

**ARTIGO ORIGINAL**

**OS BENEFÍCIOS DOS PROGRAMAS DE GESTÃO DE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**

**Sarah Lopes Soares**<sup>1</sup>  
Universidade Guarulhos

**Antonio Carlos Estender**<sup>2</sup>  
Universidade Guarulhos

**RESUMO – Os benefícios dos programas de gestão de carreira e desenvolvimento profissional:** Plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional são termos populares no mercado de trabalho, porém a grande maioria das pessoas não sabe de fato o que significam e os reflexos e benefícios que podem trazer a suas vidas profissionais. Refletiremos como esses investimentos podem impactar a eficiência e eficácia dos colaboradores e como isso pode ajudar as organizações a reter talentos e desenvolve-los de acordo com suas necessidades. Para atingir tais objetivos foram utilizados, estudo de caso, pesquisas qualitativas, observação participativa e análises bibliográficas e documentais. Este trabalho procurou responder como investimentos em planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional beneficiam a motivação dos colaboradores dentro das organizações. Diante disto analisaremos a importância da criação de programas bem estruturados que envolvam essas ferramentas e o quanto as organizações podem se beneficiar. Estes métodos são as formas mais eficazes de se manter os colaboradores motivados a realizar bons trabalhos, pois estes terão a certeza que seus esforços serão valorizados e recompensados, o que irá intervir proveitosamente nos resultados das organizações.

**Palavras-chave:** Carreira, desenvolvimento, motivação, talentos

**ABSTRACT – The benefits of career management and professional development programs:** Career and professional development management plan are popular terms in the labor market, but the vast majority of people do not really know what they mean and reflections and benefits they can bring to their professional lives. Will reflect how these investments can impact the efficiency and effectiveness of employees and how it can help organizations to retain talent and develop them according to your needs. To achieve these objectives were used, case study, qualitative research, participant observation and bibliographic and documentary analysis. This study sought to answer as investments in career management plans and professional development benefit the motivation of employees within organizations. In view of this we will analyze the importance of creating well-structured programs involving these tools and how organizations can benefit from. These methods are the most effective ways to keep employees motivated to do good work, as they will be assured that their efforts are valued and rewarded, which will helpfully intervene in the results of organizations.

**Keywords:** Career, development, motivation, talent.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração – Universidade Guarulhos;

<sup>2</sup> Mestre em Administração – Universidade Guarulhos;

## 1 INTRODUÇÃO

Diversos trabalhos vêm analisando o tema conforme apontado no referencial teórico em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para planos de gestão de carreira, e desenvolvimento profissional, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas de desenvolvimento organizacional.

Plano de gestão de carreira é uma ferramenta gerencial que tem o objetivo de estabelecer uma trajetória profissional, garantindo assim a ascensão e desenvolvimento de um colaborador dentro de uma instituição, alinhando as necessidades das pessoas com as necessidades da organização, ou seja, é um planejamento organizacional que possibilita aos colaboradores evoluírem e almejem novas posições dentro da organização, este planejamento deve atender tanto as necessidades pessoais do colaborador quanto as necessidades da organização. Segundo LEVY (1980) a motivação é uma força que impulsiona o indivíduo a ação fazendo com que através da mesma o funcionário traga maiores lucros e benefícios a empresa. Para VROOM (1997) a motivação é um tipo de sucesso que não nasce sozinho, depende tanto do desempenho, da tecnologia adotada pela empresa e da qualidade exercida pelos funcionários que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

Na literatura acadêmica sobre as ferramentas de gestão de carreira e desenvolvimento profissional existem poucos estudos sobre o tema, suas vantagens e benefícios. Um trabalho identificado na literatura do Brasil foi Carreira: Diferencial Para o Sucesso Profissional DUTRA (2002) que mais vezes apareceu na literatura. Em seu estudo, cujo tema era carreira, foram realizadas pesquisas qualitativa para a identificação do significado de plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional.

Sendo assim, organizações que possuem tais ferramentas de forma bem estruturadas, e que de fato tragam resultados conseguirão manter seus colaboradores motivados a executarem sempre bons trabalhos, pois estes possuirão a certeza que seus esforços serão reconhecidos e recompensados e com isso as organizações ganham em comprometimento e produtividade.

Como investimentos em programas de plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional podem beneficiar a motivação dos colaboradores dentro das organizações? Discutiremos como tais planos podem influenciar o grau de satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores e como por consequência poderão beneficiar seu rendimento e a qualidade de seu trabalho, analisaremos as vantagens trazidas por estes planos as organizações, refletiremos como esses investimentos podem impactar a eficácia dos colaboradores e como isso pode ajudar as organizações a reter talentos e desenvolve-los de acordo com suas necessidades.

A cada dia as organizações passam a ter maior consciência que seu sucesso não está ligado somente à qualificação de seus colaboradores, mas também a seu nível de comprometimento e satisfação e por isso passaram a dar maior importância às ferramentas de gestão de pessoas, a fim de conhecer e desenvolver cada vez mais as competências e habilidades de seus profissionais, moldando as necessidades de suas instituições. Com isso podemos entender que programas de gestão de carreira e desenvolvimento profissional passam a ter maior destaque nas organizações ao agregar conhecimento, capacitação e motivação aos colaboradores contribuindo assim para a otimização de resultados e retenção de talentos. E desta forma as organizações começam a enxergar nessas ferramentas, oportunidades de maximizar seus resultados através da capacitação e motivação de seus colaboradores.

Compreender como investimentos em planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional podem contribuir para o aumento da motivação nas

organizações; analisar como as oportunidades de desenvolvimento profissional podem aumentar a motivação e comprometimento dos colaboradores; identificar e discutir sobre os benefícios que programas de gestão de carreira trazem as organizações; refletir como estes os investimentos podem colaborar para a retenção de talentos.

Este trabalho visa compreender os benefícios que os investimentos em planos de gestão de carreira, e desenvolvimento profissional podem trazer as organizações. Discutiremos como esses programas podem afetar a motivação e grau de comprometimento dos colaboradores e analisar as vantagens que podem ser obtidas através desses investimentos tanto para os colaboradores, quanto para as organizações. É essencial que as organizações entendam a real importância da criação e estruturação de tais planos dentro de suas instituições, não só como atrativo para novos e bons colaboradores, mas também para manter motivados os talentos que já possuem.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico. Os benefícios dos programas de gestão de carreira e desenvolvimento profissional. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentada uma empresa do setor metalúrgico. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados a compreensão do plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional e seus benefícios. Na última seção, são expostas as discussões e resultados da análise sobre a vantagem que investimentos nessas ferramentas podem trazer as organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE CARREIRA, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E SEUS BENEFÍCIOS PARA A MOTIVAÇÃO**

A palavra carreira é derivada do latim carraria, que significa caminho para carros, atualmente carreira significa a soma de todos os cargos ou posições ocupadas por uma pessoa durante sua trajetória profissional, em outras palavras refere-se ao caminho percorrido por uma pessoa para atingir seus objetivos profissionais. Atualmente em nosso mercado de trabalho há a busca cada vez maior por profissionais habilitados e capacitados que possam contribuir para o crescimento e sucesso das organizações e para que estes profissionais possam atender as exigências é necessário que as organizações comecem a compreender e desenvolver o fator humano, muitas se utilizam de planos de desenvolvimento profissional e planos de carreira. (SCHEIN, 1993), do ponto de vista do trabalhador, a carreira significa o modo particular de cada indivíduo perceber o seu desenvolvimento profissional ao longo do tempo.

London e Stumpf (1982) carreira envolvem uma série de estágios e ocorrências de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira no contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. Diante desta definição carreira são acordos de relação entre o indivíduo e a organização que considera a necessidade, objetivos e expectativa de ambas as partes.

Rebouças (2009) plano de carreira é uma ferramenta de planejamento da vida profissional constituído de maneira formal (estruturado, escrito e analisado), dividido em etapas para melhor acompanhamento de seu processo evolutivo, individualmente idealizado, visto que as realidades e necessidades a serem supridas variam de pessoa para pessoa. Neste contexto podemos compreender que carreira é identificar e estabelecer objetivos e traçar um plano claro e realista de como

alcança-lo com base em seus critérios pessoais e nas oportunidades oferecidas pelas organizações.

Dutra (2002) o planejamento de carreira é fortemente afetado pelas incertezas que limitam as organizações de preverem a necessidade com pessoal, bem como pelo achatamento das estruturas hierárquicas, que reduziram as oportunidades de promoção. Antigos paradigmas estão sendo repensados, e um deles é o processo de delegar o planejamento e desenvolvimento de carreira para um comitê interno da empresa, pois a qualquer momento esta empresa pode ser incorporada por outra. E pelo dinamismo do mercado atual a carreira deixa de ser responsabilidade da organização e passa a ser de responsabilidade do indivíduo. Atualmente com a rapidez de nosso mercado a carreira profissional deixou de ser vista como responsabilidades somente das organizações, hoje em dia muitos acreditam que ela passou a ser de responsabilidade dos indivíduos que devem alinhar suas necessidades e ambições com as necessidades e ambições das organizações para que prestem seus serviços e desta forma aproveitar as oportunidades de crescimento profissional que são ofertadas.

Bergamini (1988) a motivação humana é um conjunto de fatores existentes na personalidade que define o comportamento de cada indivíduo. Sendo assim, pode se dizer que a motivação é uma força que impulsiona o indivíduo à ação. Sabendo que a motivação surge de acordo com as necessidades de cada indivíduo, se pode afirmar que os seres humanos dificilmente atingem inteira satisfação, e se alcançam é apenas por um período, pois a motivação é instável e complexa (LEVY, 1980). Desta forma um indivíduo para se manter motivado sempre busca um novo desafio, uma nova conquista, pois esta nova conquista lhe trará benefícios, como por exemplo satisfação pessoal.

Fidelis e Banov (2006) a valorização na organização faz com que os trabalhadores percebam que o valor da empresa e o reconhecimento de seu trabalho são fundamentais. A organização busca incentivar os funcionários e quando conseguem o esperado a uma relação de troca e ganho mútuo. Atualmente as organizações necessitam envolver mais as pessoas com os resultados de seus trabalhos, para

que desta forma os colaboradores possam entender a importância de seu desempenho e quanto afeta a organização como um todo, gerando desta forma mais comprometimento.

Os autores Fidelis e Banov partem do princípio que quando os colaboradores se sentem valorizados e são reconhecidos por seus esforços se sentem motivados a dar sempre o melhor de si, atualmente não é apenas o salário que se torna um fator atrativo para os colaboradores, cada vez mais as pessoas procuram por um ambiente que possibilite desenvolvimento profissional. Ao ter um plano de carreira para seus colaboradores as organizações além de conseguir reter seus profissionais mais qualificados, terá uma equipe motivada que se empenha na busca por resultados e, dessa maneira, seus colaboradores estarão mais alinhados com o crescimento da empresa. Planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional funcionam como um guia para tanto para colaboradores, quanto para organizações, onde ambos devem identificar o momento em que se encontram, quais são seus objetivos e quais os passos necessários para conseguirem alcançar seus objetivos e metas.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por YIN (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, "... mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão". Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 2006). Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativistas podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação



participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998). As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. As entrevistas foram realizadas entre os dias 02/04 e 17/04 do ano de 2015. A(s) entrevista(s) foi realizada no local de trabalho dos colaboradores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender o entendimento que as pessoas possuíam sobre as ferramentas de plano de gestão de carreira, desenvolvimento profissional e como tais ferramentas podem afetar o rendimento de seus trabalhos prestados. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema as vantagens e benefícios dos programas de gestão de carreira e desenvolvimento profissional por parte das organizações.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa, na qual se buscou compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (CRESWELL, 2010). O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações nas quais é necessário obter diferentes relatos (YIN, 2001). O estudo de caso é uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um

evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. A organização que serviu como base para nossos estudos é uma indústria do ramo automotivo, denominada aqui como Alfa. Esta organização é uma multinacional estadunidense que está no mercado a mais de 100 anos e teve seus alicerces pautados em uma cultura organizacional muito forte baseada na visão de melhoria contínua e na crença inabalável de seu poder de inovação e estes princípios são os que conduzem o sucesso da organização desde sua criação em 1885. A organização Alfa produz grande variedade de produtos de engenharia automotiva e sistemas aeroespaciais para uma ampla variedade de consumidores, ela está na lista das 500 maiores empresas da revista Fortune, e conta com um quadro de funcionários de cerca de 100.000 pessoas em 95 países. As práticas de gestão de pessoas da empresa utiliza algumas ferramentas para desenvolvimento dos colaboradores: identificação de talentos e definição de plano de carreira. Essas ferramentas são apresentadas aos colaboradores através de treinamentos e reuniões trimestrais. Depois que o conceito é apresentado a todos, são realizadas algumas reuniões entre os colaboradores, seus gestores e o departamento de recursos humanos para que possam discutir os temas abordados. Nessas reuniões são analisados os pontos fortes dos colaboradores, necessidades de desenvolvimento, o que necessitam para haver desenvolvimento, possibilidades de mudanças nos rumos ou decisões tomadas, seus pontos a melhorar, próximo passo na carreira, risco de retenção e posicionamento no mercado. A partir das informações obtidas, é construído um plano de desenvolvimento para cada colaborador denominado de PDC (plano de desenvolvimento de carreira), através deste plano é verificado as atuais atividades realizadas pelos colaboradores e quais atividades podem ser agregadas a suas atividades. Após o plano de desenvolvimento ser construído, uma última reunião é agendada entre o colaborador e a equipe de recursos humanos, para identificar os passos que já foram tomados e quais são as próximas ações a serem tomadas.

#### **4 ALPHA (NOME FICTÍCIO)**

A organização que serviu como base para o estudo de caso está no mercado a mais de 100 anos. Esta empresa desde seu início teve os alicerces pautados em uma cultura organizacional muito forte baseada na visão de melhoria contínua e na crença inabalável de seu poder de inovação e estes princípios é o que conduzem o sucesso desta organização desde de sua criação em 1885 até os dias de hoje.

A organização é uma multinacional estadunidense que produz grande variedade de produtos de consumo, serviços de engenharia e sistemas aeroespaciais para uma ampla variedade de consumidores, que vão desde de usuários domésticos a grandes corporações, e está na lista das 500 maiores empresas da revista Fortune, e conta com um quadro de funcionários de cerca de 100.000 pessoas em 95 países, sua sede está localizada em Morristown. No Brasil esta empresa é uma das líderes em produtos para automação comercial e também atua no mercado de gás natural. Apesar de ser uma empresa de grande porte, em sua planta no Brasil, localizada na cidade de Guarulhos, suas práticas e processos de gerenciamento de pessoas não são voltadas para planos de gestão de carreira e o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

E desta forma seus colaboradores acabam por deixar de participar de programas que proporcionem vivência, visão ampla de negócio de suas áreas e das áreas que possuem interface, o que lhes prejudica em sua profissionalização, deixando de agregar conhecimento, sem um modelo que gere competências corporativas e movimentação a estrutura de pessoas, a organização deixa de se inovar o que pode prejudicar sua participação de mercado. Para que a organização possa entregar resultados sustentáveis, é necessário uma atuação inovadora e integrada.

Neste contexto uma cultura de gestão de pessoas unificada se faz imprescindível, com um programa bem estruturado de plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional, onde a liderança possa ter um posicionamento estratégico, junto a seus subordinados, assim a organização poderá se tornar um campo de oportunidades para seus colaboradores, e desta maneira os mesmos saberão que seus esforços serão recompensados o que acabara por interferir

beneficamente em sua motivação e conseqüentemente em seus resultados, o que contribuíra diretamente para a maximização dos resultados da organização

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites da organização, as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder, como investimentos em programas de plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional podem beneficiar a produtividade e a motivação dos colaboradores dentro das organizações.

Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para gerar mais conhecimento sobre os benefícios dos programas de gestão de carreira e desenvolvimento profissional, na expectativa de contribuição para planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional. Por meio das observações foi possível identificar que a maioria das pessoas tem uma visão distorcida sobre os temas descritos.

As perguntas trabalhadas foram feitas de forma a fazerem com que os entrevistados pudessem analisar e refletir sobre os conceitos que possuem sobre o tema aqui trabalhado. Foram feitas sete entrevistas, com pessoas de cargos distintos (um especialista em vendas, dois assistentes administrativos, um analista financeiro, uma recepcionista e dois coordenadores), e que possuem idades que variam de 20 a 43 anos, no período de 02-04-2015 a 17-04-2015.

Quadro 1 – Visões acerca dos profissionais da empresa Alfa Industrial:

| Departamento     | Citações Relevantes  |
|------------------|--|
| Diretoria        | "Plano de carreira é quando uma empresa estabelece um plano para desenvolvimento do profissional, suportando o crescimento e oferecendo oportunidades para promoções."(E1)   |
| Vendas           | "Estratégia da empresa que estabele regras e metas para que os colaboradores possam alcançar novos cargos e salários." (E2)<br>"Para mim, plano de carreira é quando sei exatamente o que busco para o meu futuro, quais são minhas opções, minhas prioridades, minhas metas seguidas de meus sonhos, e claro, os possíveis contratemplos que possam vir a existir, e como eu poderia solucioná-los." (E3) |
| Compras          | "Em minha opinião plano de carreira é a estratégia da empresa que estabele regras e metas para que os colaboradores possam alcançar novos cargos e salários". (E4)<br>"Acredito que seja possibilidade de crescimento dentro da empresa, para melhores cargos e novos aprendizados com uma visão voltada para o crescimento do profissional em questão e também para a empresa." (E5)                      |
| Recursos Humanos | "Um plano de carreira é uma ferramenta estruturada que envolve mudanças de cargo e salário com períodos determinados." (E6)  |
| Financeiro       | "Plano de carreira na minha visão é a estabilidade dentro de uma organização, reconhecimento do seu trabalho dentro da organização, crescimento profissional na organização."(E7)  |

Fonte: elaboração própria.

Através das entrevistas realizadas foi possível observar que embora atualmente muito se fale sobre os temas gestão de carreira e desenvolvimento profissional, a maioria dos profissionais não conhecem de fato essas ferramentas em sua real amplitude, quais os benefícios que podem trazer a suas carreiras ou que tipo de retorno à organização espera obter com estes programas. Desta forma se faz necessário analisar o que todos de fato sabem sobre este tema e discutir quais são os seus reais impactos tanto para as organizações, quanto para os colaboradores.

Outro dado curioso é que nenhum dos entrevistados soube fazer uma ligação direta entre essas ferramentas e os impactos que podem ter sobre suas carreiras ou teve

uma total certeza quanto a definição que possuíam, porém todos compartilham da opinião de que organizações que possuem planos bem estruturados podem de fato conseguir de seus colaboradores maior comprometimento e melhores resultados, pois veem nestes programas uma forma de reconhecimento de seus esforços, ou seja, se eles forem profissionais dedicados com o plano de carreira conseguirão evoluir de cargos e principalmente conseguirão obter aumentos consideráveis de seus rendimentos.

Os colaboradores foram questionados sobre o que julgam ser mais importante dentro de uma organização e todos foram unânimes em dizer que o mais importante é ter oportunidades de adquirir conhecimento, ter novos desafios e ter desenvolvimento profissional e salarial. Porém o que mais chama a atenção nas entrevistas foi que a grande maioria dos entrevistados possui uma definição distorcida do que significam os termos aqui trabalhados, a grande maioria dos entrevistados (cinco), acreditam que plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional é algo somente ligado a crescimento de cargos, salários e estabilidade dentro de uma organização e nenhum dos entrevistados soube fazer uma associação entre suas metas e objetivos pessoais com as metas e objetivos organizacionais.

Com base nos dados colhidos pode-se notar que embora a organização aqui trabalhada, seja uma multinacional de grande porte, a mesma não possui nenhum plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional estruturado, o que foi possível identificar é que a organização possui somente um esboço de atividades denominado de “plano detalhado de atividades”, onde em todo o início de ano os colaboradores indicam as suas atuais atividades e quais atividades pretendem estar agregando a sua responsabilidade dentro do ano vigente, porém não é feito nenhum tipo de controle ou acompanhamento deste trabalho, para verificar se de fato essas foram atribuídas ao escopo de trabalho destes colaboradores, ou se eles possuem o conhecimento necessário para desenvolvê-las e se estes colaboradores estão trazendo os resultados que a organização necessita com essas novas atribuições.

Para Rebouças (2009) plano de carreira é uma ferramenta de planejamento da vida

profissional constituído de maneira formal (estruturado, escrito e analisado), dividido em etapas para melhor acompanhamento de seu processo evolutivo, individualmente idealizado, visto que as realidades e necessidades a serem supridas variam de pessoa para pessoa”. Baseado nas entrevistas foi possível verificar que todos os entrevistados possuem a visão bem distinta e diferente da compartilhada pelo autor, uma vez que acreditam que plano de carreira e desenvolvimento profissional é algo muito engessado, ou seja, uma vez traçado não pode ser mudado e que somente tem a ver com as metas e objetivos de crescimento de cargos dentro da organização e infelizmente muitos ainda acreditam que este plano é de total responsabilidade das organizações.

Como citado por Levy (1980) a motivação é uma força que impulsiona o indivíduo a ação fazendo com que através da mesma o funcionário traga maiores lucros e benefícios a empresa. E através das entrevistas foi possível observar que os colaboradores de forma geral possuem o mesmo conceito quanto às definições de motivação e foco no trabalho, pois todos responderam que o que os mantém motivados e focados na realização de um bom trabalho é a busca por novos desafios, possuir um ambiente favorável e ter reconhecimento de seus esforços.

Este trabalho tem o objetivo de se discutir como planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional podem influenciar o grau de satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores e como por consequência poderão beneficiar seu rendimento e a qualidade de seu trabalho, analisar as vantagens trazidas por estes planos as organizações, refletir como esses investimentos podem impactar a produtividade e eficácia dos colaboradores e como isso podem ajudar as organizações a reter talentos e desenvolve-los de acordo com suas necessidades.

Como sugestão para estudos futuros, planos de gestão de carreiras e desenvolvimento profissional são caminhos que devem mostrar a trajetória natural de desenvolvimento de cada colaborador, tem o objetivo de alinhar o potencial de cada um com as responsabilidades do cargo que ocupa ou que pretende ocupar com as necessidades de resultado da organização. E neste contexto a organização

deve:

- Investir continuamente no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Com programas customizados às necessidades de seu negócio, – de palestras a cursos de pós-graduações.
- Criar a ligação entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, para que assim possam participar de programas coaching onde poderão proporcionar vivência, visão ampla de negócio e das áreas de interface.
- Deve-se traçar uma estratégia, levando-se em conta o atual cargo do colaborador e onde ele e a organização pretendem chegar em um determinado período de tempo e a partir daí, procurar desenvolver as habilidades necessárias neste colaborador para que ele possa trazer os resultados esperados.

Planos de gestão de Carreira e desenvolvimento profissional têm como principal missão potencializar a atuação dos colaboradores nas empresas, fazendo com que eles estejam mais motivados, aumentando assim seus resultados. Sua implantação vai exigir por parte da organização um grande esforço em alinhar suas necessidades e objetivos a curto, médio e longo prazo, com as necessidades, objetivos e expectativas de seus colaboradores. Será de suma importância disseminar o conhecimento sobre esses temas para que todos possam ter o mesmo entendimento e compartilhar do mesmo pensamento.

Diante do problema foi possível identificar neste trabalho que independentemente do tamanho da organização, seja ela pequena, média ou de grande porte, conseguir manter seus profissionais motivados e focados a realizar um bom trabalho e obter bons resultados se mostra um grande desafio, e investimentos nas ferramentas de plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional são as maneiras mais eficazes de manter os colaboradores sempre dispostos a dar seu melhor, pois é uma maneira de a organização demonstrar que se todos são importantes, que se trabalharem com determinação e seriedade seus esforços serão recompensados



através de reconhecimento pessoal e financeiro.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi discutir como plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional pode influenciar o grau de satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores e como por consequência poderão beneficiar seu rendimento e a qualidade de seu trabalho. Se essas ferramentas forem vistas como essenciais para o crescimento tanto de colaboradores, quanto de organizações, poderão ser traçadas estratégias mais eficientes, que irão de fato interferir desde a motivação da equipe até a redução da rotatividade, e com isso aumentar a produtividade. Um dos principais objetivos de um plano de carreira e desenvolvimento profissional são a retenção e aprimoramento dos talentos já presentes nas corporações.

Em um mercado cada vez mais competitivo as organizações precisam conseguir os melhores resultados possíveis para seus negócios, sendo assim é necessário que sempre obtenham de seus profissionais o melhor desempenho, e os programas de gestão de plano de gestão de carreira e desenvolvimento profissional são palavras chave nesse sentido, pois com a utilização destes programas as organizações poderão “compreender seus profissionais”, identificando suas habilidades e as alinhando as necessidades e objetivos de suas instituições. Para que assim possam obter o melhor rendimento de seus colaboradores, em contrapartida os profissionais poderão ter nesses programas grandes oportunidades de adquirir conhecimento e crescimento profissional.

O planejamento e desenvolvimento de carreira possibilitam ao colaborador gerir suas oportunidades profissionais, oferecendo espaços além de delimitar as possibilidades frente ao crescimento e amadurecimento profissional, preparando seus sucessores, principalmente, para as posições estratégicas, otimizando sua

competitividade e capacidade de atuação no mercado. Aqueles que possuem estes planejamentos se tornam mais focados em seus objetivos, agem mais rápido, são mais dedicados, buscam maior conhecimento e trabalham melhor em equipe. É necessário que haja maiores incentivos na questão de aprendizagem e conhecimentos destas ferramentas para que as instituições e os colaboradores possam ser beneficiados.

A contribuição mais relevante é de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de profundos estudos relacionados à plano de gestão de carreira, retenção de talentos e ao desenvolvimento profissional, para que a organização possa de fato conhecer todas as suas necessidades em relação a seus colaboradores, a curto, médio e longo prazo. Também se identificou a necessidade da implantação de programas de coaching para auxiliar tanto no desenvolvimento pessoal quanto no seu crescimento profissional dos colaboradores, acelerando o alcance de resultados e de avaliação de desempenho de 360 graus, para que a organização tenha a oportunidade de avaliar o trabalho e ser avaliada e com isso traçar estratégias alinhando as necessidades e expectativas de ambos para alcançarem metas e objetivos.

É muito importante que aconteça a disseminação de conhecimentos e investimentos nessas áreas, para que as organizações comecem a ter a real noção de como esses programas podem afetar os graus de motivação e satisfação de seus colaboradores e conseqüentemente o rendimento seus trabalhos e os resultados finais. São eixos teóricos mais condizentes com as necessidades expressas da organização, e o contexto atual da empresa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Através deste estudo de caso foi possível observar que embora os termos gestão de carreira, desenvolvimento profissional estejam a cada dia em maior evidência, muitos profissionais não conhecem de fato o que são e como podem afetar e interferir em suas carreiras ou decisões profissionais e as organizações ainda não fazem grandes esforços em procurar saber os reais benefícios destes termos e o quanto podem agregar em suas instituições. Os planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional são estratégicos para as empresas, visto que

possibilitam uma melhor definição do potencial de cada indivíduo e da equipe programando o tempo necessário para que os objetivos e metas sejam alcançados. É necessário que os planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional alinhem tanto os interesses da empresa quanto de seus colaboradores, contribuindo para o crescimento de ambos, devendo ser ajustados conforme os princípios e necessidades de todos.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada ao tamanho da amostra por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar que há necessidade de analisar os métodos de identificação de talentos utilizados em uma empresa do ramo farmacêutico, abrindo espaço para futuras pesquisas.

Este trabalho tem o objetivo de se discutir como planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional podem influenciar o grau de satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores e como por consequência poderão beneficiar seu rendimento e a qualidade de seu trabalho, analisar as vantagens trazidas por estes planos as organizações, refletir como esses investimentos podem impactar a produtividade e eficácia dos colaboradores e como isso podem ajudar as organizações a reter talentos e desenvolve-los de acordo com suas necessidades.

Conclui-se que planos de gestão de carreira e desenvolvimento profissional são as formas mais eficazes das organizações conseguirem influenciar de forma positiva o grau de satisfação de seus colaboradores, motivando-os assim a se manterem sempre comprometidos a desenvolverem suas atividades da melhor forma possível e com apresentar excelência na execução de suas atividades, o que impactara diretamente a qualidade e o nível de produtividade dos resultados que trará a organização, maximizando seus lucros e diminuindo possíveis gastos com demissões ou novas contratações. Em termos de ganhos e realizações neste sentido somente têm a beneficiar as organizações, pois diminui de forma considerável a rotatividade dentro da empresa, e promovendo colaboradores que já

atuem em suas instituições, estarão contando com profissionais que já conhecem sua cultura, missão, seus objetivos e normas de trabalho e desta forma estarão garantindo que seus colaboradores continuem atuando com grandes níveis de motivação e satisfação, pois os mesmos terão a certeza que se estiverem fazendo um trabalho de qualidade poderão crescer cada dia mais.

## 7 REFERÊNCIAS

BESCHIZZA, R. **Carreira – A definição de papéis e comparação de modelo**. Minas Gerais: Editora, 2005.

BONOMA, T. V. - **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process**. Journal of Marketing Research, Vol XXII, 1985.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, Artmed/Bookman, Porto Alegre: Editora, 2010.

DUTRA, J. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas**, : Editora, 2007.

DUTRA. J. **Carreira: Diferencial Para o Sucesso Profissional**. In: **BOOG, G.(org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FIDELIS, J. G.; BANOV, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica. 1. ed.** São Paulo: Editora Afiliada, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência. RAC**, edição especial 2001.

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução Joice Elias Costa**. 3. Ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2009.

FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: Editora PPU, 1994.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: **Silva, A. B., Godoy, C. K.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

LEVY, E. **Relações Humanas na indústria**. Rio de janeiro: Editora CNI,1980.

LONDON; STUMPF, **1982 apud DUTRA**, 1996.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, 2003. p.11-25.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MERRIAM, S.B.: **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Editora Jossey Bass, 1998.

REBOUÇAS, D.P. **Plano de carreira: foco no indivíduo**. - São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHEIN, E. **Career anchors**. San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1993.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co. Inc., London: Editora, 1976.

VARGAS, M. R. M. (1996). **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. *Revista de Administração*, 31(2), 126-136.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. – Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.