

# Sumário

*Apresentação*, xiii

## **Parte I – Dinâmica das carreiras no mercado e organizações, 1**

### **Capítulo 1 – Desenvolvimento das pessoas na carreira, 3**

Introdução, 3

Carreira profissional: a busca de uma definição, 4

Conceitos para compreender o desenvolvimento na carreira, 7

Definição dos degraus da carreira, 8

Ações para o desenvolvimento na carreira, 18

    Consciência da necessidade de se desenvolver, 18

    Aquisição de conhecimentos e habilidades  
        através da formação, 19

    Experimentação, 20

    Reflexão sobre o aprendizado, 21

Ações de desenvolvimento para lidar com maior complexidade, 22

Conclusão, 25

### **Capítulo 2 – Trajetórias de carreira, 27**

Introdução, 27

Compreensão das trajetórias de carreira, 28

    Referenciais estáveis para a gestão de pessoas, 29

    Exemplos de trajetórias de carreira, 31

Tipos de trajetória de carreira e armadilhas, 35

    Trajetórias operacionais, 35

    Trajetórias profissionais, 36

    Trajetórias gerenciais, 37

    Macroprocessos técnicos, 38

    Macroprocessos diferentes dentro de uma mesma  
    unidade organizacional, 38

- Transição de carreira, 39
  - As etapas típicas de um processo de transição de carreira, 41
    - Etapas racionais, 41
    - Etapas emocionais, 41
    - Etapas do limbo, 42
    - Etapas da consolidação da nova carreira, 42
  - Transição da carreira técnica ou funcional para a gerencial, 42
  - Retorno para a carreira técnica ou funcional, 43
  - Gestão da transição de carreira, 44
- Conclusão, 47

## **Parte II – Papel das pessoas na gestão da carreira, 49**

### **Capítulo 3 – Protagonismo das pessoas na gestão de suas carreiras, 53**

- Introdução, 53
- Importância do protagonismo em relação à carreira, 55
- Como pensar a carreira, 56
- Cuidados na construção de um projeto de carreira, 57
  - Futuro pensado em bases móveis, 58
  - Dificuldade de sonhar a carreira, 58
  - Criação de autorrestrições, 59
- Estabelecimento de objetivos, 60
- O autoconhecimento, 61
  - Tipos psicológicos, 61
  - Valores, 63
  - Habilidades naturais, 67
  - Projeto profissional, 67
  - Negociação da carreira, 68
- Processos de escolha e etapas da carreira, 69
- Conclusão, 77

### **Capítulo 4 – Armadilhas e estratégias de carreira, 79**

- Introdução, 79
- Armadilhas profissionais, 80
  - Caminhos sem saída, 80
  - Infelicidade profissional, 81
  - Caminho errado, 82
  - Desgaste de imagem, 83
- Desconforto profissional, 85
- Estratégias de carreira, 86
  - Crescimento na carreira, 86
  - Mudança de carreira na mesma organização, 86
  - Mudança de organização na mesma carreira, 87

Mudança de organização e de carreira ao mesmo tempo, 87

Carreiras complementares, 88

Conclusão, 89

### **Capítulo 5 – Construção e sustentação de um projeto de desenvolvimento profissional, 91**

Introdução, 91

Propulsores de carreira, 91

Processo de construção de um projeto profissional, 95

Consciência do propósito, 96

Ações de curto e longo prazo, 97

Autoconhecimento e respeito próprio, 99

Diálogo entre a carreira e as demais dimensões de nossa vida, 101

Monitoramento dos propósitos, da carreira e do desenvolvimento, 102

Ações para sustentar e/ou viabilizar o projeto profissional, 103

Conclusão, 106

## **Parte III – Perspectiva da carreira na organização, 107**

### **Capítulo 6 – Papel da carreira na gestão estratégica de pessoas, 111**

Introdução, 111

Relações entre carreira e estratégia de gestão de pessoas, 112

Pontos de atenção na carreira e estratégia de gestão de pessoas, 116

Papel da organização na gestão de carreiras, 118

Definição estratégica, 118

Definição do sistema de gestão de carreiras, 119

Definição da metodologia de modelagem, implementação e atualização de sistema, 119

Gestão de carreiras × gestão de pessoas, 120

Avaliação da gestão de carreiras, 124

Conclusão, 125

### **Capítulo 7 – Construção de planos de carreira pela organização, 127**

Introdução, 127

Características dos processos de concepção e implantação de sistemas de gestão de carreiras, 128

Grupo de coordenação, 136

Grupo diretivo, 137

Grupo de modelagem, 138

Grupo de consulta, 139

Etapas para a concepção e implantação, 139

Etapa I – Definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas, 140

Etapa II – Modelagem do sistema,	142
Etapa III – Implantação do sistema e capacitação do corpo gerencial,	144
Etapa IV – Monitoramento do sistema,	146
Limitações conceituais e metodológicas,	148
Carreiras gerenciais,	150
Mensuração do desenvolvimento na carreira,	151
Conciliação de expectativas entre pessoas e organização,	152
Aprimoramento contínuo,	152
Absorção dos conceitos do sistema,	152
Apropriação do sistema por todas as pessoas,	153
Conclusão,	153
<b>Capítulo 8 – Carreiras paralelas: relação entre carreiras gerenciais e técnicas,</b>	<b>155</b>
Introdução,	155
Características das carreiras paralelas,	156
Características da base,	159
Características do braço técnico ou funcional,	159
Características do braço gerencial,	160
Vantagens para a empresa,	160
Vantagens para a pessoa,	161
Limitações da carreira paralela e principais problemas apresentados,	164
O risco de não usar a carreira paralela quando necessário,	167
Conclusão,	169
<b>Capítulo 9 – Processo sucessório em carreiras gerenciais e técnicas,</b>	<b>171</b>
Introdução,	171
Bases do processo sucessório,	172
Mapa sucessório,	175
Programas de desenvolvimento,	181
Vantagens e riscos da estruturação da sucessão,	183
Desenvolvimento da liderança,	186
Processo de sucessão em trajetórias técnicas e funcionais,	192
Aprendizados com os processos sucessórios em trajetórias técnicas e funcionais,	193
Recomendações para o aprimoramento desses processos,	195
Conclusão,	197
<b>Parte IV – Conciliação de expectativas e tendências,</b>	<b>199</b>
<b>Capítulo 10 – Conciliação das expectativas das pessoas e da organização,</b>	<b>201</b>
Introdução,	201

Papéis na conciliação de expectativas, 202	
Papel das pessoas, 202	
Papel dos gestores, 204	
Papel da organização, 207	
Suporte às decisões individuais, 211	
Instrumentos para auxiliar no autoconhecimento, 212	
Aconselhamento individual, 213	
Informações sobre oportunidades internas, 214	
Suporte à gestão de pessoas pela organização, 216	
Previsão de demanda por pessoas, 216	
Programas de desenvolvimento e gestão da massa salarial, 216	
Facilitadores da comunicação entre as pessoas e a organização, 217	
Preparação dos gestores para atuar como orientadores, 218	
Processos de avaliação de desempenho e desenvolvimento, 218	
Processos de avaliação de potencial, 219	
Informações que um sistema de gestão de carreiras deve apresentar, 219	
Premissas que nortearam a construção do sistema, 220	
Instrumentos de gestão, 220	
Navegação geral das pessoas, dos gestores e da organização, 221	
Navegação da organização, 222	
Processos de orientação profissional, 223	
<i>Mentoring</i> e tutoria, 224	
Aconselhamento, 226	
<i>Coaching</i> , 227	
Conclusão, 228	
<b>Capítulo 11 – Tendências na gestão de pessoas e a importância da gestão de carreiras no futuro, 229</b>	
Introdução, 229	
Desafios para a gestão de pessoas, 230	
Perdas dos referenciais para a gestão, 230	
Novas formas de organização do trabalho, 231	
Demografia do Brasil, 233	
Transformações culturais, 235	
Impacto sobre a forma de pensar carreiras, 236	
Transparência nos critérios, 236	
Fidelização da pessoa com a organização, 236	
Diferentes vínculos empregatícios, 237	
Tendências nos estudos sobre gestão de carreiras, 237	
Conclusão, 239	
<i>Bibliografia</i> , 241	