoje são aquelas ligadas à economia clássica, onde aspectos sociais são praticamente desconsiderados e as distorções encontradas no mercado são consideradas imperfeições.

No Brasil, especialmente, a teoria da segmentação tem forte influência na discussão da dualidade do mercado entre o formal e o informal (Cunha, 1979). Entretanto, este enfoque não permite compreender as variações e transformações destes dois segmentos em diferentes setores. Já a teoria institucional e a abordagem da sociologia econômica consideram a importância da ação social e das instituições na formação dos diferentes mercados. A situação econômica, arranjo institucional, a cultura e processo histórico do país interferem na construção dos diferentes campos profissionais.

Embora essas teorias possam apresentar suas limitações, a construção de trabalhos dentro destas perspectivas contribuiria para o enriquecimento da discussão e para a construção de um lastro mais sólido para futuros debates sobre o surgimento de diferentes campos profissionais. A proposta aqui apresentada, embora exija um estudo mais profundo e detalhado de cada campo profissional para que se possam fazer considerações, traz consigo a possibilidade de desvendar as relações de poder historicamente instituídas e incorporadas no *habitus* de cada ator que participa do campo.

É uma forma de contextualizar histórica e espacialmente o grupo de trabalhadores que se está discutindo. Além disso, permite a incorporação de aspectos políticos e culturais à análise de relações do campo econômico, bem como leva em conta atores que, mesmo não estando numa mesma base geográfica, estão interessados no “jogo” e interferem nos arranjos que se formam. Na explanação sobre as diferentes abordagens, optou-se por demonstrar um posicionamento levantando as limitações e divergências encontradas em cada corrente, com objetivo de defender um ponto de vista.

Esta postura não implica a defesa de uma verdade definitiva, mas surge como um convite para a discussão e reflexão sobre um tema que orienta diversos estudos empíricos, mas tem pouco espaço de discussão teórica. Cabe destacar que cada uma destas abordagens dá origem a formas de compreensão e atuação do Estado na esfera do trabalho. A predominância de estudos ligados à economia clássica embasa ações neoliberais que favorecem um mercado concorrencial, reduzindo a intervenção do Estado, principalmente no que se refere a proteções sociais, reforçando a posição dominante das grandes corporações de cada setor.

Ampliar o número de estudos que busquem mostrar as desigualdades geradas pela “mão invisível” seria, também, uma forma de trazer para a discussão elementos da divisão social do trabalho e da estrutura dos mercados que passam despercebidos cotidianamente. Desta forma, seria possível contribuir para um diferente embasamento das ações governamentais orientadas para o mercado estudado. Além disso, impera atualmente uma acelerada divisão internacional das atividades produtivas, tornando-se cada vez mais complexo pensar nas relações que se tecem entre capital e trabalho.

Entretanto, é fundamental estender o horizonte de análise para não ficar restrito a imagens parciais do contexto observado. Assim, em qualquer análise voltada ao tema, há que se atentar para alguns aspectos, em especial a posição ocupada pela nação no cenário internacional e o grupo de trabalho que está sendo analisado, no que se refere a peculiaridades relativas ao setor de atuação, grau de qualificação, legislação etc.

Assim, no âmbito internacional pesa a força que a nação possui junto a órgãos de regulação (ONU, OIT, OMC, entre outros), onde, apesar do discurso da abertura de mercado e igualdade de condições, predomina a proteção entre as nações desenvolvidas e a exploração do capital internacional, sobretudo nas periféricas. Estas relações desiguais também contribuem para a formação de uma força de trabalho com diferentes condições e benefícios no interior das próprias nações desenvolvidas, já que estas simultaneamente recebem contingentes cada vez maiores de imigrantes, muitas vezes ilegais, para ocupar as vagas periféricas, informais e de menor valor simbólico.

Longe dos modelos matemáticos ou do simples “encontro” de curvas de oferta e demanda, a compreensão do mercado de trabalho requer um contexto e uma história. Assim, para análise do mercado de trabalho, é preciso estabelecer a referência a que grupo, que tipo de trabalho, qual nação, qual o histórico e como esta se insere no atual cenário geopolítico.

## REFERÊNCIA

OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **rap** — Rio de Janeiro 45(5):1517-538, Set./out. 2011

Leia o artigo completo no link:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/RRLDDQpJqcDMttw999HpDQS/abstract/?lang=pt>

# UNIDADE II

## Planejamento de Carreira

Professor Me. Frank Duarte



### CONTEÚDO:

**ARTIGO 03 - A Importância do Plano de Carreira para o desenvolvimento profissional nas organizações -**

**Edson Pereira de Brito**

**ARTIGO 04 - Mercado de trabalho em 2021: 26 profissões que estarão em alta (e os respectivos salários) -**

**Giovana Sutto**

**ARTIGO 05 - EXAME discute a necessidade da inclusão das minorias no mercado de trabalho -**

**Isabel Rocha**





## **ARTIGO 03 - A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARREIRA PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**Edson Pereira de Brito**

Na atual era da informação com os avanços tecnológicos que parecem não ceder ao ritmo acelerado das diversas transformações, além do aumento da incerteza e da fragilização das relações profissionais, estas vêm apresentando sinais de fortes mudanças nos últimos anos. Por isso os modelos tradicionais de planos de carreira, ainda baseados na forma de emprego da sociedade industrial, focada na teoria científica, tornam-se insuficientes ao longo dos últimos anos, dando lugar às novas definições.

O mercado de trabalho exige cada vez mais, altos níveis de qualificação profissional e desenvolvimento constante de novas competências, habilidades e atitudes dos trabalhadores, o que faz oposição àqueles que deixam de possuir uma vaga de emprego garantida, que ainda busca sustento no processo de se ter uma carteira profissional assinada, sendo somente de responsabilidade do empregador o desenvolvimento profissional do empregado.

Essa situação pode apresentar para os trabalhadores certa resistência em se adaptar à realidade do mercado de trabalho, além de causar nos indivíduos insegurança já que a estabilidade profissional fica prejudicada. Diante dessa adversidade, ao utilizar o plano de carreira, esta ferramenta pode orientar o indivíduo em processo de desenvolvimento profissional para alcançar seu objetivo previamente determinado. Este posicionamento deve ser disciplinado, persistente em cumprir as ações necessárias e que com adequado aproveitamento das oportunidades diante dos cenários em constantes mudanças e transformações, pode corroborar para a conquista do objetivo pessoal almejado.

Assim, frente à importância da elaboração do plano de carreira, o problema de pesquisa deste artigo é identificar e avaliar a importância do plano de carreira pessoal para o desenvolvimento profissional. Propõe-se a utilização de uma metodologia descritiva, baseada em dados secundários, com objetivo de se destacar o conhecimento científico sobre a carreira pessoal no atual cenário organizacional e assim focar na importância deste tema para profissionais nas organizações modernas.

Diante da complexidade do assunto, foi adotada a revisão bibliográfica sobre o assunto, que de acordo com Creswell (2007, p. 36), apresenta que a escolha de um método pelo pesquisador depende de seu objetivo, assim como o tipo de informação a ser coletada, que neste caso, são textuais, e visam aumentar a percepção dos leitores sobre o assunto.

Para entendimento da importância do plano de carreira é importante reconhecer como se estrutura a carreira profissional. Carreira profissional é um termo amplamente utilizado, porém sua definição não está clara e uniforme, pois esta pode assumir significados diferentes, como: o que é relativo à mobilidade ocupacional, à estabilidade profissional, ou uma vida profissional bem estruturada e até a ideia de progresso constante, conforme conclusões de Dutra (1996), Schein (1996) apud Tolfo (2002). (TOLFO, 2002).

Segundo Hall (1976) apud Souza (2010) define-se a carreira como associada às experiências e atividades relacionadas ao trabalho, sendo uma sequência de atitudes e comportamentos do profissional durante o período que ele integra a organização. Enquanto que para London (1982) apud Souza (2010), carreira são sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante toda a vida do indivíduo, envolvendo assim uma série de estágios com transições que refletem necessidades e aspirações individuais, com expectativa e imposição tanto da organização como da sociedade. Nos dois casos, a empresa contribui e compartilha na construção da carreira.

Para Martins (2001) apud Balassiano, Ventura e Filho (2004) define-se a partir da etimologia da palavra, carreira é oriunda do latim medieval via carraria, que quer dizer estrada rústica para carros. No entanto, a palavra da forma como a conhecemos hoje é recente, tendo surgido no século XIX, que segundo Chanlat (1995, p. 69) apud Balassiano, Ventura, e Filho (2004, p.100) quer dizer “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. E que pode ser dividida em duas fases distintas: a tradicional e a contemporânea. Balassiano, Ventura, e Filho (2004) apresentam a primeira fase da elaboração do conceito sobre Carreira Tradicional, que se originou no fim do século XIX e até 1970 é marcada por certo grau de estabilidade, progressão linear vertical e restrita à sociedade masculina e a grupos sociais dominantes.

O que se preza nesta fase é que os benefícios sejam assegurados e as empresas devem prove-los a seus empregados. Por volta de 1970, teve início a segunda fase, na qual a Carreira Contemporânea surgiu principalmente em decorrência de fortes mudanças sociais como a entrada da mulher no mercado de trabalho, o aumento do grau de instrução da sociedade, o reconhecimento dos direitos trabalhistas, a globalização e o aumento da flexibilidade do trabalho. No entanto Fontanelle (2007) apud Souza (2010) explora o tema

da fase contemporânea afirmando que a carreira se iniciou em uma era de incertezas e mudanças, transitando-se do emprego permanente para a temporariedade; dos padrões rígidos de trabalho para padrões flexíveis, da valorização da lealdade e alto desempenho, do perfil, do aprendizado permanente, da autoconfiança e da responsabilidade.

Nesta mesma corrente de raciocínio, Balassiano, Ventura, e Filho (2004) afirmam que neste período as empresas passam a valorizar outros tipos de características do trabalhador; como o conhecimento, a criatividade, o bom relacionamento interpessoal, a capacidade de inovar e de se adaptar de forma flexível às mudanças.

Considerando uma perspectiva mais contemporânea Coelho (2006) apud Souza (2010) afirma que se pode considerar uma transição para uma terceira fase, na qual, estudiosos já não descrevem a organização como um instrumento ativo para a formação da carreira. Surge então uma nova configuração, a chamada Carreira Sem Fronteiras, que consiste em que cabe ao indivíduo compor sua carreira por meio da ampliação das suas competências e das experiências acumuladas ao longo da vida.

A carreira sem fronteiras é uma sequência de oportunidades de trabalho que não se limita a um cenário de um único emprego em uma determinada organização. Já para Dutra et al. (2009) apud Gomes et al. (2012) além da carreira sem fronteiras temos também a classificação das Carreiras Inteligentes, voltada para os modelos baseados em competências individuais na qual o desenvolvimento permite a autogestão da Carreira; e a Carreira Proteana, que conforme Douglas Hall (1996) é inspirada no Deus Grego Proteus (que possuía a habilidade de mudar de forma conforme sua necessidade) na qual se contrapõe ao modelo tradicional de segurança do longo prazo e substitui pela volatilidade do curto prazo, com mudanças frequentes, inovação, habilidade para o aprendizado e para redirecionar a carreira e a capacidade de construir relacionamentos.

Este tipo de profissional proteano deve possuir características de independência, liberdade e flexibilidade para administrar a sua própria carreira. Após apresentar os diferentes posicionamentos sobre o desenvolvimento dos conceitos sobre o que é um plano de carreira na linha do tempo, será apresentada a seguir os diferentes posicionamentos dos atores que fazem parte do plano de carreira.

## REFERÊNCIA

BRITO, Edson Pereira. A Importância do Plano de Carreira para o desenvolvimento profissional nas organizações. **Revista Acadêmica Eletrônica Sumaré**; 8ª e 9ª edições, 2014.

Leia o artigo completo no link:

<http://revistaqualis.sumare.edu.br/index.php/revista/article/view/50>



## ARTIGO 04 - MERCADO DE TRABALHO EM 2021: 26 PROFISSÕES QUE QUE ESTARÃO EM ALTA (E OS RESPECTIVOS SALÁRIOS)

Giovanna Sutto

A chegada da pandemia do novo coronavírus trouxe uma série de desafios para 2020. A economia como um todo sofreu: o PIB do Brasil chegou a registrar um tombo de 9,7% no segundo trimestre – o maior da história. E no mercado de trabalho não foi diferente: em decorrência da crise econômica, a taxa de desemprego bateu o recorde de 14,6%, segundo os dados da Pnad Contínua, a pesquisa de emprego do IBGE. Milhões de profissionais ficaram sem emprego, e milhares de empresas fecharam as portas.

Os efeitos econômicos respingaram em todos os setores, com impactos em diversas profissões. Naturalmente, alguns setores sofreram menos que outros. No mercado financeiro, por exemplo, há muitas oportunidades para 2021, como o **InfoMoney** já mostrou. Mas setores como o de serviços enfrentam um processo de recuperação mais lento.

A expectativa é que o mercado de trabalho encerre 2021 com resultados melhores do que os de 2020, mas os profissionais ainda vão encontrar desafios. Economistas acreditam que a taxa de desemprego deve subir nos próximos meses em função do fim do auxílio emergencial, do orçamento apertado das famílias devido à crise e do possível afrouxamento das restrições de circulação – que levará milhões de brasileiros, que hoje não integram as estatísticas de emprego, a procurar emprego, pressionando a taxa para cima.

“O ano de 2020 foi de fases. Começamos o ano bem e a expectativa para o mercado de trabalho era positiva. A pandemia chegou, o isolamento social foi decretado e os meses seguintes foram bem difíceis. O mercado teve que se adaptar ao home office, às demissões, entre outras coisas. Mas a partir de julho, observamos um início de recuperação e alguns setores voltaram a operar de forma mais consistente. A palavra para 2020 foi incerteza. Por isso, 2021 tem tudo para ser melhor, mas o mercado de trabalho seguirá em processo de retomada”, afirma Luis Fernando, diretor-geral da recrutadora Hays Brasil.

Rebeca Toyama, especialista em estratégia de carreira, afirma que o ano de 2021 será de transição entre a crise que o país está vivendo e uma etapa de retomada, provavelmente mais consistente após a chegada de uma vacina. “Quem vai buscar emprego ou recolocação precisará ser resiliente e se requalificar – seja tecnicamente ou no desenvolvimento de *soft skills* [habilidades comportamentais] – atualizar os conhecimentos para estar alinhado ao momento. Tudo está mudando muito rápido”, diz.

Após um ano tão desafiador como 2020, quais serão as profissões mais demandadas no mercado de trabalho? O InfoMoney conversou com recrutadores, consultorias e especialistas em carreira para levantar as profissões que devem estar em alta em 2021 e utilizou os guias salariais das recrutadoras Robert Half e Hays para estimar os salários mensais (que contam com o intervalo entre o piso e o teto de cada vaga). Como ambas usam bases de dados próprias para projetar as perspectivas de salários, pode ser que os profissionais encontrem divergências ao encontrar vagas na prática.

O setor de tecnologia é o de maior destaque para 2021. Com a pandemia, as inovações e os processos digitais foram acelerados. “O isolamento social mudou o comportamento do consumidor. De casa, todo mundo queria entrega rápida, delivery, serviços digitais. Embora esse processo tenha começado pré-crise, foi acelerado pela pandemia, se consolidou e não tem volta. A digitalização foi generalizada: no varejo, no mercado financeiro, nos serviços.

A tecnologia se destaca porque transita por todos os setores. Como consequência, o nível de demanda pelos profissionais de tecnologia, como cientistas de dados e engenheiros de softwares, atingiu um patamar nunca visto antes”, explica Marco Santana, sócio da Korn Ferry, consultoria global de carreira.

Fernando, da Hays, afirma que a procura por profissionais de tecnologia está “incessante”. “Vimos um crescimento exponencial em 2020 e não acredito que o ritmo vá diminuir em 2021. Os destaques de tecnologia são os profissionais de todos os níveis de segurança da informação, posições que estão alavancadas pela LGPD [Lei Geral de



Proteção de Dados] e pela alta demanda de e-commerce. As empresas estão atentas à proteção de suas redes e de seus clientes”, diz.

Ele diz que também observou uma alta demanda por profissionais de *cloud* (armazenamento em nuvem). “Analistas de *cloud* estão sendo demandados e com certeza vão continuar em alta”, pontua. Esse profissional é responsável pela manutenção dos servidores das empresas e geralmente já tem prática na área de tecnologia.

Para Aline Larangeira, diretora da recrutadora e gestora de talentos ZRG, mais do que os profissionais inseridos especificamente no setor de tecnologia, todos aqueles envolvidos com inovação digital podem encontrar boas oportunidades de emprego.

“A transformação digital impacta todos os setores e muitas empresas não estavam preparadas para a demanda digital deste ano. Por isso, estão buscando profissionais com habilidades digitais, sejam elas linguagens de programação, uso de sistemas ou mesmo estar antenado para entender como usar a tecnologia para melhorar os processos”, diz.

Ela destacou três profissões: arquiteto de softwares, gestor de projetos na área de tecnologia e cientista de dados. “São peças que vão ajudar na administração dos recursos digitais da empresa em prol de resultados melhores. E nesses casos a demanda é por profissionais de todos os níveis de hierarquia”, diz Aline.

Ela acrescenta que, no geral, há uma dependência da tecnologia por parte da grande maioria das empresas. “No fim de 2019, os serviços do Google ficaram fora do ar por um período no mundo todo e milhões de pessoas ficaram sem trabalhar. O Google quer evitar esse tipo de problema, bem como todas as empresas que dependem dele. E profissionais da área são essenciais”, diz.

Santana afirma que, de forma geral, os salários em tecnologia sofreram efeito contrário ao do mercado. “Boa parte das empresas reduziu os salários dos funcionários temporariamente com a crise. Mas no setor de tecnologia não se viu isso, a disputa está mais acirrada do que nunca. Esses profissionais recebem propostas completas de bons salários e benefícios. Estão aptos a mudar de trabalho com aumento efetivo de salário – movimento que não é visto nos outros setores. Tem pouca oferta e muita demanda”, diz.

## QUADRO 1 - CONFIRA AS PROFISSÕES EM ALTA NO SETOR E OS SALÁRIOS

Setor	Cargo/Profissão	Perspectiva de salário mensal (R\$)
Tecnologia	Analista de segurança da informação	Entre 3.500 e 8.000
	Coordenador de segurança da informação	Entre 10.000 e 15.500
	Gerente de segurança da informação	Entre 14.000 e 21.000
	Analista de infraestrutura de nuvem (cloud)	Entre 2.500 e 8.000
	Engenheiro de software	Entre 7.000 e 12.000
	Arquiteto de software	Entre 12.000 e 17.500
	Gerente de gestão de projetos	Entre 11.100 e 34.700
	Cientista de dados	Entre 6.500 e 26.700

O mercado financeiro como um todo está aquecido. “Momentos de crise sempre geram pressão na área financeira e há uma movimentação de vagas porque empresas de todos os setores começam a buscar peças estratégicas para o time. CFOs e gerentes de tesouraria, por exemplo, precisam se superar: apertar os custos, renegociar dívidas, negociar com os fornecedores, manter o caixa, entre outras tarefas”, diz Santana, da Korn Ferry.

Aline afirma que o volume quase recorde de IPOs em 2020 também impulsionou a demanda por profissionais da área de relação com investidores. “Nesse caso, podemos esperar aumento na busca por gerentes e diretores. Profissionais mais experientes, que são a ponte entre as empresas e seus potenciais investidores. Ainda, os assessores de investimentos vão estar em alta. As pessoas estão entendendo que uma orientação profissional em períodos de crise e de juros baixos pode ser muito útil”, diz.

### REFERÊNCIA

SUTTO, Giovanna. **Mercado de trabalho em 2021: 26 profissões que estarão em alta (e os respectivos salários)**. Infomoney; 2 de jan. 2021.

Leia o artigo completo no link:

<https://www.infomoney.com.br/carreira/mercado-de-trabalho-em-2021-26-profissoes-que-estara-em-alta-e-os-respectivos-salarios/>



## **ARTIGO 05 - EXAME DISCUTE NECESSIDADE DA INCLUSÃO DAS MINORIAS NO MERCADO DE TRABALHO**

**Isabel Rocha**

Não há mais como negar: investir em diversidade é uma demanda urgente no mundo corporativo. Não apenas pela importância de diminuir a disparidade de oportunidades entre os grupos minoritários no mercado, mas também porque atrair e reter talentos de diferentes idades, gêneros, raças, religiões, orientações sexuais e classes sociais também torna as organizações mais competitivas.

Afinal, quanto mais diversos for um grupo de colaboradores, mais plurais serão as ideias e soluções criadas por ele dentro de uma empresa. Há 53 anos a EXAME é referência na cobertura de negócios no Brasil e há mais de duas décadas é pioneira no destaque a ações de sustentabilidade e diversidade. Foram 192 empresas inscritas na 3ª edição do Guia Exame de Diversidade. A escolha é técnica e acontece em duas etapas distintas. Primeiro, acontece a depuração dos dados para que seja possível chegar às empresas mais bem classificadas dentro de critérios pré-definidos.

Depois, a EXAME faz uma análise criteriosa que leva em conta o conhecimento do dia a dia, seu olhar para as melhores histórias e sua conexão com o que acontece no mundo – algo essencial para evitar que empresas reconhecidas por suas iniciativas voltadas à diversidade sejam prejudicadas. Foi desta forma que chegamos aos vencedores em 2021.

Os 12 premiados foram apontados como referências em quatro frentes: étnico racial, LGBTQI+, mulheres e pessoas com deficiência.

## REFERÊNCIA

ROCHA, Isabel. EXAME discute necessidade da inclusão das minorias no mercado de trabalho. **Revista Exame Invest**; Jun. 2021.

Leia o artigo completo no link:

<https://invest.exame.com/esg/exame-discute-inclusao-de-minorias-no-mercado>

# UNIDADE III

## Cenários do Futuro e Desenvolvimento Pessoal: Currículos e Entrevistas

Professor Me. Frank Duarte



### CONTEÚDO:

**ARTIGO 06 - Mercado de trabalho: o que esperar de 2021 -**  
Fernando Montovani

**ARTIGO 07 - Planejamento de carreira: como fazer e o que é preciso levar em conta ?**

**ARTIGO 08 - O Currículo Quase Perfeito - Marcos Enes**

**ARTIGO 09 - Dicas de como se comportar em uma entrevista de emprego e mandar muito bem**





## ARTIGO 06 - MERCADO DE TRABALHO: O QUE ESPERAR DE 2021

Fernando Montovani

Costuma-se dizer que, após uma crise, o tempo de recuperação de um País ou empresa é três ou quatro vezes superior ao período que a situação demorou para chegar ao fundo do poço. Por essa lógica, o Brasil teria chance de se ver em uma situação econômica mais confortável até o final do primeiro semestre de 2021. A questão é que estamos nos recuperando de uma pandemia, algo bem mais sério que uma ‘crisezinha’ qualquer. O que me faz crer que, talvez, só retornaremos ao patamar do início de 2020 no segundo semestre de 2021.

Essa é a minha percepção, algo que também venho escutando de especialistas e líderes do mercado e que se confirmou com as informações da 13ª edição do Guia Salarial da Robert Half, que acabamos de lançar. Pelo estudo, a tendência é de que permaneçam em alta os setores de saúde, agronegócio, infraestrutura, logística e tecnologia - este último, segue aquecido há tempos e ganhou ainda mais força diante da aceleração da transformação digital impulsionada pela pandemia. Porém, o estudo não apresenta surpresas com relação às remunerações: a maior parte das posições e áreas permanecem com os salários estáveis.

Entre as mensagens-chave para o ano de 2021, mapeadas durante a produção da 13ª edição do Guia Salarial da Robert Half, eu destaco quatro:

### **1) Habilidades comportamentais são fundamentais**

Você já deve ter ouvido em algum momento o seguinte mantra: “pessoas são contratadas pelas habilidades técnicas e demitidas pelo comportamento”. Essa afirmação se torna cada vez mais verdadeira à medida em que cresce a humanização de empresas e da gestão. Então não perca oportunidades de fazer avaliações sinceras sobre os seus pontos de melhoria, com especial atenção para desenvolver ou aprimorar a comunicação, o pensamento estratégico, a agilidade, a inovação e a adaptabilidade.

### **2) É hora de buscar a própria alfabetização digital**

Independentemente da área de atuação e do nível hierárquico, todo profissional deve se manter atualizado sobre a existência de ferramentas tecnológicas que possam ser utilizadas para melhorar a forma como o trabalho é desempenhado. Aqui, não falamos de desenvolvedores, mas de pessoas que buscam informações por conta própria sobre como otimizar a operação, seja para apresentar uma novidade à liderança ou não serem pegas de surpresa diante de alguma atualização nos processos.

### **3) Cresce o desafio na retenção de talentos**

Com o home office testado e aprovado por muitos, em tese, o mundo inteiro está aberto para os profissionais. Essa realidade exige que as organizações repensem os seus planos de atração, recrutamento e seleção, com processos rápidos, assertivos e completos. Além disso, é preciso revisar as políticas de retenção de talentos, lembrando que entre os atuais benefícios mais valorizados estão notebook e auxílio financeiro para montar o home office. A assistência médica segue liderando a lista.

### **4) A contratação por projetos deve aumentar**

Metade dos gestores que contrataram profissionais por projetos durante a pandemia disseram que vão explorar mais esse modelo de contratação no futuro. Aqui, estamos falando de cargos que vão de analistas a diretores, cujas contratações acontecem para auxiliar a equipe permanente durante o aumento pontual de demanda, equilibrar o headcount da empresa ou suprir a ausência temporária ou emergencial de um profissional-chave. Há excelentes oportunidades em diversas áreas.

Na virada do ano, a pandemia terá deixado aprendizados a empregados e empregadores, mas também consequências que podem perdurar por muito tempo, sejam elas financeiras ou psicológicas. Muitas incertezas e inseguranças abalaram a confiança dos

empresários e da população, algo que é extremamente normal diante do que estamos vivendo. Mas se tivermos planejamento, em relação à nossa carreira e aos negócios, sairemos disso tudo como especialistas em reinvenção, mesmo diante do caos. O que é ótimo para desafios futuros!

## REFERÊNCIA

MONTOVANI, Fernando. **Mercado de trabalho: o que esperar de 2021**. Revista Exame; Out. 2020.

Leia o artigo completo no link:

<https://exame.com/blog/sua-carreira-sua-gestao/mercado-de-trabalho-o-que-esperar-de-2021/>



## ARTIGO 07 - PLANEJAMENTO DE CARREIRA: COMO FAZER E O QUE É PRECISO LEVAR EM CONTA ?

Investir no aperfeiçoamento constante e conquistar diferenciais em relação aos concorrentes é imprescindível em qualquer segmento do mercado, sobretudo quando se trata de um setor tão competitivo como a área de saúde. Se você atua nesse ramo, compreender o que é e como montar um **planejamento de carreira** é essencial. A compreensão desse conceito pode mudar o seu patamar de rendimentos e garantir muito mais sucesso em sua profissão.

Entretanto, são poucas as pessoas que realmente sabem como planejar essa estratégia. Confira, então, o que é planejamento de carreira, a sua importância e os tipos de planos. Veja, também, quando buscar orientação profissional e desfrutar dos benefícios que ela representa. Acompanhe!

### **Afinal, o que é um planejamento de carreira?**

O planejamento de carreira é um programa estruturado com as etapas que você precisa percorrer para atingir, estrategicamente, o seu objetivo profissional. É um processo bastante útil e que pode fazer com que você atinja o sucesso que gostaria de maneira bem mais simples e eficaz. Nessa programação, é preciso determinar as competências necessárias para cada posição hierárquica. Além disso, deverá incluir qual a expectativa da organização em que você atua (ou deseja atuar) em relação ao cargo desejado.

Em síntese, trata-se de colocar no papel a sua real visão de futuro e aonde você almeja chegar daqui a um, cinco ou dez anos. Até há pouco tempo, esse tipo de ação era limitado apenas a gestores de empresas como uma maneira de estimular seus colaboradores ao desenvolvimento da carreira. Mas hoje já se tornou uma alternativa interessante para qualquer pessoa que deseja crescer e se destacar, principalmente em segmentos competitivos como a área de saúde, por exemplo.

Por que essa estratégia é tão importante?

O planejamento de carreira é uma estratégia que permite que você assuma, de maneira proativa, o verdadeiro controle de sua vida profissional. Conseguir isso é muito importante, não apenas do ponto de vista financeiro, mas também no âmbito pessoal. Dessa forma, as chances de subir alguns degraus na carreira e de atingir os objetivos são bem maiores. Planejar sua carreira também permite que você conheça seus pontos fortes, assim como ajuda a perceber as suas falhas. Um aspecto importante é estudar mais, fazer cursos ou investir em uma pós-graduação que ajude a realinhar metas e redirecionar sua rota rumo a um futuro mais promissor. Destacamos alguns pontos relevantes em relação às vantagens de investir em um plano de carreira. Veja quais são!

### **Tornar-se mais competitivo**

A maioria dos empregadores encontra muita dificuldade para preencher vagas de alguns cargos mais elevados. Ainda que o processo seletivo seja aberto para facilitar a busca de um profissional com as competências necessárias, nem sempre encontram o perfil desejado. Quem tem um plano de carreira definido aumenta as possibilidades de ser contratado e de preencher essas vagas mais disputadas para se infiltrar entre a hierarquia das instituições. Nesse sentido, quanto mais detalhado e eficiente for o plano de carreira, mais competitivo o profissional será.

### **Ter mais motivação no ambiente de trabalho**

Buscar medidas que garantam a motivação no ambiente de trabalho é fundamental ao crescimento profissional. Manter-se entusiasmado e estimulado eleva as chances de evoluir profissionalmente e de se destacar em seu cargo. Quem se dedica e se especializa em seu campo de atuação certamente será reconhecido e recompensado por seus esforços.



## **Crescer junto com a empresa**

O colaborador que trabalha em uma instituição bem organizada, estruturada e com metas claras de crescimento, certamente terá a oportunidade de desenvolver sua carreira. Ele poderá se tornar cada vez mais comprometido e mergulhado no DNA da empresa. Isso possibilitará um crescimento diferenciado e no mesmo ritmo da companhia.

## **Desenvolver novos talentos e habilidades**

Um bom profissional precisa manter o foco nas oportunidades que surgem no mercado. Para alcançar o destaque que almejam, convém ficar de olho interesse em vagas que possibilitem chances de trilhar uma carreira. Na atualidade, as novas gerações estão vivenciando transformações que geram novos interesses, principalmente no que se refere à vida profissional e à realização pessoal.

## **Quais são os pilares de um planejamento de carreira?**

Existem quatro importantes mapeamentos que ajudam a impulsionar a carreira. Observe com atenção:

**Pessoal:** esse primeiro pilar está relacionado à identificação de seus valores, talentos e interesses;

**Competências:** aqui, é preciso fazer uma lista de todas as suas competências técnicas e habilidades gerais;

**Mercado de trabalho:** priorize a área, o cargo e a função que vai ao encontro de seus interesses e analise os requisitos, as competências necessárias e as oportunidades;

**Plano de ação:** mantenha o foco em seus objetivos e determine as ações estratégicas mais adequadas ao alcance de sua meta.

## **Quais são os tipos de planos de carreira?**

Listamos os planos de carreira mais relevantes e utilizados pelas instituições. Veja quais são!

### **I - Carreira horizontal**

O planejamento focado em um caminho horizontal na carreira está relacionado a diferentes atribuições do cotidiano dos colaboradores. Para quem pretende continuar na companhia em que trabalha, a horizontalização será percebida no próprio cargo. Com o passar do tempo, mudará de setor ou até mesmo de função. A ideia central desse tipo de

plano de carreira é que o colaborador desenvolva diferentes competências que o torne apto ao exercício dos cargos que poderá assumir no futuro.

A partir de uma perspectiva abrangente, ele estará encarregado de obrigações e responsabilidades distintas. Na carreira horizontal, não se trabalha com a possibilidade de ascensão dentro de um nível hierárquico. Na verdade, esse tipo de divisão nem existe dentro da organização. Ou seja, todos os cargos estabelecidos estão no mesmo patamar.

Porém, existe a evolução das funções e na divisão de tarefas que serão atribuídas de acordo com determinada posição. No entanto, há benefícios nessa metodologia: o incentivo à dedicação e à busca de capacitação. Na horizontalidade, o aumento salarial é oferecido ao profissional que se destaca entre os demais e apresenta um excelente nível de desempenho.

## II - Carreira em linha

A carreira em linha é baseada nas atribuições de cargos hierárquicos gradativos. Um bom funcionário alcança, primeiramente, a posição de “gerente”. Dependendo do seu nível de desenvolvimento e de competência, ele poderá, com o passar do tempo, assumir outras funções mais estratégicas e chegar a diretor ou a presidente da empresa.

Esse modelo segue uma estrutura e uma linha mais fechada. O colaborador contratado como auxiliar de marketing, por exemplo, continuará nesse mesmo setor, mas assumindo novas funções em linha reta. Poderá chegar, então, ao cargo de gerente de produção ou à superintendência do departamento de marketing, mas sem se desviar dessa rota.

## III - Carreira em Y

As instituições mais tradicionais ainda costumam oferecer cargos de nível gerencial para aqueles colaboradores que mais se destacaram em suas funções iniciais. No universo corporativo, essa prática é considerada como um plano de carreira mais tradicional. Entretanto, essa ação nem sempre gera os melhores resultados. Afinal, somente quem tem um **perfil diferenciado** e com capacidade de liderança pode alcançar sucesso em atividades de gestão. Diante disso, foi necessário o desenvolvimento de cargos de especialistas.

Essas funções são voltadas especificamente para aqueles funcionários que não têm o perfil de líder, mas que podem continuar aprendendo novas habilidades e avançando na hierarquia da empresa. Por isso, esse **caminho bifurcado** ficou conhecido como carreira em Y, já que em determinado momento da carreira, o colaborador pode seguir caminhos distintos: tanto na área gerencial como na função de especialista.

#### IV - Carreira paralela

A carreira paralela é uma modalidade voltada para os colaboradores que, desde o início da carreira, apresentam **potencial** para atingir cargos de liderança. Nesse modelo de carreira, as instituições costumam investir em seleção de *trainees*, já que os trabalhadores com esse perfil, geralmente apresentam diferentes habilidades.

#### V - Carreira em rede

Em alguns aspectos, a carreira em rede se assemelha com o modelo em Y. Porém, nessa modalidade, há uma maior variedade de cargos que o profissional pode escolher investir neles. Esse diferencial de poder escolher o cargo de maior interesse também se torna uma grande responsabilidade, pois isso estimula o colaborador a procurar as atividades que apresentam maior desempenho. Isso tende a gerar maiores cobranças internas e aumentar a pressão por resultados.

#### REFERÊNCIA

Faculdade IDE. **Planejamento de carreira: como fazer e o que é preciso levar em conta?**. Jun. 2019.

Leia o artigo completo no link:

<https://www.faculdadeide.edu.br/blog/planejamento-de-carreira-como-fazer-e-o-que-e-preciso-levar-em-conta>



## ARTIGO 08 - O CURRÍCULO QUASE PERFEITO

Marcos Enes

Conheça dicas preciosas para montar um CV que irá se destacar e aumentar suas chances de ser chamado para a entrevista de emprego!

“A simplicidade é o último grau de sofisticação” - Leonardo da Vinci.

Todo mundo sabe que ter um bom currículo é um dos primeiros passos para encontrar um emprego, mas nem todos se fazem a famosa pergunta: “Meu currículo está bem feito?”.

Provavelmente você nem imagina, mas talvez seu currículo já tenha sido descartado de alguma seleção de emprego unicamente por causa da aparência e do excesso (ou falta) de informações apresentadas. Ter experiência e estudos é importante, mas não saber como apresentá-los pode botar tudo a perder.

Obviamente, não existe o currículo ideal. Cada empregador vai olhar de uma forma diferente para o que tiver em mãos. Por isso, o segredo é conhecer bem a empresa onde quer trabalhar e estruturar as informações de acordo com o perfil do lugar – e jamais mentir no CV, é claro!

Lembre-se de que provavelmente o responsável por analisar currículos tem bastante material em mãos. Centenas e centenas de outros currículos disputando espaço com o seu. Como se sobressair? O que fazer para ser notado em meio a essa multidão?

O primeiro passo é buscar um equilíbrio: nem detalhes em excesso, nem informação de menos. Nem tão longo, nem tão curto. Usar a objetividade é o primeiro passo. Informações bem estruturadas ajudam a capturar de imediato o olho do seu futuro empregador.

Mas existem outros segredos que envolvem a confecção de um bom currículo. Vamos desvendá-los ponto a ponto a seguir!

## **1. Economize na quantidade de dados pessoais**

Não precisa encher o currículo com todos os tipos de dados pessoais. O possível empregador não precisa saber do seu RG, CPF, tampouco do nome dos seus pais antes mesmo de contratá-lo. Em vez disso, coloque apenas:

- Nome completo
- E-mail
- Telefone de contato
- Endereço do seu perfil em redes profissionais, como o LinkedIn (se tiver). Evite incluir perfil de redes sociais pessoais.
- Cidade onde mora
- Idade ou data de nascimento (opcional)

Aqui vale uma observação importante: cuidado com os nomes que você usa em e-mails e endereços de redes sociais. Apelidos de internet ou associações com personagens de filmes, quadrinhos e videogames podem passar uma impressão negativa ao avaliador. Para parecer mais profissional, crie um endereço apenas com o seu nome real e nenhuma informação a mais.

## **2. Especifique uma área de atuação**

Depois dos dados pessoais e antes da descrição de suas experiências e formação, é legal apresentar uma área de atuação bem definida, com bom destaque, usando poucas palavras. Essa informação deve comunicar, de maneira rápida e genérica, com o que você trabalha. Exemplo:

- Redes Sociais e Publicidade Online
- Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

- Finanças e Controladoria
- Enfermagem e Acompanhamento de Saúde

Este não é o espaço para informar o cargo desejado (gerente de compras, assistente comercial, analista de redes sociais). É importante saber diferenciar cargos de áreas de atuação!

### **3. Descreva sua Formação**

Descreva, de forma sucinta, seus cursos de graduação e pós-graduação. Utilize os seguintes dados e use sempre a ordem do mais recente para o mais antigo. Veja como fazer:

- Modalidade do curso
- Título do curso
- Instituição
- Local do Curso
- Período do curso (se já está concluído ou ainda em conclusão).

Exemplo:

- Mestrado em Biologia Marinha – Universidade Federal do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro) – 2015 (em curso)
- Graduação em Ciências Biológicas – Universidade Cruzeiro do Sul (São Paulo/SP) – 2011 – 2014.

### **4. Faça um resumo das suas qualificações**

Usando poucas palavras, faça um resumo das suas principais qualificações, descrevendo as áreas de atuação e seu papel em cada uma delas. Exemplo:

- Redes Sociais: produção de conteúdos, interação com o público no Twitter e no Facebook, gerenciamento de crises, encaminhamento de solicitações.
- Publicidade Digital: experiência em publicidade do Google, definição de campanhas, planejamento de custos.

Evite colocar uma lista muito grande de qualificações, mesmo que sejam importantes. Escolha apenas aquelas que têm mais a ver com a empresa onde você concorre a uma vaga.



## 5. Capriche na experiência profissional

Essa é uma das partes mais importantes do seu currículo, é preciso tratá-la com atenção especial. Aqui devem entrar suas experiências mais atuais e relevantes.

A ordem das experiências deve ser sempre da mais recente para a mais antiga.

Os dados que devem aparecer são:

- Nome da empresa onde trabalha ou trabalhou
- Período em que trabalhou nesta empresa (ou se ainda está nela)
- Brevíssima descrição da empresa
- Último cargo ocupado ou função realizada
- Descrição das suas atividades nesta empresa

Exemplo:

Mídia Digital Ltda. (2011-2015)

Empresa especializada na produção e execução de campanhas de mídias sociais para grandes corporações.

Cargo: Gestor de mídias

Atividades:

- Gerenciar a produção de campanhas online dos principais clientes da empresa.
- Desenvolver relatórios de produção, com análise crítica e recomendações.
- Gerenciar equipes de produção de conteúdos (texto e imagens) para veiculação na internet.

Outra informação importante: se você tem muitas experiências anteriores ou fora da área para a qual você disputa uma vaga, deixe-as para lá. Não precisa criar uma lista enorme de empresas só para provar que tem experiência. Escolha as cinco mais relevantes para detalhar, mesmo que sejam antigas.

## 6. Cursos e outras atividades

Se você tem cursos técnicos, experiências internacionais, ou participação em eventos que possam turbinar as chances de ganhar a vaga, liste-os no fim do currículo. Não precisa encher de detalhes nem fazer uma lista comprida de eventos. Basta colocar o título, a instituição, o local e a data. Exemplo:

- Curso de formação em monitoria de redes sociais, pelo Instituto Internacional de Mídia. Fortaleza (CE), 2014.
- Curso avançado de gerenciamento de redes, pela Associação Brasileira de Mídia Digital. Florianópolis (SC), 2015.

## 7. Simplicidade é o melhor caminho

Currículos imensos, cheios de palavras difíceis e detalhes desnecessários não impressionam ninguém – pelo contrário, se perdem na pilha de outros currículos. Às vezes, na tentativa de chamar a atenção do avaliador, acabamos exagerando na quantidade de informações e o resultado disso é que o documento acaba na lata do lixo.

## REFERÊNCIA

ENES, Marcos. LinkedIn. **O Modelo de Currículo (Quase) Perfeito**. Jun. 2017.

Leia o artigo completo no link:

<https://pt.linkedin.com/pulse/o-modelo-de-curr%C3%ADculo-quase-perfeito-marco-enes-pmp>



## **ARTIGO 09 - DICAS DE COMO SE COMPORTAR EM UMA ENTREVISTA DE EMPREGO E MANDAR MUITO BEM**

Veja como se comportar durante a entrevista de emprego

Esta é a hora da verdade. Veja como se comportar durante a entrevista de emprego:

### **1. Prepare sua memória**

Durante a entrevista, você precisará falar sobre experiências de trabalho anteriores, características que o fizeram se destacar na profissão e resultados positivos conquistados em outras empresas.

Por isso, é importante refrescar a memória previamente. Assim, quando o recrutador fizer questionamentos, você não será pego de surpresa. Preparar a memória também é uma forma de garantir que você fale tudo o que deseja na entrevista, já que, muitas vezes, devido ao nervosismo, acabamos nos esquecendo de mencionar algum ponto importante.

### **2. Utilize o método STAR – Situação-Tarefa-Ação-Resultado**

STAR é uma metodologia que ajuda a estruturar suas respostas durante uma entrevista de emprego, proporcionando domínio sobre o seu currículo. O principal objetivo é compartilhar com o recrutador exemplos de situações vivenciadas em experiências anteriores.

É preciso seguir uma linha de raciocínio na hora de estruturar as respostas.

**Situação:** compartilhe uma situação ou problema que tenha vivenciado e onde ela ocorreu. Dê detalhes a respeito dessa experiência.

**Tarefa:** diga qual era sua responsabilidade perante a situação e de que maneira você transformou um problema em uma oportunidade.

**Ação:** a atividade que você colocou em prática para enfrentar o problema em questão e como você superou todos os desafios.

**Resultado:** quais foram os resultados do seu trabalho, incluindo detalhes, como feedbacks positivos recebidos e aprendizados que você obteve a partir da experiência.

### **3. Prepare-se para responder “perguntas absurdas”**

É possível prever quais perguntas possivelmente serão feitas pelo recrutador.

Mas perguntas estranhas, que não têm relação direta com a vaga, também podem surgir.

Nessa hora, ter capacidade de usar a lógica e estruturar o raciocínio é essencial. Também vale conhecer alguns dos questionamentos bizarros que já foram ouvidos em entrevistas de emprego.

### **4. Estude a empresa que vai lhe entrevistar**

Fazer esse dever de casa é uma forma de mostrar ao recrutador que você está engajado com a vaga e que está bem preparado. Isso é essencial para que você esteja preparado para a entrevista.

Estude a empresa o máximo possível antes desse momento, procurando saber quais são seus valores, de que maneira ela se posiciona no mercado e um pouco da história dela. Fazer esse dever de casa é uma forma de mostrar ao recrutador que você está engajado com a vaga e que está bem preparado.

### **5. Prepare perguntas inteligentes**

Essa é outra maneira de demonstrar ao recrutador que você está preparado para a entrevista. Fazer perguntas sobre o trabalho que será desenvolvido mostra que você é proativo e que sabe se posicionar como profissional.

Mas de nada adianta fazer perguntas óbvias ao recrutador – aquelas que você mesmo poderia responder por meio da pesquisa anterior à entrevista. É preciso fazer perguntas inteligentes, que sejam direcionadas, por exemplo, à cultura da empresa e às possibilidades de crescimento profissional dentro dela.

## **6. Monitore e estabeleça uma forte linguagem corporal**

A linguagem corporal é uma forma de comunicação não verbal que diz muito sobre você. Ficar de braços cruzados pode demonstrar que você está com medo. Permanecer inquieto, mexendo constantemente nas mãos ou nos cabelos, é sinal de insegurança e ansiedade.

Por isso, mantenha a postura ereta, faça contato visual com o entrevistador, cumprimente-o com um sorriso e não cruze os braços. Uma dica é ler o livro “O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal” (Editora Vozes, 2014), de Pierre Weil, para compreender melhor o assunto.

## **7. Não conte mentiras**

Seja verdadeiro em relação às suas experiências anteriores e sobre o seu perfil profissional. De nada adianta contar mentiras sobre si mesmo. Se você for selecionado para a vaga, sustentá-las por muito tempo será impossível.

Seja verdadeiro em relação às suas experiências anteriores e sobre o seu perfil profissional. As empresas valorizam a honestidade do candidato, e é mais fácil conseguir uma vaga sendo sincero do que mentindo.

Mesmo que você não tenha a experiência desejável para a vaga, conte a verdade para o recrutador, destacando sua vontade de ser treinado e ressaltando seus pontos fortes. Lembre-se de que os recrutadores são pessoas treinadas para analisar o tom de voz e a linguagem corporal. Por isso, com frequência, elas podem avaliar se uma pessoa está mentindo ou, pelo menos, dourando demais uma experiência.

## **8. Vista-se de acordo com sua área de atuação**

Sua imagem também vale muito durante uma entrevista de emprego.

Se você está se candidatando a uma vaga de advogado em um escritório, vestir terno é adequado. Mas essa mesma vestimenta não é a ideal para uma agência de publicidade, onde as pessoas utilizam calças jeans e camisetas.

Por isso, certifique-se de que seu vestuário é condizente com o perfil da vaga.

Se possível, pesquise a respeito do estilo adotado pelos profissionais da empresa: é descolado ou mais formal?

Em caso de dúvida, opte pelo que é garantido: tons neutros e peças clássicas, como blazer (ou apenas camisa) e calça preta.

## **9. Área de atuação**

É importante que, durante a entrevista, você demonstre conhecer bem a área de atuação para a qual está se candidatando. Ter uma visão abrangente do cenário apresentado pelo mercado é uma forma de atestar ao recrutador que você está preparado para a vaga. Então, pesquise e estude antes de comparecer à entrevista.

## **10. Apresente uma boa imagem nas mídias sociais**

É cada vez mais comum que as empresas busquem pelo perfil do candidato nas redes sociais antes ou depois da entrevista. Por isso, apresentar uma boa imagem nas redes é fundamental para garantir que você não seja desclassificado por quem está recrutando.

Todo o seu comportamento online pode ser avaliado, desde a linguagem que você utiliza ao teor das publicações. Geralmente, os recrutadores também buscam, nos perfis dos candidatos, por informações sobre trabalhos e experiências profissionais anteriores.

Por isso, dê uma revisada no seu perfil antes de iniciar um processo seletivo.

## **11. Use suas atividades para demonstrar sua competência**

Profissionais com pouca experiência profissional tendem a ficar inseguros durante a entrevista de emprego, principalmente se ela for uma dinâmica em grupo com outros candidatos. A boa notícia é que hoje, mais do que experiências, as empresas valorizam o perfil do candidato e seu potencial para aprender e se adequar à cultura da organização.

Demonstrar que você é um profissional engajado e que tem disposição para ser treinado pode valer mais do que um currículo com anos na área. Isso não quer dizer que a experiência não seja importante. Mas há formas de driblar isso, caso você ainda seja inexperiente. Por isso, utilize suas atividades profissionais e pessoais para mostrar ao recrutador as suas competências, habilidades e um pouco do seu perfil.

## **12. Seja pontual**

Programe-se com antecedência para ir ao local da entrevista para que nenhum imprevisto o impeça de chegar no horário marcado. Chegar atrasado a uma entrevista de emprego é falta de comprometimento e mostra que você não lida bem com horários.

Por isso, a falta de pontualidade, além de ser desrespeitoso com a pessoa com a qual você tem compromisso, faz com que você inicie a entrevista já com pontos negativos.

Programe-se com antecedência para ir ao local da entrevista para que nenhum imprevisto o impeça de chegar no horário marcado.



### **13. Comporte-se cordialmente desde a recepção**

Tenha em mente que sua postura pode estar sendo avaliada desde o momento em que você coloca os pés na empresa. Por isso, assim que chegar ao local da entrevista, adote um comportamento profissional, com uma postura mais formal. Seja gentil com todos os funcionários que falarem com você, desde o recepcionista ao recrutador.

### **14. Comunique-se de maneira profissional**

Assim como sua postura, sua comunicação também deve ser profissional ao participar de uma entrevista de emprego. Utilize uma linguagem mais formal, evitando gírias, vícios de linguagem e frases incompletas.

Além disso, seja sempre educado com o recrutador e com outros candidatos se estiver participando de uma dinâmica de grupo.

### **15. Domine seu currículo durante a entrevista de emprego**

Durante a entrevista, você precisa ter o seu currículo na ponta da língua. Saiba detalhar suas experiências profissionais, atividades que desenvolveu em cada função e tempo de duração de cada trabalho.

Ter domínio sobre a sua trajetória é uma forma de demonstrar segurança e autoconfiança ao recrutador. Essa também é uma maneira de abordar aspectos do seu currículo com um discurso mais natural e explorar pontos não mencionados no documento, que é entregue ao recrutador.

### **16. Mantenha contato visual com o entrevistador**

Isso é fundamental para mostrar que você tem autoconfiança e que sabe lidar com o nervosismo. Além disso, o contato visual ajuda a estabelecer uma conexão com o recrutador e fazê-lo sentir empatia durante a entrevista.

O ideal é fazer contato visual sempre que o recrutador estiver falando e no início e fim de suas respostas.

### **17. Coloque o celular em modo avião**

Qualquer interrupção no celular poderá prejudicar a sua imagem perante o recrutador. Não corra o risco de interromper a entrevista devido a uma ligação ou a notificações de mensagens no celular. O mais garantido é deixar o celular em modo avião, para evitar qualquer tipo de constrangimento.

Qualquer interrupção no celular poderá prejudicar a sua imagem perante o recrutador.

### **18. Evite criticar ou falar mal de outras empresas**

Mesmo que você tenha motivos para criticar empresas nas quais já trabalhou, evite fazer isso durante uma entrevista de emprego. Esse desabafo pode ser visto como deslealdade e falta de profissionalismo.

Sem contar que, se você fala mal de outros locais de trabalho, o recrutador pode ver isso como um indício de que você poderá fazer o mesmo com a nova empresa.

Muitas vezes, os recrutadores questionam os candidatos sobre o porquê de terem saído de seus empregos anteriores.

Essa pergunta pode estar sendo feita justamente para avaliar o discurso dos candidatos. Portanto, tome cuidado para controlar suas emoções nessa hora.

### **19. Reconheça seus pontos fortes e fracos durante a entrevista de emprego**

Não sabe o que falar na entrevista? Autoconhecimento é a chave para responder questionamentos sobre pontos fortes e fracos. Antes de ir à entrevista, elabore as respostas para essas perguntas, porque elas geralmente são necessárias.

Responda adequadamente, trazendo características de seu perfil que estejam relacionadas, de algum modo, à sua postura no ambiente de trabalho.

### **20. Seja bem dinâmico e comunicativo**

Candidatos que se escondem durante a entrevista geralmente não se destacam.

Por isso, seja dinâmico e comunicativo, demonstrando que está confortável e confiante e que tem uma boa relação interpessoal. Em uma entrevista de emprego coletiva, isso é ainda mais importante.

Caso contrário, dificilmente você se destacará entre os outros candidatos à vaga.

### **21. Seja você mesmo – autenticidade é importante**

Não tente parecer ser algo que não é. Tenha autenticidade, porque é isso que fará com que o recrutador enxergue em você o seu verdadeiro potencial. Ser você mesmo é uma forma de participar da entrevista com naturalidade e confiança em si mesmo.

## REFERÊNCIA

Sbcoaching. **Como se Comportar em uma Entrevista de Emprego: 21 Dicas.** jul. 2021.

Leia o artigo completo no link:

<https://www.sbcoaching.com.br/como-se-comportar-em-uma-entrevista-de-emprego/>

# UNIDADE IV

## Elaborando um Plano de Carreira Eficiente

Professor Me. Frank Duarte



### CONTEÚDO:

ARTIGO 10 - **Plano de Carreira : o que é e como funciona ?**

ARTIGO 11 - **Plano de Carreira: o que é e como criar ?**



## ARTIGO 10 - PLANO DE CARREIRA: O QUE É E COMO FUNCIONA ?

### **Como construir um plano de carreira?**

Para construir um bom plano de carreira é preciso que esteja claro para o colaborador quais são as suas possibilidades dentro da empresa. É preciso que ele saiba onde pode chegar e o que precisa para fazê-lo. Isso pode ser feito, por exemplo, através do plano de cargos e salários.

O plano de cargos e salários é um documento que formaliza quais são os cargos da organização e quais as competências que o colaborador precisa desenvolver para alcançar a próxima posição.

Quando esse caminho for identificado e as necessidades de cada cargo também, é necessário seguir alguns passos. Veja abaixo:

### **Definição de metas e objetivos**

Para começar a estruturar o plano de carreira, é necessário estabelecer as metas e os objetivos de cada colaborador de acordo com a função atual e as pretensões para seu futuro dentro da organização.

Vamos supor que Caio, estagiário de marketing, queira no futuro o cargo de diretor na empresa em que trabalha. Para isso, ele precisa desenvolver habilidades específicas do cargo de gestão e se destacar como líder perante os colegas de trabalho.

Cabe ao gestor de RH, ao saber dessa pretensão, se unir com a equipe e traçar metas e objetivos para que Caio seja efetivado e cresça na empresa. O ideal é estabelecer metas de curto, médio e longo prazo e trabalhar cada uma delas de forma progressiva.

No entanto, é bom ter noção de que essas metas podem mudar conforme o funcionário se estabelece na empresa. Isso pode acontecer, por exemplo, quando ele descobre novas habilidades e se sai melhor em uma outra função. Por isso, é importante realizar um acompanhamento periódico das metas dos colaboradores.

Em softwares de gestão de desempenho como o *ImpulseUP* é possível estabelecer metas para cada colaborador que estão diretamente atreladas às metas coletivas e, por sua vez, ao objetivo organizacional. Dessa forma, há menor probabilidade de ocorrer um desencontro entre as metas e objetivos da empresa e do colaborador.

Com essa estratégia, o objetivo do plano de carreira de manter alinhados os objetivos organizacionais e o desenvolvimento do colaborador é concretizado e facilmente acessado de qualquer aparelho com acesso à Internet.

### **Avaliação das habilidades e competências**

Neste momento, é hora de avaliar as habilidades e competências de cada colaborador contratado a fim de identificar quais são os gaps que ele precisa suprir para alcançar a próxima posição no plano de carreira de forma satisfatória. Além disso, o plano de carreira também pode estar atrelado à avaliação das entregas e atingimento de metas do colaborador que também podem ser avaliados.

A equipe de RH deve realizar um mapeamento de competências e, baseado nele, propor avaliações de desempenho periódicas para analisar como cada colaborador desenvolve as habilidades que precisa ter.

Um recurso amplamente utilizado para a avaliação das habilidades e competências é a matriz *nine box*. Ela cruza os dados de duas avaliações, por exemplo, competências e potencial ou cultura e entregas. A matriz *nine box* permite que a organização tenha mais assertividade para saber como auxiliar o colaborador a direcionar sua carreira. O quadrante em que se encontram Thais e Victor, na imagem abaixo, refere-se ao quadrante de “alto potencial”, que aloca talentos da organização prontos para reconhecimento como promoções.

Por outro lado, um colaborador que se sai muito bem em um dos critérios, mas não no outro, carece de maior investigação para entender sua situação e, possivelmente, novos direcionamentos de desenvolvimento ou relação.



Além disso, é aconselhável separar essas informações em habilidades e competências que o funcionário possui, que não possui, que gostaria de desenvolver e que precisa desenvolver para um bom desempenho do cargo.

Ao final, é importante entregar o feedback construtivo dessas informações para os funcionários. Além de mostrar, com transparência e respeito, todos os pontos a serem melhorados.

No exemplo de Caio, seria apontado pelo gestor de RH que ele é muito bom comunicador e sabe resolver problemas. No entanto, fica perdido quanto às técnicas e ferramentas que o marketing utiliza.

Nessa etapa, o uso de softwares de gestão de desempenho otimiza o acompanhamento, principalmente quando ele acontece a médio e longo prazo. Pois, as informações acerca do desempenho do colaborador ficam guardadas em um local seguro e podem ser revisitadas e comparadas com o presente sempre que necessário.

### **Plano de ação**

No plano de ação é hora de colocar em prática tudo que foi escrito e analisado. Definir prazo para as metas e objetivos é uma ótima opção para manter tudo organizado e não se esquecer de nada.

Retomando o exemplo do Caio, o estagiário de marketing, já foi traçado o objetivo e as competências. Aqui, o gestor de RH possui a tarefa de colocar no papel, passo a passo, as etapas que farão com que o funcionário atinja o objetivo, que também é interessante para a empresa.

No prazo de um ano, o gestor de RH pode optar por cursos profissionalizantes para que Caio domine as técnicas do marketing de forma precisa e segura. Assim, cada curso, palestra e workshops serão escolhidos para que o colaborador siga seu caminho profissional. O mesmo acontecerá com as metas a médio e a longo prazo.

Para operacionalizar o plano de ação e alcançar as metas e necessidades de desenvolvimento de cada colaborador, uma das possibilidades é o investimento em planos de desenvolvimento individuais, PDIs, baseados nas avaliações de desempenho e feedbacks recebidos.

Os PDIs são um pilar fundamental para o sistema de lideranças da empresa devido sua eficiência para o monitoramento do desenvolvimento dos colaboradores. Assim como o estabelecimento de metas, os PDIs se beneficiam do impulseup ao concentrar as informações dos colaboradores em um só lugar, ao facilitar o alinhamento entre avaliações de desempenho, gaps de competências e PDI e poder ser acessado de qualquer lugar.

## **Por que propor um plano de carreira?**

Elaborar um plano de carreira e colocá-lo em prática pode trazer muitos benefícios, principalmente a longo prazo. Veja alguns:

### **1. Desenvolvimento de talentos**

Quando a empresa trabalha junto com o colaborador para elaborar um plano de carreira, descobrir e entender a necessidade de desenvolvimento de cada um e decidir em quais áreas investir para chegar ao próximo objetivo se torna uma tarefa mais simples. As propostas de ações de desenvolvimento tornam-se mais assertivas e os treinamentos, mais específicos. Com foco no desenvolvimento, as organizações podem lapidar e reter os talentos das pessoas que fazem parte da organização.

### **2. Motivação e resultado**

Ter metas e objetivos, saber onde se quer chegar traz motivação não só para o trabalho diário, mas também na superação de desafios. Afinal, quando se tem uma “linha de chegada” fica muito mais fácil entender o propósito do que se faz. Além disso, quando o funcionário sabe que a empresa quer crescer junto dele e o incentiva rumo a esse desenvolvimento, ele também fica muito mais motivado.

Funcionários motivados, por sua vez, entregam o serviço com uma qualidade diferenciada. Por isso, os resultados são visíveis e perduram ao longo do tempo. E bons resultados fazem a empresa crescer e conquistar novos espaços no mercado.

### **3. Diminuição da rotatividade**

Uma pesquisa feita pelo Instituto Locomotiva no ano de 2017 revelou que 56% dos trabalhadores formais estão insatisfeitos com o trabalho. Esse motivo pode acarretar em pedidos de demissão e falta de comprometimento com a empresa.

Ao aplicar o plano de carreira, o colaborador acaba se comprometendo com a empresa através das metas estabelecidas. Com a possibilidade de crescer na organização, ele se sente mais seguro e motivado a vestir a camisa da empresa. Como resultado, as taxas de rotatividade tendem a diminuir.

#### 4. Economia

Outro benefício que o plano de carreira oferece é a economia. Custos com processos seletivos externos, admissões e demissões são reduzidos devido à baixa taxa de rotatividade na empresa. Pois, quando há um plano de carreira, é mais provável que as vagas sejam preenchidas com pessoas que já compõem o quadro de funcionários. Assim, reduz-se o custo com recrutamento e seleção, onboarding, alinhamento cultural, entre outros.

Portanto, os recursos financeiros que seriam usado para essas ações pode ser destinado para cursos profissionalizantes, contribuindo para o desenvolvimento daqueles que serão o futuro da empresa.

Para colocar um plano de carreira em prática, é preciso ter objetivos e metas pessoais alinhados com a empresa, avaliar as necessidades e possibilidades de desenvolvimento e por fim, operacionalizar tudo isso em um plano de ação.

Nesse artigo, você aprendeu que o plano de carreira é uma estratégia eficaz para aumentar a segurança dos colaboradores dentro da empresa, bem como sua motivação, entrega de resultado, diminuição da rotatividade e desenvolvimento de talentos. Fatores esses que acarretam em economia financeira para a organização.

Também falamos das facilidades e da otimização dos processos quando o RH conta com o auxílio de softwares de gestão de desempenho, tendo documentadas as metas, avaliações e feedbacks de cada colaborador em um só lugar.

Agora, que tal aprender a fazer um planejamento profissional? Nesse artigo, você vai entender a importância do RH em desenvolver jornadas de desenvolvimento para os colaboradores e como isso pode tornar a sua empresa referência em employer branding.

#### REFERÊNCIA

Blog Impulseup. **Plano de Carreira: o que é e como funciona**. Nov. 2020.

Leia o artigo completo no link:

<https://blog.impulseup.com/plano-de-carreira-o-que-e/>



## ARTIGO 11 - PLANO DE CARREIRA: O QUE É E COMO CRIAR

Um plano de carreira deve unir objetivos do funcionário e da empresa. Assim, o crescimento de ambos é potencializado.

Plano de Carreira para empresas de alto crescimento. Essa visão bem planejada sobre o futuro do funcionário dentro da empresa é mais realista em organizações consolidadas. Já nas empresas em fase de expansão, o crescimento do negócio exige um aumento também no quadro de funcionários, que pode chegar a dobrar de um ano para outro, uma reestruturação de áreas e também a formação de novos líderes. Nesse sentido, é mais difícil prever como a empresa estará em cinco anos para traçar um plano de desenvolvimento seguro para os funcionários.

**Enquanto as empresas consolidadas podem apresentar uma escada para o profissional subir, nas de alto crescimento é o próprio funcionário quem constrói os degraus.**

Se você é um empreendedor vivendo esse segundo cenário de incerteza, Ana Laura aconselha:

**Mais vale conversar sobre as expectativas das pessoas do que mostrar a escada que elas vão subir.**

“A prática mais genuína é falar para cada funcionário já contratado e em todas as entrevistas: – Olha, eu não tenho uma trilha certa para te dar, mas temos um mundo

de oportunidades pela frente. Quanto mais crescermos, mais você cresce com a gente e construímos juntos um negócio de impacto.

Se você como empreendedor não pode garantir que daqui a um ano essa nova pessoa saia de A para B, porque pode ser que B seja completamente diferente até lá, abra o jogo com ela. Apresente a estrutura do jeito como é e as possibilidades que existem hoje. Mas lembre-se também que vocês estão em movimento, que o negócio é dinâmico, as oportunidades podem surgir e vocês ainda têm muita lenha para queimar.”

**A estrutura organizacional é uma fotografia do momento. Mas empresas são filmes, não fotos. E tudo pode mudar no próximo frame.**

Nesse sentido, é importante que você, como empreendedor, tenha um desenho da estrutura atual, que serve de ponto de partida para o planejamento e a estratégia de Gente e Gestão. Você pode por os degraus de hoje, mas lembrar a todos que eles não são eternos.

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

Mas se você não pode dar ao funcionário a visão certa de um plano de crescimento dentro da empresa, como engajá-lo e criar oportunidades para que ele se desenvolva?

### **1) Estabeleça processos e ferramentas que apoiem a jornada das pessoas dentro da sua empresa**

Mesmo que você não consiga dar certeza sobre os degraus para quem quer crescer, dê a visibilidade do cenário atual e dos planos para o futuro, assim o indivíduo pode descobrir para onde tem interesse de caminhar.

Além disso, essa visão do negócio pode funcionar como um convite para o funcionário trabalhar ativamente o seu desenvolvimento, seja por meio de treinamentos ou do crescimento pessoal.

Alguns formatos de treinamento mais conhecidos são:

- Ensino a distância – é uma estratégia na qual o aluno é o principal responsável pelo seu aprendizado; por isso, recomenda-se um acompanhamento por parte da empresa ao longo do processo.
- Cursos presenciais – é a forma de treinamento mais recomendável para a implementação de uma nova plataforma ou de um novo equipamento, por exemplo. Assim o colaborador poderá demonstrar, na prática, que apreendeu os conceitos ensinados.

- *Coaching* – é por meio do *coaching* que seus colaboradores podem se tornar mais confiantes, acessando técnicas e metodologias para crescerem individualmente e para se desenvolverem como líderes.
- *Mentoring* – assim como o *coaching*, o *mentoring* também consiste em uma técnica de treinamento que você deveria considerar em seus processos. Segundo a especialista Sandra Betti, da MBA Empresarial, um mentor nos ajuda a sermos pessoas melhores não apenas nos negócios, mas na vida.

Além dessas ferramentas, você também pode utilizar a metodologia do 70-20-10. Com ela, seus funcionários são incentivados a usarem o tempo de trabalho nas seguintes proporções:

- 70% do tempo: para executar e entregar aquilo que é exigido da sua função (atividades-chave);
- 20% do tempo: para refletir ou discutir com outras pessoas como poderia fazer melhor aquilo que é exigido da sua função;
- 10% do tempo: para pensar, refletir e discutir com outras pessoas sobre como a empresa poderia ser melhor.

## **2) Apoie os gestores para conduzirem conversas sobre carreira com seus liderados**

Ana Laura conta, pela sua experiência, que os gestores (coordenadores, gerentes e diretores) costumam ficar apreensivos com esse tipo de conversa. Eles acreditam que falar sobre carreira pode gerar mais ansiedade nos funcionários e uma certa expectativa em relação ao futuro. É por isso que ela faz a seguinte reflexão: “A expectativa já existe, já está no indivíduo, só que não está compartilhada. E a angústia é maior ainda. Não ser transparente em relação a isso é muito pior.”

O time de líderes da sua empresa está preparado para ter essas conversas e orientar os funcionários? O mais importante é dar ao gestor a clareza de que ele não precisa atender a expectativa do funcionário, mas, primeiro, saber que ela existe. E criar um certo distanciamento para o caso de essa expectativa ser diferente do que ele mesmo imaginava. Muitas vezes, o desejo do funcionário é crescer em outra área o que significaria deixar o time que ele está hoje.

Nessa conversa, sugira que esse líder faça algumas dessas perguntas:



Como ele se vê em 3 anos? Que cargo gostaria de ocupar? O que tem feito para adquirir as competências necessárias para assumir essa nova função? Que pontos fortes ele que fortalecer? E que pontos gostaria de desenvolver? Como ele vê que sua organização e o gestor dele podem ajudá-lo nesse processo?

Esse ato de escuta ativa tem um poder maior do que se imagina. É provável que o gestor descubra sonhos e vontades dos seus funcionários que ele nunca imaginou.

### **3) Traga visibilidade e transparência para vagas internas**

Se existem novas oportunidades abertas e novos degraus disponíveis para alguém subir, dê preferência para quem já está dentro de casa. Porém, certifique-se de essa pessoa apresente as competências necessárias para assumir essa nova função e dar esse próximo passo. Do contrário, acontece como a anedota que contam por aí: – Meu melhor vendedor virou gerente. Agora, além de perder meu melhor vendedor, ganhei um péssimo gestor.

Fazer um plano de carreira significa investir nos funcionários. E quem ganha com isso é você e sua empresa. Contudo, por mais bacana que sua empresa seja e o plano de carreira que você oferece, pode ser que, mesmo assim, o seu jovem talento resolva bater asinhas por aí. Acima de tudo, lembre-se sempre: o funcionário não é seu. Ele está na sua empresa, aprendendo, ensinando e contribuindo para o bom andamento dos negócios, mas ele é livre para encontrar outros desafios em outras empresas.

E na prática, o que você já pode fazer?

- Comece desenhando a estrutura organizacional da sua empresa hoje e faça o exercício de projetá-la para o ano que vem. Nessa sobreposição, surgem muitos cargos novos, principalmente de liderança? Faça também a seguinte reflexão: você está desenvolvendo pessoas hoje para ocuparem esses cargos amanhã? Ou esses novos profissionais virão de fora? Esse planejamento de contratação e promoção interfere diretamente no plano de carreira dos seus funcionários, por isso ele começa com a visão da empresa e depois de se desdobram para cada área.
- Escute seus funcionários. Descubra quais são as expectativas de carreira e futuro que cada um tem dentro da empresa, inclusive preste atenção naqueles que não sonham em ficar por muito tempo e nas razões que eles apresentam para ter essa visão.

- Use reuniões coletivas e momentos com o time para reforçar o espírito dinâmico da organização, as novas vagas abertas e as possibilidades de crescimento que cada um tem. Se você alinhar essa conversa desde o dia da entrevista, todos os novos também entrarão sabendo que são responsáveis por criar os próprios degraus, e não subir uma escada que já foi construída.

## REFERÊNCIA

SEBRAE. **Plano de carreira: o que é e como criar**. Set. 2017.

Leia o artigo completo no link:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar,66d839f5192ed510VgnVCM1000004c00210aRCRD>



+55 (44) 3045 9898  
Rua Getúlio Vargas, 333 - Centro  
CEP 87.702-200 - Paranavaí - PR  
[www.unifatecie.edu.br](http://www.unifatecie.edu.br)