



**CÍNTIA CALIZOTTI MARCONATTO**

## **PROCESSO DE AUTODESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Londrina – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**PROCESSO DE AUTODESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL,**

elaborado por Cíntia Calizotti Marconatto e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 11 de março de 2019

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Cíntia Calizotti Marconatto, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1-Londrina (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado processo de autodesenvolvimento profissional, é autêntico e original.

Londrina, 2019

---

Cíntia Calizotti Marconatto

Dedico esse trabalho à minha família que é minha base e me mantém forte para sempre  
enfrentar os desafios da vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter permitido que despertasse a vontade de fazer esse MBA, ter seguido em frente e concluído. Agradeço também aos colegas que conheci nesse curso e se tonaram muito importantes em minha vida.

Agradeço também aos colegas que conheci nesse curso e se tonaram muito importantes em minha vida.

Agradeço também ao querido professor e orientador Gianfranco Muncinelli que sempre foi muito atencioso e prestativo.

## RESUMO

O cenário empresarial depara-se com transformações sociais, políticas e econômicas que atingem de forma direta a estratégia das organizações e dos profissionais estimulando o desenvolvimento de novos modelos de comportamento e sinalizando um futuro incerto, ainda maiores e mais intermitentes. O plano de desenvolvimento individual (PDI) recentemente tem sido cada vez mais utilizado nas organizações também, prometendo ser uma ferramenta útil na gestão e no desenvolvimento profissional contínuo do funcionário. O principal benefício de um plano de desenvolvimento individual, é fazer com que os gerentes sejam treinados a desenvolver de uma nova safra de gestores, algo que deve ser feito mais de uma vez ou duas por ano. As evidências empíricas para a eficácia do plano de desenvolvimento individual são escassas, e em suma sua pequena quantidade de pesquisa empírica, tem focado em um cenário educacional ou de saúde, pouca pesquisa foi conduzida sobre o uso e eficácia do PDI no setor privado. O objetivo desta monografia, é demonstrar as variáveis, que compõem o plano de desenvolvimento individual. E assim sendo, comenta-se determinados aspectos de avaliação para a montagem do plano de desenvolvimento individual, sugerindo um método para o acompanhamento dos resultados. Como citado o estudo do plano de desenvolvimento individual, vem sendo mais utilizado na área da educação e saúde, com poucos estudos dentro do setor privado, desta forma, este trabalho tem a intenção de incentivar o estudo do plano de desenvolvimento dentro do setor privado.

**Palavras Chave:** Plano de desenvolvimento individual. Gestão. Funcionário. Avaliação.

## ABSTRACT

The current business scenario has been faced with social, political and economic transformations that directly affect the strategy of organizations and professionals, triggering the development of new behavioral patterns and signaling a future of uncertainties, even larger and more intermittent. The personal development planning (PDP) has recently been increasingly used in organizations as well, promising to be a useful tool in the management and continuous professional development of the employee. The main benefit of a personal development planning is to get managers trained to develop a new crop of managers, something that must be done more than once or twice a year. Empirical evidence for the effectiveness of the personal development planning is scarce, and in short, its small amount of empirical research, has focused on an educational or health scenario, little research was conducted on the use and efficacy of personal development planning in the sector Private. The purpose of this monograph is to demonstrate the variables, which compose the individual development plan. Thus, we want to comment on certain aspects of evaluation for the Assembly of the individual development plan, suggesting a method for monitoring the results. As commented on the study of the individual development plan, has been focused on the area of education and health, with few studies within the private sector, this way, this work intends to encourage the study of the development plan within the private sector.

**Key words:** Personal development planning. Management. Employee. Evaluation.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE CARREIRA .....	06
FIGURA 2 – CICLO PDCA.....	11



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – TABELA DE CARACTERÍSTICAS E MELHORIAS .....	08
TABELA 2 – ANÁLISE DE SWOT .....	10

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Apresentar os principais conceitos sobre o PDI.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Descrever o uso da ferramenta para o autodesenvolvimento da função exercida pelo profissional 4</b>	
<b>4. Propor formas de fazer a avaliação de autodesenvolvimento .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Propor acompanhamento de resultados. ....</b>	<b>10</b>
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>13</b>
<b>7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....</b>	<b>14</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>15</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O atual cenário empresarial tem se deparado com transformações sociais, políticas e econômicas que atingem diretamente a estratégia das organizações e dos profissionais desencadeando o desenvolvimento de novos padrões de comportamento e sinalizando um futuro de incertezas, ainda maiores e mais intermitentes. Com isso em mente, consideram-se formas de estimular a aprendizagem ao longo da vida de funcionários, afim de torná-los capazes de lidar com novas situações (BOLHUIS, 2003; BOUD, 2001). Logo, não apenas a empresa tem a obrigação e a necessidade de investir na capacitação dos funcionários, mas os próprios funcionários passam a possuir maior responsabilidade perante seus destinos individuais diante de um contexto em que o conhecimento, as habilidades e atitudes são ativos que tornam o indivíduo portador da verdadeira riqueza das organizações. E isto certamente não interessa apenas à organização (SVEIBY, 1997).

No contexto da globalização dos negócios e da gradativa exposição à concorrência mundial, quando as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade, as pessoas deixaram de ser o problema das organizações para se tornarem o principal parceiro nos negócios, aquele que lhe dá dinâmica, vigor e inteligência (CHIAVENATO, 2008). O plano de desenvolvimento individual (PDI) recentemente tem sido cada vez mais utilizado nas organizações também. Porque o PDI promete ser uma ferramenta útil na gestão e no desenvolvimento profissional contínuo do funcionário, (FIRSSOVA, 2006). Floodgate e Nixon (1994) observam, que o principal benefício de um PDI é fazer com que os gerentes sejam treinadores e desenvolvedores de uma nova safra de gestores, algo que deve ser feito mais de uma vez ou duas vezes por ano.

Beusaert et al. (2011) argumentam que a evidência empírica para a eficácia do PDI é escassa. Eles ainda notam que a pequena quantidade de pesquisa empírica, tem focado em um cenário educacional ou de saúde, pouca pesquisa foi conduzida sobre o uso e eficácia do PDI no setor privado.

O Objetivo desta monografia, é demonstrar as variáveis, que compõem o plano de desenvolvimento individual (PDI). Além disso, indicar um padrão de análise baseado em variáveis considerado fundamentais e importantes para a elaboração do PDI. Como objetivo específico, essa monografia irá apresentar os principais conceitos sobre o PDI, descrever como essa ferramenta pode ser utilizada para o autodesenvolvimento da função exercida pelo profissional, propor formas de fazer a avaliação de desenvolvimento e propor acompanhamento

dos resultados. Portanto, a parte seguinte, irá tratar a definição do plano de desenvolvimento individual. A seguir, terá comentários de suas características. Assim sendo, irá comentar determinados aspectos de avaliação para a montagem do PDI e sugerir uma ferramenta para acompanhar os resultados. E por fim, apresentar a conclusão. Como recurso metodológico, utilizou-se a análise teórica. Como comentado o estudo do PDI, tem se voltado na área da educação e saúde, com poucos estudos dentro do setor privado, desta forma, este trabalho tem a intenção de incentivar o estudo do PDI dentro do setor privado.

## **2. APRESENTAR OS PRINCIPAIS CONCEITOS SOBRE O PDI**

### **2.1 O que é um plano de desenvolvimento individual?**

O PDI tornou-se cada vez mais popular, porque as demandas de pessoal para se tornar mais adaptável e flexível cresceram (BENNETT, 2006). As origens dos PDI podem ser rastreadas até o uso de técnicas usadas por artistas e fotógrafos para mostrar seus trabalhos (BEAUSAERT et al., 2011). Alunos do ensino médio e superior começam a usar técnicas que geralmente continham PDI e uma coleção de seu trabalho além de um relatório reflexivo. O PDI cresceu em popularidade dentro organizações e hoje é geralmente visto como ferramentas formais de aprendizagem. Beausaert et al. (2013, p. 146) definem um PDI como “uma ferramenta de avaliação embutida em um ciclo maior de avaliação de análises de desenvolvimento e desempenho”; em outras palavras, parte de um kit de ferramentas de gerenciamento de desempenho para gerentes. O PDI é visto como mediático e perspectivo, porque reúne informações sobre o desenvolvimento e permite que o indivíduo reflita sobre isso, ao mesmo tempo que permite um maior desenvolvimento, seja com base nesta reflexão ou com a intenção de mudar de direção diferente.

### **2.2 Características do PDI**

Beausaert et al. (2011) nota quatro características-chave do PDI:

- Deve dar uma visão geral do que aconteceu no passado e indicar planos para o futuro,
- Deve ser composto pelo funcionário, mas em consulta com o gerente.
- Pode ser usado como base para conversas com o supervisor ou coach para fornecer feedback ao funcionário para estimular a reflexão.
- Servir como uma ferramenta de tomada de decisão, desde o planejamento de um programa de avaliar a adequação de uma promoção.

Higson e Wilson (1995) acrescentam outra característica chave, que deve ser presente para permitir o sucesso do PDI, ou seja, que todos devem ter um gerente incluído em todos os níveis.

### **3. DESCREVER O USO DA FERRAMENTA PARA O AUTODESENVOLVIMENTO DA FUNÇÃO EXERCIDA PELO PROFISSIONAL**

#### **3.1 Qual a importância do PDI?**

Pode-se destacar 8 benefícios como: clareza, motivação, direcionamento, responsabilidade, autoconhecimento, diferenciação, identificação com o que quer fazer para o resto da vida, com destaque a satisfação com a carreira, (FGV, 2017). A satisfação com a carreira faz com que o profissional se sinta mais satisfeito ao atuar em sua função e produz com mais eficiência e qualidade. Para Tamayo (2000, p. 38): "O trabalho satisfatório oferece a oportunidade de atingir os objetivos desejados". Quando alcançado os objetivos, geralmente sente-se dominado por uma sensação imensamente prazerosa de bem-estar e alegria, sendo a mais alta realização. Alberto (2000) observa que por trás da ideia de satisfazer as necessidades, especialmente as de auto realização, não pode-se negar a preponderância que é exercida pelo trabalho como meio para alcançar essa condição. Então, auto realização, satisfação e felicidade no trabalho são partes que formam a felicidade humana.

Do ponto de vista corporativo, pode-se citar o processo sucessório. Rothwell (2005), ao analisar a realidade americana, desenha um quadro preocupante com o processo sucessório, no qual um quinto dos executivos das maiores empresas estará em condições de aposentadoria nos próximos anos, assim como 80% dos executivos seniores e 70% da média gerência no serviço público e 50% de toda força de trabalho do governo federal. No caso da realidade americana, esse cenário preocupa porque não há pessoas preparadas para assumir essa lacuna. No caso brasileiro, embora a realidade seja diferente por causa de demografia, existe muitos motivos para preocupar-se com o processo sucessório, fornecendo uma ferramenta útil na gestão do desenvolvimento profissional contínuo do funcionário, (FIRSSOVA, 2006).

#### **3.2 Como fazer um PDI?**

A elaboração do PDI deve passar por algumas etapas básicas que ajudarão a alcançar os resultados esperados. Essas etapas devem sempre ser tomadas, independentemente de terem sido projetadas para funcionário ou para a empresa na qual ele opera. Além disso, o trabalhador deve ser muito honesto com a informação, afim de garantir o sucesso. Em geral, a pergunta que deve se fazer é: "onde se está agora e para onde quer ir?".

#### **4. PROPOR FORMAS DE FAZER A AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO**

Para responder a essa pergunta, alguns passos importantes devem ser seguidos. A avaliação deve ser muito abrangente e levar em conta uma série de fatores, incluindo: família, relacionamento, carreira, espiritualidade, saúde, finanças, equilíbrio emocional, qualidade de vida, esportes e outros aspectos relevantes. Considere também seu estado atual e desejos do lado pessoal e profissional. Lembre-se sempre de estar na mesma direção com as duas partes, para que seus esforços sejam resumidos e levem à uma realização mais ampla.

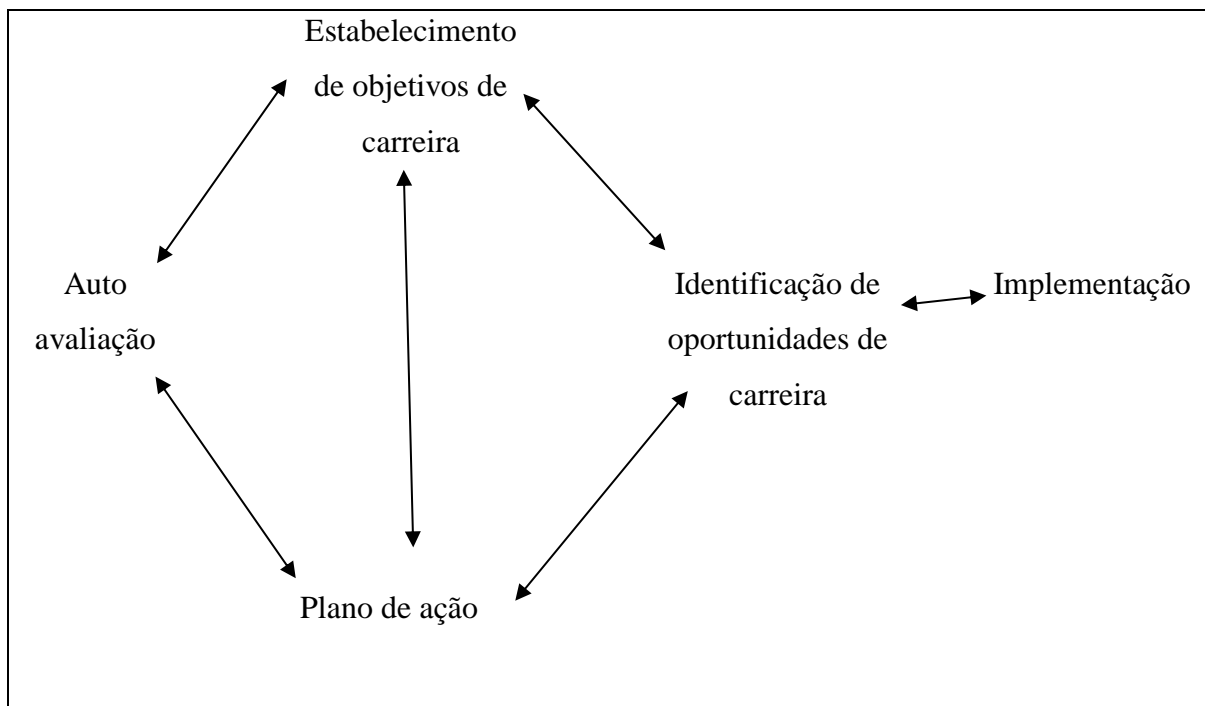
Segundo Dutra (2010), o modelo mostrado abaixo é geral, devendo-se fazer as alterações necessárias para atender às necessidades de cada indivíduo. Um modelo de planejamento de carreira tem como objetivo principal, desenvolver um senso crítico de seu comportamento em relação a carreiras, estimular um processo de autovalorização e apoio, visando ao planejamento individual de carreira, fornecendo uma estrutura aos profissionais sobre sua realidade profissional e pessoal também. Refletir e fornece ferramentas para desenvolver metas de carreira e planos de ação para monitorar os resultados ao longo do processo.

Segue um modelo que resume de forma geral as teorias de diversos autores para o planejamento de carreiras, apresentado por Londo e Stumph (1982). Segundo esses autores, o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo:

- Auto avaliação, avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais.
- Estabelecimento de objetivos de carreiras, identificar os objetivos de carreira e de um plano realista baseado, em auto avaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa, ou mercado.
- Implementação do plano de carreira, obtenção da capacidade e acesso as experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreiras.

Tais autores afirmam que as pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas; duas preocupações, porém são essenciais, formar uma visão realista, clara e apoiada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreiras e preferencias profissionais. A proposta desses autores apresenta-se esquematizada na figura 1:

Figura 1 – Etapas do processo de planejamento de carreira.



Fonte: London, Stumpf, (1982, p. 32).

A figura 1 aponta como ponto de partida a auto avaliação, autoconhecimento. É a partir daí que devem ser desenvolvidos os objetivos de carreira e o plano de ação para a construção destes objetivos. Com base nestes exercícios, é que será possível identificar as oportunidades de carreiras. Naturalmente estas etapas são interativas, ocorrendo ao longo do processo de planejamento de carreiras uma contínua influencias entre as mesmas.

Para orientar processos de auto avaliação existem muitas ferramentas, tais como:

Manuais de autopreenchimentos como os apresentados por Savioli (1991) e por Kotter, Faux e McArthur em (London e Stumpf, 1982, Cap. 3).

Proposta de Savioli.

- Registre o que gosta de fazer, independente do que é obrigado a fazer por dever profissional: do que não gosta de fazer, esteja ou não sendo levado a praticar: do que



sabe fazer bem, forma de concretizar habilidades e atitudes; do que não sabe fazer bem. Estes registros devem ser efetuados em três campos: o individual e familiar, social e profissional.

- Visualização do futuro, descreva como projeta seu futuro para daqui a cinco anos em termos de composição familiar, saúde, lazer, situação econômica, desenvolvimento cultural do cônjuge e dos filhos, autodesenvolvimento, comunidade e vida espiritual.
- Realização de um balanço da situação atual em relação ao projetado e estabelecimento de mudanças desejadas.
- Projeção de mudanças no cenário profissional para os próximos cinco anos e análise de como elas poderiam interferir em suas visualizações do futuro, tais como: mudanças políticas, sociais econômicas culturais, tecnológicas etc, (SAVIOLI, 1991).

Proposta de Kotter, Faux e McArthur.

- Descrição de um sumário autobiográfico incluindo uma visão geral de sua vida e das pessoas ligadas a você; apresentação de um sentimento acerca de prováveis ocorrências no futuro que podem impactar suas vidas, uma análise dos pontos críticos em sua vida e pontos positivos e negativos de decisões que você tomou em relação a sua carreira.
- Exame de que gosta de fazer, o que faz bem e o que valoriza em seu comportamento.
- Avaliação de o que faz atualmente em relação ao que gostaria de fazer, saber fazer bem e valoriza.
- Buscar de uma avaliação de terceiros, família, amigos, conselheiros etc. acerca das reflexões efetuadas nos itens anteriores, (KOTTER, FAUX, MCARTHUR, 1982). quadro de características e melhorias proposto por Oliveira (2006).

Tabela 1 – Tabela de Características e Melhorias

Características e particularidades	Pontos a serem melhorados
<p>Sua formação acadêmica</p> <p>visa a relacionar sua formação básica, que pode demonstrar um certo equilíbrio e traduzir um pouco do foco e da constância de propósitos.</p>	
<p>Sua formação cultural</p> <p>Que qualidades e características podem ser evidenciadas ligadas ao conhecimento e ambientação extraprofissional?</p>	
<p>Sua formação profissional</p> <p>Que experiências genéricas e específicas possui? Tem conhecimento do todo de uma empresa, por exemplo?</p>	
<p>Sua formação técnica</p> <p>Que experiências específicas possui que podem traduzir em diferenciais ou mesmo vantagens competitivas?</p>	

Autor: (OLIVEIRA, 2006).

A partir dessa breve análise, procure analisar um pouco seu perfil. Existem três maneiras para se analisar um indivíduo: como ele pensa que é, como os outros o veem e como ele realmente é. Dessa forma, uma análise prévia pessoal é importante no sentido de obter algumas

informações preliminares que ilustrarão o que o indivíduo pensa que é, e que poderá ser cruzada com os dois itens subsequentes.

Mais do que um espelho, a análise deverá refletir um pouco do eu interior. Pode-se iniciar o processo da análise utilizando o método SWOT (*Strenghts, Weakness, Opportunities e Treats*). Para Andion e Fava (2003, p. 43) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores de uma equipe deve determinar com mais clareza as prioridades identificadas como ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”. Como mostra a tabela 2, a seguir:

[...] A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação. (OLIVEIRA, 2007, p. 39).

ULRICH (2002, p. 212) finaliza a contextualização mencionando:

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planeamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas.

Quando 2 – Análise de SOWT.

<p><i>Strengths</i> (pontos fortes)</p> <p>características que o indivíduo considera pontos relevantes e distintos dos outros, como por exemplo ser comunicativo em nível de persuasão, flexível diante das mudanças e facilidade no trânsito quanto as adversidades.</p>	<p><i>Weakness</i> (pontos fracos)</p> <p>características que o indivíduo considera deficientes em relação aos outros, como falta de conhecimento técnico, formação acadêmica, entre outros.</p>
<p><i>Opportunities</i> (oportunidades)</p> <p>situações advindas das mudanças ambientais onde o indivíduo está inserido, que podem traduzir em retornos pessoais, profissionais e financeiros.</p>	<p><i>Treats</i> (ameaças)</p> <p>situações advindas das mudanças ambientais onde o indivíduo está inserido, que podem trazer prejuízos ou desequilíbrios na situação pessoal, profissional ou financeira.</p>

Autor: (OLIVEIRA, 2006)

De maneira geral, ao se construir a análise, o indivíduo deverá refletir sobre: Os pontos fortes devem ser observados, identificados e analisados no sentido de trazer a diferenciação e a vantagem competitiva do indivíduo. Deve-se estabelecer ações para a sua devida manutenção e potencialização. Os pontos fracos devem ser identificados e minimizados ou eliminados o mais rápido possível. As oportunidades devem ser devidamente identificadas e, se possível, devem ser criadas oportunidades a partir de ações pontuais e planejadas. As ameaças devem ser devidamente monitoradas e controladas e, se possível, eliminadas.

## 5. PROPOR ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS.

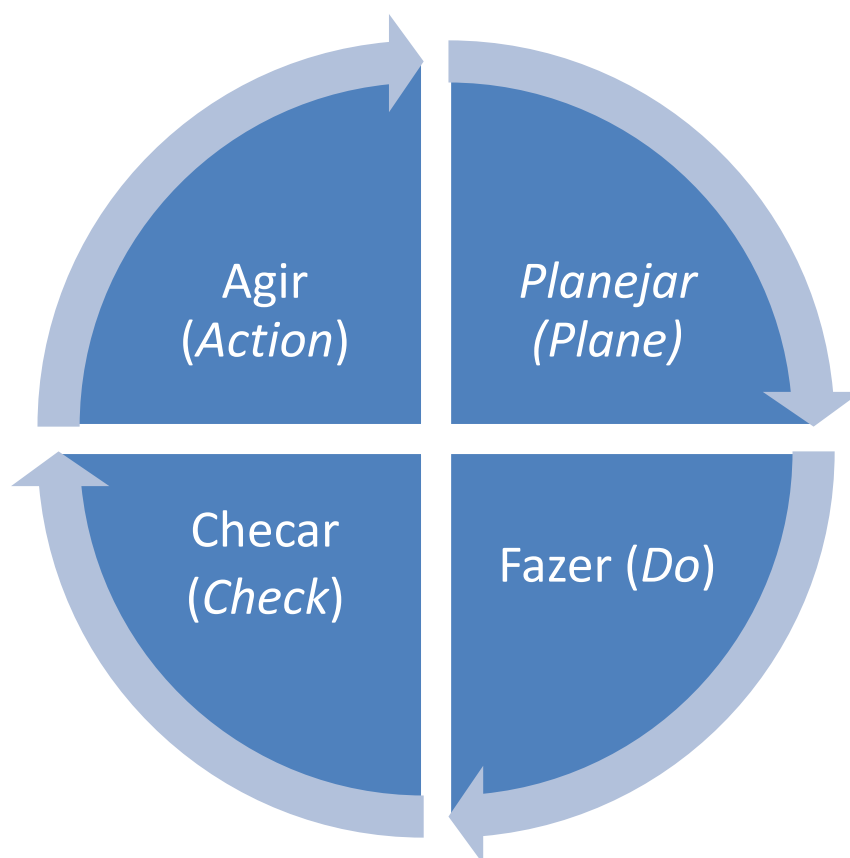
Através dos métodos de análises propostos, existe a necessidade de uma ferramenta de verificação dos resultados, entendendo que o plano de desenvolvimento individual é uma ferramenta de aprendizagem contínua e de grande vantagem para as organizações, como ressalta os autores, Beusaert et al. (2011), diz, os funcionários fazem parte da vantagem competitiva, estão por traz do sucesso dos negócios, e, a aprendizagem contínua dos

funcionários os tornam capazes de se adaptarem rapidamente com as mudanças. Para estimular os funcionários a realizarem atividades de aprendizado e desenvolvimento, as organizações estão utilizando o plano de desenvolvimento individual como ferramenta estratégica.

### 5.1 Método PDCA

Levando em consideração, que o aprendizado contínuo é uma forma de melhoria contínua do indivíduo, pois no decorrer do processo adquire novas habilidades, como ressaltado pelos autores, o PDCA (*Plane, Do, Check, Action*) é uma ferramenta de verificação e análise do processo. O plano de desenvolvimento individual (PDI) recentemente tem sido cada vez mais utilizado nas organizações, por prometer ser uma ferramenta útil na gestão do desenvolvimento profissional contínuo do funcionário, (FIRSSOVA, 2006).

Figura 2 – Ciclo PDCA



Fonte: Elaborado pelo autor.

O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É uma forma de atingir-se metas dos sistemas empresariais (CAMPOS, 1991). Por esse motivo torna-se necessário estipular uma meta para que essa metodologia seja utilizada. De acordo com, Andrade (2003), o PDCA é projetado de uma forma dinâmica em que o término de um ciclo reflete no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente. Além disso, o mesmo afirma que, o processo sempre pode ter uma nova análise, o que ocasiona um novo processo de mudança.

O Ciclo PDCA divide-se em quatro fases totalmente definidas e distintas, e que de acordo com Andrade (2003), pode ser descrito da seguinte forma:

**Planejar (*Plan*):** estabelecer os objetivos e os processos necessários para chegar a resultados de acordo com os condições do cliente e políticas da organização. Está etapa inclui: a identificação do problema, o estabelecimento de uma meta, a análise do fenômeno (utilizando diagramas estatísticos), a análise do processo (utilizando do diagrama de causa e efeito) e a elaboração do plano de ação.

**Fazer (*Do*):** implementar os processos, incluindo-se a execução das ações estabelecidas no plano de ação definidas na etapa anterior, sendo realizadas de acordo com o cronograma determinado, tendo todas as ações registradas e supervisionadas.

**Checar (*Check*):** nesta fase deve-se executar a verificação da eficácia das ações tomadas na fase anterior. Utiliza-se a comparação dos resultados (planejados e executados), listagem dos efeitos secundários (oriundos das ações executadas), verificação da continuidade ou não do problema (eficácia das ações tomadas);

**Agir (*Action*):** está fase é responsável pela padronização dos procedimentos implantados na fase “Do”, ou seja, sendo o resultado satisfatório devem-se padronizar essas ações, transformando-as em procedimentos padrão. Para realizar essa padronização é feita a elaboração ou alteração do padrão, comunicação, treinamento e acompanhamento da utilização do padrão. A conclusão do projeto também ocorre nessa fase, sendo que poderão ser estipuladas novas metas futuras para que o processo de melhoria contínua possa ser desencadeado.

## **6. CONCLUSÕES**

O objetivo deste trabalho foi demonstrar as variáveis, que compõem o plano de desenvolvimento individual (PDI) e indicar um padrão de análise baseado em variáveis considerado fundamentais e importantes para a elaboração do PDI. O estudo concluiu que um indivíduo que faz uso do PDI tende a ser um profissional com um melhor autoconhecimento, pois, a ferramenta o ajuda a fazer um planejamento de metas de forma organizada, tanto profissionais quanto pessoais.

O PDI se mostra uma ferramenta útil na gestão e no desenvolvimento profissional contínuo do funcionário, estimula o autoconhecimento e aprendizagem do indivíduo, e dessa forma, os torna mais capazes de lidar com novas situações. Assim os funcionários passam a possuir maior responsabilidade perante seus destinos. Acredita-se que um indivíduo que possui metas e planejamento tendem a produzir de forma mais eficaz, assim sendo, o PDI se mostra um grande aliado no desenvolvimento do setor privado.

## **7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Deixou-se como desdobramento futuro e estimulou-se o estudo do plano de desenvolvimento dentro do setor privado, afim de analisar sua eficácia como plano de aprendizado contínuo, ou plano de sucessório dentro das organizações.

Também foi realizado uma ampla área de estudo na análise das competências do indivíduo participante do plano de desenvolvimento individual, já que é uma das etapas para a elaboração do PDI, sendo um assunto muito vasto e complexo,

E por fim sugere-se o estudo de uma ferramenta com a finalidade de acompanhar o desenvolvimento do participante ou colaborando com funcionário e gestor na análise do desenvolvimento do participante.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens. Gestão empresarial / Fae School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.
- ANDRADE, F.F.D. O método de melhorias PDCA. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Escola Politécnica - EP: São Paulo, 2003.
- BEAUSAERT, Simon; SEGERS, Mien; GIJSELAERS, Wim. The Personal Development Plan Practice Questionnaire: the development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development plan practice. **International Journal of Training and Development**, v. 15, n. 4, p. 249-270, 2011.
- BOLHUIS, Sanneke. Towards process-oriented teaching for self-directed lifelong learning: a multidimensional perspective. **Learning and instruction**, v. 13, n. 3, p. 327-347, 2003.
- BOUD, David. Knowledge at work: Issues of learning. **Work-based learning. A new higher education**, 2001.
- CAMPOS, V.F. TQC: Controle da qualidade no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**. Editora Atlas SA, 2010.
- FGV. **Passo a passo: saiba como criar um Plano de Desenvolvimento Individual**. [23/05/2017]. Disponível em: <<http://blog.soufgv.com.br/passo-a-passo-saiba-como-criar-um-plano-de-desenvolvimento-individual/>>. Acesso em: 31 ago. 2018.
- FIRSSOVA, Olga. ePortfolio as a coaching support tool for workplace learning of teachers. **estrategies for empowering**, 2006.
- FIRSSOVA, Olga. ePortfolio as a coaching support tool for workplace learning of teachers. **estrategies for empowering**, 2006.
- KOTTER, John P.; FAUX, Victor A.; MCARTHUR, Charles C. **Self-assessment and career development**. Prentice Hall International, 1978.
- LONDON, Manuel, MONE, Edward M. **Career growth and human resource strategies**. New York: Quorum Books, 1988
- LONDON, Manuel; LARSEN, Henrik Holt; THISTED, Lars Nellemann. Relationships between feedback and self-development. **Group & Organization Management**, v. 24, n. 1, p. 5-27, 1999.
- LONDON, Manuel; SMITHER, James W. Empowered self-development and continuous learning. **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 38, n. 1, p. 3-15, 1999.
- LONDON, Manuel; STUMPF, Stephen A. **Managing careers**. Addison Wesley Publishing Company, 1982.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de et al. **Profissão líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006

ROTHWELL, William J. et al. **Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow**. ABC-CLIO, 2005.

SAVIOLI, N. **Carreira: Manual do Proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

STUMPF, Stephen A. **Choosing career management practices to support your business strategy**. Human Resource Planning, v. 11, n. 1, p. 33-48, 1988.

STUMPF, Stephen A. **Individual and organizational career development in changing times**. In: HALL, Douglas T. Career development in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ULRICH, Schiefer et alli. **MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos**. 1. ed. Cascais: Principia, 2002.