

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIOPET**

**ALINE RODRIGUES DE ALMEIDA NEVES**

**Orcid: 0000-0002-7278-5906**

**JÉSSICA LIBERATO GARRIDO**

**Orcid: 0000-0001-5140-2411**

**SILVIA SANTANA GATO**

**Orcid: 0000-0002-1140-898X**

**Orientadora: Prof. Msc Silmara C. Kowalski**

**Orcid: 0000-0003-0781-4608**

**PLANO DE CARREIRA COMO UM FATOR MOTIVACIONAL DE  
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**Curitiba – PR**

**2022**

## **PLANO DE CARREIRA COMO UM FATOR MOTIVACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

ALINE RODRIGUES DE ALMEIDA NEVES

JÉSSICA LIBERATO GARRIDO

SILVIA SANTANA GATO

**RESUMO:** O Plano de Carreira é uma ferramenta utilizada dentro de algumas organizações que visa o desenvolvimento de seus colaboradores e que, conseqüentemente contribui para o crescimento e alcance de bons resultados para as organizações que o praticam. Assim, este artigo teve como objetivo analisar se o Plano de Carreira é eficiente e eficaz nas organizações, servindo como uma ferramenta estratégica e como um fator motivacional para seus colaboradores. Como metodologia científica, foi utilizada a revisão literária e a pesquisa quantitativa e qualitativa por meio da aplicação de um questionário dentro de uma empresa. Após a análise dos resultados foi possível identificar que o Plano de Carreira é uma ferramenta eficiente que transmite confiança para os colaboradores e com ela a organização retém profissionais engajados, satisfeitos e comprometidos para realizar suas funções com maior qualidade, afinal quando um funcionário está motivado seu desempenho melhora e também a imagem e os resultados da organização, gerando lucro e sucesso.

**Palavras Chave: Plano de carreira - Motivacional - Organizações**

## 1. INTRODUÇÃO

O plano de carreira é considerado como um diferencial às empresas que o possuem, além de contribuir como fator motivacional aos colaboradores de uma organização, este demonstra a valorização do capital humano e sua importância dentro de uma instituição.

Em um mundo globalizado, pós pandemia, as mudanças, a competitividade e oportunidades no mercado de trabalho são constantes e intensas, e para acompanhar esse movimento as instituições precisam se posicionar de forma a atrair profissionais qualificados e até mesmo ter estratégias para retê-los, afinal, as pessoas são essenciais para o desenvolvimento de uma empresa.

Partindo desse princípio, entende-se que o plano de carreira é uma ferramenta estratégica de gestão capaz de motivar, desenvolver e reter talentos dentro de uma organização e que consequentemente fará com que as empresas se desenvolvam e tenham bons resultados concomitantemente ao crescimento de seu funcionário.

O planejamento de carreira, segundo Oliveira (2013), “refere-se a um conjunto de ações pensadas e estruturadas que evidenciam a evolução de cada indivíduo, de maneira interativa com as necessidades das empresas, dos indivíduos e das comunidades onde elas atuam”, ou seja, serve como norteador àqueles que buscam crescimento e desenvolvimento, mostrando o caminho a ser trilhado para o seu crescimento profissional dentro da organização.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que possibilitou o estudo da literatura pertinente acerca do tema abordado, e a pesquisa qualitativa e quantitativa com a aplicação de um questionário composto por 6 questões, feito via Google Forms, a fim de levantar dados sobre o plano de carreira na empresa em que foi realizado o estudo de caso do presente artigo.

Diante disso, o problema da pesquisa foi avaliar se o Plano de Carreira é entendido pelo colaborador como um fator motivacional de desenvolvimento dentro da organização.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar se o Plano de Carreira é eficiente e eficaz nas organizações, servindo como uma ferramenta estratégica e como um fator motivacional para seus colaboradores.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos são:

- 1) Compreender o que é o Plano de Carreira;
- 2) Estudar a literatura e trabalhos correlatos sobre o Plano de Carreira como um fator motivacional;
- 3) Fazer uma análise das teorias sobre a Motivação Humana, a Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos dois Fatores de Herzberg e as Necessidades de McClelland.

## **2. PLANO DE CARREIRA**

O plano de carreira é uma ferramenta utilizada dentro de algumas organizações que visa o desenvolvimento de seus colaboradores e que, conseqüentemente contribui para o crescimento e alcance de bons resultados para as organizações que o praticam, visto que o desempenho de uma empresa está diretamente ligado aos esforços e resultados positivos de seus colaboradores.

Segundo Queiroz e Leite (2011, p.1790) “O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão.”

Para que os objetivos da empresa e do colaborador sejam alcançados, é necessário que o plano de carreira, seja estruturado, acessível e compatível com a realidade da empresa, pois de nada adianta possuir um programa em que o colaborador cumpra com todos os requisitos e a empresa não tenha condições de oferecer o cargo pretendido, ou seja, ao invés de motivar, o plano de carreira quando não for bem planejado, pode frustrar e atrapalhar o desempenho do colaborador.

Moura (2016) afirma que:

A essência do plano de carreira consiste em dar rumo à vida profissional de cada colaborador. Planejando cada passo a ser desenvolvido pelo mesmo e como desenvolver, porém se o plano de carreira não for elaborado de uma forma eficaz de nada valerá, pois ao invés de dar rumo para o profissional ele acaba fazendo efeito contrário. Para que isso não ocorra o colaborador e a organização tem que ter plena consciência de quais são suas metas e objetivos a serem alcançados. Para isso necessitam seguir as diretrizes que sustentam um plano de carreira.

Nesse sentido, o colaborador precisa compreender qual é o seu papel dentro da empresa, seus objetivos, suas metas e qual caminho deseja percorrer ao longo de sua trajetória profissional.

Corroborando com essa ideia, (CORRAL, 2010) diz que,

Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. Nessa fase de elaboração, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos.

Com a elaboração e aplicação de um plano de carreira estruturado dentro das organizações, os resultados tendem a serem positivos, facilitando o planejamento estratégico na gestão de pessoas e sendo benéfico não somente para a empresa, mas também para o colaborador.

O plano de carreira implantado nas organizações proporciona inúmeros benefícios para as partes envolvidas, tais como uma seleção interna de pessoal mais consciente e melhor estruturada, aumentando as chances de acertos nas decisões tomadas. Proporciona ainda que os trabalhadores da organização atuem mais motivados, contribuindo para o desenvolvimento profissional e também com o desenvolvimento organizacional. (FURBINO, 2008 *apud* MOURA *et al.*, 2016).

Se houver o investimento em cada colaborador presente na organização, a rotina de trabalho ficará mais eficaz e eficiente, com as pessoas motivadas e engajadas a entregar um melhor resultado final, sabendo que terão a possibilidade de serem notadas por seus líderes e evoluírem profissionalmente.

O avanço no plano de carreiras ou de cargo, não gera motivação somente por conta do salário, porque vão ganhar mais, normalmente colaboradores

comprometidos com a empresa e que querem mais conhecimento e experiência, buscam aprender e se aperfeiçoar a cada dia e em cada setor que está presente. Juntamente com isso, vem o reconhecimento de seu líder, motivando e mostrando que acompanha diariamente seus afazeres na empresa, sabe cada passo do colaborador e onde cada um deles pretende chegar na organização. Desta maneira, o colaborador entende que realmente faz parte da empresa e que há uma preocupação dos líderes sobre sua jornada na mesma.

Além de ser considerado uma ferramenta motivacional, o plano de carreiras também é um diferencial competitivo para as empresas, pois quando esta valoriza e tem a preocupação de desenvolver, e reter seus talentos, pode atrair profissionais para a organização e se destacar no mercado.

Uma empresa que foca no capital humano, entende o valor das pessoas para seu desenvolvimento, cria vantagem competitiva “Existem diversos motivos para que uma empresa esteja em destaque – qualidade nos produtos e serviços, excelência no atendimento, preço acessível – e em todos eles as pessoas estão envolvidas.” (GPTW, 2021).

Na atualidade e instabilidade do mercado, em meio a uma crise econômica do pós pandemia e em constante mudança, ser competitivo é algo essencial para as organizações continuarem crescendo e se desenvolvendo. “É através de, e por meio das pessoas, que as ações mais complexas se desenvolvem e trazem resultados difíceis de serem equiparados pelos concorrentes”. (GPTW, 2021).

Ao falar em plano de carreira também é preciso pensar que não se trata de algo de exclusiva responsabilidade das empresas, pois cada indivíduo também é responsável por seu crescimento e desenvolvimento, e para isso é preciso se auto conhecer, possuir objetivos claros de onde se pretende chegar e estar sempre aberto às mudanças e desafios. Pontes, 2017 pág. 350, afirma que “o planejamento de carreira é da responsabilidade do indivíduo. A carreira no aspecto individual, tem como partida o auto conhecimento.”

Para Mora et. al 2016 *apud* Savioli, “Carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e

futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida".

### **3. TEORIAS MOTIVACIONAIS**

A palavra motivação vem da palavra “mobil” que significa mover e “ção” significa ação, ou seja, os motivos que levam as pessoas a determinadas ações (SOARES, BRUNA CAROLINE MOREIRA, 2015).

A motivação é intrínseca, individual, nasce das necessidades e desejos das pessoas, a forma como elas lidam com as condições e se modifica conforme os altos e baixos da vida. Segundo (Vergara, 2013, p.42 ) Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de algumas coisas [...] ela nos é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

Nas organizações a motivação é capaz de transformar ambientes, gerando novas possibilidades de crescimento (RIBEIRO PASSOS; PEREIRA, 2018). De acordo com Robbins et al. (2011, p. 70), “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação no trabalho apresenta sentimentos positivos com relação a ele, ao passo que alguém com um nível baixo de satisfação apresenta sentimentos negativos”.

Um fator motivacional relevante nas organizações é o plano de carreira, com ele é possível o crescimento profissional do colaborador. Quando um funcionário está motivado seu desempenho melhora e suas tarefas são realizadas com precisão, conseqüentemente, a imagem e os resultados da organização melhoram, gerando lucro e sucesso. Já colaboradores insatisfeitos não fazem suas tarefas com cuidado e podem desmoralizar a empresa.

Segundo MAXIMIANO (2011, p.236):

No campo da administração, o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande interesse na administração das organizações.

Com isso, empresas estão buscando entender a motivação para conseguir melhorar o desempenho de seus colaboradores. Para Sousa (2020, p. 10), a motivação no ambiente de trabalho desperta a vontade de evoluir, e produzir com qualidade, proporcionando que os colaboradores trabalhem felizes e sentindo-se importantes.

Existem diferentes autores que definem a Motivação, pelo fato de não existir um único fator de motivação. Por tanto, para melhor compreensão de fatores que motivam o ser humano serão apresentadas neste artigo três teorias motivacionais: Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos dois fatores de Herzberg (1968) e Necessidades de McClelland.

### **3.1. Teoria das Necessidades**

Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo norte-americano, desenvolveu a teoria da hierarquia das necessidades, a partir da qual ajuda a entender a motivação. Para ele, as necessidades humanas são organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva a tomar algumas decisões.

Segundo (LACOMBE, Francisco José Masset, 2011), o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja a saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

Nessa teoria, as pessoas são motivadas a satisfazer uma necessidade elevada, situada em uma pirâmide hierárquica, conforme a necessidade do nível mais baixo foi satisfeita. (MCSHANE, Von Glinow, 2014).

Figura 1 - Pirâmide de necessidades de Maslow.





Fonte: Adaptada de BETEMAN, 2010.

Segundo (BATEMAN, 2011):

1. Fisiológicas (comida, água, sexo e abrigo).
2. de Segurança (proteção contra ameaças ou privação).
3. Sociais (amizades, afeição, aconchego e amor).
4. do Ego ( independência, realização, liberdade, status, reconhecimento e auto-estima).
5. Auto-realização (conscientização do próprio potencial total; tornar-se tudo de que se é capaz).

A teoria distingue dois tipos de necessidade: primárias e secundárias. As primárias formam a base da hierarquia, são as fisiológicas e as de segurança, dizem respeito à sobrevivência das pessoas. A segunda está no topo da pirâmide, são as afetivas-sociais, as de estima e as de autorrealização [...] dizem respeito à realização de nosso próprio potencial. ( VERGARA, Sylvia Constant, 2013).

Para Marras 2011, p. 27:.

1. Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem satisfação. Enquanto perdurar a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação. No mesmo instante, contudo nasce uma nova necessidade, por via de consequência, uma nova força motriz impele o indivíduo a

novamente buscar outra satisfação. Instala-se assim um moto - contínuo, um looping infundável, que forma o movimento dialético-motivacional.

2. Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o da auto realização. Essa necessidade é puramente intrínseca e, em geral, manifesta-se em indivíduos que são independentes, que têm o poder de autogovernar.

Os críticos desta teoria afirmam que nem todas as pessoas são iguais. Segundo (Chiavenato, 2014, p. 323), as pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram; contudo, sua teoria é bem aceita, oferece um esquema orientador e útil para compreender a motivação.

### **3.2 - Teoria dos dois fatores**

Frederick Herzberg (1923 - 2000), desenvolveu a teoria dos dois fatores, onde mostra a satisfação e não satisfação no trabalho. Para ele, há duas categorias de fatores que explicam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Fatores higiênicos localizam - se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelos de gestão relacionados com os colegas ( VERGARA, Sylvia Constant, 2013). Esses fatores podem fazer as pessoas infelizes se forem administradas de forma inadequada. Se eles forem bem administrados e percebidos como positivos pelos empregados estes deixam de ficar insatisfeitos. (BATEMAN, 2011). Se presente deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação (VERGARA, Sylvia Constant, 2013).

Fatores motivacionais são as chaves para a verdadeira satisfação e para a motivação no trabalho. São intrínsecos, dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação (VERGARA, Sylvia Constant, 2013).

Para (BATEMAN, 2011), a teoria de Herzberg ilustra a importante distinção entre recompensas extrínsecas (fatores higiênicos) e as recompensas intrínsecas (fatores motivacionais [...]) E elas lembram aos administradores de que não devem contar apenas com recompensas extrínsecas para motivar seus funcionários, mas também focalizar as recompensas intrínsecas.

Figura 2 - Teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS ( PODEM CRIAR UMA SATISFAÇÃO POSITIVA)	FATORES HIGIÊNICO ( PODEM CRIAR INSATISFAÇÃO NO TRABALHO )
Realização	Política e administração da empresa (as regras, papeladas e burocracias)
Reconhecimento pelas realizações	Supervisão (sobretudo se for excessivamente supervisionado)
Trabalho significativo, interessante	Remuneração
Responsabilidade	Relações interpessoais (com supervisores, colegas de trabalho e mesmo cliente)
Progresso (psicológico, não só promoção)	Condições de trabalho

Fonte: Adaptada de MARCOUSÉ, 2013.

Um aspecto importante é que Herzberg viu o salário como um fator de higiene, não um motivador. Assim, um sentimento de ser mal pago pode levar a mágoas, mas altos salários rapidamente são considerados como direitos (MARCOUSÉ, 2013).

Em resumo, os fatores motivacionais são os que mais contribuem para que as pessoas produzam, eles possuem o poder de criar satisfação, por tanto as empresas procuram aumentar ao máximo esses fatores. Já os fatores de higiene podem causar insatisfação se não forem previstos e devem ser dosados com cuidado.

### 3.3. Necessidades de McClelland

David McClelland (1917 – 1998), identificou as três necessidades básicas mais importantes que orientam as pessoas: poder, afiliação e realização. A

diferença entre essa teoria e a de Maslow é que ela diz que as necessidades podem ser aprendidas, não nascem com elas, então são adquiridas socialmente.

Figura 3 - Necessidades de McClelland

<b>Necessidades</b>	<b>Meio para obter satisfação</b>
Poder	Exercer influência
Realização	Competir como forma de auto-avaliação
Afiliação	Relacionar-se cordial e afetuosamente

Fonte: Adaptada de [https://pt.org/wiki/David\\_McClelland](https://pt.org/wiki/David_McClelland)

Sua teoria afirmava que cada pessoa tem um nível de necessidade diferente da outra. A necessidade de poder refere-se a relações com pessoas, status, prestígio, posições de influência (VERGARA, Sylvia Constant, 2013). Pessoas motivadas pelo poder gostam de competir, de vencer e estar no controle das situações.

A necessidade de realização é concernente à autoestima e a autorrealização (VERGARA, Sylvia Constant, 2013). Caracteriza-se por forte orientação para a realização e por uma obsessão pelo sucesso e pelo atingimento de metas. A maioria dos administradores e empresários têm altos níveis dessa necessidade e gostam de percebê-la em seus funcionários (BATEMAN, 2011). Essas pessoas são motivadas por realizar tarefas, se satisfazem em completá-las e buscam excelência no que fazem.

Pessoas motivadas pela necessidade de afiliação buscam afeto, são cordiais, estimulam o trabalho em equipe, refletem forte desejo de serem estimulados por outras pessoas. Os indivíduos com alto nível dessa necessidade são mais orientados para um bom relacionamento com os outros e podem estar menos interessados em altos níveis de desempenho (BATEMAN, 2011).

#### **4. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil pag. 29-30, 2010 “é elaborada com um propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema.” Ou seja, possibilitou o estudo da literatura pertinente acerca do tema abordado, contribuindo para o desenvolvimento do trabalho.

Para o levantamento de dados foi aplicada a pesquisa qualitativa, a qual proporciona maior clareza e compreensão da problemática apresentada no artigo e a pesquisa quantitativa, que permite fornecer gráficos e dados numéricos para validar as respostas do questionário.

De acordo com Malhotra 2012, pg 111:

Pesquisa qualitativa é a metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema. Pesquisa quantitativa é a metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística

O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi a aplicação de um questionário composto por 6 questões, feito via Google Forms, a fim de levantar dados sobre o plano de carreira na empresa em que foi realizado o estudo de caso do presente artigo.

#### **5. ESTUDO DE CASO**

Por solicitação dos informantes não é referido o nome da empresa. Apenas pode-se afirmar que se trata de um e-commerce com diferentes produtos, englobando diversos setores, entre eles o de vendas, setor esse que foi estudado e é onde se concentra maior pressão no colaborador em relação a entrega de suas metas, comprometimento, compreender qual é o projeto da empresa e aonde pretende-se chegar.

Os produtos vendidos, são cursos, totalmente online, que podem mudar a vida de seus alunos, dependendo do esforço e vontade de cada um dos assinantes.

A empresa atua no mercado desde 2019, mas as plataformas em si, já atuam no mercado há mais tempo.

Atualmente, o trabalho é 100% home office e a empresa foi desenvolvida com metas bem definidas sobre a qualidade do atendimento ao cliente e incentiva com vários programas e reuniões o bem estar à seu colaborador e para isso, são tomadas medidas como equipamento de segurança, conforto, plano de saúde, psicólogos, além de ter sido implementado o Plano de Carreiras, pensando como uma ferramenta estratégica e motivacional, no desenvolvimento do colaborador, caminhando com o crescimento da empresa.

A organização tem sua missão e valor regidas por: Trazer uma educação que gere valor. Desta maneira, a empresa se preocupa com seu colaborador, tendo acolhimento com diversidades de pessoas, gerando oportunidades e crescimento a todos; tratar as pessoas com respeito, reconhecendo suas atividades, por mais que metas não sejam atingidas, atuar nos times trazendo uma sensação de como se estivessem no trabalho presencial. Os líderes devem passar a mensagem de que o resultado de uma pessoa do time pode impactar o resultado final da equipe e mostrar como é preciso cada um fazer sua parte também, afinal, são um time e estão no mesmo barco.

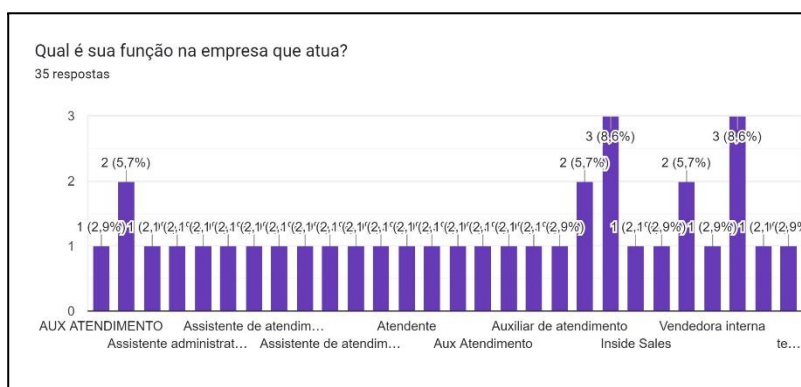
Com isso, a organização valoriza os colaboradores que se destacam dos demais, entregando e superando suas metas. Além de reuniões de destaques do mês, presentes e kit enviados, folgas, foi estabelecido o Plano de Carreiras, que é válido para todas as pessoas presentes na organização e que visa ajudar o colaborador a se desenvolver e crescer profissionalmente.

Esta ação permitiu elevar a motivação dos colaboradores e abriu portas não só para o aumento de salário, mas também a possibilidade de ingressar em outra área/setor da empresa que tenha interesse. O colaborador coloca como objetivo o que deseja e direciona seus esforços para que isso aconteça o mais rápido possível. Entretanto, é fundamental a participação do gestor, mostrando e traçando caminhos, apoiando e pontuando com o intuito de estimulá-lo a não desistir, caso apareça fatores indesejados no caminho e principalmente, aprender com os erros, buscando uma melhora contínua.

## 5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa foram levantados por meio de um questionário de 6 perguntas, feito via Google Forms e que foi respondido por 35 colaboradores do setor de vendas (auxiliares de atendimento, assistentes administrativos e supervisores), conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 1 - Qual é a sua função na empresa que atua?



Foi possível observar que 60% dos entrevistados estão a menos de 1 ano na empresa, ou seja, ainda estão se adaptando às suas funções e atividades. No entanto, apesar de possuírem pouco tempo na organização, é unânime entre os entrevistados (figura 3) o conhecimento de que a empresa possui um plano de carreiras e o que cada um precisa fazer para crescer e se desenvolver (figura 4).

Figura 2 - Há quanto tempo faz parte da empresa?

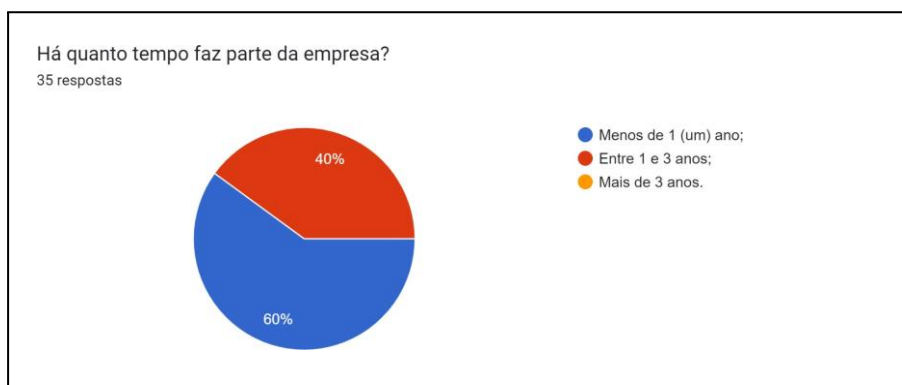


Figura 3 - Sua empresa possui plano de carreiras?

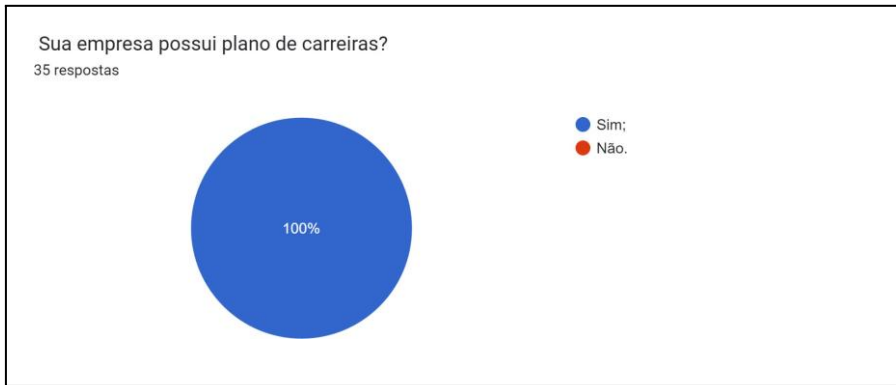


Figura 4 - Você tem conhecimento do que precisa fazer para avançar de cargo?

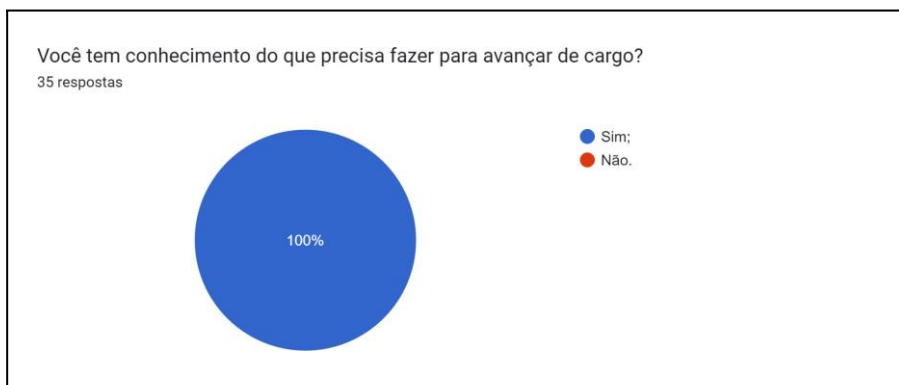


Figura 5 - Você considera importante a empresa ter um plano de carreiras?

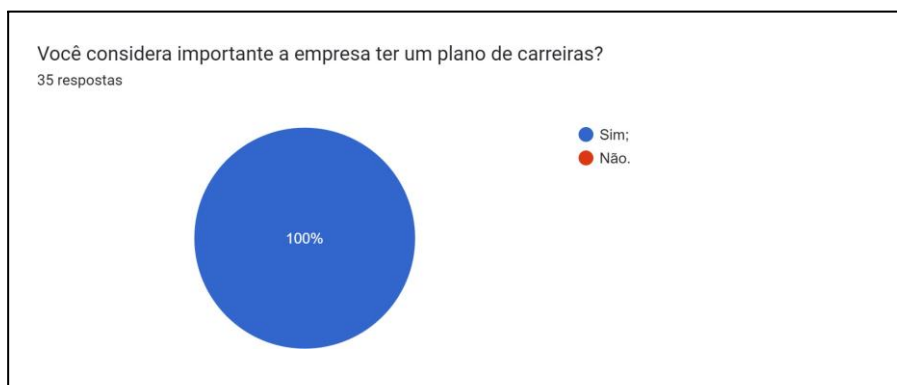


Figura 6 - Você concorda que um plano de carreira contribui com a sua motivação e seu desempenho dentro da organização?





Ao analisar os dados levantados por esse questionário e lincar com o objetivo do trabalho, é possível afirmar que o Plano de Carreiras dentro de uma organização contribui para o desenvolvimento de seus colaboradores e os motiva em seu dia a dia e isso foi confirmado pelas respostas nas figuras (5 e 6) em que, 100% dos entrevistados concordam que é importante a empresa possuir um plano de carreira e que esse sim é um fator motivacional para seu desenvolvimento.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Plano de Carreiras se tornou a real e única motivação para alguns dos colaboradores presentes no ambiente corporativo, compreendendo que é um conjunto de fatores, habilidades, experiências e conhecimentos que o profissional busca durante toda sua trajetória.

Diante disso, a apresentação e descrição dos cargos é um fator essencial para que cada colaborador entenda, desde o início de sua jornada, em qual cargo está, suas funções e onde pretende chegar. Por isso, as informações precisam ser de fácil acesso, contendo os requisitos claros para cada função e metas atingíveis, mantendo sempre o colaborador informado.

Corroborando com o tema, foi criado um questionário contendo 6 perguntas sobre o Plano de Carreiras. O questionário foi respondido por 35 pessoas da empresa e foi possível identificar a visão de cada colaborador, compreendendo se realmente o tema abordado é um fator motivacional na organização.

Feito a análise das respostas, pode-se constatar que o Plano de Carreiras é uma ferramenta eficiente que transmite confiança para os colaboradores e com ela a organização retém profissionais engajados, satisfeitos e comprometidos para realizar suas funções com maior qualidade, o que conseqüentemente contribui para maior produtividade da empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, THOMAS S. Administração: novo cenário competitivo. 2. ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

BLOG PUCRS CARREIRAS (PUCRS). Não paginado. Disponível em: <<https://blog.carreiras.pucrs.br/a-gestao-da-carreira-na-Atualidade-por-mais-protagonismo-e-dialogo/>>. Acesso em: 02 set. 2022

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9 ed. São Paulo: Manole, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo, 2010.

GPTW - Great Place to Work, 2021. Como o RH pode trazer vantagem competitiva para os negócios?. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/vantagem-competitiva/>>. Acesso em 12 set. 2022.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre, 2012.

MAXIMIANO, A.C.A. Introdução à Administração. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCOUSÉ, IAN. Recursos Humanos. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico. 14ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. Comportamento Organizacional. 6., ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2014.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação Organizacional: Fatores Precusores da Motivação do Colaborador. Gestão e desenvolvimento, v. 26, p. 105– 131, 2018.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. Gestão de pessoas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.