

# PROTOCOLO COLABORATIVO DE PLANO DE CARREIRA PARA MPES: UMA PROPOSTA BASEADA EM REDES DE COOPERAÇÃO

Alex Sander Cabreira de Lima<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo propõe o desenvolvimento de um protocolo colaborativo de plano de carreira voltado a micro e pequenas empresas, integrando a gestão de pessoas a redes de cooperação empresarial. O problema investigado partiu da constatação de que os modelos tradicionais de carreira geralmente atendem apenas grandes empresas, deixando lacunas na gestão do desenvolvimento profissional em ambientes de pequeno porte. O objetivo geral foi desenvolver uma proposta de programa colaborativo para capacitação e desenvolvimento de colaboradores, permitindo que profissionais possam construir trajetórias de carreira interorganizacionais dentro de uma rede de empresas. Para sustentar a proposta, utilizou-se como base teórica os conceitos de carreira proteana (Hall, 1996), redes de cooperação empresarial (Balestrin e Verschoore, 2008) e modelos de evolução de carreira (Oliveira, 2013). A metodologia adotada foi qualitativa e exploratória, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com três profissionais da área de gestão de pessoas e empreendedorismo. Os resultados indicam que o protocolo é compreendido como viável e potencialmente aplicável ao contexto das MPEs, ainda que seja necessária clareza nos critérios e comprometimento das empresas envolvidas. O estudo contribui ao apresentar um modelo estruturado e replicável de gestão de carreiras colaborativa, fomentando a competitividade, a valorização dos talentos e a sustentabilidade dos pequenos negócios.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas; Gestão de pessoas; Plano de carreira; Rede de empresas; Protocolo.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), em 2024, no Brasil, 60% dos postos de trabalho formais gerados no mercado de trabalho são empregados por Micro e Pequenas Empresas (MPEs), o que solidifica sua posição como as principais impulsionadoras do mercado de trabalho e emprego. No país, os pequenos negócios são um segmento que desempenha papel fundamental para o dinamismo econômico, pois geram emprego, renda e fomentam a produtividade em setores-chave. Além de serem vitais para a economia, também promovem a inclusão social, proporcionando oportunidades para milhões de brasileiros.

Como as MPEs são responsáveis pela maior parte da geração de empregos no Brasil, torna-se necessário o desenvolvimento de estudos e práticas voltadas à

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle, e-mail: lima.alexander83@gmail.com. Artigo desenvolvido em caráter de Trabalho de Conclusão de Curso sob orientação da Profa. Vanessa Amaral Prestes. Data de Entrega: 06 de julho de 2025.

gestão de pessoas nessas organizações. A gestão de pessoas é uma área de grande importância, impactando diretamente a produtividade das empresas e estando relacionada ao sucesso das organizações (Lyrio e Guimarães, 2023). No entanto, os empreendedores de pequenas empresas carecem de informações ou soluções na literatura acadêmica, por mais que a discussão acerca das pessoas nas organizações seja abordada em uma série de estudos sobre a gestão estratégica de pessoas (Silva e Scheffer, 2015).

Em pesquisa, Silva e Scheffer (2015), evidenciaram a ausência de projetos de planos de carreiras nas MPEs, destacando que os próprios empresários e empresárias reconhecem que a falta dessa estrutura compromete a retenção dos colaboradores. Além disso, já é de conhecimento dos gestores de pequenos negócios que o plano de carreira contribui significativamente para a retenção de talentos, o melhor desempenho dos colaboradores, o aumento da motivação e a redução dos índices de rotatividade (Santos, Oliveira e Silveira, 2021).

Surge, então, a necessidade de pensar em meios de construir planos de carreira para MPEs, que sejam competitivos quando em relação às grandes organizações, minimizando as desvantagens impostas pelo mercado atual. Como afirmam Balestrin e Verschoore (2008), a rede de cooperação empresarial representa uma alternativa viável, na qual empresas menores se unem com o objetivo de buscar vantagens comuns. Essa articulação possibilita mais competitividade, com possibilidade de ganhos em escala e sem perder a flexibilidade. Ao analisar esse conceito, observa-se uma carência em estudos que integrem teorias que envolvam gestão de pessoas com teorias de gestão de redes empresariais, propondo uma alternativa para que as MPEs explorem o desenvolvimento da gestão de pessoas de forma coletiva.

Assim sendo, tem-se a seguinte problemática: como a formação de redes de cooperação entre MPEs pode contribuir para o desenvolvimento de um plano de carreira interorganizacional? A partir dessa questão, propõe-se o desenvolvimento de um programa colaborativo que vise oferecer um mercado de trabalho mais consistente, promovendo novas oportunidades para o desenvolvimento profissional das pessoas. Consequentemente, busca-se construir uma realidade em que as organizações possam realizar a gestão de pessoas de forma cooperada, por meio de uma rede empresarial, com foco no ganho mútuo e na ampliação dos recursos estratégicos disponíveis às MPEs.

### **1.1 Objetivo geral**

Desenvolver uma proposta de programa colaborativo entre micro e pequenas empresas para capacitação e desenvolvimento de colaboradores, integrando a gestão de pessoas a redes de cooperação empresarial. A proposta deve contemplar a criação de um protocolo de cooperação que possibilite planos de carreira interorganizacionais, permitindo que os profissionais iniciem sua trajetória em uma empresa e possam continuar seu crescimento em outras organizações parceiras, por meio do compartilhamento de recursos, conhecimentos e experiências.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Propor um modelo de plano de carreira colaborativo voltado ao desenvolvimento profissional em rede;

- Construir um protocolo de cooperação entre empresas que contemple o modelo de gestão compartilhada e como realizar a aplicação;
- Analisar aplicabilidade e feedback de profissionais da área de gestão de pessoas e empreendedores de micro e pequenas empresas.

Concluída esta introdução, o referencial teórico será estruturado em quatro capítulos: cenário das Micro e Pequenas Empresas em âmbito nacional, redes empresariais e colaboração, recrutamento e seleção em MPEs e a gestão de carreiras. Posteriormente, serão apresentados a metodologia adotada, seguida pela análise detalhada e discussão dos resultados encontrados no desenvolvimento do projeto.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para melhor compreensão do tema, são apresentadas às principais bases teóricas e seus estudiosos. Os tópicos a seguir apresentam o cenário das pequenas empresas no âmbito nacional, a colaboração interorganizacional de rede de empresas e a gestão estratégica de recursos humanos.

### **2.1 Cenário das Micro e Pequenas Empresas em âmbito nacional**

O surgimento das pequenas empresas no Brasil se deu, segundo Arandia (1991), por conta do capitalismo que se desenvolveu no país com concentração de renda, desigualdades regionais e exclusão social, gerando um mercado de trabalho segmentado e desigual. A partir dessa análise constatou que além da dinâmica entre oferta e demanda de força de trabalho, observa-se um expressivo contingente de trabalhadores subutilizados, muitos dos quais inseridos no setor informal da economia, atuando em empresas familiares, como trabalhadores por conta própria ou em microempresas. Essas características destacam que desde o surgimento, as MPEs são organizações que têm uma grande influência no desenvolvimento do país, tendo papel fundamental para desmarginalização de alguns empregos e aumento do PIB, tornaram-se ainda mais evidentes com o agravamento da crise econômica na década de 1980 (Ometto, Furtoso e Silva, 1995).

Ainda sobre a empregabilidade nas MPEs, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) evidencia a relevância das pequenas empresas no Brasil na década atual, apontando que apesar dos anos, a participação das organizações menores não perde importância.

O segmento de micro e pequenas empresas (MPEs) apresenta uma participação expressiva no estoque de ocupados e na geração de postos de trabalho no Brasil, situação que tem sido reafirmada no período recente, de forte dinamismo do mercado de trabalho, apesar de uma pequena perda de participação no total das ocupações no final da década de 2000 (Ipea, 2012, p. 09).

Nesse cenário, as micro e pequenas empresas emergiram como um pilar estratégico para a geração de emprego e renda, evidenciando seu papel fundamental na promoção da inclusão social e no fortalecimento da economia nacional. Não somente o emprego, mas como apresentam Botelho et al. (2022),

desde os anos 2000 ao analisar a importância das MPEs, percebe-se que elas exercem papel fundamental na estrutura produtiva brasileira, pela sua capacidade de dinamizar economias locais e regionais, contribuindo significativamente para o desenvolvimento industrial do país.

O incentivo ao desenvolvimento das MPEs levou ao primeiro marco regulatório, que ficou determinado no art. 179 da Constituição Federal de 1988 (CF/1988), de forma a conferir às MPEs melhores condições de competitividade e gestão a partir de tratamento tributário diferenciado. O aparato legal na atualidade foi reformulado com a Lei Complementar (LC) no 123/2006, que criou o novo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (ou Lei Geral), nela estabelece um tratamento favorecido para fomentar o desenvolvimento, a competitividade, a geração de emprego e a inclusão social, beneficiando também produtores rurais e agricultores familiares (Sebrae, 2022).

Para o tratamento legal das empresas é importante estabelecer classificações para amparar e oferecer os benefícios de forma justa, uma dessas definições é a relação do porte da empresa por número de empregados e essas são as mesmas condições aplicadas para o desenvolvimento desse projeto.

Quadro 1 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

<b>Porte da Empresa</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2013, p. 17.

As micro e pequenas empresas possuem um papel de destaque no desenvolvimento econômico e social da comunidade brasileira. Num contexto histórico, em 1985 as MPEs representavam 21% de participação do PIB brasileiro, em 2001 passou para 23,2% e em 2011, este percentual chegou a 27%. Em valores absolutos da época isso significava um aumento de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011 conforme um levantamento do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2014). Também, no fim de 2024 os pequenos negócios representavam cerca de 96% das empresas brasileiras e ainda as MPEs 26,5% da formação do Produto Interno Bruto (PIB) e foram responsáveis por gerar 152 mil postos de empregos formais, representando 60% dos empregos gerados no período.

Os dados apresentados evidenciam que os pequenos negócios possuem uma relevância estratégica que vai além da geração de emprego e renda, pois também desempenham papel central na sustentação e dinamização da economia nacional. Contudo, como observam Neves, Cruz e Locatelli (2024), a sobrevivência das MPEs é desafiada por uma série de entraves, como o difícil acesso ao crédito, a baixa

qualificação gerencial e os efeitos de um ambiente econômico instável. Esses obstáculos não apenas comprometem sua longevidade, mas também limitam seu potencial de atuação em rede e de valorização do capital humano. Nesse sentido, torna-se essencial desenvolver estratégias colaborativas que ampliem a capacidade competitiva das MPEs e favoreçam práticas integradas de gestão de pessoas, como o planejamento de carreira interorganizacional, foco deste estudo.

## 2.2 Redes Empresariais e colaboração

Para Rodrigues (2014), as redes de empresas surgem como uma estratégia de sobrevivência e competitividade dos pequenos negócios diante de um cenário econômico marcado por megafusões e pela concentração do mercado em grandes conglomerados. Nesse contexto, a cooperação empresarial por meio de redes permite o fortalecimento coletivo, promovendo acesso a mercados, tecnologia, inovação e ganhos de escala, essenciais para competir de forma mais eficiente na economia global.

O conceito de redes empresariais, segundo Castells (1999), surge como alternativa para as transformações sociais e econômicas ocorridas no período pós-fordista, por volta da década de 1970. Com isso, o modelo rígido e centralizado de produção deu lugar à necessidade de estruturas mais flexíveis, capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. As pequenas empresas, por sua agilidade e capacidade de colaboração, passaram a se organizar em redes, formando arranjos interorganizacionais que se tornaram fundamentais na nova lógica da economia informacional.

Olave e Neto (2001), conforme o quadro 2, sistematizaram diferentes tipologias de redes empresariais propostas por alguns autores, refletindo a diversidade de arranjos possíveis na prática interorganizacional. Cada modelo descrito evidencia como as redes podem se configurar de formas distintas, sejam elas baseadas em relações sociais, estruturas burocráticas, vínculos contratuais ou alinhamentos estratégicos, a depender dos contextos e das finalidades envolvidas.

Quadro 2 - Tipologia de Redes de Empresas

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Tipologia de Redes</b>
Randori & Soda	1995	- Redes Sociais: Simétricas e Assimétricas - Redes Burocráticas: Simétricas e Assimétricas - Redes Proprietárias: Simétricas e Assimétricas
Casarotto & Pires	1998	- Redes Top-Down: Subcontratação, terceirização, parcerias - Redes Flexíveis: Consórcios
Wood Jr. & Zuffo	1998	- Estrutura Modular: Cadeia de valor e terceirização de atividades de suporte - Estrutura Virtual: Rede temporária de fornecedores - Estrutura Livre: sem barreiras
Corrêa (1999) & Verri	2000	- Rede Estratégica: Uma empresa central controla todas as atividades - Rede Linear: Cadeia de valor com participantes como elos - Rede Dinâmica: Relacionamentos variáveis

Porter	1998	- Cluster: Concentração setorial e geográfica com foco em ganho de eficiência coletiva
Bremer & Goldman	1995-1996	- Empresa Virtual: - Institucional: Combinação de competências essenciais de empresas independentes - Funcional: Coordenação por tecnologia da informação

Fonte: Olave e Neto (2001, p. 298).

A partir da tabela, observa-se que as redes empresariais podem ser classificadas de diversas formas, conforme sua organização, formalização e dinâmica de cooperação. No entanto, como apontam Bortolaso, Verschoore e Antunes (2013), além do modelo adotado, a gestão eficaz da rede determina sua capacidade de gerar benefícios mútuos entre os participantes. Nesse sentido, Castells (1999) reforça que uma gestão eficaz está diretamente ligada ao uso estratégico do informacionalismo, que viabiliza a coordenação, a comunicação e a integração entre os líderes da rede.

Em estudos, as redes empresariais têm ganhado relevância especialmente entre os pequenos negócios, que enfrentam desafios estruturais como a escassez de recursos, baixa competitividade individual e dificuldade de acesso a mercados mais amplos (Balestrin e Verschoore, 2008). Com isso, as redes de cooperação permitem que empresas de pequeno porte compartilhem recursos, conhecimentos e estratégias, sendo uma alternativa para superarem limitações e conquistarem ganhos coletivos, como acesso a inovação, poder de barganha, capacitação e visibilidade no mercado.

### 2.3 Inserção no mercado de trabalho (recrutamento e seleção em MPEs)

Em um mercado cada vez mais competitivo e exigente, as organizações precisam se adaptar continuamente para não serem excluídas dos processos produtivos e de inovação. Nesse contexto, Ferreira e Vargas (2014) destacam que o recrutamento e a seleção de pessoas se tornam atividades fundamentais para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas, pois é por meio desses processos que se identificam e contratam profissionais capazes de agregar valor à organização. Para os autores, selecionar adequadamente os candidatos significa alinhar as necessidades da empresa às competências dos indivíduos, garantindo que os colaboradores estejam comprometidos com os objetivos organizacionais e preparados para desempenhar suas funções com eficiência e qualidade. Assim, o planejamento cuidadoso dessas etapas é essencial para fortalecer o capital humano e manter a competitividade no mercado de trabalho.

No contexto brasileiro, de acordo com o Sebrae (2024), de janeiro a julho de 2024 foi de grande protagonismo das MPEs, pois foram responsáveis pela geração de mais de 900 mil empregos formais, representando cerca de 60% dos postos de trabalho gerados no país. Diante desse cenário, torna-se ainda mais essencial a adoção de práticas eficazes de recrutamento e seleção, uma vez que o planejamento na captação de profissionais alinhados aos objetivos da empresa contribui para a construção de uma vantagem competitiva para o empreendimento (Dutra, 2012).

O estudo de Lopes et al. (2025) revela que, apesar da importância econômica das MPEs na geração de emprego e renda no país, ainda existe uma lacuna significativa na adoção de práticas estratégicas de recrutamento e seleção. Essas empresas frequentemente recorrem a processos informais, baseados na intuição e na experiência direta dos gestores, como apontam Silva e Scheffer (2015). Essa abordagem reflete limitações estruturais e uma lógica prática pautada no contato próximo com os candidatos, em que o alinhamento de valores, o comprometimento e a disposição para crescer junto com o negócio são priorizados em relação às qualificações técnicas formais. Como contexto deste trabalho, propõe um modelo colaborativo de gestão de carreira entre empresas, fica evidente a importância de qualificar os processos seletivos como ponto de partida para trajetórias profissionais mais estruturadas e integradas entre organizações.

Por fim, a partir da análise de Aldebrand, Bregoli e Rissi (2019), é possível compreender que a ausência de uma abordagem estratégica nos processos de gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao recrutamento e à seleção, contribui diretamente para os altos índices de rotatividade nas pequenas empresas. Quando esses processos são conduzidos de forma improvisada ou empírica, sem considerar fatores internos como cultura organizacional, política de benefícios e estilo de gestão, a tendência é que haja desalinhamento entre os objetivos da empresa e as expectativas dos colaboradores.

## **2.4 Gestão de Carreira**

A gestão de carreira, inicialmente estruturada com a Administração Científica no início do século XX, passou a organizar cargos e sistemas de trabalho de forma racional (Dutra, 2010). O autor explica ainda que, a partir da década de 1980, surgiram discussões mais amplas sobre o planejamento de carreira, impulsionadas tanto pelo interesse das empresas em desenvolver profissionais mais qualificados, quanto pela crescente demanda dos indivíduos por oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro das organizações.

Segundo Dutra (2021), a contribuição das pessoas para o desenvolvimento das organizações está diretamente relacionada ao reconhecimento que recebem.

Embora não seja explícito nas organizações a valorização das pessoas, manifestada por aumentos salariais, promoções ou conquista de espaço político, se dá na medida em que elas aumentam seu nível de contribuição para o desenvolvimento organizacional. Essa contribuição se manifesta de forma natural e muitas vezes não é percebida nem pela organização nem pela pessoa (Dutra, 2010, p.41).

Ou seja, as pessoas que avançam em suas trajetórias dentro da empresa tendem a assumir papéis estratégicos no desenvolvimento organizacional, evidenciando ainda mais a importância da gestão de carreiras como ferramenta para potencializar o aproveitamento e o crescimento dos talentos internos. Dentre os benefícios que a estrutura de um plano de carreira pode agregar, são destacados os aspectos como o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, o aumento da motivação e da satisfação dos colaboradores, além da promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho (Silva e Neto, 2021). Os autores ainda apontam que na contemporaneidade, os profissionais não buscam apenas

remuneração, mas também reconhecimento, desenvolvimento contínuo e autorrealização.

Dutra (2012), entende que para concretizar o sistema de plano de carreira existem algumas estruturas que podem ser seguidas e utilizadas de forma estratégica pelas empresas oferecendo mais clareza aos profissionais sobre o trajeto que será percorrido. Segundo Oliveira (2013), “As estruturas lógicas de carreiras é a sequência coerente de cargos ou funções que as empresas disponibilizam para a evolução profissional da pessoa”, sendo as principais:

Quadro 3 - Estruturas lógica de carreira nas empresas

<b>Estrutura</b>	<b>Conceito Básico</b>	<b>Flexibilidade</b>
Linha Ascendente	Cargos organizados em sequência hierárquica única e pré-definida.	Baixa (rígida)
Rede de Evolução	Progressão depende de oportunidades da empresa e capacitação do colaborador.	Alta (flexível)
Paralela	Caminhos distintos conforme competências técnicas ou administrativas.	Baixa (rígida)
Estrutura em Y	Permite escolha futura entre trajetória técnica ou executiva.	Alta (flexível)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Oliveira (2013).

O conhecimento dessas estruturas de carreira é essencial para o desenvolvimento do projeto, pois permite oferecer suporte efetivo ao progresso dos colaboradores dentro da organização. A adoção de um modelo estruturado e alinhado às necessidades organizacionais possibilita a criação de oportunidades estratégicas, garantindo que profissionais qualificados sejam alocados conforme as demandas da empresa (Oliveira, 2013). Compreender as diferentes estruturas auxilia na definição de como adotar uma proposta em uma rede empresarial, atendendo de trajetórias mais coerentes, favorecendo tanto o crescimento individual quanto o alcance dos objetivos interorganizacionais.

Existem outras formas de categorizar as carreiras e seus conceitos, além das estruturas, as carreiras podem ser definidas de acordo com a responsabilidade do desenvolvimento sendo as teorias tradicionais que focam na organização, ou as propostas que protagonizam o profissional como total responsável na construção da carreira. As teorias tradicionais exploram principalmente a interdependência entre a carreira e a organização, que contempla principalmente as maiores empresas que possuem estrutura e podem oferecer carreira para toda vida de uma pessoa. Por outro lado, as teorias não tradicionais consideram as pessoas como as principais responsáveis por gerenciar suas carreiras (Dutra, 2010).

Entre as teorias não tradicionais, encontra-se a carreira proteana e a carreira as carreiras sem fronteiras. A carreira proteana, conforme proposta por Hall (1996), representa um modelo de trajetória profissional em que o indivíduo assume a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, orientando suas escolhas com base em valores pessoais e critérios internos de sucesso. Diferente do modelo tradicional,

centrado na organização, a carreira proteana valoriza a autodireção, a flexibilidade e a aprendizagem contínua, sobretudo aquela que ocorre em contextos relacionais e colaborativos.

As carreiras sem fronteiras se diferenciam da proteana ao ampliar o foco para além do indivíduo, enfatizando a mobilidade profissional que ultrapassa os limites de organizações. Por isso, para Dutra (2010) reconhece que o desenvolvimento de carreira ocorre em múltiplos ambientes, com trajetórias que cruzam setores, empresas e até países, favorecendo a construção de redes diversificadas e o aprendizado contínuo em contextos variados. Assim, o profissional não está vinculado a uma única organização ou a uma carreira linear, mas navega entre diferentes oportunidades, adaptando-se às mudanças e ampliando suas competências.

No Brasil, a realidade das micro e pequenas empresas revela que, apesar de sua relevância econômica e papel fundamental na geração de empregos, essas organizações ainda enfrentam grandes desafios para implementar uma gestão de carreira estruturada e estratégica. Silva e Scheffer (2015) apontam que, devido à limitação de recursos e à informalidade dos processos, muitas vezes essas empresas adotam práticas simplificadas de recrutamento e seleção, sem uma clara estratégia de desenvolvimento de carreira para os colaboradores. Essa lacuna pode dificultar a retenção de talentos e limitar o potencial de crescimento tanto dos profissionais quanto dos próprios negócios.

Contudo, para os autores, o plano de carreira se consolida como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações, promovendo vínculos mais sólidos, maior engajamento e resultados mais consistentes tanto no nível pessoal quanto corporativo. Esses levantamentos apontam a importância das práticas da gestão de carreiras nas empresas de forma estratégica para promover ganhos mútuos. Nesse contexto, esse projeto busca contribuir ao propor um modelo colaborativo entre pequenas empresas, com base em redes de cooperação, visando estruturar e aplicar planos de carreira interorganizacionais que ampliem as possibilidades de desenvolvimento profissional e favoreçam a retenção de talentos no ecossistema empresarial.

### **3 MÉTODO**

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, pois tem como finalidade propor uma solução prática, fundamentada em estudos teóricos e empíricos (Silveira e Córdova, 2009), por meio da elaboração de um protocolo de cooperação (Apêndice A) voltado à construção de um plano de carreira para MPEs. A proposta visa contribuir para o desenvolvimento estratégico da gestão de pessoas nessas organizações, por meio de ações colaborativas.

A abordagem adotada nesta pesquisa é qualitativa, pois busca compreender os contextos, percepções e práticas relacionadas à gestão de pessoas e à colaboração entre pequenas empresas. Como destacam Silveira e Córdova (2009), “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”. Essa pesquisa será realizada através da aplicação de uma entrevista semiestruturada que para Gil (2021) “envolve uma série de perguntas aos entrevistados, mas sem o oferecimento de alternativas de respostas”. As perguntas

estão estabelecidas no Apêndice B e, a principal vantagem desse modelo é a possibilidade de obter dados com profundidade, também será explorado a habilidade de comunicação do entrevistador, atrelado ao conhecimento que são pontos cruciais para que seja efetuado um levantamento de dados relevantes (Gil 2021).

Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, ao investigar práticas já existentes e identificar oportunidades para a cooperação interorganizacional. Piovesan e Temporini (1995) ressaltam que “a pesquisa exploratória permite um conhecimento mais completo e mais adequado da realidade”. Além disso, a pesquisa assume caráter propositivo, ao apresentar um modelo estruturado de protocolo colaborativo, potencialmente replicável por outras organizações interessadas em desenvolver planos de carreira integrados.

A construção do protocolo será realizada com base no processo de desenvolvimento de produtos (PDP), adaptado de Rozenfeld et al. (2006). Este método prevê macro etapas que são definidas pelo pré-desenvolvimento que corresponde ao planejamento do produto e à validação do problema; pelo desenvolvimento, fase onde se realiza a construção do produto e validação do mesmo por especialistas; e, por fim, pelo pós-desenvolvimento, momento no qual se organiza como se dará a aplicação da proposta.

Durante a fase de pré-desenvolvimento, foram revisitados os estudos teóricos para embasar e compreender a necessidade do problema. Em seguida, na fase de desenvolvimento, foi feita a modelagem do protocolo, a definição de escopo, objetivos e atores envolvidos por meio de análise de documentos organizacionais e comparação com boas práticas descritas na literatura. Essa etapa resultou em um protótipo do protocolo, contendo princípios, etapas, critérios e ferramentas operacionais.

Por fim, realizou-se a validação do produto com três especialistas gestores e consultores de MPEs, por meio de entrevistas com um roteiro pré-estruturado (Apêndice B), com o objetivo de aprimorar o protocolo proposto. O processo foi documentado com foco na análise crítica das contribuições, na viabilidade de implementação e nos benefícios mútuos que o protocolo pode proporcionar às empresas cooperantes. Na fase de pós-desenvolvimento, foi estipulado um método de treinamento para a aplicação do protocolo, indicadores para acompanhamento e análise dos potenciais resultados a curto, médio e longo prazo.

#### **4 PROTOCOLO**

Um protocolo, conforme definido no dicionário, é um “acordo regulamentado entre países ou empresas” (PROTOCOLO, 2025). No Apêndice A se encontra o PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO Nº 01/2025, que foi elaborado a partir do estudo desse projeto e no contexto da gestão colaborativa, trata-se de uma ferramenta estratégica para formalizar a colaboração, funciona como um acordo que estabelece regras, responsabilidades, processos e canais de comunicação, promovendo alinhamento, transparência e sinergia entre os participantes. Como base foi utilizado algumas vertentes do Protocolo de Intenções, instrumento jurídico previsto no Decreto nº 11.531/2023 e no art. 184 da Lei nº 14.133/2021. O Protocolo de Intenções caracteriza-se por formalizar o compromisso cooperativo entre diferentes entes ou organizações, servindo como ajuste genérico que expressa o consenso e a vontade de atuar conjuntamente em torno de um objetivo comum.

Ao ser aplicado entre empresas, o protocolo assegura que a cooperação ocorra de maneira estruturada e eficiente, servindo de base para iniciativas conjuntas, como o plano de carreira colaborativo e programas de desenvolvimento de pessoas. Para a criação do protocolo colaborativo de plano de carreira voltado às micro e pequenas empresas, com base em redes de cooperação empresarial, primeiramente foi necessário definir os critérios para a formação da rede entre as empresas participantes, estabelecendo vínculos de confiança, objetivos comuns e mecanismos de governança. Em seguida, foi definido o modelo e a estrutura de carreira a ser adotado coletivamente, considerando níveis, trilhas de desenvolvimento e critérios de progressão aplicáveis às diferentes realidades organizacionais. Por fim, foram definidas as diretrizes para a transição entre cargos, garantindo coerência nas trajetórias profissionais e permitindo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, de acordo com as oportunidades e de forma colaborativa entre as empresas da rede.

## **5 ANÁLISE DO PROTOCOLO A LUZ DAS TEORIAS**

O modelo de rede empresarial já é realidade com o Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias (PROCOMPI), que é uma iniciativa promovida pelo Sebrae em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI). O programa tem como objetivo fortalecer a competitividade das micro e pequenas empresas industriais por meio da cooperação empresarial e da organização setorial. Os dados do PROCOMPI evidenciam a efetividade da atuação em rede: foram beneficiadas 2.244 empresas, por meio de 128 projetos implementados em 22 estados e 21 setores industriais, superando em 25% a meta inicialmente prevista (Sebrae, 2023).

Para fortalecer a possibilidade de sucesso do protocolo pode ser analisado o caso de sucesso desenvolvido com 14 indústrias de máquinas e equipamentos da região de Novo Hamburgo/RS, representadas pelo Sindicato da Indústria de Máquinas e Implementos Industriais e Agrícolas de Novo Hamburgo e Região (SinmaqSinos), realizado pelo PROCOMPI. O objetivo desse projeto foi aumentar a competitividade das empresas por meio de três pilares: desenvolvimento e retenção de talentos, gestão comercial e inserção de mercado. Como resultados, as empresas participantes registraram aumento médio de 13% no volume de negócios e 17% na carteira de clientes, além da adoção de novos processos de gestão e fortalecimento da atuação conjunta no setor. O projeto evidenciou a importância da profissionalização da gestão de pessoas, especialmente em empresas familiares, e promoveu parcerias com universidades locais que contribuíram para a qualificação dos profissionais e para a estruturação de uma cartilha de boas práticas para gestão de equipes.

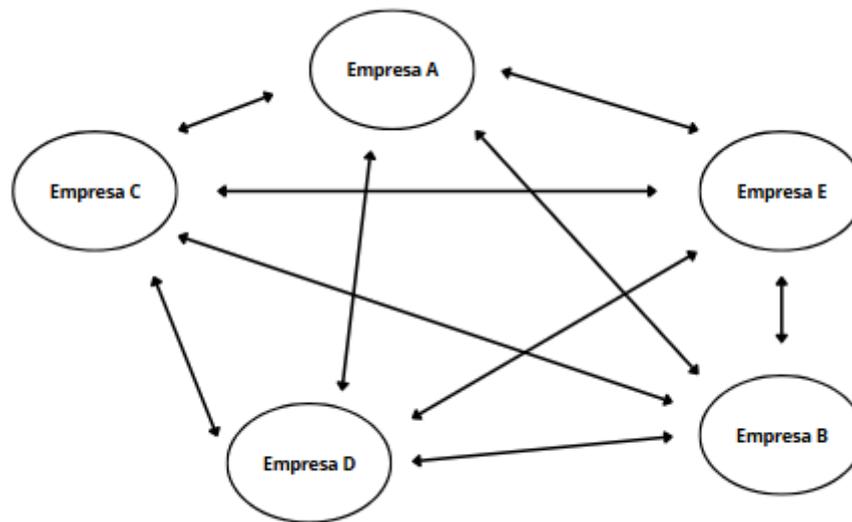
Essa experiência demonstrou que a cooperação empresarial, aliada à valorização das pessoas e à busca por novos mercados, pode gerar ganhos expressivos de competitividade e sustentabilidade para micro e pequenas indústrias. Além disso, o Decreto nº 42.950, de 17 de março de 2004, instituiu oficialmente o Programa Redes de Cooperação para Micro, Pequenas e Médias Empresas no Estado do Rio Grande do Sul, com a finalidade de estimular a união associativa entre empresas de diferentes setores, visando o fortalecimento coletivo, a solução conjunta de problemas e a criação de oportunidades que dificilmente seriam viáveis

de forma isolada. O programa prevê apoio técnico e político, infraestrutura e acompanhamento constante, sendo operacionalizado por meio de entidades executoras regionais, com respaldo da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI). Essa iniciativa configura-se como um verdadeiro fomento do Estado para incentivar a formação de redes colaborativas, criando um ambiente propício à cooperação interempresarial e ao desenvolvimento territorial. Logo, o contexto é altamente favorável ao presente projeto de protocolo de carreira colaborativo, pois demonstra que há respaldo legal, metodológico e institucional para promover iniciativas integradas de gestão de pessoas entre MPEs, contando inclusive com incentivo governamental que pode potencializar sua aplicação e perenidade.

Lima, Silva e Calvosa (2008), em sua pesquisa voltada para carreira dentro da estrutura organizacional em redes, concluíram que “o ambiente está diretamente relacionado à carreira do indivíduo, e este, caracterizado pela estrutura em redes, torna-se importante para as novas abordagens de carreira”. O mesmo estudo também aponta que “a organização é falha ao definir a carreira do indivíduo”, em razão da ausência de estruturas adequadas que apoiem efetivamente o crescimento pessoal e profissional. Além disso, observa-se que modelos de carreira mais flexíveis, como a carreira proteana ou sem-fronteiras, embora contemplem a autonomia e o desenvolvimento do profissional, podem gerar insegurança tanto para o colaborador quanto para as organizações. Esses achados reforçam a necessidade de aprofundar estudos que explorem a aplicação de modelos de carreira integrados a redes de cooperação entre empresas, oferecendo uma alternativa que amplie as possibilidades de desenvolvimento e gestão de talentos, sem restringir a progressão profissional ao interior de uma única organização.

O protocolo tem como principal objetivo promover o desenvolvimento de pessoas, por meio da implantação de um plano de carreira integrada, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade das MPEs participantes. A gestão da rede é orientada por um modelo de auto-organização, que favorece a criação de laços fortes e interação entre todas as empresas da rede, também estimula a participação ativa de todos os envolvidos. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), recomenda-se que a rede seja composta por 5 a 12 empresas, preferencialmente com perfis organizacionais compatíveis com os objetivos do grupo. Para sua formalização, é necessário realizar uma assembleia de constituição, na qual será definida uma comissão gestora, composta por presidente, vice-presidente, tesoureiro e secretário, todos voluntários e representantes das empresas integrantes. Os atos deliberados devem ser registrados em cartório de notas, garantindo validade legal e transparência ao processo.

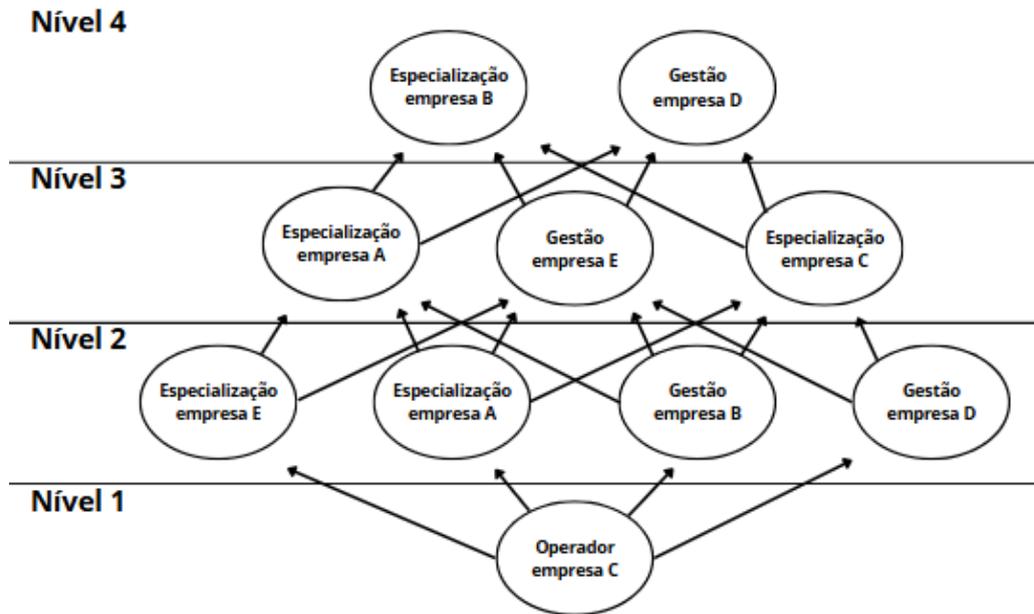
Figura 1 - Modelo de auto-organização de redes



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Balestrin e Verschoore (2008).

O protocolo é elaborado em viés da carreira proteana, pois para que a mobilidade entre as empresas funcione de forma saudável, é necessário que o colaborador assuma papel de protagonista no planejamento e execução de seu percurso de carreira. Assim, o sucesso da rede depende de profissionais engajados, conscientes de seus objetivos e dispostos a investir continuamente em capacitação e desenvolvimento pessoal. A estrutura de carreira é com base no modelo de rede de evolução, que segundo Oliveira (2013), é uma opção que tem como principal característica a flexibilidade e apresenta um plano onde os cargos são ofertados conforme as oportunidades disponíveis entre as empresas da rede, sendo diretamente relacionados ao nível de capacitação, desempenho e engajamento dos colaboradores. As vagas são organizadas entre gestão ou à especialização técnica, levando em consideração tanto o histórico de desenvolvimento profissional do indivíduo dentro da rede quanto seu planejamento de carreira pessoal, sendo que a evolução pode transitar entre as duas áreas. A principal estratégia consiste em priorizar os colaboradores da própria rede sempre que surgirem novas vagas, à medida que as empresas evoluem e demandam novos profissionais. Assim, as oportunidades são oferecidas primeiramente aos talentos já inseridos na rede, considerando critérios como capacidade técnica, experiência e aderência ao perfil da função. Uma vez preenchida a nova posição, a vaga anterior deixada pelo colaborador poderá ser redistribuída internamente, seguindo o mesmo princípio, incentivando a mobilidade e o crescimento profissional dentro da rede.

Figura 2 - Estrutura de carreira de rede de evolução



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Oliveira (2013).

O resultado do protocolo, integrando as teorias, precisa ser apresentado semelhante ao exemplo que está representado na Figura 2. Esse tipo de diagrama facilita a comunicação interna, permite que os colaboradores compreendam sua posição atual e visualizem as possibilidades futuras dentro da rede. Essa estrutura será a base para a definição de trilhas de capacitação, metas de desempenho e processos de avaliação que sustentem a progressão dos talentos na rede de forma meritocrática, colaborativa e estratégica.

No desenvolvimento do modelo de gestão, identificou-se a necessidade de garantir um benefício concreto para a empresa que cede um colaborador já treinado e capacitado para outra organização da rede. Por isso, o protocolo propõe uma contrapartida financeira, de forma a compensar o investimento realizado na formação e no desenvolvimento desse profissional. Essa medida assegura equilíbrio e justiça no processo de mobilidade interorganizacional, alinhando-se ao princípio do benefício mútuo, essencial em redes de cooperação. Como destacam Balestrin e Verschoore (2008), as empresas integram redes não apenas pelo senso de pertencimento, mas também pela expectativa de retorno efetivo, o que justifica a adoção dessa prática no protocolo.

Para viabilizar a mobilidade interorganizacional dos colaboradores entre as empresas participantes, foi prevista a criação de uma estrutura operacional sustentada por uma plataforma digital com aplicação web responsiva, garantindo acesso individualizado e seguro para colaboradores, empresas e a comissão gestora. Essa solução tecnológica contará com diferentes níveis de permissão, assegurando a confidencialidade das informações sensíveis e a clara definição de responsabilidades. Entre suas funcionalidades, a plataforma permitirá a consulta de vagas disponíveis, o registro de intenções de mobilidade, o acompanhamento das trilhas de carreira e a formalização das movimentações internas.

Além disso, será implementado um módulo específico para avaliações de desempenho, inspirado no modelo de avaliação de sucessão proposto por Dutra

(2010), que possibilita mensurar resultados ao longo da trajetória do profissional, gerando indicadores sobre comportamento, relacionamento interpessoal, perspectiva de futuro e outras competências essenciais para analisar a adaptação do colaborador às novas funções. Como estímulo ao protagonismo individual, todos os colaboradores também serão convidados a preencher, de forma reflexiva, o Formulário de Autoconhecimento (Oliveira, 2013), promovendo maior consciência de propósito, alinhamento de expectativas e engajamento no modelo colaborativo de carreira, alinhado aos princípios da carreira proteana.

#### **4.1 Validação do produto**

Nesta etapa, foram conduzidas entrevistas com três especialistas da área, com o propósito de compreender a percepção do mercado e obter contribuições qualificadas de profissionais que já atuam diretamente na gestão de pessoas. A primeira entrevistada (Especialista 1), tem 47 anos, possui formação sólida na área de gestão e desenvolvimento de pessoas, sendo bacharel em Administração de Serviços e fez especialização em dinâmica de grupo e MBA em Gestão de Pessoas, Liderança e Coaching. É docente em uma instituição de ensino superior, na qual leciona disciplinas na área de recursos humanos, e também com 30 anos de experiência em consultoria de recursos humanos. A segunda entrevistada (Especialista 2), 37 anos, é graduada em administração com ênfase em gestão de varejo, além de ter formação técnica em gerência empresarial com foco em gestão de pessoas e também é professora em uma instituição de ensino na área de gestão de pessoas e possui 10 anos de experiência em consultorias voltadas ao desenvolvimento de projetos. Por fim, a terceira entrevistada, tem 60 anos, e é empresária (Empreendedora) de uma microempresa no ramo de eventos há seis anos, além de ter experiência de 25 anos na área do direito, pois atuava como advogada. As entrevistas tiveram como objetivo buscar identificar pontos de melhoria e colher subsídios relevantes para a validação e aprimoramento do protocolo colaborativo proposto, aproveitando a visão estratégica e a vivência prática das participantes. O roteiro semi-estruturado encontra-se no Apêndice B deste estudo.

Foi aplicado pesquisas a partir de um roteiro pré estruturado com perguntas direcionadas a profissionais com expertise na área de gestão de pessoas. O instrumento contempla quatro eixos principais de análise. O primeiro eixo aborda o conceito geral do projeto, investigando se a ideia de colaboração entre empresas para o desenvolvimento de carreiras é percebida como viável e adequada ao cenário atual do mercado de trabalho. O segundo e o terceiro eixos tratam da viabilidade e dos benefícios previstos, buscando compreender se os entrevistados consideram que os impactos esperados agregam valor prático para as empresas e colaboradores. Por fim, o quarto eixo explora a aplicação prática, questionando potenciais desafios para a implementação e sugestões de aprimoramento, a partir do olhar de quem já atua no campo do desenvolvimento humano e organizacional.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O objetivo deste projeto é desenvolver um modelo de gestão de pessoas voltado para micro e pequenas empresas, a partir de um plano de carreira baseado

em um modelo de rede de cooperação de empresas. O estudo resultou em um Protocolo de Cooperação, para apresentar como pode ser elaborado e aplicado o modelo de gestão idealizado, nele há notas explicativas que foram desenvolvidas para introduzir e apresentar o modelo para os leitores. Após a elaboração do protocolo, foi disponibilizado para leitura de três profissionais com experiência em gestão de pessoas, para analisar e discutir se a proposta é percebida da forma como foi prevista na elaboração através de entrevistas individuais. Nesse contexto, os resultados finais foram analisados de acordo com os eixos de perguntas estipuladas no roteiro de pesquisa que são: conceito, viabilidade, benefícios e aplicação.

No que se refere ao conceito do modelo de gestão, inicialmente buscou-se compreender qual era a percepção geral das entrevistadas sobre o protocolo, para verificar se estava claro a partir da leitura do documento. De modo geral, a proposta de carreira compartilhada foi compreendida, recebendo percepções positivas quanto ao conceito. Uma das especialistas destacou que o protocolo se apresenta como um guia prático de implementação, “Me pareceu um manual técnico de aplicação, separado por categorias e trazendo as responsabilidades de quem vai operacionalizar” (Especialista 2) e as outras entrevistadas apresentaram uma visão favorável para conceito, “Acredito que tem potencial para dar certo, mas precisa ter a responsabilidade dos envolvidos” (Empreendedora).

Eu achei riquíssimo, Alex. Tem muito o que trabalhar aqui, fazer um mega de um trabalho lindo aqui. E assim, muito prático, muito efetivo. Incrível, tanto para recrutamento, como para manter talentos. Porque em sala de aula, a gente fala muito no RH, sobre reter talentos, como reter? Qual o funcionamento atual do ser humano hoje? Não adianta só beneficiar, não adianta... Não é mais sobre dinheiro, não é sobre benefício, é sobre um olhar com amor, é sobre um cuidado de fato. (Especialista 1).

Quanto ao conceito de redes de empresas, as entrevistadas apontaram oportunidades para explorar modelos de gestão compartilhada, ainda reforçaram a necessidade de clareza para os participantes, reforçando os princípios de cooperação entre empresas de Balestrin e Verschoore (2008), segundo eles, as empresas precisam conhecer qual o ganho mútuo e como elas serão beneficiadas na rede, também Olave e Neto (2001), destacam que para que haja cooperação é fundamental que haja a cultura da confiança e da competência que consiste na responsabilidade dos envolvidos, assim como a transparência e comprometimento com os processos.

As micro e pequenas empresas têm recebido uma força de mercado. Uma vez que elas precisam criar estratégias conjuntas para competir com as grandes marcas, com as grandes empresas, com a internacionalização dos negócios. Modelos de negócios, ofertas de produtos ou serviços que possam atender a todas de uma maneira geral, de maneira que possa abranger todas as suas dores, as suas tarefas, tem grande oportunidade, tem grande viabilidade. (Especialista 2).

Para que a gente consiga alinhar isso, eu creio que a gente vai ter que vir com números para esse gestor ou dono da empresa, para que ele entenda que é um benefício e não um custo. Porque eu acho que, em questão de aceitação, vai depender disso. (Especialista 1).

As pequenas empresas estão carentes de meios para realizar a gestão de pessoas. Vejo um cenário positivo para implementar opções de gestão de pessoas, mas precisa que todos da rede de empresas entendam o propósito, os empreendedores precisam ser mente aberta para participar. (Empreendedora).

Ao entrevistar a Especialista 2, foi questionado sobre as empresas mais voltadas ao comércio e a resposta complementa e reforça o entendimento do protocolo e do modelo que foi proposto:

A gente tem uma escassez de pessoas qualificadas para o trabalho, só que muitas vezes há esses profissionais no mercado e a gente não sabe como chegar até eles. Nem sempre os currículos contam a história, né? Então, o que a gente trabalha muito é a indicação (...) Pensar em gestão de pessoas integrada, quando a gente olha para esse escopo, pode pensar em fortalecer a transição de pessoas. Vou te dar um exemplo, eu chego na minha empresa, eu estou numa empresa, eu gosto muito do comércio, mas lá eu estou no limite do meu plano de carreira. Assim, eu não tenho mais pra onde ir, eu não tenho mais pra onde crescer. Com uma proposta como essa, onde a gente desenvolve e integra, você consegue vislumbrar oportunidades dentro da área e o profissional, ele não precisa sair completamente da sua área de atuação. Ele pode sair da empresa A, mas ir para B porque eu já tenho uma bagagem que vai ser valorizada. (Especialista 2).

Essas primeiras impressões concluem que o conceito foi absorvido pelas entrevistadas com a leitura do protocolo, trazendo um resultado satisfatório na construção do mesmo. No aspecto da viabilidade, a pesquisa investigou se o protocolo poderia ser aplicado na prática, considerando a cultura e os recursos das MPEs. Houve consenso positivo, mas com ressalvas que são compreendidas nas definições de implementação do plano de carreira de Dutra (2021), onde “se o sistema de carreiras não for uma produção coletiva, envolvendo principalmente os gestores da organização, terá poucas chances de ser efetivo”.

Creio que é totalmente viável e possível, sim. A gente alinhando muito bem cada detalhe desse, que tem muito que a gente ainda alinhar, mas, enfim, eu vejo isso aqui uma baita oportunidade, com certeza, viável. Mas a gente vai ter que entrar na cabecinha desses gestores e fazer a coisa acontecer, porque isso aqui é a concorrência. (Especialista 1).

Acho que tu traz aqui a questão da transparência. Transparência e comunicação. A gente não pode esquecer da competitividade. Mesmo que haja um trabalho integrado em rede, há uma competitividade entre os negócios. Acho que o maior desafio, Alex, é a gente trabalhar o papel da rede de cooperação. Que isso, pra mim, muitas vezes não fica claro pras empresas, o que é uma rede de cooperação. Eu faço parte de uma rede, mas eu não quero cooperar. Eu só quero coletar os benefícios. Então, eu acho que dentro dos desafios, a transparência em cooperação conjunta (...) Então essa relação de confiança e transparência e comunicação acho que pra mim é o elo essencial pra funcionar, pra integrar realmente todos. (Especialista 2).

É importante que as empresas adquiram profissionais já treinados e que tenham uma “indicação”, mas também se o funcionário quiser sair da empresa, seria bom que tivesse um retorno para quem treinou ele, por isso

acho que é viável compartilhar um plano de carreira. Como empresária, vejo muitos empreendedores indispostos a trocar experiências, ou são pessoas muito ríspidas e que não se encaixariam no processo, por isso precisaria avaliar bem o perfil de quem entraria na rede de empresas. (Empreendedora).

Nesse contexto, todas as entrevistadas responderam como viável a proposta, pode-se destacar a Empreendedora que respondeu positivamente e ainda durante a entrevista afirmou que faria parte da rede de empresas com a gestão de pessoas compartilhada: “eu participaria desse modelo de gestão, é muito interessante e com certeza tem potencial para desenvolver as pessoas e dar mais suporte para as empresas” (Empreendedora).

O terceiro pilar das entrevistas abordou os benefícios esperados com a aplicação do protocolo. As respostas demonstraram visão muito favorável, reforçando a expectativa de impactos positivos tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Entre as especialistas foi considerado que a proposta pode motivar e engajar os profissionais, além de dar o protagonismo ao colaborador, esses pensamentos fortalecem o conceito de carreira proteana de Hall (2004), pois destacam que o benefício está atrelado à satisfação das pessoas. A empresária acrescentou que “esse modelo pode dar mais visão de futuro para os funcionários” (Empreendedora), compactuando com a percepção das especialistas. Para as empresas, os benefícios destacados são a troca de experiências por meio das pessoas, que enriquece as empresas, assim como afirmam Balestrin e Verschoore (2008), a aprendizagem coletiva é um ganho competitivo entre as empresas da rede. Entre os benefícios do modelo e a aplicação, o baixo risco inicial, destacado pela Especialista 2, é uma oportunidade interessante para a implementação da proposta do protocolo.

Uma coisa que é legal é que não gera um risco. Eu não tenho risco. Não tem uma contrapartida financeira inicial ali. Eu ganho, tenho benefícios em participar. Mas eu não tenho um risco na minha participação. Até porque, se eu perder meu colaborador, eu vou ser remunerado por isso. Então, não vejo nenhum tipo de risco para não ser aceito nas empresas. (Especialista 2).

Por fim, a análise dos dados confirma que o protocolo de planos de carreira colaborativos em rede foi bem recebido pelas entrevistadas. O protocolo apresentou clareza conceitual, alta aderência às tendências de gestão de pessoas e potencial para gerar valor às MPEs. Entretanto, a aplicação prática deve ser cuidadosamente planejada e assim como explicam Bortolaso, Verschoore e Antunes (2013), a gestão de uma rede de empresas é muito importante para garantir o sucesso, ao analisar as respostas das entrevistadas é visível a preocupação quanto ao entendimento das empresas que irão participar para garantir o sucesso da proposta. A combinação entre o protagonismo do colaborador inspirado na carreira proteana, e a lógica de redes de cooperação, legitima a proposta como uma alternativa inovadora para a sustentabilidade e competitividade do mercado de trabalho das MPEs.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia e no desenvolvimento do país, sendo responsáveis por grande parte da geração de empregos e pelo estímulo ao empreendedorismo local. Apesar dessa relevância, observa-se que os principais modelos de gestão de pessoas, especialmente no que se refere ao planejamento de carreira, ainda são predominantemente voltados para grandes organizações, deixando as MPEs com menos recursos e metodologias adaptadas às suas realidades. Nesse contexto, identificou-se um campo de estudo promissor, que busca justamente adaptar e aplicar práticas inovadoras de desenvolvimento de carreira para essas empresas, considerando suas especificidades, limitações e potenciais. Essa lacuna inspirou a proposta deste trabalho, que visa contribuir para a valorização e retenção de talentos nas MPEs por meio de estratégias cooperativas e compartilhadas de gestão de pessoas, alinhadas às demandas contemporâneas de flexibilidade, protagonismo do colaborador e integração entre empresas.

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver um modelo de gestão de pessoas através de um programa colaborativo entre micro e pequenas empresas para capacitação e desenvolvimento de colaboradores. A proposta foi criar um protocolo com um plano de carreira interorganizacional para uma rede de empresas e após analisar qual a percepção de especialistas da área e de gestores de MPEs. Na aplicação da pesquisa, foi identificado que, assim como qualquer rede de empresas, precisa haver sinergia entre as integrantes, mas de forma geral foi avaliado como viável e apresenta um grande potencial para implementação.

A principal contribuição deste artigo consiste em oferecer uma alternativa inovadora para a gestão de pessoas em micro e pequenas empresas, a partir da lógica da cooperação interorganizacional. O protocolo apresentado busca atender lacunas de estrutura e apoio ao desenvolvimento de carreiras em ambientes de pequeno porte, valorizando tanto a empregabilidade dos colaboradores quanto a sustentabilidade dos negócios. Trata-se de um modelo que combina aspectos da carreira proteana, incentivando o protagonismo individual, com mecanismos coletivos de governança e integração de recursos, potencializando oportunidades de crescimento profissional de forma compartilhada.

Contudo, é importante destacar algumas limitações do estudo. Primeiramente, a pesquisa teve caráter qualitativo e exploratório, com validação restrita a três especialistas, o que sugere cautela ao generalizar seus resultados. Além disso, não foi possível realizar um piloto prático do protocolo junto a empresas reais, o que poderia enriquecer ainda mais as evidências sobre sua aplicabilidade.

Como agenda de pesquisas futuras, sugere-se a continuidade do estudo por meio da aplicação efetiva do protocolo criando uma rede real de micro e pequenas empresas, permitindo observar sua funcionalidade na prática, bem como medir impactos objetivos, como indicadores de retenção de talentos, mobilidade interna e aumento de competitividade. Também podem ser aprofundados estudos comparativos com redes setoriais distintas, explorando como variáveis culturais, regionais e organizacionais podem influenciar a implantação do modelo de carreira colaborativa proposto. Dessa forma, acredita-se que esta proposta oferece um ponto de partida sólido para novas pesquisas e aplicações, estimulando a discussão e a inovação na área de gestão de pessoas em ambientes colaborativos.

## REFERÊNCIAS

ALDEBRAND, Fábio Fiori; BREGOLI, Magali Terezinha; RISSI, Vanessa. Estratégias de recrutamento e seleção x rotatividade: estudo de caso de uma cooperativa industrial. *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU, Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai-IDEAU*, v. 4, n. 9, 2009.

ANUÁRIO do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF; DIEESE, 2013.

ARANDIA, A. K. O mercado de trabalho frente à crise dos anos 80 e aos planos de estabilização. *Indicadores Econômicos FEE*, v. 18, p. 148–164, 1991.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. *Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 216 p.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 216 p.

BORTOLASO, Ingridi Vargas; VERSCHOORE, Jorge Renato; ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: proposição de um modelo de análise. *Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 16, n. 3, p. 3–16, set./dez. 2013.

BOTELHO, Marisa dos Reis A.; FERREIRA, Juliene Barbosa; CARRIJO, Michelle de Castro; SOUSA, Graciele de Fátima; SILVA, Ariana Cericatto da. Evolução da participação das MPEs na estrutura industrial brasileira: uma análise por porte, setor de atividade e idade das empresas nos anos 2000. *Política, Planejamento e Pesquisa*, Brasília, v. 64, p. 165–194, out.-dez. 2022.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 620 p.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. Aumento da competitividade por meio da inserção de mercado e desenvolvimento de talentos para indústrias de máquinas representadas pelo SINMAQ/SINOS. Portal da Indústria, Brasília, [s.d.]. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/procomp/projetos-e-resultados/aumento-da-competitividade-por-meio-da-insercao-de-mercado-e-desenvolvimento-de-talentos-oara-industrias-de-maquinas-representadas-pelo-sinmaqsinos>. Acesso em: 5 jul. 2025.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. *Casos de sucesso do programa de apoio à competitividade*. Brasília: CNI, 2020. 304 p. il.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – CNPq. *Protocolo de Intenções*. Portal Gov.br, Brasília, 11 abr. 2023 (atualizado em

21 mar. 2025). Disponível em:

<https://www.gov.br/cnpq/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/parcerias/nacionais-1/protocolo-de-intencoes>. Acesso em: 4 jul. 2025.

DE LIMA, Renata Ornellas Felisberto; DA SILVA, Emmanuele Penha; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. Uma visão sobre carreiras dentro da estrutura organizacional em redes. *Revista Cadernos de Administração (Macaé)*, v. 1, p. 76–95, 2008.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. Produto 3: estudo contendo diagnóstico sobre a geração de empregos no Brasil nas micro e pequenas empresas. Termo de Fomento ME/SEPRT/STRAB nº 01/2020 – Plataforma +Brasil nº 906583/2020. São Paulo: DIEESE, 2022. 107 p.

DOS SANTOS, Rudysonn Alves; DE OLIVEIRA, Geovany Fernandes; DA SILVEIRA, Heliel Eustáquio. Gestão de pessoas em micro e pequenas empresas. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 15, [s.d.].

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 232 p.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. São Paulo: Atlas, [2021].

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21–39, jul./dez. 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. 181 p.

HALL, Douglas T. The protean career of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 8–16, 1996.

HALL, Douglas T. The protean career: a quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004.

LYRIO, Thamyres; GUIMARÃES, Amanda. Estudo sobre a relação entre gestão de pessoas e produtividade. *Revista Gestão & Gerenciamento*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 20, p. 26–37, abr. 2023.

NEVES, Marcus Louriçal; CRUZ, Poliano Bastos da; LOCATELLI, Octavio. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 25, n. 1, p. 1–28, 2024.

OLAVE, Maria Elena León; NETO, João Amato. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 289–303, dez. 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Plano de carreira: foco no indivíduo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 240 p.

OMETTO, A. M. H.; FURTUOSO, M. C. O.; SILVA, M. V. da. Economia brasileira na década de oitenta e seus reflexos nas condições de vida da população. *Revista de Saúde Pública*, v. 29, n. 5, p. 403–414, out. 1995.

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, v. 29, p. 318–325, 1995.

PROTOCOLO. In: Dicio – Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/protocolo/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. Rede de empresas. Brasília: Sebrae, 2014. 36 p. il. (Série Empreendimentos Coletivos).

ROZENFELD, Henrique; AMARAL, D. C.; ALLIPRANDINI, D. H.; FORCELLINI, Fernando; TOLEDO, J. C.; SCALICE, R.; SILVA, S. L. Gestão de desenvolvimento de produto: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Anselmo Luís dos; KLEIN, José Dari; CALIXTRE, André Luis Ian Soriani (Org.). Micro e pequenas empresas, mercado de trabalho e implicações para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 22 p.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Sebrae, 27 set. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Procompi ajuda micros e pequenas empresas a ganharem competitividade por meio da cooperação. Vídeo, atualizado em 31 out. 2019. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/galeriavideo/procompi-ajuda-micros-e-pequenas-empresas-a-ganharem-competitividade-por-meio-da-cooperacao,2af239f5192ed510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 4 jul. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Mais de 60% dos empregos criados neste ano estão nos pequenos negócios. Agência Sebrae de Notícias, 5 set. 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/mais-de-60-dos-empregos-criados-neste-ano-estao-nos-pequenos-negocios/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília: Sebrae, Unidade de Gestão Estratégica, jul. 2014.

## **APÊNDICE A**

### **PROTOCOLO DE COOPERAÇÃO Nº 01/2025**

#### **PLANO DE CARREIRA COLABORATIVO ENTRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

---

#### **NOTA EXPLICATIVA**

O presente Protocolo de Cooperação Empresarial foi elaborado como parte integrante de um Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Administração, com o objetivo de propor uma solução prática e aplicável ao desenvolvimento de planos de carreira em micro e pequenas empresas por meio de redes de cooperação. Esta iniciativa busca oferecer um modelo inovador e colaborativo, voltado ao fortalecimento da gestão de pessoas, à mobilidade de talentos e ao aproveitamento de recursos compartilhados entre as organizações participantes. O documento servirá de base para entrevistas com gestores e especialistas na área de recursos humanos, cujas contribuições subsidiarão a avaliação crítica e os aprimoramentos futuros desta proposta.

A proposta foi fundamentada em estudos teóricos tendo como referência a legislação vigente, as diretrizes de redes empresariais, especialmente no contexto das MPEs e conceitos de carreira. Assim, este protocolo visa formalizar acordos, responsabilidades, objetivos e critérios que norteiem a implementação conjunta de um plano de carreira, com transparência, equidade e benefícios mútuos, servindo de base experimental para futuras aplicações reais em redes empresariais colaborativas.

---

#### **PARTÍCIPES**

As empresas abaixo assinadas, doravante denominadas partícipes, inscritas no CNPJ conforme carta de adesão (Anexo I) identificação individual ficha de cadastro em anexo (Anexo II), sediadas no estado do Rio Grande do Sul, resolvem celebrar o presente Protocolo, com o objetivo de constituir uma Rede de Cooperação voltada ao desenvolvimento de pessoas e à gestão compartilhada de planos de carreira interorganizacionais. Esta iniciativa está em conformidade com o disposto no Decreto nº 42.950/2004, que fomenta a formação de redes colaborativas entre micro, pequenas e médias empresas para fortalecer a competitividade e o desenvolvimento coletivo. As empresas participantes deverão, previamente, organizar-se de forma conjunta, alinhando objetivos comuns e estabelecendo compromissos recíprocos, conforme as cláusulas estabelecidas a seguir:

## **CLÁUSULA I**

### **OBJETO**

O presente Protocolo tem como objeto estabelecer uma cooperação entre micro e pequenas empresas para a criação e implementação de planos de carreira interorganizacionais, com foco no desenvolvimento, valorização e retenção de talentos, por meio do compartilhamento de oportunidades, recursos e boas práticas de gestão de pessoas, promovendo ganhos mútuos entre empresas e para os empregados.

## **CLÁUSULA II**

### **DEFINIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Para os fins deste Protocolo de Cooperação, consideram-se como participantes as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), conforme definido pela Lei Complementar nº 123/2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. As microempresas são aquelas que empregam até 9 funcionários no setor de comércio e serviços, ou até 19 na indústria. Já as empresas de pequeno porte são aquelas com 10 a 49 empregados no comércio e serviços, ou de 20 a 99 na indústria. Essa classificação é utilizada para assegurar o tratamento favorecido previsto em lei, garantindo que os benefícios, obrigações e responsabilidades previstas neste Protocolo sejam adequadamente aplicados às realidades dessas organizações.

## **CLÁUSULA III**

### **ESCOPO E ATIVIDADES**

O presente Protocolo tem como escopo a criação, implantação e acompanhamento de um plano de carreira colaborativo entre micro e pequenas empresas, organizado com base em redes de cooperação empresarial. As atividades previstas têm como objetivo principal a valorização e o desenvolvimento contínuo dos profissionais das empresas participantes, promovendo maior retenção de talentos, mobilidade interna e fortalecimento da competitividade coletiva. As ações compreendidas neste Protocolo incluem:

A) Mapeamento e estruturação de cargos e salários: levantamento das funções existentes em cada empresa da rede, seguido da padronização por níveis de exigência técnica e experiência, respeitando as particularidades organizacionais e permitindo a integração entre as estruturas de carreira.

B) Criação de trilhas de carreira: definição de trajetórias de crescimento profissional, por níveis de evolução, tanto em áreas técnicas quanto em gestão, utilizando como base o

modelo de rede de evolução, que garante flexibilidade e aderência à capacitação e ao planejamento de carreira dos colaboradores.

C) Capacitação e preparação dos envolvidos: realização de treinamentos para colaboradores e gestores, com o objetivo de garantir entendimento do funcionamento do protocolo, critérios de progressão e regras de mobilidade entre empresas.

D) Oferta de vagas internas na rede: instauração de uma plataforma digital para realocação de talentos onde os profissionais já integrados à rede de empresas podem buscar por vagas de acordo com sua qualificação, desempenho e aderência ao perfil da função.

E) Mobilidade interorganizacional: movimentação de profissionais entre cargos e empresas da rede de acordo com as diretrizes, respeitando critérios objetivos de avaliação, histórico de desempenho e planejamento individual de carreira.

F) Acompanhamento inicial e ajustes: monitoramento dos primeiros casos de mobilidade para avaliar a efetividade do Protocolo, mediante coleta de feedbacks e indicadores qualitativos e quantitativos. Essa fase culminará na revisão do Protocolo e na consolidação de um plano de melhoria contínua.

G) Implementação de indicadores de desempenho: definição de métricas para mensurar os avanços obtidos com o protocolo, tais como número de colaboradores realocados, taxa de retenção, satisfação dos envolvidos e adesão ao programa.

## **CLÁUSULA IV**

### **DIRETRIZES DA MOBILIDADE INTERORGANIZACIONAL**

A mobilidade interorganizacional é entendida como a possibilidade de movimentação de colaboradores entre empresas integrantes da rede, com base em critérios objetivos previamente estabelecidos. Esta prática visa promover o desenvolvimento contínuo das pessoas, a valorização de talentos internos e a eficiência coletiva da rede, otimizando o aproveitamento de competências e fortalecendo o vínculo entre as organizações. Para garantir a equidade, a transparência e a efetividade do processo de mobilidade, adotam-se as seguintes diretrizes:

A) Transparência e comunicação

I) A mobilidade interorganizacional será concebida através de uma plataforma digital com uma aplicação web responsiva, permitindo acesso individualizado para diferentes perfis de usuários: colaboradores, empresas participantes e a comissão gestora da rede. O sistema terá níveis de permissão claramente definidos, assegurando segurança das informações e delimitação de responsabilidades. As funcionalidades incluem: consulta de vagas disponíveis na rede, registro de intenções de mobilidade e desenvolvimento profissional,

acompanhamento das trilhas de carreira, geração de relatórios de desempenho e formalização de movimentações entre empresas. Adicionalmente, haverá um módulo para registro de avaliações de desempenho e competências dos colaboradores, cujos dados poderão ser inseridos pelos gestores, mas com visualização restrita apenas a eles, resguardando a confidencialidade das informações sensíveis.

II) As empresas da rede devem assegurar clareza e honestidade de intenções quanto às oportunidades de mobilidade interna. Devem comunicar aos colaboradores, de forma acessível, às regras, prazos, trilhas de progressão e canais de suporte, garantindo sentimento de segurança, engajamento e adesão voluntária.

#### B) Critérios para progressão e seleção de talentos

A seleção de profissionais para novas vagas interorganizacionais seguirá os seguintes critérios: (i) planejamento individual de carreira com metas profissionais e alinhamento com trilhas de desenvolvimento, (ii) ficha de avaliação de desempenho (Anexo IV), aplicados semestralmente com histórico de entrega, comportamento organizacional, adaptabilidade, trabalho em equipe, alinhamento com os valores da rede e resultados e, (iii) competências técnicas comprovadas, com níveis de exigência como cursos técnicos, graduação ou pós-graduação, conforme o cargo.

#### C) Participação ativa dos colaboradores

Antes da implantação efetiva do plano de mobilidade, os colaboradores serão convidados a preencher o Formulário de Autoconhecimento (Anexo III), para promover consciência de propósito e alinhar expectativas com o modelo proposto, fundamentado na teoria da carreira proteana.

## **CLÁUSULA V**

### **CLASSIFICAÇÃO DAS FAIXAS DE DESENVOLVIMENTO**

Esta cláusula tem por finalidade estabelecer os critérios para a organização e estruturação dos cargos da rede de empresas participantes, com base na criação de faixas de desenvolvimento profissional integradas, que possibilitem a mobilidade interorganizacional, a progressão de carreira e o aproveitamento qualificado dos talentos. Essa estrutura permitirá que empresas com perfis distintos ocupem posições complementares dentro da rede, sendo que algumas poderão atuar como “portas de entrada”, enquanto outras assumirão o papel de referência em cargos mais avançados. Essa classificação visa promover a mobilidade entre empresas, a retenção de talentos e a transparência nas oportunidades de crescimento.

A) Mapeamento e estruturação de cargos e salários: Cada empresa integrante da rede deverá realizar o levantamento de suas funções, salários praticados, exigências técnicas e comportamentais. A partir desse diagnóstico, os cargos serão padronizados em níveis, considerando critérios comuns de complexidade, tempo de maturação e requisitos de

formação. Esse processo permitirá a integração entre as estruturas de carreira, respeitando as especificidades organizacionais e favorecendo a coerência do plano colaborativo.

- Nos casos em que profissionais estejam alocados em cargos estratégicos cujas atribuições exijam formação específica previamente definida no escopo da função, e ainda não possuam tal qualificação, será concedido um prazo determinado para que realizem a formação necessária, alinhando-se assim às exigências técnicas e aos objetivos estabelecidos pela empresa.

B) Criação de trilhas de carreira: Com base nas faixas definidas, serão elaboradas trilhas de desenvolvimento profissional, com foco em duas vertentes principais: a técnica e a de gestão. A metodologia utilizada será o modelo de rede de evolução, que oferece flexibilidade para que a progressão ocorra de forma alinhada à capacitação, desempenho e plano de carreira individual dos colaboradores.

C) Níveis de desenvolvimento por cargos:

Nível 1 – Operador:

Ponto de entrada da carreira profissional na rede. Refere-se a cargos operacionais que não exigem experiência prévia nem formação técnica específica. Abrange funções básicas, com foco na execução e aprendizagem inicial. Não inclui integrantes de programas de estágio ou jovem aprendiz.

Nível 2 – Técnico Inicial / Liderança Operacional:

Abrange os primeiros níveis de especialização técnica, que exigem cursos profissionalizantes ou técnicos básicos. Também contempla cargos iniciais de gestão, como líderes ou chefes de equipe, com responsabilidades de supervisão direta.

Nível 3 – Técnico Avançado / Gestão Intermediária:

Refere-se a posições com maior complexidade e responsabilidade técnica ou gerencial. Exige formação técnica robusta ou graduação, além de experiência comprovada. Inclui funções como supervisor técnico, analista ou coordenação de áreas específicas.

Nível 4 – Especialista / Gestão Estratégica:

Abrange cargos de maior senioridade e complexidade, com forte responsabilidade sobre processos, pessoas ou resultados estratégicos. Exige formação superior, experiência consolidada e domínio técnico aprofundado. Pode incluir coordenadores/gerentes de área, especialistas técnicos e gestores estratégicos.

D) Faixa salarial praticada: os valores de remuneração correspondentes a cada nível de carreira serão definidos com base em um estudo de mercado, levando em consideração as médias salariais praticadas no setor e na região de atuação das empresas participantes. Esse levantamento será complementado pela análise dos salários atualmente praticados nas organizações da rede, com o objetivo de estabelecer faixas salariais justas, competitivas e compatíveis com o grau de complexidade, responsabilidade e exigência de cada função. A definição dessas faixas também servirá como referência para garantir a equidade interna e

fomentar a mobilidade dos profissionais entre empresas da rede, respeitando os critérios de progressão e sustentabilidade financeira de cada negócio.

## **CLÁUSULA VI**

### **CONTRAPARTIDA POR REALOCAÇÃO DE PROFISSIONAIS**

Em casos de mobilidade entre empresas da rede, quando um colaborador já capacitado e desenvolvido em determinada organização for realocado para atuar em outra empresa parceira, poderá ser prevista uma compensação financeira simbólica, como forma de reconhecer o investimento realizado pela empresa de origem na formação do profissional. Essa medida tem como objetivo estimular a cooperação justa entre as partes, reforçar o compromisso com o desenvolvimento de talentos e assegurar a sustentabilidade do sistema colaborativo. Esses valores serão classificados e decididos conjuntamente entre as empresas, prevendo ser diferenciado pelo grau de necessidade de capacitação para vaga, segue exemplo que pode ser adaptado para rede:

I) Nível 2 (inicial técnico ou gestão de base): compensação de 2 vezes o salário base da vaga preenchida.

II) Nível 3 (supervisão ou técnico experiente): compensação de 3,5 vezes o salário base da vaga preenchida.

III) Nível 4 (coordenação ou especialista técnico avançado): compensação de 5 vezes o salário base da vaga preenchida.

A) Esses valores podem ser ajustados conforme critérios objetivos, como tempo de experiência na rede, desempenho documentado, cursos realizados e aderência às competências técnicas e comportamentais exigidas pela nova função, desde que seja devidamente acordado entre as partes.

B) O recurso obtido por meio da compensação deverá preferencialmente ser reinvestido em novas contratações e ações de capacitação dentro da empresa cedente, alimentando o ciclo virtuoso de desenvolvimento de pessoas e fortalecendo a proposta de crescimento coletivo da rede. Essa prática visa promover justiça colaborativa, reduzir custos operacionais e incentivar a valorização contínua dos talentos que circulam entre as empresas participantes.

## **CLÁUSULA VII**

### **INDICADORES E METAS**

Para monitorar a eficácia e os resultados do Protocolo, serão utilizados indicadores quantitativos e qualitativos que permitirão avaliar o desempenho da iniciativa ao longo do tempo. Esses indicadores também contribuirão para orientar ajustes, garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos da rede e fortalecer a cultura de melhoria contínua. Além desses indicadores principais, poderão ser incluídas metas complementares conforme a maturidade da rede, tais como: número de movimentações de pessoas realizadas, percentual de empresas que aderiram integralmente às diretrizes do protocolo, e retorno sobre investimento em capacitação. A definição de metas será revisada anualmente pela comissão gestora da rede, com base nos resultados alcançados e nas necessidades estratégicas das empresas participantes. Os principais indicadores definidos são:

I) Número de colaboradores participantes: Quantidade total de profissionais inseridos nas trilhas de carreira da rede, com base em registros formais e relatórios de acompanhamento das empresas envolvidas.

II) Taxa de retenção e mobilidade interna: Percentual de colaboradores que permanecem na rede após mobilidade entre empresas, refletindo a efetividade do plano de carreira na retenção de talentos e no aproveitamento interno de competências.

III) Tempo médio de progressão: Intervalo médio entre a entrada do colaborador em uma faixa de desenvolvimento e sua evolução para um novo nível, medido com base nos critérios estabelecidos no protocolo (capacitação, desempenho, requisitos formais).

IV) Índice de satisfação dos colaboradores: Avaliação qualitativa da percepção dos participantes em relação à clareza, justiça e oportunidades oferecidas pelo protocolo, aferida periodicamente por meio de pesquisas anônimas de clima e engajamento.

## **CLÁUSULA VIII**

### **RESPONSABILIDADES DAS PARTES**

Cada empresa participante compromete-se a:

- A) Indicar um representante formal junto à comissão gestora da rede;
- B) Cumprir as diretrizes e metas estabelecidas coletivamente;
- C) Apoiar o desenvolvimento dos colaboradores da rede;
- D) Participar das assembleias e processos decisórios.

## CLÁUSULA IX

### DURAÇÃO E RENOVAÇÃO

O Protocolo terá vigência inicial de um ano, conforme previsto em cronograma específico, sendo objeto de reavaliação e renovação ao final do ciclo, de acordo com os resultados alcançados e as necessidades das empresas participantes.

<b>CRONOGRAMA DE APLICAÇÃO</b>	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Constituição da rede</b>												
Prospectar empresas interessadas												
Realizar assembleia de formalização da rede (registro em cartório)												
Formar a comissão gestora (presidente, vice, tesoureiro, secretário)												
Reuniões de alinhamento e definição de objetivos comuns												
Elaboração do estatuto e registro legal da rede												
<b>Mapeamento de cargos e salários</b>												
Levantar os cargos existentes nas empresas participantes.												
Identificar faixas salariais, funções e requisitos.												
<b>Estruturação da carreira em rede</b>												
Classificar cargos por trilhas (gestão e especialistas).												
Definir níveis de progressão, critérios e requisitos.												
Produzir documentos com regras, processos e fluxos do plano de carreira.												
Oferecer capacitações conjuntas baseadas nas trilhas criadas.												
Engajar os colaboradores sobre o funcionamento do plano.												
<b>Início da aplicação</b>												
Colocar o protocolo em prática, com oferta de vagas internas.												



internos, resultados de avaliações e qualquer outro dado sensível obtido em função da participação na iniciativa. Fica estabelecido que:

A) As informações compartilhadas entre as empresas deverão ser utilizadas exclusivamente para os fins previstos neste Protocolo, sendo vedada sua divulgação ou uso para quaisquer outros propósitos, salvo mediante consentimento expresso das partes envolvidas.

B) Todas as empresas deverão cumprir integralmente a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018 - LGPD), garantindo a segurança, integridade e confidencialidade dos dados pessoais tratados, inclusive durante os processos de mobilidade interorganizacional e gestão compartilhada de carreira.

C) As empresas deverão adotar princípios éticos, de integridade e de compliance, observando as boas práticas de governança corporativa, transparência e responsabilidade na condução das ações previstas neste Protocolo.

D) Caso seja identificada qualquer violação às normas legais ou aos compromissos éticos aqui estabelecidos, a empresa responsável estará sujeita às sanções previstas neste Protocolo, além das medidas legais cabíveis.

## **CLÁUSULA XII**

### **RESCISÃO E PENALIDADES**

A adesão ao presente Protocolo poderá ser encerrada a qualquer tempo, mediante solicitação formal da empresa interessada, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, por escrito, à Comissão Gestora da Rede. Nesse período, deverá ser assegurada a continuidade de eventuais compromissos em andamento ou, quando necessário, realizada a transição adequada de responsabilidades. Nos casos de descumprimento das disposições pactuadas neste Protocolo, a empresa poderá ser desligada compulsoriamente por decisão da maioria simples das demais empresas signatárias, reunidas em assembleia convocada especificamente para este fim. Consideram-se infrações graves:

A) Descumprimento reiterado das obrigações descritas na Cláusula VIII (RESPONSABILIDADE DAS PARTES);

B) Ausência não justificada em três reuniões consecutivas ou alternadas da comissão gestora, realizadas com frequência bimestral;

C) Conduta incompatível com os princípios de cooperação, transparência e ética definidos neste Protocolo;

D) Uso indevido de informações sigilosas ou compartilhadas no âmbito da Rede.

A aplicação de penalidades deverá sempre priorizar a mediação e a tentativa de resolução prévia dos conflitos. O desligamento compulsório será registrado em ata e devidamente comunicado às demais empresas da rede, assegurando-se ampla ciência à parte envolvida.

### CLÁUSULA XIII

#### ASSINATURA DAS PARTES

E por estarem plenamente de acordo com todas as cláusulas e condições aqui estabelecidas, as partes firmam o presente Protocolo de Cooperação em vias de igual teor e forma, cientes de sua força legal e comprometidas com a sua fiel execução. Este instrumento passa a vigorar a partir da data de sua assinatura, produzindo todos os efeitos legais e administrativos cabíveis, sendo registrado em cartório para fins de publicidade, autenticidade e segurança jurídica.

As partes declaram, ainda, que leram e compreenderam todas as disposições deste Protocolo, assumindo, de forma voluntária e solidária, o compromisso com seus objetivos, metas e responsabilidades, visando ao fortalecimento da rede, à valorização dos profissionais envolvidos e ao desenvolvimento colaborativo entre as empresas signatárias.

Empresa 1 - \_\_\_\_\_

Empresa 7 - \_\_\_\_\_

Empresa 2 - \_\_\_\_\_

Empresa 8 - \_\_\_\_\_

Empresa 3 - \_\_\_\_\_

Empresa 9 - \_\_\_\_\_

Empresa 4 - \_\_\_\_\_

Empresa 10 - \_\_\_\_\_

Empresa 5 - \_\_\_\_\_

Empresa 11 - \_\_\_\_\_

Empresa 6 - \_\_\_\_\_

Empresa 12 - \_\_\_\_\_

---

## NOTA METODOLÓGICA

Para realização desse protocolo, entre as principais metodologias adotadas, destaca-se a gestão da rede de empresas fundamentada no modelo de auto-organização apresentado por Balestrin e Verschoore (2008), que favorece a participação ativa, a transparência, fortes vínculos e a construção coletiva de soluções. O Decreto nº 42.950/2004, que institui o Programa Redes de Cooperação no Estado do Rio Grande do Sul, oferece respaldo legal e institucional para a formação de redes empresariais com foco no desenvolvimento coletivo, o que fortalece a viabilidade deste plano de carreira colaborativo. Essa iniciativa evidencia o papel do Estado como agente de incentivo à articulação interorganizacional, criando um ambiente favorável à aplicação prática do protocolo. Além disso, a pesquisa incorpora princípios de protagonismo individual e flexibilidade, alinhando-se ao conceito de carreira proteana (Hall, 1996), no qual o colaborador assume papel ativo em seu percurso de crescimento profissional. Essa perspectiva é complementada pela estrutura de rede de evolução (Oliveira, 2013), que possibilita a mobilidade e o aproveitamento de oportunidades entre as empresas participantes. Dessa forma, o protocolo integra elementos estratégicos, legais e metodológicos para promover a competitividade, a sustentabilidade e a valorização do capital humano nas micro e pequenas empresas envolvidas.

---

**ANEXO I****MODELO DE CARTA DE INTENÇÃO DE ADESÃO À REDE DE COOPERAÇÃO**

[Local], [data]

À

Comissão Gestora da Rede de Cooperação de Plano de Carreira Interorganizacional

Prezados (as),

Venho por meio desta manifestar formalmente o interesse da empresa **[Razão Social]**, inscrita no CNPJ **[CNPJ]**, localizada em **[endereço completo]**, em aderir à Rede de Cooperação para Planos de Carreira Integrados, conforme previsto no Protocolo celebrado pelas empresas participantes.

Reconhecemos os benefícios proporcionados pela atuação em rede, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de talentos, mobilidade interorganizacional, capacitação e valorização de pessoas, além de ganhos em competitividade e sustentabilidade para as empresas envolvidas.

Entendemos que a participação nesta rede poderá gerar oportunidades concretas de crescimento conjunto, fortalecer a gestão de pessoas e promover inovações nos processos de recrutamento, retenção e progressão profissional.

Colocamo-nos à disposição para prestar as informações adicionais necessárias e cumprir os requisitos estabelecidos para formalização da adesão.

Sem mais para o momento, agradecemos a atenção e reiteramos nosso interesse em integrar esta iniciativa.

Atenciosamente,

**[Nome do responsável legal]**

**[Função]**

**[Telefone / E-mail de contato]**

---

Assinatura

## ANEXO II

<b>FICHA TÉCNICA SIMPLIFICADA DA EMPRESA</b>
Razão Social:
Nome Fantasia:
CNPJ:
Segmento ( ) Comércio ( ) Indústria ( ) Serviços
Número de Funcionários:
Porte da Empresa ( ) Microempresa (ME) ( ) Empresa de Pequeno Porte (EPP)
Optante pelo Simples Nacional ( ) Sim ( ) Não
Endereço
Telefone
E-mail

## ANEXO III

<b>FORMULÁRIO DE AUTOCONHECIMENTO PROFISSIONAL</b>			
<p>Este formulário foi elaborado para proporcionar um momento de reflexão sobre sua trajetória profissional e seus objetivos de desenvolvimento. O intuito é que cada colaborador possa avaliar suas competências e identificar prioridades para o seu crescimento na carreira, dentro do modelo de mobilidade interorganizacional proposto pela rede.</p> <p>Preencha de forma sincera, atribuindo peso de 1 a 3 (1 - pouco importante, 2- importante e 3- muito importante) e nota (autoavaliação do seu desempenho atual) para cada competência abaixo, e justifique de forma simples o motivo de atribuição dos valores.</p>			
<b>Fatores para autoavaliação (competência principais)</b>	<b>Peso (importância)</b>	<b>Nota (0 a 10)</b>	<b>Justificativa</b>
Flexibilidade para aceitar e otimizar mudanças necessárias na empresa			
Liderança e capacidade de desenvolver pessoas			
Espírito colaborativo em análises, decisões e execução de ações			
Criatividade e capacidade de inovação			
Identificação, antecipação e gestão de riscos			
Combinar excelência técnica com conhecimento do negócio			
Visão global, integrando diferentes áreas e atividades da empresa			
Satisfação pessoal no trabalho			
Satisfação profissional e perspectivas de crescimento			

## ANEXO IV

<b>FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>		
Nome do colaborador:		Empresa:
0 - NA = não atende 1 - BI = baixa intensidade 2 - FE = frequência esperada 3 - EE = excede o esperado		
<b>Desdobramento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Pares - diz respeito a como o avaliado se relaciona com os pares de sua chefia</b>		
Trânsito junto a pares	Possui um bom relacionamento com os pares de sua chefia.	
Agregador	É visto como alguém que traz boas contribuições ao grupo.	
Participativo	Ao participar de reuniões, expressa livremente suas opiniões.	
<b>Network - maneira como o indivíduo se relaciona internamente e externamente à organização</b>		
Trânsito entre áreas	Transita bem nas diversas áreas da organização.	
Relacionamento interno	Tem um bom relacionamento com pessoas de todos os níveis na organização.	
Relacionamento externo	Tem um bom relacionamento com parceiros externos.	
Rede de relacionamentos	Pessoa que busca desenvolver networking relacionado à sua área de atuação.	
<b>Crescimento - diz respeito à preocupação do indivíduo com o seu autodesenvolvimento</b>		
Autodesenvolvimento	É percebida como uma pessoa preocupada com o seu autodesenvolvimento.	
Aperfeiçoamento	Busca constantemente se aperfeiçoar em sua área de atuação, preocupado sempre em implementar melhorias no trabalho desenvolvido.	
Complexidade das tarefas	Procura desenvolver tarefas com maior nível de desafio e complexidade.	
Iniciativa	Recebe bem os feedbacks, buscando aprimoramento em pontos identificados como deficientes.	
<b>Realizações - diz respeito a como o indivíduo desenvolve o que lhe é demandado.</b>		
Metas	Implementa planos de ações, visando o cumprimento das metas e observando os padrões de qualidade, segurança e meio ambiente.	
Empenho	Quando recebe uma tarefa empenha-se ao máximo para entregá-la de maneira satisfatória, muitas vezes superando as expectativas.	
Proatividade	É uma pessoa proativa que sempre traz os problemas com sugestões para a sua solução.	
Disponibilidade	Está sempre disponível para enfrentar os novos desafios que lhe são colocados.	

<b>Comportamentos e atitudes - diz respeito aos comportamentos e atitudes esperados dos gestores a partir dos valores da empresa.</b>		
Integridade	Age diante das pessoas com as quais mantém contato (subordinados, fornecedores, clientes, pares/colegas) de modo íntegro e honesto, procurando soluções que sejam justas e equilibradas para todos.	
Imparcialidade	Procura atuar sempre de modo imparcial, oferecendo as mesmas condições e oportunidades a todos e utilizando os mesmos critérios em suas decisões, independentemente dos envolvidos.	
Clareza e transparência	Transmite para as pessoas com as quais convive as informações necessárias para que possam compreender suas decisões e opiniões e para que possam desempenhar adequadamente o seu trabalho. Não retém informações que possam ser úteis a outros profissionais, preservando, no entanto, aquelas de caráter confidencial e sigiloso.	
Coerência	Demonstra-se coerente em suas decisões e ações, praticando consistentemente aquilo que prega.	
<b>- Excelência no trabalho</b>		
Melhoria contínua	Procura introduzir melhorias nas suas atividades, não se acomodando com o nível de desempenho alcançado.	
Apoio ao aperfeiçoamento contínuo	Estimula os profissionais com os quais se relaciona (sejam subordinados, pares ou outros) a melhorarem continuamente suas atividades e oferece apoio para que essa melhoria possa ocorrer.	
Princípios da qualidade	Valoriza, pratica e incentiva o exercício dos princípios da qualidade, respeitando as normas e agindo de forma a prevenir a ocorrência de problemas.	
Iniciativa e rapidez	Demonstra iniciativa e rapidez em suas ações, identificando e aproveitando oportunidades e solucionando problemas antes que eles ganhem maiores proporções.	
Energia	Encara as dificuldades e obstáculos de modo positivo e extrai deles a motivação e a energia para superá-los.	
Apoio à superação	Incentiva as pessoas com quem se relaciona a superarem desafios, oferecendo auxílio e colaboração quando necessário.	
Comprometimento	Demonstra-se comprometido e envolvido com a organização, com o grupo com o qual interage e com seu trabalho, se esforçando para que se atinjam os objetivos fixados.	
Abertura às mudanças	Reage positivamente às mudanças, orientando pessoas para que elas as assimilam com tranquilidade às transformações da organização.	
<b>- Respeito às pessoas</b>		
Respeito às diferenças	Respeita as diferenças entre as pessoas, sejam de qualquer natureza (cultural, religiosa, racial, de gênero, política etc.), e estimula os outros a fazerem o mesmo.	

Valorização da diversidade	Demonstra e reforça o valor e a importância da diversidade no local de trabalho, constituindo equipes compostas por profissionais com diversas visões e formações e que possam, em conjunto, gerar soluções adequadas para a empresa.	
Receptividade	Estimula as pessoas a participarem ativamente no local de trabalho e a manifestarem sua opinião, respeitando-a mesmo que seja diferente da sua.	
Respeito à vida	Cuida para que as práticas de segurança sejam respeitadas, orientando pessoas sempre que necessário e proporcionando condições que evitem a ocorrência de acidentes.	
<b>- Respeito à comunidade e ao meio ambiente</b>		
Relacionamento com a comunidade	Cuida para que seja mantida uma relação positiva entre a empresa e a comunidade, levando em consideração os impactos de suas ações e decisões nos âmbitos social e ambiental.	
Equilíbrio com o meio ambiente	Considera os impactos de suas ações no meio ambiente, procurando minimizá-los. Conscientiza outros profissionais sobre a importância de preservar o meio ambiente e os impactos deste ato para a qualidade de vida das pessoas e para a empresa.	
<b>- Espírito de equipe</b>		
Relacionamento positivo	Conquista o respeito, a credibilidade e desenvolve relacionamentos positivos com outros profissionais (pares, clientes, subordinados etc.).	
Colaboração	Mostra-se disponível e disposto a contribuir com os outros, ajudando o grupo sempre que possível.	
Disseminação do espírito de equipe	Constrói e reforça o "espírito de equipe" junto aos profissionais que administra ou na relação com outras áreas/pessoas, reconhecendo e estimulando as ações que promovam e favoreçam a união do grupo e inibindo aquelas que prejudiquem a coletividade.	
Flexibilidade	É aberto ao debate, respeitando a opinião dos outros e revendo sua opinião sempre que necessário.	
Conciliador	Harmoniza o clima de disputas, buscando aliar interesses diversos.	
Abertura	Mostra-se acessível, deixando que as pessoas se sintam confortáveis para expressar suas opiniões e sugestões sobre seus comportamentos e atitudes e para consultá-lo sempre que necessário.	
<b>- Desenvolvimento e gestão de pessoas</b>		
Estímulo ao desenvolvimento	Encoraja as pessoas com as quais interage a se desenvolverem pessoal e profissionalmente, reconhecendo o esforço daqueles que buscam seu autodesenvolvimento e criando condições para que ele possa ocorrer.	
Orientação ao desenvolvimento	Orienta as pessoas de sua equipe a se desenvolverem, esclarecendo as necessidades e oportunidades da empresa e procurando conciliá-las com as preferências e características dos profissionais.	

Gestão do clima	Zela para que se estabeleça um clima agradável e de amizade na equipe que administra e com aquelas pessoas com quem mantém contato, reforçando comportamentos positivos e atuando rapidamente para que pequenos problemas de relacionamento não se intensifiquem.	
Esclarecimento de papéis	Atua para que as pessoas da equipe que administra compreendam o trabalho a ser realizado e sua importância para a empresa, percebendo dúvidas e esclarecendo o que estiver ao seu alcance.	
Feedback	Comunica para as pessoas seus pontos fortes, qualidades e dificuldades, de modo que possam melhorar sempre.	

## APÊNDICE B

### Conceito:

- O que você entendeu do Protocolo de cooperação que foi disponibilizado para leitura prévia?
- Você acredita que MPEs estão abertas à cooperação em temas ligados à gestão de pessoas? Por quê?

### Viabilidade:

- Você considera viável que empresas compartilhem oportunidades de carreira com colaboradores de outras empresas da rede? Quais seriam os desafios?
- Como garantir que esse processo seja justo e equilibrado para todas as empresas envolvidas?
- Quais critérios você considera importantes para uma empresa fazer parte dessa rede colaborativa?
- O que não pode faltar em um plano de carreira nesse formato colaborativo?
- Como você vê a ideia de usar uma rede para facilitar transições de carreira entre empresas diferentes?

### Benefícios:

- Quais seriam, na sua visão, os principais benefícios de um protocolo como esse para os colaboradores?
- E para as empresas envolvidas, o que poderia ser um ganho real ao participar desse modelo?
- Você acredita que isso pode contribuir com a retenção de talentos nas MPEs? Por quê?

### Aplicação:

- Que pontos você considera que precisam ser revistos ou melhor detalhados no projeto?
- Existe algo no modelo proposto que você acredita que não funcionaria na prática?
- Que sugestões você daria para que o protocolo seja mais aplicável e efetivo?