



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCISCA MILENA VIEIRA**

**“O DIABO VESTE PRADA”: UMA ANÁLISE FÍLMICA SOBRE A INFLUÊNCIA DA  
PRESENÇA OU AUSÊNCIA DO PLANO DE CARREIRA NO DESENVOLVIMENTO  
PROFISSIONAL**

**FORTALEZA**  
**2023**

**FRANCISCA MILENA VIEIRA**

**“O DIABO VESTE PRADA”:** UMA ANÁLISE FÍLMICA SOBRE A INFLUÊNCIA DA  
**PRESENÇA OU AUSÊNCIA DO PLANO DE CARREIRA NO DESENVOLVIMENTO**  
**PROFISSIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará – UFC, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel (a) em Administração e aprovado em sua forma final pelo (a) Orientador (a) e pela Banca Examinadora.

Orientador (a): Profa Dra. Márcia Zabdiele Moreira

FORTALEZA  
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- V715" Vieira, Francisca Milena.  
"O Diabo Veste Prada": Uma análise fílmica sobre a influência da presença ou ausência do plano de carreira no desenvolvimento profissional / Francisca Milena Vieira. – 2023.  
39 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.
1. Desenvolvimento profissional. 2. Plano de Carreira. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.  
CDD 658
-

**FRANCISCA MILENA VIEIRA**

**“O DIABO VESTE PRADA”: UMA ANÁLISE FÍLMICA SOBRE A INFLUÊNCIA DA  
PRESENÇA OU AUSÊNCIA DO PLANO DE CARREIRA NO DESENVOLVIMENTO  
PROFISSIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará – UFC, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel (a) em Administração e aprovado em sua forma final pelo (a) Orientador (a) e pela Banca Examinadora.

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira

(Orientadora)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Elidihara Trigueiro Guimarães

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Kílvia Souza Ferreira

Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Meus mais sinceros agradecimentos a todos os amigos, familiares e conhecidos que apoiaram diretamente e indiretamente nesse processo, cada passo caminhado há uma força propulsora de nossas ações em conjunto; todas as palavras motivadoras e amigas ajudaram imensamente em todos os momentos de construção. Em especial, a minha Orientadora Márcia Zabdiele, que se mostrou compreensiva diante de todos os obstáculos enfrentados nessa trajetória, sempre muito prestativa no esclarecimento de dúvidas e na orientação do melhor caminho a ser seguido.

*“O segredo de um grande sucesso está no  
trabalho de uma grande equipe”*

Murilo Cintra de Oliveira Margarida

## RESUMO

O Plano de Carreira caracteriza-se como a principal ferramenta de Gestão de Pessoas para a Administração de Carreiras dentro de uma organização e um norteador dos requisitos necessários para o crescimento profissional e de toda a trajetória seja no meio organizacional ou jornada pessoal. As ferramentas adotadas na realização deste trabalho consistem no referencial teórico sobre o assunto e uma análise fílmica da obra “O Diabo veste Prada” do diretor David Frankin lançado em 2006. Observa-se o desenvolvimento profissional da personagem Andrea, ou “Andy” apelido é bastante utilizado no filme, interpretada pela atriz Anne Hathaway ao trabalhar juntamente com a personagem Emily Charlton, interpretada por Emily Blunt, ambas como assistentes da aclamada e respeitada Miranda Priestley, editora chefe da revista de moda Runaway Magazine. No início do filme é perceptível seu desalinhamento com os valores da empresa e algumas exigências da vaga, no entanto, Andy se atenta ao seu Plano de Carreira e se esforça para satisfazer sua chefe e crescer no trabalho ao buscar por novas competências e habilidades que refletiam as características de seu cargo o que acaba resultando em situações inacreditáveis, com reviravoltas emocionantes. Uma das conclusões deste trabalho é a constatação da eficácia em utilizar produções cinematográficas como representações da realidade organizacional contemporânea, materiais ricos que possibilitam diversas reflexões e discussões sobre importante temas relacionados aos empregados e empregadores.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento profissional; Plano de Carreira; Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The Career Plan is characterized as the main People Management tool for Career Management within an organization and a guide for the necessary requirements for professional growth and for the entire trajectory, whether in the organizational environment or personal journey. The tools adopted in carrying out this work consist of the theoretical framework on the subject and a film analysis of the work "The Devil wears Prada" by director David Frankin released in 2006. It is observed the professional development of the character Andrea, or "Andy" nickname is widely used in the film, played by actress Anne Hathaway when working alongside the character Emily Charlton, played by Emily Blunt, both as assistants to the acclaimed and respected Miranda Priestley, editor in chief of the fashion magazine Runaway Magazine. At the beginning of the film, his misalignment with the company's values and some of the job requirements is noticeable, however, Andy pays attention to his Career Plan and strives to satisfy his boss and grow at work by seeking new skills and abilities that reflect the characteristics of his position which ends up resulting in unbelievable situations, with exciting twists. One of the conclusions of this work is the verification of the efficiency in using cinematographic productions as representations of the contemporary organizational reality, rich materials that allow several reflections and discussions on important themes related to employees and employers.

**Keywords:** Professional Development; Career Plan; People Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Processo de Desenvolvimento profissional.....	15
Figura 2. Tipo de carreira por linha hierárquica .....	19
Figura 3. Tipo de Carreira em Y .....	20
Figura 4. Tipo de Carreira por linha de especialização .....	22

## 1 INTRODUÇÃO

Uma pesquisa divulgada em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) compartilhou que 70,6% dos profissionais brasileiros ficam dois anos ou mais no mesmo trabalho principal, 10,3% ficam de um ano a menos de dois anos, 16,5% permanecem de um mês a menos de um ano e apenas 2,6% ficam menos de um mês no mesmo trabalho. Também foi estimado que 88,4% desses trabalhadores foram contratados por tempo indeterminado, enquanto 11,6% foram admitidos por meio de contrato temporário.

Esses números podem ter sofrido bastantes alterações considerando o período da pandemia do covid-19, inflação, dentre outros fatores financeiros e econômicos enfrentados pelo país no decorrer dos últimos anos. Cabe ressaltar também que esse tempo pode variar de acordo com a faixa etária, isto é, os mais velhos possuem maior tendência a estabilidade, característica oposta dos mais jovens, principalmente nos novos entrantes no mercado. Em meio a esses números, o desafio das empresas reside em estar em constante crescimento com uma redução de seus custos, com a atenção de manter seus colaboradores sempre motivados.

No contexto global, mercadorias e serviços estão evoluindo gradativamente para sinônimos de commodities, visto que a competição lhes atribui tal semelhança, cabendo ao pilar Pessoas ser seu principal mecanismo de diferenciação. Cada vez mais é visível essa busca por atrair e manter trabalhadores qualificados no meio organizacional (Abbad, Loiola, Zerbini, & Borges-Andrade, 2013). Isso tem levado a uma maior atenção com os aspectos do comportamento organizacional, dentre eles, a satisfação no trabalho, o desenvolvimento profissional dos trabalhadores e a identificação organizacional.

No contexto atual, é exigido mais do que o conhecimento básico das atribuições de uma função, é necessário que esses trabalhadores sejam plurais, dominem os conhecimentos específicos de uma determinada área do conhecimento e, paralelamente, tenham visão sistêmica capaz de lhes ajudar a contribuir com inovações e melhorias no trabalho e a trabalhar em grupo. Portanto, o mundo do trabalho atual requer que os trabalhadores possuam múltiplas competências para que haja o Desenvolvimento Profissional (Abbad, Loiola, Zerbini, & Borges-Andrade, 2013).

Está gradativamente perceptível que as organizações estão adotando critérios para gestão do capital humano, com foco na administração da carreira de seus colaboradores, visando

desenvolver pessoas e conseqüentemente desenvolver a organização, observada sua relação direta e mutuamente benéfica. Como afirma Dutra (1996). "A administração de carreira caracteriza-se por estabelecer os princípios que irão nortear as relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, estando intrinsecamente ligada a estrutura organizacional" (DUTRA, 1996, p. 66).

Dutra (1996) lista as características da Gestão de carreiras em uma organização, que são: atuação interdependente com as demais políticas e práticas de gestão de RH; contribui com a comunicação entre pessoa e organização, o compartilhamento de valores e objetivos, a transparência e a sinceridade de intenções; estimula o engajamento da pessoa no planejamento de sua carreira; e a estruturação e mudanças são bem explanadas e estão em comum acordo entre as pessoas e a empresa.

Partindo do pressuposto que todo profissional almeja ter seus objetivos, trajetória e atribuições bem definidas e voltadas para o atingimento de suas expectativas e crescimento profissional. O trabalhador é o principal agente de transformação de sua vida, mas também retém influências do meio ambiente a qual está inserido, neste caso, a organização.

O tão almejado desenvolvimento profissional é prescindido por um planejamento minucioso de carreira, quando presente em nas organizações observa-se colaboradores seguros para assumir novas responsabilidades e atuar como o principal planejador de sua carreira. Uma organização focada em trabalhar o plano de carreira terá a junção ideal de seus objetivos com a motivação dos colaboradores em desenvolver-se junto à organização (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2013).

Uma empresa pode colaborar diretamente com o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários, conforme essa gestão de carreira do colaborador esteja alinhada com o desenvolvimento organizacional, ou seja, reconhecido como uma ferramenta de motivação de seus recursos imateriais. Desse modo, é primordial que o profissional se questione se a empresa possui essa preocupação como um de seus pilares, ou se mesmo não sendo prioridade promove ações que podem ajudar indiretamente com seu propósito e expectativas dentro da organização.

Pensar sobre a eficiência do planejamento e gestão de carreira é um assunto que gera incertezas e certo incômodo para alguns profissionais, já que avaliar a evolução e aprendizados no trabalho para alguns pode não ser uma tarefa fácil, seja por nenhum levantamento anterior

dessa reflexão ou conhecimento satisfatório do assunto. Essa inquietação a respeito da própria trajetória e a vontade de colaborar com outros indivíduos foi o fator inicial para construção deste estudo. Em seguida, observou-se as oportunidades de contribuição acadêmica e para a sociedade como um todo.

Em meio às pesquisas sobre esse assunto, constatou-se que há uma grande oportunidade de novas pesquisas sobre este tema no Brasil. Após consulta no portal do evento EnANPAD, verificou-se que apenas três trabalhos foram apresentados abordando esta temática. Consultando também na base da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), onde já se encontram cadastrados mais de 500 mil itens, são exibidos no final da consulta com a palavra-chave “Plano de carreira” apenas 823 documentos, enquanto que na consulta avançada considerando o idioma “Português” e os últimos vinte anos como filtro do “ano de defesa”, o resultado é de 784 trabalhos, sendo 15 trabalhos da instituição Universidade Federal do Ceará - UFC.

Nessa perspectiva, além de agregar conhecimento e novas perspectivas sobre a temática para os estudos no âmbito acadêmico, considera-se relevante esse trabalho pois facilita uma reflexão aos leitores sobre o tema e associação às suas trajetórias profissionais, bem como busca orientar quais são os aspectos mais relevantes e que devem reter maior interesse do setor de Gestão de Pessoas em relação à gestão e manutenção de seus talentos a fim de evitar um crescimento de sua taxa de rotatividade de colaboradores.

No âmbito Pessoas, almeja-se estimular uma reflexão a respeito da participação das empresas na Gestão de Planos de Carreiras de seus colaboradores, se dentre suas estratégias o pilar Gente também é alavancado juntamente com seus resultados financeiros e de posicionamento no mercado. O alinhamento entre ambas as partes, seja de expectativas ou objetivos é primordial para a satisfação mútua e resultados bem definidos e planejados.

Nesse sentido, a presente pesquisa orientou-se pelo seguinte problema de pesquisa: Qual é a influência da ausência ou Presença do Plano de Carreira formal no desenvolvimento profissional observada no filme “O diabo Veste Prada”?

O objetivo deste trabalho é Analisar qual a influência da ausência ou presença do Plano de Carreira no Desenvolvimento profissional sob a perspectiva do filme “O diabo veste Prada”,

com foco principal na trajetória da Personagem Andrea, interpretada pela atriz Anne Hathaway e sua relação empregatícia com a revista de Moda Runway.

Paralelamente, tendo como objetivos específicos a serem atingidos de modo a agregar ainda mais o estudo: Identificar a presença ou ausência de um Plano de Carreira na obra; identificar o tipo de Carreira presente na trajetória da personagem Andy; e identificar as estratégias adotadas pela personagem para atingir seu desenvolvimento Profissional.

Como conclusão deste trabalho tem-se que a inexistência de um Plano de Carreiras adotado formalmente pela empresa, apenas com os pequenos estímulos oferecidos pelo cargo e a influência da empresa no mercado em conjunto com fatores intrínsecos da personagem, como determinação, otimismo e ambição por crescimento foram capazes de contribuir com o desenvolvimento profissional de Andy, bem como seu crescimento pessoal. Bem como considerando a ausência de um Planejamento de carreira adotado pela organização, observou-se que inconscientemente e sem qualquer intenção é possível associar as metas de carreira e decisões tomadas pela personagem como uma Gestão informal de sua carreira,

Esta monografia será dividida em seis seções, sendo elas: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise Fílmica, Considerações Finais e Referencial bibliográfico.

## **2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

A partir de 1990, as ações de capacitação e aperfeiçoamento foram substituídas pela noção da necessidade de melhoria contínua da qualificação profissional, o que gradativamente se aproximou de Desenvolvimento Profissional (Pimentel, 2007). A ideia de Desenvolvimento Profissional assumiu, portanto, um sentido amplo no contexto das organizações, referindo a um conjunto de ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e as pessoas a atingirem os seus objetivos (GONDIM ET AL., 2013).

O desenvolvimento profissional está diretamente relacionado com a aprendizagem, que exige algumas condições internas como motivação, cognições, atitudes, valores e afetos dos indivíduos; e também externas, a citar-se o suporte oferecido pela organização à aprendizagem (Abbad, Loiola, Zerbini, & Borges-Andrade, 2013). Em suma, o desenvolvimento profissional coexiste tanto com os aspectos individuais de cada colaborador como do apoio e das oportunidades de capacitação ofertadas pelas organizações.

O Desenvolvimento Profissional é construído e enriquecido por meio de oportunidades de capacitação e atualização profissional oferecidas pelas organizações aos seus empregados. Além dessas oportunidades formais de aprendizagem, o Desenvolvimento Profissional também é resultado de processos de aprendizagem informais (Mourão, Puente-Palacios, Porto & Monteiro, 2015).

Colaborando com essa temática Motta (1998, p.78) ressalta que “cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade”. Percebe-se que o desenvolvimento organizacional se relaciona com a gestão de pessoas, que é o principal agente responsável pela mudança e propagação da cultura organizacional.

O conceito de Desenvolvimento Profissional no ambiente corporativo apresenta uma definição mais ampla, ao referir-se a um conglomerado de ações de indução da aprendizagem direcionadas para a alcance de objetivos da organização e das pessoas. O desenvolvimento pode ser induzido tanto por fatores formais do ambiente de trabalho, como pelos informais, resultantes das experiências cotidianas dos trabalhadores (Coelho & Mourão, 2011; Flach & Antonello, 2010; Mourão et al., 2015).

O conceito de desenvolvimento pode ser compreendido como um processo de aquisição e aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam o desempenho das atividades e a progressão na carreira. O modelo de desenvolvimento profissional representado na figura abaixo, evidencia seus aspectos processuais e cíclico, representação significativa do aprendizado contínuo no decorrer da vida (Borges-Andrade, Zerbini, Abbad, & Mourão, 2013).



Figura 01 – Processo de Desenvolvimento Profissional

Fonte: BORGES et al. (2013).

O modelo é uma representação genérica aplicável a diferentes categorias laborais. Isto é, não é uma representação específica, mas multifacetada, o que lhe possibilita uma ampla aplicação e variedade de estudo. Seus principais aspectos são: processo cíclico, com escolhas como ponto de partida; previsão de processos amplos de aprendizagem; abordagem subjetiva de carreira e atribuir resultados a partir das interações do indivíduo.

O amadurecimento profissional é influenciado pelas experiências advindas do ambiente organizacional e ao crescimento das pessoas em suas fases de Desenvolvimento Profissional, relaciona-se também à aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Esse processo, em alguns casos, é considerado o impulsionador do desempenho no trabalho e da condição de empregabilidade. O surgimento do conceito de empregabilidade, que consiste em uma combinação de competências e habilidades exigidas pelo mercado e organizações para atender aos requisitos de um cargo (Campos, 2011), o que impulsionou uma maior preocupação das pessoas com seu desenvolvimento profissional.

Segundo Aranha (2001, p. 281), “por empregabilidade entende-se a responsabilização do trabalhador pela obtenção e manutenção do seu emprego, através de um processo contínuo de formação e aperfeiçoamento”. Nesse momento, o Desenvolvimento Profissional começa a ser um ponto de atenção dos trabalhadores que visam garantir seus empregos por meio de desenvolvimento de suas competências, mas também das organizações passa a ser foco não apenas das organizações. Dessa forma, é exigido do trabalhador constante atualização e predisposição a novos conhecimentos para prepará-lo para as constantes transformações do mercado de trabalho (Abbad, Loiola, Zerbini, & Borges-Andrade, 2013).

O Desenvolvimento Profissional não é intrinsecamente limitado ao contexto das organizações, visto que pode ocorrer com pessoas que têm ou não vínculo empregatício. A descrição do conceito refere-se a um fenômeno que envolve os trabalhadores de modo geral, tanto trabalhadores CLT, temporários, autônomos ou pertencentes ao mercado informal. Resumidamente, caracteriza-se como um processo de aprendizagem relacionado às atividades de trabalho ou à profissão. Termos similares ao conceito de Desenvolvimento Profissional do Dicionário de Psicologia da American Psychological Association – APA (VandenBos, 2010, p. 274), que o explica como “a educação ou treinamento continuado que é esperado ou requerido de pessoas empregadas em uma profissão”.

A aprendizagem formal pode ser estimulada por meio de programas sistematizados de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E). Quando o sistema de treinamento é integrado aos demais sistemas de gestão de pessoas, como avaliação de desempenho e recrutamento e seleção, há maior probabilidade de que as ações educativas resultem no aprimoramento do desempenho no trabalho (Gondim, Souza e Peixoto, 2013).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002, p. 258), é essencial que as estratégias de Desenvolvimento Organizacional incluam a evolução nas relações interpessoais, a transformação nos valores, o desenvolvimento de equipes visando à sua maior eficiência e a implementação de estratégias eficazes para a resolução de conflitos. Portanto, conclui-se que o

Desenvolvimento Organizacional está diretamente relacionado à área de gestão de pessoas, uma vez que os autores afirmam que o desenvolvimento organizacional só ocorre se houver o desenvolvimento das pessoas.

O desenvolvimento profissional dos colaboradores depende de como a organização estabelece seu Plano de Carreira. As informações pertinentes sobre plano de Carreiras, como a descrições e especificações de cargos, hierarquias e faixas salariais devem ser acessíveis a todos os envolvidos, visto que também servirá com um estímulo ao crescimento profissional.

### **3 PLANO DE CARREIRA**

Para uma melhor compreensão do Plano de Carreira, é fundamental delimitar inicialmente o que é carreira, onde nesse ponto, temos a contribuição de Dutra (2001) que entende carreira além de um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e trabalhos realizados pelo indivíduo orientadas a objetivos previamente planejados ou que tomaram forma no decorrer do trajeto. Esse ordenamento integra o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional, é o que o mesmo considera carreira.

Dutra (2001) segmenta carreira em três níveis de desenvolvimento: a fase inicial da carreira, onde são esclarecidos os requisitos necessários; a fase de crescimento, caracterizada pelo monitoramento do processo de crescimento do colaborador na carreira e; a fase final, etapa em que o colaborador planeja uma nova carreira, dentro ou fora da organização, considerando todos os termos explícitos.

Há uma estreita relação entre a gestão de carreira organizacional e a percepção positiva de crescimento profissional por parte dos colaboradores que atuam em organizações que adotam esse processo de gestão. Isso demonstra a relevância dessa iniciativa, uma vez que tem um impacto direto na atitude dos colaboradores (Velo, Dutra, Fischer, Pimentel, Silva, & Amorim, 2011). No desenvolvimento de um plano de carreiras, a empresa pode definir a estrutura e tipo de carreira mais alinhada com seu ambiente organizacional. Dutra (2001)

também compartilha que cada tipo de carreira profissional há aspectos e exigências distintas requeridas pelas organizações e pelo mercado.

Essas distinções são percebidas nos seguintes tipos de carreiras: a) carreiras operacionais: representam as atividades relacionadas ao produto ou serviço final da empresa; fundamentadas pelo uso do físico ou um alto grau de estruturação. Normalmente são as atividades finais, e exigem que a organização estabeleça critérios de mobilidade para outras carreiras ou para o mercado. b) carreiras profissionais: representadas por especialidades, exigem pessoas com formação técnica ou superior com certo nível de conhecimento de um assunto. Essas carreiras são definidas por processos fundamentais da organização, tais como: administração, finanças, sistemas de informação, RH, jurídico, marketing entre outras. c) carreiras gerenciais: representadas pela gestão da empresa. Marcadas por profissionais com habilidades para de liderança, evidenciadas desde o início de sua trajetória profissional.

É exigência do mercado atual a flexibilidade e preparação dos indivíduos as constantes mudanças e alterações do cenário. Nesse sentido, uma das formas das empresas se prepararem para essas frenéticas alterações reside na adoção de práticas mais competitivas de administrar recursos humanos.

"O plano de carreiras é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa" (PONTES, 2002, p. 323). Expressa os requisitos de competências e habilidades entendidos como necessários pela empresa para atendimento aos cargos e atividades, bem como define a condição de permanência de indivíduos que almejam ascender em cargos. Nesse contexto, "cabe as empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades" (DUTRA, 2002, p. 48).

A definição da estrutura da carreira relaciona-se diretamente com o tipo de desenho de carreira. O desenho de carreira é conceituado por Dutra (1996) como as sequências lógicas de cargos ou de posições, quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho. Em contrapartida, quando o foco está na pessoa, o desenho de carreira representa os variados

estágios de exigências sobre as pessoas. Conclui-se que as carreiras podem assumir os mais variados desenhos.

Dentre os autores que contribuíram com as classificações de tipos de desenhos de carreiras, tem-se as contribuições de Pontes (2002) que considera o tipo de carreira por linha hierárquica a mais comum e mais rígida nas organizações e os cargos gerenciais são mais importantes do que os cargos técnicos, o que resulta em o topo da carreira ser um cargo gerencial. Nesse tipo de carreira, são desconsideradas as metas e desejos do colaborador, fator que favorece a ocorrência de problemas nas promoções, a exemplo, quando o profissional bem-sucedido tecnicamente não atinge um bom desempenho no cargo gerencial; conseqüentemente, não restará outra alternativa senão a demissão do colaborador da empresa.

Diante de sua inflexibilidade eminente, Pontes (2002) defende que qualquer mudança na estrutura da empresa resulta em intangíveis problemas de alocação das pessoas que ocupam cargos gerenciais, uma vez que é impossível o retorno a cargos técnicos. Outra característica limitadora deste tipo de carreira reside na possibilidade de gerar desmotivação dos colaboradores devido ao número limitado de vagas para posições gerenciais são em menor número de vagas, fator que limita o desenvolvimento profissional. Ainda na pauta da carreira por linha hierárquica, Dutra (1996) ressalta que a característica principal reside no direcionamento único da sequência de posições, impossibilitando alternativas variadas, isto é, a pessoa é obrigada a subordinar-se as determinações da empresa.

CARGOS	GRAUS				
	5	6	7	8	9
Auxiliar de pessoal I	X				
Auxiliar de pessoal II		X			
Analista de RH I			X		
Analista de RH II				X	
Gerente de RH					X

Obs.: "x" indica o enquadramento do cargo no grau.

Figura 02: Tipo de Carreira por linha hierárquica

Fonte: DUTRA (1996, p.88).

O segundo tipo de carreira explanado por Pontes (2002) é o tipo de Carreira em Y, caracterizado pela mobilidade e a ascensão profissional do colaborador por meio do desempenho de funções gerenciais ou de ocupações na sua área de especialidade. Sendo que "os níveis iniciais são básicos, e, a partir de certo patamar da estrutura da carreira, o profissional pode optar pelo prosseguimento através de cargos gerenciais ou tipicamente técnicos" (PONTES, 2002, p. 333). O lado esquerdo representa cargos de carreiras gerenciais, e o lado direito, os cargos técnicos.

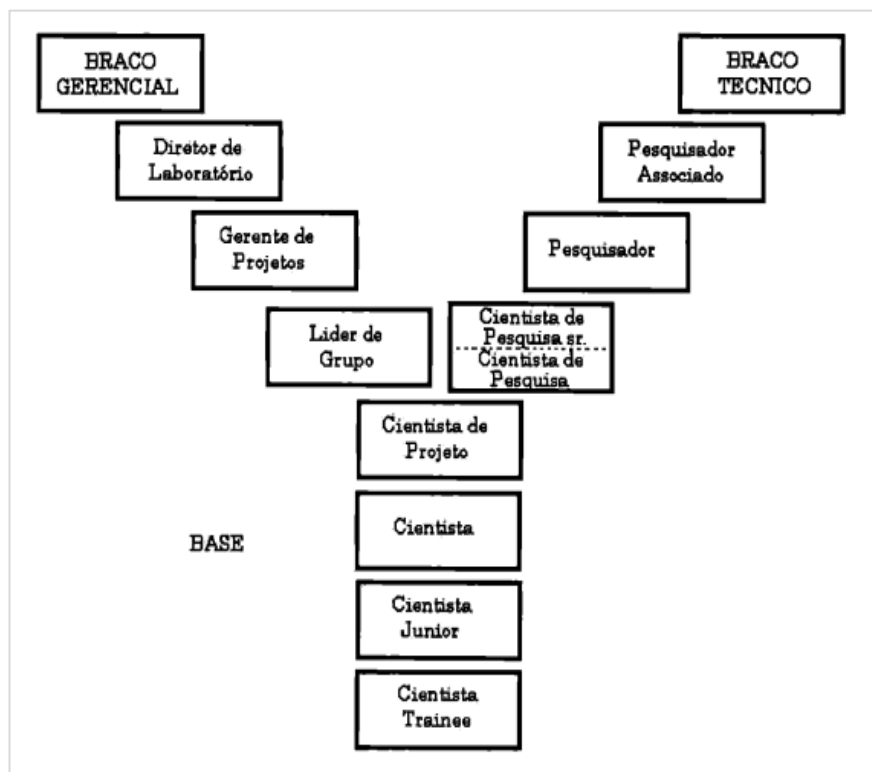


Figura 03: Tipo de Carreira em Y

Fonte: DUTRA (1996, p.88).

De acordo com Dutra (1996) a base que fundamenta o desenho em forma de Y apresenta as seguintes características: (a) sua natureza técnica demarca o início da carreira do profissional técnico na empresa até sua opção pelo trajeto técnico ou gerencial da carreira; b) a progressão da carreira neste período se modifica conforme a estratégia da empresa para a gestão de seus recursos humanos ou do desenho organizacional utilizado para as áreas onde estão situados os profissionais técnicos; c) o número de vagas da base estão relacionadas as pressões de mercado

sobre os profissionais técnicos ou a necessidade de seu alinhamento as exigências de carreira das demais categorias profissionais da empresa.

O lado técnico do desenho em forma de Y é caracterizado por Dutra (1996) como: a) as posições agrupadas no campo técnico compartilham a mesma relação com a política de remuneração e benefícios do lado gerencial; b) as posições do lado técnico dispensam uma exata simetria com o lado gerencial, como ilustra a figura 4; c) o lado técnico deve dispor de um horizonte profissional capaz de motivar a permanência do indivíduo na carreira técnica até o final desse ciclo, com a perspectiva de crescimento para uma posição gerencial como sendo de fato o ápice de sua carreira profissional.

Enriquecendo mais a literatura do assunto, Dutra (1996) caracteriza também o lado gerencial do desenho em forma de Y da seguinte forma: a) as posições do lado gerencial devem estar alinhadas com os espaços organizacionais onde estão alocados os profissionais técnicos; b) estas posições devem ser compatíveis com as demais posições gerenciais da empresa nos quesitos remuneração e benefícios; c) os níveis de requisitos, o horizonte profissional e os patamares de remuneração e benefícios devem ser claros para ambos os lados, com a pressão de quem eles optem pelo caminho gerencial. Nesse contexto, a carreira em Y possibilitam o ordenamento paralelo dessas duas trajetórias de diferentes naturezas, como: técnica, gerencial, administrativa, de apoio técnico ou logístico entre outras.

Esse tipo de Carreira apresenta as seguintes vantagens a nível pessoas, que são explanadas por Dutra (1996): Oferece uma variedade de opções profissionais; eleva os níveis de segurança e confiabilidade para investir em sua trajetória de carreira, bem como flexibiliza mudanças de segmento profissional a qualquer tempo. Enquanto que para as empresas este tipo de carreira oferta a flexibilidade para compor e organizar várias trajetórias profissionais em uma única estrutura de carreira; dispõe de opções para ascensão dos mais variados grupos profissionais da empresa com a tão necessária equidade entre as diferentes trajetórias de carreira, visando sempre o bem-estar do profissional equiparando-o ao nível dos demais. Isso possibilita um convívio harmônico de pessoas com diferentes habilidades e especialidades, de modo que todos compartilham do mesmo sentimento de serem igualmente valorizados na empresa.

Em contrapartida aos seus benefícios, este tipo de carreira é mais complexo de ser administrado pela empresa em comparação as carreiras de linha hierárquica. Devido a isso, é

uma tarefa complexa convencer as organizações a deixarem de adotar as estruturas tradicionais onde as perspectivas de carreira são impostas aos colaboradores.

Outro de carreira é o por linha de especialização, que favorece um plano de desenvolvimento em seu segmento atual. Pontes (2002) afirma que esse tipo é o mais utilizado pelas organizações. O início é marcado pela especialização do colaborador até chegar ao topo da área. Este tipo de carreira para um administrador pode ocorrer em sua área de especialização, podendo ser: marketing, finanças, recursos humanos, produção, etc. A exemplo, essa trajetória pode ser iniciada no cargo de auxiliar de analista de produtos, na área de marketing, e atingir a superintendência da área, sem limita-se somente a essa. Apesar de facilitar o rápido desenvolvimento profissional em sua área de especialidade, limita a aquisição de um maior conhecimento e contato com outras áreas. Um bom exemplo desse tipo carreira está representado na figura a seguir.

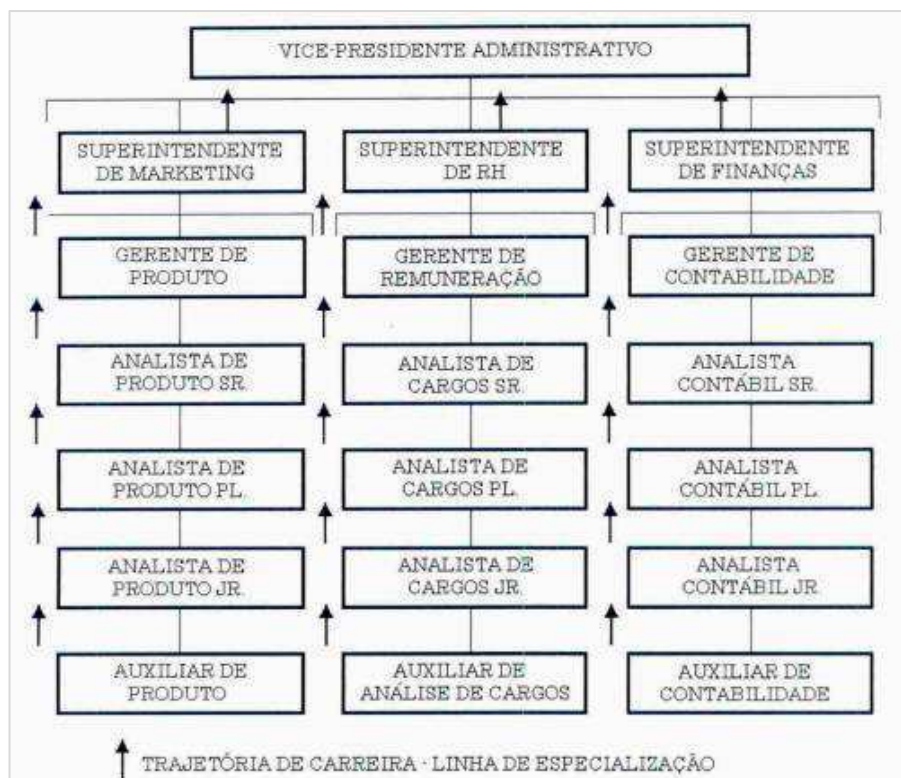


Figura 04: Carreira por linha de especialização

Fonte: PONTES (2002, P.336).

Enquanto o tipo de carreira por linha polivalência alia o crescimento do profissional por meio do conhecimento aprofundado em diferentes áreas. Caracterizado por promoções verticais

em um amplo período de tempo e maior integração entre as diversas áreas. Algumas organizações contam com profissionais no início de suas carreiras, comumente nos primeiros dois anos após a formatura, o que propicia a adoção parcial do tipo de carreiras polivalentes. Outro caso seria o rodízio dos ocupantes de cargos gerenciais em período predefinidos.

A carreira por linha generalista promove o crescimento profissional ao conciliar o conhecimento aprofundado em uma área específica e o conhecimento geral menos aprofundado em outras áreas da organização. Por exemplo, o profissional atinge níveis altos na carreira à medida que aprofunda seus conhecimentos e experiências em áreas específicas da empresa a medida que agrega conhecimentos de outras áreas relacionadas.

A adesão de vários tipos de carreira, conjuntamente, mais alinhados com as necessidades da organização, a exemplo, tipo em Y com tipo em linha generalista, tipo em Y com tipo em linha por especialização, dentre outros é denominado tipo de carreira mista. Destaca-se que a organização não dispõe apenas do desenho e estrutura de carreira, há outras ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas voltadas para o desenvolvimento de carreiras, segundo Chiavenato (1999).

Algumas dessas ferramentas são: (i) Centros de avaliação: Proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades, colaborando com o desenvolvimento de objetivos e planos de carreira adequados; (ii) Testes psicológicos: Contribuem com a melhor compreensão dos funcionários sobre seus interesses e habilidades; (iii) Avaliação de desempenho: Colhe informações relevantes para o desenvolvimento de carreira; (iv) Projeções de promoção: Avaliação dos gestores sobre o avanço potencial de seus subordinados; (v) Planejamento de sucessão: Prepara os colaboradores para atingirem cargos em degraus acima, sejam uma progressão horizontal ou vertical.

Todos esses pontos estão voltados para o desenvolvimento e avaliação do colaborador, buscando orientá-lo a respeito dos requisitos e habilidades necessárias para seu crescimento e desempenho de novas atividades. Apesar dos diversos benefícios, ainda há empresas resistentes ao planejamento da carreira, seja por desalinhamento com ações em aplicação na empresa, certo

desconhecimento ou por receio dos gestores não administrarem corretamente, dentre os mais diversos motivos.

De acordo com Hall e Gutteridge (apud DUTRA, 1996) essa resistência das organizações diante do planejamento de carreira reside nos seguintes fatores: resistência dos gestores em assumir o papel de mediador entre as necessidades da empresa e as expectativas de seus subordinados e indisposição a atuar em mudanças. É possível que o gerente identifique as forças e fraquezas do colaborador, e assim propor ações focadas no desenvolvimento da carreira do subordinado. Dutra (1996) ressalta a rara ocorrência da administração de carreira nas empresas.

Para atingir os objetivos de carreira, é preciso investir em profissionais com mais experiência, capacitá-los e focar nos objetivos da empresa, além dos pessoais. O Plano de Carreira tem se apresentado cada vez mais necessário como indica Savioli (1999): “Carreira é a capacidade de saber como as experiências pessoais e profissionais se relacionam com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos, alcançando seus objetivos de vida”. Assim, o Plano de Carreira é uma ferramenta que promove diversos benefícios pessoais e profissionais ao estimular o desenvolvimento profissional dentro da empresa.

De acordo com Pontes (2002), é difícil para um colaborador conhecer suas possibilidades de progresso profissional devido à ênfase tradicional na administração de cargos e salários, que privilegia a visão do cargo em detrimento do indivíduo. Consequentemente, os programas são desenvolvidos não com os colaboradores, mas exclusivamente para os cargos. Como resultado, o indivíduo fica limitado pelas rotinas preestabelecidas, o que dificulta a expressão de criatividade e autonomia. Em geral, os planos de cargos e salários das organizações estabelecem de forma estática e inflexível a definição e descrição dos cargos e salários. Mesmo que a estrutura salarial esteja bem alinhada com o mercado, apresenta limitações devido à falta de perspectivas de crescimento profissional dentro da organização e pode ser administrada de maneira isolada dos demais programas de recursos humanos, conforme destacado por Pontes (2002).

O plano de carreira consiste é um conjunto de regras que orientam a trajetória profissional do empregado, estabelece regras de remuneração e oportunidades de desenvolvimento profissional, assim assumindo papel de uma ferramenta de gestão que visa valorizar seus

colaboradores (CASTRO, 2012; APUD VIEIRA ET AL., 2017). Também é responsável pelo refinamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que ajudam a pessoa a desempenhar seu trabalho e progredir na carreira.

Em consonância, Oliveira (2009, pg.8) descreve as finalidades de um plano de carreira, que são:

“São várias as finalidades de um plano de carreira; entretanto, neste momento o importante é focar as principais, para facilitar o seu desenvolvimento, são elas: dar foco de direcionamento profissional para as pessoas; facilitar a interligação entre conhecimentos diversos; facilitar se necessário, a alteração do rumo profissional; dar mais segurança para as pessoas e por último Propiciar amplo debate da vida profissional das pessoas” (OLIVEIRA, 2009, pg.8).

O Plano de carreira para ser considerado eficiente, deve seguir algumas diretrizes de modo a orientar seus objetivos de forma eficaz, proporcionando ao colaborador ascensão profissional. Com essa finalidade, considere que:

“Preciso seguir uma metodologia composta por 17 passos que são: análise do mercado atual e futuro, estabelecimento da visão, estabelecimento de valores pessoais, identificação de oportunidades e ameaças, debate de cenários, análise da vocação profissional, análise da capacitação profissional, estabelecimento da missão e dos focos da atuação, estabelecimento da postura estratégica, análise dos concorrentes, estabelecimento da vantagem competitiva, estabelecimento dos objetivos e metas, estabelecimento das estratégias e dos projetos, estabelecimento do código de ética profissional, estabelecimento de políticas, análise da evolução profissional, estratégias para aprimoramento e qualidade total do plano de carreira” (OLIVEIRA, 2009, pg. 75).

Ao ser atuar de modo eficiente, cria-se uma verdadeira uma reação em cadeia onde o colaborador percebendo a possibilidade de desenvolvimento dentro da organização, tende a ficar mais motivado no desempenho de seu trabalho, paralelamente, também será influenciado em seu planejamento pessoal. Queiroz e Leite (2011, p.1790) afirmam que “O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão.”. O plano de carreira é um documento com múltiplas finalidades, ressalta-se sua função de orientar as organizações e os colaboradores na gestão de suas carreiras visando benefícios mútuos.

## 4 ABORDAGENS METODOLÓGICAS

Conforme apresentado por Gil (2002): “A metodologia é a parte que informa os meios empregados na coleta de dados para posterior apresentação na pesquisa. Entende-se que a metodologia é a apresentação do caminho que o pesquisador seguirá, ou que ele traçou, para a realização da pesquisa”. É importante o compartilhamento das orientações e instrumentos utilizados em uma pesquisa, para fins de esclarecimento e padronização dos procedimentos.

Diante dos diversos obstáculos enfrentados desde o início deste estudo, que inicialmente objetivava apresentar um estudo de caso em uma empresa, no entanto houveram diversas tentativas em três empresas diferentes que não atingiram os resultados esperados, então optou-se por adotar um método observacional em uma análise fílmica que atendeu as expectativas da pesquisa.

Em relação à abordagem, optou-se pela qualitativa, a partir da interpretação dos elementos observados, como cenários, papéis dos personagens e discursos de questões relevantes sobre o assunto desta pesquisa. Essa conclusão também é fundamentada na contribuição de Cresweel (2010) que afirma: “A investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta, análise e interpretação dos dados”.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa de caráter documental proporciona reflexões relevantes ao campo científico, especialmente nas situações em que é impossível realizar entrevistas com os envolvidos:

“Os documentos constituem uma fonte não-reativa, as informações neles contidas permanecem as mesmas após longos períodos de tempo. Podem ser considerados uma fonte natural de informações à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre esse mesmo contexto. Não há, portanto, o perigo de alteração no comportamento dos sujeitos sob investigação (GODOY, 1995)”.

Segundo Flick (2004), os filmes são capazes de representar momentos chave da história, demonstrando os valores sociais e as relações da vida cotidiana. Por isso, segundo o autor, a interpretação de filmes pode servir para validar afirmações e aspectos apresentados na narrativa

em um contexto real. Respalhando-se nessa afirmação, optou-se pelo Filme “O Diabo veste Prada” em razão de sua ampla visibilidade nas obras cinematográficas, possuir uma linguagem de fácil compreensão e retratar um contexto e assuntos atemporais das organizações.

Ressalta-se que no processo de análise, foi utilizado o protocolo proposto por Machado et al., (2012), assim esse procedimento propõe a realização dos seguintes passos: 1. Construção da questão ou objeto da pesquisa; 2. Busca e seleção da fonte de dados narrativos; 3. Visão geral da narrativa fílmica; 4. Decupagem de cenas e falas; 5. Fundamentação e interpretação teórica dos dados; e 6. Produção do relatório final.

A análise e coletas de dados desta pesquisa consiste em um estudo observacional em linguagem análise fílmica, conforme a metodologia proposta por Machado e Matos (2012). “O observador se sinta coparticipante daquilo que vê descrito no filme e torne possível as decodificações e codificações de variados símbolos, quer com textos, com imagens ou com os comportamentos observados nos personagens”. (MACHADO; MATOS, 2012)

Considerou-se os quatros princípios da pesquisa visual de Denzin (2004, apud Gardini et al., 2014), a citar: analisar a totalidade do filme; registrar os destaques; focar na temática em questão do estudo pontuando as evidências; esquematizar uma estrutura de análise das cenas; e examinar padrões no filme mediante uma interpretação final. Para a análise foram utilizados os quatro princípios da pesquisa visual aliados ao estudo crítico do documento visual, que foi assistido duas vezes com pausas para anotação de informações relevantes.

## **5 ANÁLISE FÍLMICA: O DIABO VESTE PRADA**

“O Diabo veste Prada” é um filme inspirado na obra best seller que possui o mesmo título, lançada em 2003, de Lauren Weisberger e retrata de forma fictícia o glamoroso universo Fashion, com enfoque nos mecanismos que regem os editoriais de moda. O filme possui 109 minutos e foi um dos maiores sucessos de bilheteria mundial em 2006, ano de sua estreia. Seu grande sucesso resultou em uma indicação ao Oscar de Melhor Atriz para Meryl Streep, que depois de dez anos se encontrou com Anna Wintour, quem inspirou a personagem.

## 5.1 ENREDO

O enredo decorre em torno das experiências de trabalho de Andy, uma recém-formada jornalista cujo maior sonho era trabalhar na conceituada revista de moda Runway, e que consegue ser contratada para a vaga de assistente pessoal da editora chefe Miranda Priestly, alterego da editora de moda da Revista Vogue Americana, Anna Wintour.

Embora o filme retrate o mundo da moda, a maioria dos estilistas e outras figuras notáveis da moda evitaram ser representados fielmente por receio em desagradar Anna Wintour, editora da Vogue dos Estados Unidos, que todos julgavam ser a inspiração para a personagem Miranda Priestly. Apesar do receio, muitos autorizaram que suas roupas e acessórios fossem usados no filme, o que contribuiu para que fosse considerado um dos filmes mais dispendiosamente trajado da história. Até mesmo Wintour abandonou seu ceticismo inicial, ao mudar de opinião a respeito do filme, até afirmando que gostou da obra e atriz que interpretou o papel de Miranda.

Ao ingressar na organização, a personagem Andy demonstra ter um currículo impressionante, porém enfrenta barreiras e dificuldades por não se comportar de maneira coerente com alguém que trabalha em uma revista de moda, nem demonstrar interesse em conhecer a área na qual está atuando, dificultando ainda mais sua adaptação na organização. No entanto, com a mudança de atitude da personagem, é possível observar que ela passa a ser mais valorizada e a conviver melhor com os demais funcionários da empresa. Portanto, a ação de Andy ilustra a importância de ter atitude para obter sucesso na maximização da aceitação e integração no ambiente de trabalho.

## 5.2 ELENCO

O elenco de protagonistas é composto por Andrea Sachs, interpretada pela atriz Anne Hathaway, Meryl Streep como a chefe de revista Miranda Priestly, Emily Blunt como Emily Charlton, primeira assistente pessoal de Priestly; e Stanley Tucci como Nigel Kipling, braço direito da editora-chefe e diretor de arte da Runway. Bem como a modelo brasileira Gisele Bündchen tem participação como Serena, uma funcionária da revista. Além do elenco bem qualificado e de sucesso, o filme foi um sucesso em razão do seu aprofundamento no mundo da moda. Um cenário elegante e charmoso, mas ao mesmo tempo é cruel, competitivo e frio.

### 5.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS CENAS

A primeira cena retrata diversas mulheres se vestindo para ir ao trabalho ao som de “Suddenly I See”, uma música que fala sobre uma garota cosmopolita que tem todos a sua palma da mão. Aspecto que ressalta a ambição de muitas mulheres por esse estilo de vida glamoroso, cheio de viagens e com o emprego dos sonhos. Ao longo do filme, há diversos momentos que outros personagens buscam enfatizar que Andy é muito privilegiada por ter essa oportunidade, ao repetirem várias vezes que ser assistente pessoal de Miranda é um fato em que “Milhões de garotas matariam para ter esse trabalho”.

Logo na cena em que Andy chega na revista e conversa com Emily, o telefone toca informando que a chefe está chegando e todos começam a correr. Poucas pessoas buscam falar com Miranda, nessa cena, algumas pessoas até mudam os seus rumos, abaixam a cabeça e evitam contato visual com a temida chefe. Essa sequência de cenas evidencia a tensão que era trabalhar com ela e transmite a ideia de que era complicado estar na mesma atmosfera que Miranda, que era perfeccionista e exigente ao extremo.

Um dos momentos chaves do filme talvez seja uma das cenas mais problemáticas. Quando Andy leva uma bronca por não ter conseguido o voo que Miranda pediu, ela chora e pede ajuda a Nigel para mudar o visual. Esse momento deixa claro que o profissional que quer trabalhar nessa área precisa se adequar para não ser mal visto e que para ter a credibilidade que tanto almeja. Assim, ela se distancia do seu “eu”, da sua essência original para atender as exigências implícitas de seu trabalho.

Outro ponto tratado no filme é o conflito: vida pessoal versus trabalho. Onde Andy e os outros funcionários eram explorados e estava todo o seu dia disponível para atender as demandas da chefe, mesmo recebendo um salário incompatível com as demandas e não atuando em um cargo de risco e imprescindível para a sociedade. Estava claro que o emprego estava em primeiro plano, em detrimento da família e vida pessoal.

O filme aborda um contexto não muito atraente que ainda é vivenciado em algumas empresas: colaboradores desvalorizados e sem um respaldo claro para seu desenvolvimento profissional. É comum haver pessoas em cargos de gestão com ações que não valorizam e contribuem para o crescimento de seus funcionários, nesse momento ressalta-se a importância

de um setor de Gestão de Pessoas voltado para o pilar Gente e que busquem trabalhar esses pontos negativos.

Em nenhum momento do filme é perceptível a adoção de um Plano de Carreiras pela empresa, fato que atribui ao colaborador total responsabilidade e planejamento de sua trajetória e crescimento profissional. Há algumas cenas que evidenciam que para crescer na revista, em termos de cargos, Andy precisa atender satisfatoriamente as todas as demandas de sua chefe de modo a desempenhar bem seu cargo de segunda assistente e se tornar a primeira assistente, assim teria maiores benefícios na revista, além do networking no ramo da moda e correlatos.

Em relação ao tipo de carreira, observou-se a presença de dois tipos: o por linha hierárquica e o tipo de carreira por linha de especialização, evidenciado pela pequena possibilidade de crescer no cargo de assistente, apesar do fato de que nesse ramo é de extrema importância certa influência no meio de atuação, o que fica explícito diante da substituição de Miranda por Jaqueline na chefia da revista, decisão tomada pela alta diretoria da empresa, mas que foi revestida com maestria por Miranda ao lembrar o diretor que possui uma lista de profissionais; dentre eles estilistas, modelos, colaboradores da Runway e outras influências do cenário da moda, que a seguiriam caso ela saísse da revista, o que ocasionaria em diversos prejuízos a revista, haja vista o impacto financeiro e na imagem da empresa devido à grande influência conquistada por Miranda, é unânime e inegável que a mesma é uma das pessoas mais influentes e reconhecidas por seu trabalho no universo fashion.

O tipo de carreira por especialização fica exemplificado com a possibilidade de Andy atuar nas edições da redação da revista, mesmo que indiretamente, por meio de seu suporte a sua chefe, e a possibilidade de ser uma oportunidade que lhe aproximará de pessoas influentes do meio jornalístico.

A estruturação hierárquica a ser seguida por Andy, que ocupava o cargo de segunda assistente, estava subordinada a dois cargos, um pouco acima de sua posição está o cargo de primeira assistente, ocupado por Emily, que mesmo sendo outra assistente, possuía maiores responsabilidades e tempo de atuação, fato que lhe configurava como sua superior. Miranda por ocupar o topo da organização, como chefe da revista e gestora imediata de Emily e Andrea. Ela exercia um papel autoritário e intimidador com seus colaboradores submetendo-os a situações constrangedoras e humilhantes o que afeta diretamente a subjetividade do indivíduo.

Em algumas cenas é notável que Andy está sempre a ponto de ser substituída, assumindo uma característica similar à de um recurso material. Fato reforçado nos diálogos em que Miranda se refere à protagonista como “Emily”, o que transmite a ideia de que a pessoa ocupante daquele cargo poderia ser qualquer outra. Além disso, existe uma frase que se repete durante o filme, citada por vários personagens e em diversas circunstâncias, que é “Milhares de garotas matariam por esse trabalho”, o que fundamenta essa facilidade de substituição de Andrea por muitas outras candidatas.

Uma das linhas de discussão que pode ser refletida a partir do filme é a renúncia dos desejos e valores do trabalhador em prol da organização, onde o sujeito aceita essa submissão, visualizando como necessária à sobrevivência no meio corporativo. Marcada pela dedicação em níveis elevados numa busca incessante sustentada pela necessidade do profissional de reconhecimento de seu gestor. Esse fato pode ser percebido em todas as cenas das duas assistentes de Miranda, bem como, de maneira mais sutil, em diversos trechos da obra que mostram personagens secundários ou até figurantes que trabalham para a Runway.

A organização, visando manter seus trabalhadores comprometidos com os objetivos corporativos, com seus valores e cultura, disponibiliza alguns benefícios para estes, tais como alimentação, ajuda com mobilidade, fundo de previdência privada, plano de saúde e odontológico, treinamentos, etc. Desta forma, o controle do sujeito e a ideia do comprometimento organizacional surgem como possibilidades de ganho para a empresa, que terá um funcionário cada vez mais envolvido em uma relação de “troca”. No entanto, na visão dos indivíduos esses benefícios podem ser compreendidos apenas como “pseudoganhos”, em razão de caracterizarem-se como promessas de sucesso e de realização.

De acordo com a literatura científica, é evidente que o controle exercido por um chefe nem sempre requer uma manifestação explícita, sendo suficientes formas de controle mais sutis para lembrar os trabalhadores das expectativas sobre eles depositadas. Isso pode ser observado, por exemplo, na cena do filme em que Miranda convoca Andy para a semana de moda de Paris, transmitindo uma ameaça implícita. Por outro lado, ao utilizar pequenas recompensas, Miranda consegue incentivar seus funcionários a se dedicarem ao máximo para alcançá-las. Isso é evidenciado, por exemplo, nos momentos do filme nos quais fica evidente o quão difícil e valorizado é um elogio por parte da chefe.

No entanto, em outros momentos, o controle exercido por Miranda não é tão sutil, deixando clara a expectativa de total dedicação por parte de sua equipe. Essa exigência mais direta pode ser percebida, por exemplo, na citação de Andy: "Ela não fica feliz até que todos entrem em pânico ou se suicidem!".

Considerando o modelo cíclico de aprendizagem apresentado por Borges et al. (2013), é possível relacionar cada etapa com ciclo da trajetória de desenvolvimento profissional de Andy ao longo do filme. A etapa de Objetivo almejado está destacada no início da narrativa com a identificação da identidade profissional de Andrea Sachs como recém-formada em jornalismo e que suas perspectivas futuras consistem em atuar na área por meio da imponente Runway, uma das maiores revistas da cidade.

A etapa de Análise das competências necessárias para atingir seus objetivos fica clara após a cena em que Andy não consegue uma companhia aérea ou algum conhecido que tivesse um jatinho para que Miranda pudesse assistir à apresentação escolar de suas filhas, diante da falha em concluir essa tarefa, em razão da complexidade, afinal tratava-se de uma situação de risco à vida em meio a uma ação da natureza; Miranda disse duras críticas a Andy, até a fazer chorar.

Após essa discussão, ela reflete e procura Nigel para ser aconselhada e lhe ajudar com sua transformação, processo que mudaria sua aparência e vestimentas e resultaria no atendimento às competências e padrões esperados por sua chefe. Tal mudança foi muito bem recebida por sua chefe e gerou até surpresa em suas colegas de trabalho, e diante da aprovação de Miranda, Andy ficou mais motivada para satisfazer e atender às exigências de sua gestora imediata, que até passou a chamá-la por seu próprio nome, ao invés de Emily, nome da primeira assistente.

A personagem aproveitou as diversas críticas iniciais e falhas das experiências rotineiras e eventuais como Ações de Aprendizagem para se adaptar ao cargo e ambiente, bem como as orientações e trocas com a primeira assistente, Emily, e principalmente com Nigel, com quem iniciou uma amizade e apoio realista diante das diversas situações difíceis pelas quais a personagem teve que passar até que conquistasse o mínimo de reconhecimento de sua chefe, mesmo que momentâneo.

A Identificação de Progressos é bastante perceptível na trama a partir do momento que Andy passa por uma repaginada em sua aparência e acompanha o ritmo de demanda de Miranda, de modo a atendê-las satisfatoriamente. Uma evidência clara de seu crescimento profissional no cargo foi quando ajudou a Emily a lembrar dos convidados presente na festa da empresa que iam cumprimentar Miranda, sucedido pela doença e acidente de Emily que a impossibilitou de viajar a Paris, então Miranda deu a opção de Andy ir para atender suas necessidades, mesmo com pouco tempo na empresa, Andy já teve essa uma grande oportunidade lhe direcionada, uma viagem bastante esperada pela principal assistente. Mesmo que tempo de experiência em uma determinada empresa ser um fator de extrema importância, o mesmo pode ser superado pela proatividade, disponibilidade e capacidade de adaptação, exemplificado pelo respeito já conquistado e confiança depositada por Miranda em Andy ao convidá-la para participar da equipe que viajará para Paris.

Mas o seu principal progresso na trama foi reconhecer que continuar atuando naquele cargo não lhe ajudaria alcançar seus grandes objetivos que eram escrever e atuar fielmente como jornalista, e assim ela toma a decisão de pedir demissão, ato marcado principalmente pela ação de não acompanhar Miranda assim que descem do carro, após a viagem a Paris e jogar o telefone em uma fonte, assim que Miranda nota sua ausência e começa a ligar para seu celular. Esse foi o início de um novo rumo na trajetória profissional da personagem ao tentar buscar uma vaga mais alinhada com sua formação.

É evidente que o mercado de trabalho está em constante evolução, e uma das principais transformações recentes foi a mudança nas relações de trabalho, que resultou na quebra da estabilidade nos empregos. Essa mudança, combinada com a globalização, o aumento do uso de tecnologias, a redução organizacional, a flexibilização do trabalho, entre outros fatores, levou à extinção de algumas profissões e criou diversas oportunidades para os profissionais.

Tendo em vista que o objetivo desse trabalho residia em identificar a influência da presença ou ausência do Plano de Carreira no desenvolvimento profissional, por meio da análise da obra “O Diabo veste Prada”, sob uma perspectiva observador não-participante, constata-se a eficácia em utilizar produções cinematográficas como representações da realidade organizacional contemporânea. Haja vista o alinhamento e significativa semelhança das cenas do filme escolhido com a literatura explanada sobre essa temática, exemplificando elementos organizacionais que sempre estiverem presentes no decorrer dos tempos no meio organizacional e que merece maior atenção de todos os envolvidos.

O desenvolvimento profissional e o plano de carreira são elementos essenciais para o crescimento e a realização profissional. Embora distintos, eles se complementam e influenciam mutuamente. O desenvolvimento profissional é um processo amplo e contínuo, abrangendo aprimoramento de habilidades e conhecimentos em várias áreas relevantes para a profissão. Já o plano de carreira é mais direcionado e estratégico, concentrando-se no estabelecimento de metas específicas e na definição de ações para alcançá-las.

Considerando que o desenvolvimento profissional é embasado na integração de conhecimento, competências e interações sociais para o desempenho laboral (Paquay et al., 2012, APUD Mourão et al., 2014). Segundo os autores, esse conceito abrange a evolução de identidades e competências coletivas desenvolvidas em equipe. Portanto, é influenciado tanto pelas ações formais de aprendizagem quanto pelas informais. Observa-se que a existência de alguns estímulos oferecidos pelo cargo e a influência da empresa no mercado em conjunto com fatores intrínsecos da personagem, como determinação, otimismo e ambição por crescimento foram capazes de contribuir com o desenvolvimento profissional de Andy.

Outra característica da personagem que merece destaque é sua capacidade de adaptabilidade, haja vista que o cenário profissional apresenta constantes evoluções, é crucial que os profissionais sejam capazes de se adaptar às mudanças; aprender a ser flexível, ter uma atitude positiva e estar aberto a novas ideias são ações que podem contribuir com o crescimento profissional.

Mesmo diante da ausência de um Planejamento de carreira feito pela organização, observou-se que inconscientemente e sem qualquer intenção é possível associar as metas de carreira e decisões tomadas pela personagem como uma Gestão informal de sua carreira, e algumas características estão alinhadas com os 17 passos da metodologia de Oliveira (2009) que são diretrizes da eficácia da ascensão profissional. A citar: estabelecimento de valores pessoais, identificação de oportunidades e ameaças, análise da vocação profissional, análise da capacitação profissional, estabelecimento dos objetivos e metas, estabelecimento das estratégias e dos projetos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pode contribuir de maneira teórica para uma reflexão acerca da importância da adoção de um Plano de Carreira formal em todas as organizações, em razão de sua eficácia no desenvolvimento profissional e como uma boa ferramenta de Gestão de Carreiras do setor de Gestão de Pessoas. Bem como maior transparência na comunicação entre gestão e colaboradores, com a definição exata e devida transparência nos cargos e suas atribuições, salários, estrutura hierárquica e possibilidades de crescimento.

O Plano de carreiras tende a ser mais eficaz quando segue uma metodologia rígida de elaboração abrangendo algumas variáveis críticas como a análise do mercado atual e indo até a elaboração de estratégias de aprimoramento profissional, para assim ter ascensão profissional.

Esse planejamento pode colaborar com a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano que pensa, possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas, assim como contribui com a imagem e resultados da empresa, de modo que a mesma adquira certa vantagem competitiva que faça a diferença no mercado. Todo esse processo, quando gerido e executado de maneira positiva, tende a resultar em colaboradores mais motivados na execução de suas tarefas.

Através da implantação de um bom plano de carreiras as organizações só tendem a ter resultados positivos além de facilitar seu planejamento estratégico na gestão de pessoas, mas essa ferramenta não se torna estratégica somente para a organização, mas também para o colaborador. É necessário também trabalhar na identificação das competências de cada colaborador e não somente identifica-las, mas também medir o grau de entrega destas competências, pois esta entrega é o que agrega valor para a organização.

Dentre as limitações deste trabalho, tem-se os obstáculos desde seu começo, haja vista que o objeto de pesquisa era um estudo de caso em empresas, onde a primeira inicialmente havia concordado com a realização da pesquisa, mas pouco antes da aplicação acabaram desistindo, enquanto que na segunda e terceira empresa não atingiu uma quantidade mínima de respondentes que validasse a pesquisa. Então, a alternativa mais viável considerando o tempo que restava para desenvolvimento e entrega dessa monografia se encaixava a Análise fílmica, que ainda necessitou de alguns dias para ser desenvolvida em razão da procura por um filme que tivesse maior abordagem das teorias explanadas neste trabalho.

A fim de enriquecer a discussão acerca deste tema de estudo, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas sob o enfoque da Psicologia, direcionando para como os indivíduos e grupos de trabalho são afetados pela ausência de um Plano de Carreiras, seja por meio de um comparativo entre a adoção e ausência dessa ferramenta. Recomenda-se também que haja mais estudos acerca de outros temas de pesquisa baseados em obras cinematográficas, tendo em vista um objeto de análise que reflète a nossa realidade e que possibilita um fácil entendimento dos construtos a serem trabalhados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G., LOIOLA, E., ZERBINI, T., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2013). **Aprender em organizações e no trabalho**. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia* (pp. 497-527). Porto Alegre: Artmed.

ARANHA, A. V. S. (2001). **Formação profissional nas empresas: locus privilegiado da educação do trabalhador?** In S. M. Pimenta & M. L. Côrrea (Orgs.), *Gestão, trabalho e cidadania* (pp. 281-294). Belo Horizonte: Autêntica.

BORGES-ANDRADE J. E., Zerbini, T., Abbad, G., & Mourão, L. (2013). **Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para a sua gestão**. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia* (pp. 465-496). Porto Alegre: Artmed.

CAMPOS, K. C. L. (2011). **Construção de uma escala de empregabilidade: definições e variáveis psicológicas**. *Estudos de Psicologia*, 28(1), 45-55.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléia Clén Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CASTRO, J. L. **Saúde e trabalho: direitos do trabalhador da saúde**. *Revista de Direito Sanitário*, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 86-101, mar./jun. 2012.

COELHO, F. A., & Mourão, L. (2011). **Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual**. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 224-253.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWEEL, J. **Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e Misto**. Editora Artmed, Porto Alegre: 2010.

DUTRA, C. **Administração de carreiras**. São Paulo: Editora Atlas S.A,1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência**. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLACH, L., & Antonello, C. S. (2010). **A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações**. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(2), 193-208.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FIERA, Ivandro; Et al. **Fatores determinantes da rotatividade de pessoas em uma indústria moveleira**. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2015.

GARDINI, A. P. S., ARAÚJO, R., SILVA, M. A. B. da., & LEITE, N. R. P. (2014). **Gestão de equipes à luz do filme “A gangue” está em campo**. Anais dos Seminários em Administração FEA/USP, São Paulo, SP, Brasil, XVII.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. In: \_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. cap. 4, p. 41-47.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GONDIM, S. M. G., Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). **Gestão de pessoas**. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia (pp. 343-374). Porto Alegre: Artmed.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa nacional por amostra de domicílios: PNAD: Novos indicadores sobre a Força de Trabalho. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

MACHADO, D. Q; MATOS, F. R. N.; LEITE, N. R. P; LEITE, F. P. **O estudo observacional e a linguagem fílmica: uma introdução**. In: MACHADO, D. Q.; MATOS, F. R. N. Estudos observacionais em linguagem fílmica. Curitiba: Editora CRV, 2012.

MATOS, F., Mesquita, F., Machado, D. **Estudos Observacionais em Linguagem Fílmica: Ética e Poder**. Curitiba, Editora Prismas - 1ª Edição, 2017

MOURAO, L., Monteiro, A. C. F., & Viana, V. R. (2014). **A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho**. Psico, 45(2), 198–208.

MOURAO, L., Puente-Palacios, K., Porto, J. B., & Monteiro, A. C. F. (2015). **Percepção de desenvolvimento profissional**. In K. Puente-Palacios & A. L. A. Peixoto (Orgs.), Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia (pp. 315-326). Porto Alegre: Artmed.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

PIMENTEL, A. (2007). **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional**. Estudos de Psicologia, 12(2), 159-168.

PONTES, Benedito Rodrigues **Administração de cargos e salários**. 9. ed. Sao Paulo: LTr, 2002.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.

SAVIOLI, N. **Carreira – Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VANDENBOS, G. R. (2010). **Dicionário de Psicologia da American Psychological Association – APA**. Porto Alegre: Artmed.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; PIMENTEL, J. E. A.; SILVA, R. C.; AMORIM, W. A. C. (2011). **Gestão de carreiras e crescimento profissional**. São Paulo, 2011.

VIEIRA, S.P; ET AL. **Plano de Carreira, cargos e salários no âmbito do Sistema Único de Saúde: além dos limites e testando possibilidades**. Saúde debate, v.41, p. 02, jan./mar.2017.