



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIRG
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

PROJETO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO II

**PLANO DE CARREIRA: A OPINIÃO DOS GESTORES E
COLABORADORES PARA A EMPRESA LARANJA MECÂNICA LTDA**

Acadêmica: Lucileide de Souza Moreira

Professora Orientadora: Ivany Coeli Leal Coragem

Área de Concentração: Administração de Recursos Humanos

**GURUPI – TO
MAIO, 2018**

LUCILEIDE DE SOUZA MOREIRA

**PLANO DE CARREIRA: A OPINIÃO DOS GESTORES E
COLABORADORES PARA A EMPRESA LARANJA MECÂNICA LTDA**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário UNIRG.

Orientadora: Ivany Coeli Leal Coragem

**GURUPI - TO
MAIO, 2018**

**PLANO DE CARREIRA: A OPINIÃO DOS GESTORES E
COLABORADORES PARA A EMPRESA LARANJA MECÂNICA LTDA**

LUCILEIDE DE SOUZA MOREIRA

Este Projeto foi julgado adequado e aprovado para a continuidade do Trabalho de Conclusão do Curso junto ao Centro Universitário UNIRG.

Prof. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Coordenadora do Curso de Administração

Prof. Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Coordenadora de Estágio do Curso de Administração

Apresentada a Banca Examinadora, integrada pelos Professores:

Prof^o Msc Ivany Coeli Leal Coragem.
Orientador

Prof. Adm. Claudeilda de Moraes Luna, Esp.
Banca Examinadora

Prof. Adm. Eliza Magalhães do Prado Barcellos, Esp.
Banca Examinadora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	05
1.2 OBJETIVOS.....	06
1.2.1 Objetivo geral	06
1.2.2 Objetivos específicos	07
1.3 JUSTIFICATIVA.....	07
2 REVISÃO DA LITERATURA	09
2.1 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO.....	09
2.2 MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA NA ORGANIZAÇÃO.....	11
2.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.4 NECESSIDADE DA MOTIVAÇÃO.....	14
2.5 COMO MOTIVAR PESSOAS.....	14
2.6 A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.6.1 Vantagens e desvantagens do plano de carreira	21
2.7 COMO DESENVOLVER UM PLANO DE CARREIRA ATRATIVO PARA PROFISSIONAIS E ORGANIZAÇÕES.....	22
2.7.1 Tipo de carreira por linha hierárquica	25
3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	26
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
4.3 ANÁLISE DE DADOS.....	30
5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	31
6 ORÇAMENTO	32
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE.....	35
Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - PERCEPÇÃO DO MODELO DE CARREIRA NA UNIDADE.....	36

1 INTRODUÇÃO

Em função da urgência em superar concorrentes, muitas empresas estão procurando investir mais no capital humano, levando em conta a preocupação com o desenvolvimento de seus funcionários, seu crescimento como profissionais e também como pessoas essenciais dentro da organização.

O plano ajuda a empresa a sobreviver no cenário competitivo e também a contar com os colaboradores que devem ser valorizados. Uma empresa deve possuir uma estrutura planejada para que seus funcionários se sintam aptos, seguros e motivados para que a produção seja eficaz e os resultados sejam positivos. Muitas empresas, atualmente, se destacam por terem um Plano de Carreira, e isso pode refletir nos resultados positivos alcançados por elas. Pois empresas que se inserem nesse mundo de competitividade alta, o diferencial está em ter profissionais em permanente processo de qualificação.

A área de gestão de pessoas busca continuamente formas de desenvolver nas organizações a adaptabilidade e a flexibilidade para atuar nos mercados. Nessas organizações, os indivíduos buscam cada vez mais a possibilidade de construir carreiras impulsionadas pela ampliação das redes corporativas e pela velocidade dos meios de informação e comunicação.

Apesar da transição dos indivíduos serem grande entre as organizações, é possível a construção de uma carreira diferenciada onde as pessoas possam desenvolver as suas competências. O tema carreira é importante para entender as escolhas do indivíduo: as suas escolhas profissionais e a sua interação com o ambiente, possibilitando assim a flexibilidade na gestão das pessoas da organização.

A partir desta análise, observa-se a complexidade de conceituar e trabalhar a carreira tanto para o indivíduo, quanto para as organizações, tornando-se assim um desafio o entendimento desta e sua relação com o todo.

As discussões sobre carreira assumem atualmente dois rumos: um deles foca o papel da pessoa, e o outro, o da organização. Na perspectiva das pessoas, destaca-se a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional (DUTRA, 1996). A evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações revela a tendência de adoção de mecanismos articulados por competências (FISCHER, 2002), que englobam processos e práticas de gestão de carreira, formando o conjunto analítico. Esse conjunto analítico envolve o planejamento e acompanhamento da vida profissional dos empregados; mecanismos para estímulo e suporte para que o empregado planeje a própria carreira; programa de recrutamento interno, além de informações sobre as possibilidades de

carreira na própria empresa.

Assim é que se optou pela elaboração deste projeto de TCC nessa temática, que tem evoluído significativamente, tendo em vista a sua importância para o sucesso e também para o insucesso da gestão organizacional.

O projeto está estruturado em capítulos, que foram distribuídos da seguinte forma: Em primeiro lugar é apresentada a parte introdutória, as considerações gerais, a problemática, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho.

No segundo capítulo foi desenvolvida a revisão de literatura, na qual foram expostas várias ideias de diferentes autores sobre gestão de pessoas, gestão de Cargo e Salários e Gestão de Carreiras.

O terceiro capítulo evidenciou a caracterização da empresa que foi objeto do estudo, incluindo também uma abordagem sobre planos de carreira, suas características e etapas de implementação.

No quarto capítulo foram incluídos o delineamento da pesquisa, as técnicas de pesquisa e análise de dados, ou seja, os procedimentos metodológicos que se mostraram mais adequados ao tipo de pesquisa que será realizado. Consta no quinto capítulo o cronograma de atividades. E para finalizar, no sexto capítulo, apresenta-se o orçamento onde estão relacionados os recursos necessários para a execução do projeto de pesquisa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Compreender como são estruturados os cargos dentro das empresas, é fundamental para os profissionais atuantes na área de Recursos Humanos, pois, afinal de contas, são os cargos que mantêm os funcionários nas organizações, e o salário é o resultado do trabalho que o empregado desenvolve no cargo em que ocupa.

As empresas podem ser concebidas como sistemas de papéis, onde cada funcionário que ocupa uma posição ou um cargo é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e manter determinados comportamentos. Os cargos não existem em vão; eles têm um objetivo, e a pessoa que o ocupa tem que assumir as responsabilidades que o mesmo impõe.

Para compreender como funciona nas organizações o sistema de cargos e salários, é importante conhecer em detalhes o plano de cargos e salários, ou seja, como é feito, por que é feito e quais os seus objetivos, pois na atualidade as empresas precisam manter salários competitivos para atrair as pessoas capacitadas para compor seu quadro de funcionários.

A inserção e até mesmo a manutenção de um profissional no mercado de trabalho está

se tomando uma tarefa cada vez mais difícil. Isto se deve às profundas transformações ocorridas na forma de emprego e nas relações entre organização e indivíduo. Bridges (1998) afirma que no antigo mundo dos empregos, os cargos eram "compartimentos", e cabia aos colaboradores ajustarem-se a eles. Estes cargos estáticos não descrevem de maneira correta as atividades dos profissionais, KANTER (1997).

Hoje as organizações modernas exigem que as pessoas "agreguem valor" a empresa, ou seja, faz pressões para que as pessoas provem suas reais contribuições ao negócio. Para isto, as empresas realizaram a reestruturação das hierarquias, os salários estão baseados no desempenho por mérito, e não mais preso aos cargos. Utilizam-se novas tecnologias, encorajaram o trabalho realizado em equipe, a criatividade e a inovação, como meios de sobreviver ao competitivo mercado global onde estão inseridas.

Independente de considerar boa ou ruim a diminuição dos postos de trabalho do mercado, as transformações são descritas pois fazem parte da realidade. Estas mudanças exigem que os profissionais repensem suas carreiras, daí a necessidade da formulação de planejamento estratégico de carreira em tempos de globalização.

Muitas vezes, esse planejamento é conduzido de forma dissonante e divorciada da natural vocação de seus colaboradores. Portanto, quanto ao planejamento de carreira, a maior responsabilidade é dos profissionais. Neste atual cenário, as relações entre empresas e profissionais estão passando por uma revolução: "A dependência torna-se parceria" (FRANCO, 2002, p. 11).

Dentro desses pressupostos, este estudo pretende responder ao seguinte questionamento: Quais os principais elementos que deverão estar contidos em um Plano de Carreira considerado adequado à empresa Laranja Mecânica Ltda., de acordo com seus gestores e colaboradores?

1.2 OBJETIVOS

Considerando o contexto e o questionamento inicial do presente estudo, surgem os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e descrever os principais elementos que caracterizam um modelo de Plano de Carreira adequado à empresa Laranja Mecânica Ltda., atuante no mercado de Gurupi – TO,

na visão de seus gestores e colaboradores?

1.2.2 Objetivos específicos

Coerente com o questionamento e o objetivo geral definidos para o estudo, se apresentam os seguintes objetivos específicos:

- Levantar os principais elementos positivos e negativos dos modelos de planos de carreira e acordo com os gestores e colaboradores da empresa Laranja Mecânica;
- Identificar um modelo de plano de carreira adequado às necessidades da Empresa Laranja Mecânica Ltda., na visão de seus gestores e colaboradores;
- Descrever os principais elementos do Plano de Carreira identificado como adequado pelos gestores e colaboradores da Empresa Laranja Mecânica;

A seguir, apresenta-se o referencial teórico no qual se baseiam os planos de carreira e sua colaboração para a empresa e para o funcionário. Após será abordado os procedimentos metodológicos, os quais consistem na escolha do método, instrumentos de coleta de dados bem como aplicação dos instrumentos e análise dos dados. Por fim, apresenta-se a análise dos resultados e as considerações finais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Por um determinado tempo, o salário fixo foi à forma mais importante de se remunerar o trabalhador. Neste mundo competitivo em que motivar equipes é um desafio constante, os Planos de Carreira entram como ferramentas ideais para promover o aumento da produtividade e rentabilidade das empresas, como também da motivação dos colaboradores.

O Plano de Carreira pode ser considerado, como uma das principais formas estratégicas da empresa conseguir motivar seus colaboradores, vinculando recompensas ao trabalho efetivamente desenvolvido.

Assim, este estudo justifica-se pela importância de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração, em várias áreas, principalmente na área de Administração de Recursos Humanos, além de vivenciar experiências locais nessas áreas de conhecimento.

Para a organização objeto de pesquisa, o estudo será indispensável, pois obterão dados que permitirão verificar a adequação dos instrumentos de remuneração às expectativas de seus colaboradores, além de avaliar a opinião dos mesmos sobre o tipo de remuneração que está

sendo aplicado.

Segundo Bridges (1998), quando os empregos eram para a vida toda, raramente as pessoas desligavam-se das determinações corporativas, as carreiras profissionais seguiam naturalmente por si só. Hoje, como afirma Chanlat (1996), com o crescente número de desempregados, do trabalho informal, das subcontratações, constantes cortes de pessoal e terceirização, os profissionais têm buscado através do planejamento de carreira eficaz um meio de evitar estas mazelas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo trata da revisão bibliográfica que dará suporte ao estudo que será desenvolvido, e mostrará o papel da gestão de pessoas e da organização nesse processo. Serão abordados conceitos como motivação para entender como o funcionário se motiva a construir uma carreira na organização. Também serão levantando conceitos, princípios e elementos teóricos sobre a administração de carreiras e as funções desempenhadas por ela.

2.1 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO

As transformações ocorridas na sociedade desde as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, gerou uma série de mudanças na política de gestão das organizações. Nesse processo, buscando melhorias nas condições de competir no mercado e obter uma maior rentabilidade, observa-se que as empresas procuram formas de flexibilizar sua produção e aumentar a qualidade desta. Para isso, buscam também pessoas mais comprometidas profissionalmente, pois têm consciência de que é isso que efetivamente leva uma organização ao alcance de seu objetivo final. A gestão de pessoas tornou-se uma área estratégica e não mais operacional dentro das organizações, o indivíduo não é visto somente como recurso de produção, mas como ser humano com potencial criativo capaz de gerar conhecimento.

Gerenciar talentos em uma organização é atualmente um grande desafio para as empresas; a evolução dos recursos e as necessidades da sociedade alteraram as relações de trabalho, permitindo a globalização também da mão-de-obra com acesso a novos e grandes mercados, onde os profissionais se depararam com uma oferta muito maior de serviços, mas que também exhibe uma forte preocupação com a qualidade dos serviços prestados.

Segundo Chiavenato (2003), vive-se a era da informação, com mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas na sociedade. No mundo global, a competitividade tornou-se maior entre as organizações, pois a concorrência não é mais local e sim mundial e com isso as empresas precisam ser inovadoras.

A gestão de pessoas surgiu com a necessidade que havia de contabilizar o registro dos trabalhadores, dando atenção às horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou desconto (MARRAS, 2009). O chefe no início do século XIX tinha a personalidade de um sujeito inflexível, seguidor das leis e frio na hora de demitir um funcionário. “Tanto o clássico contador como o histórico chefe do pessoal não possuíam conhecimento especializado algum

sobre trabalhar com pessoas” (BERGAMINI, 1980, p. 11).

Com o passar do tempo, as grandes empresas conseguiram mudar esta postura. Segundo Marras (2009), elas em várias oportunidades, patrocinaram estudos na área acadêmica, a fim de mudar as posturas de comando, para que os resultados em função disso fossem mais produtivos.

Assim, as novidades da tecnologia, a maneira cada vez mais refinada de tratar assuntos políticos, administrativos e financeiros das empresas, exigiam uma mão-de-obra mais especializada e mais preparada.

Neste contexto, observa-se que a forma com que a gestão de pessoas vinha sendo administrada sofreu mudanças. Existe um esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho. Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado (DUTRA, 1996).

Segundo Dutra (1996) as principais mudanças têm sido (i) as estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação; (ii) os processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora; (iii) a velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais como internacionais; e (iv) o alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Analisando o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para as pessoas, observa-se que essa visão vem de várias direções: da aprendizagem, da dimensão da pessoa e das competências. Na aprendizagem, a criação de uma cultura é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. Segundo Senge (1990 *apud* Dutra (1996) o processo de aprendizagem na organização dá-se oferecendo condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as a compreender o contexto em que vivem e a com ele interagir por elas próprias. Em relação às dimensões da pessoa observa-se a pessoa como um ser integral e único sendo que as pessoas não devem ser reduzidas a um cargo ou a uma posição na estrutura.

Dentro desse contexto, é preciso encarar a Gestão de Pessoas com seriedade e com sistematização científica nas organizações, em relação às pessoas que nelas trabalham.

Precisa-se mais que apenas bom senso e improvisação (BERGAMINI, 1980). Ressalta-se que:

Em todo e qualquer tipo de planejamento organizacional, como especialmente para aquele que cobre a área de Administração de Recursos Humanos, é indispensável considerar elementos que se ligam estreitamente, se constituem no objetivo, nas metas e mais globalmente no estilo da organização. Os estilos das pessoas estão tão estreitamente em conexão com a determinação de metas e objetivos que não se pode conhecer um sem conhecer o outro (BERGAMINI, 1980, p. 16).

Para Dutra (1996), a Gestão de Pessoas é um sistema inserido em um maior, constituída por subsistemas que interagem uns com os outros e modificam o todo. Pode-se dizer que seria um sistema conjunto, onde as pessoas se mantêm inter-relacionadas.

Já Bergamini (1980, p. 14) observa que “o saber como fazer a administração é o que menos importa; o mais importante é, antes de mais nada, conhecer o contexto organizacional no qual se pretende organizar um Departamento ou uma Gerência ou mesmo uma Diretoria de Recursos Humanos”. Não dá para fazer um planejamento em cima de algo que não se aplica em determinada organização, tanto em relação aos elementos humanos, como a própria empresa.

Portanto, a área de gestão deve ser analisada, administrada e reformulada quando necessário, mas sempre deve levar em conta, o principal elemento que faz com ela exista, o ser humano e seu comportamento.

2.2 MOTIVAÇÃO E RECOMPENSA NA ORGANIZAÇÃO

Ouve-se muitas vezes pessoas falarem que o desempenho inadequado apresentado por funcionários no trabalho é devido á falta de motivação. Porém, não é fácil definir o que leva á motivação. Casado (2002) observa que existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática porque o que se pratica sobre motivação nas organizações está longe da discussão e do entendimento conceitual dos estudiosos do assunto.

Ainda segundo Casado (2002) a motivação era compreendida, antes da Revolução Industrial, como medo de punição – física, financeira ou social. Entretanto, à medida que as indústrias de larga escala tomaram o lugar das organizações artesanais, destruindo formas sociais de troca de relações profissionais e demandando maior complexidade, os processos de interação entre os trabalhadores e seus patrões foram substituídos por formas frias e tênues de relacionamento entre trabalhadores e empresas.

Freitas (2006) observa que a motivação tem que estar implícita, pois a empresa não

conseguirá fazer com que o empregado fique motivado se ele realmente não tiver a vontade e o suporte para isso. Então a organização ou a área de recursos humanos deve estabelecer as exigências que são obrigatórias, indicar o que deve ser feito, mas também exigir um desempenho que seja realista e de acordo com as qualificações e competências do funcionário.

Pode-se dizer que ninguém motiva ninguém, pois o ser humano é diversificado e, assim como um tipo de motivação funciona para determinada pessoa, para outra não. O próprio assunto motivação é cheio de complexidades, sendo assim, ressaltado por Bergamini (1980, p. 126) que:

Se alguém receber uma ordem do tipo “motive os seus funcionários”, provavelmente sairá dialogando com seus botões sobre a melhor forma de cumprir tal missão, e ficará espantado com o número incontável de soluções que lheo correrão à mente. Por outro lado, se for bem sincero consigo mesmo, ficará também espantado com sua falta de segurança em adotar este ou aquele recurso. Imediatamente vai lembrar que um determinado recurso funcionou bem com uma pessoa, mas não teve o mesmo sucesso com outra.

É importante, também, estudar as condições que facilitam, ou que dificultam a relação entre funcionário e empresa a qual, para Bergamini (1980, p. 127), é

Um movimento que deve ser executado em duplo sentido, isto é, nem só a empresa deve estar preocupada em oferecer ao indivíduo oportunidades nas quais ele possa sentir-se satisfeito em suas aspirações, mas da mesma forma, também, não deve ser apenas ao indivíduo a quem caiba correr atrás (...). Os dois elementos devem colaborar para que os objetivos da organização e os objetivos individuais do indivíduo se acertem em algum ponto em comum.

Por fim, observa que os indivíduos são diferentes e suas motivações são únicas, avaliam o ambiente de forma diferenciada e se comprometem por motivos diversos.

2.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao se falar em motivação humana se busca uma explicação sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Há varias sugestões que explicam uma simples ação, dentre estas a maioria encontradas no interior das pessoas, tais como: personalidade, predisposição, emoções, as atitudes e crenças e assim por diante. (BERGAMINI, 1997).

Nas organizações a motivação pode ser abordada como o desempenho e os esforços dos funcionários para atingir os resultados desejados (BERGAMINI, 1997).

Para Vergara (2003, p. 41), “motivação não é um produto acabado; antes, um processo

que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”. Será algo que sempre vai haver a necessidade de promover, tem caráter de continuidade.

E notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha alcançado níveis organizacionais excelentemente elevados, pois as organizações começaram a perceber que a falta de produção ou a baixa qualidade dos serviços, não resulta especificamente da falta de conhecimento técnico, mas sim na forma como as pessoas são tratadas pela alta administração (BERGAMINI, 1997). “O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim na maneira de lidar com as pessoas”. (GLASSER, 1994 *apud* BERGAMINI, 1997).

Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que o seu sistema técnico, formado por máquinas, métodos de trabalho, tecnologias, estrutura organizacional, normas e procedimentos (MAXIMIANO, 2004, p. 232).

Partindo da ideia da motivação, entende-se que as pessoas obtêm motivação de si mesmas, não dependendo de outros, porém é necessário ter incentivos partidos de fora para desenvolver suas habilidades e competências.

A motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades. Nos processos de mudança cultural, a grande maioria dos estímulos gerados para e pelos grupos são motivacionais, de natureza psicológica e geram a base necessária à obtenção do comprometimento das pessoas. Estes estímulos são supridores das necessidades de segurança e reconhecimento, que são carências de qualquer ser humano (CERQUEIRA, 1994, p. 42).

Para Maximiano (2004, p. 277), a definição de motivação pode ser delineada como:

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, nesse modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

A motivação pode ser influenciada tanto por fatores internos (intrínsecos) como externos (extrínsecos). Dessa forma entende-se que é necessário buscar a motivação, incentivada no ambiente de trabalho, pois esta é provida através do estado psicológico das pessoas e se essas não se encontram satisfeitas, tendem a ter baixa produtividade nos serviços. Entretanto é de fundamental importância ter boas condições de trabalho, tais como local arejado, com estrutura física adequada à atividade da empresa, diálogo entre os componentes

da organização, salários condizentes com as funções, etc. (BERGAMINI, 1997).

2.4 NECESSIDADE DA MOTIVAÇÃO

O fator humano nas empresas tem se tornado cada vez mais importante para o seu desenvolvimento, de uma forma nunca vista antes. Funcionários satisfeitos levantam a imagem de uma organização, em consequência gerando lucratividade e sucesso. Entretanto, funcionários insatisfeitos podem desmoralizá-la obtendo desempenhos inadmissíveis no mundo dos negócios.

A empresa que não se interessa pela satisfação das necessidades de seus colaboradores, eleva seu desempenho à mediocridade. É de conhecimento de que se não há motivação no trabalho, não existe o comprometimento das pessoas e o sucesso das organizações depende do desempenho de seus funcionários. Assim, a motivação é o fator impulsionador do sucesso organizacional, pois as pessoas só se comprometem com o bom desempenho, quando percebem que o desenvolvimento organizacional está lhes proporcionando a satisfação de algumas de suas necessidades individuais.

O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidade. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado (CHIAVENATO, 1992).

O próximo tópico descreve as formas de motivação, que se colocadas em práticas poderão ser fator proveniente de sucesso tanto do colaborador como da empresa.

2.5 COMO MOTIVAR PESSOAS

As organizações empenham-se para atingir as suas metas, procurando conquistar sempre novos ideais. A motivação propicia tais ideais e leva ao sucesso da empresa. “Para uma motivação completa é necessário que a pessoa ou indivíduo esteja satisfeito” (CHIAVENATO, 2004, p. 234).

Existem vários fatores que podem influenciar na vida das pessoas dentro de um ambiente organizacional, apesar das diversas diferenças existentes de pensamentos, formas de necessidades, cada qual possuindo de sua própria personalidade.

Gil (2001) esclarece que existe uma série de indicações que, se colocadas em prática,

poderão de alguma forma estimular a motivação dos funcionários, são elas:

- Valorizar as pessoas - deve-se apreciar a todos e não favorecer ninguém, mesmo com aqueles que se apresentam-se mais simpáticos.
- Reconhecer os avanços - conforme os avanços rumo ao alcance das metas, os funcionários são incentivados a progredir, com isso há necessidade da parte administrativa de reconhecer, elogiar, demonstrar a satisfação por estar obtendo o serviço, até mesmo apoiar os funcionários no momento em que estiverem errados, mas apontando as falhas e indicando o modo correto, sem humilhá-los.
- Encorajar iniciativas - proporcionar um ambiente no qual os funcionários exponham suas ideias diante das circunstâncias de resolução de problema e novas propostas. Para tal há a necessidade da receptividade, mesmo que muitas delas não sejam boas, porém, a empresa deve tentar adaptá-las ao meio.
- Oferecer incentivos - para tal é necessário que a empresa certifique-se sobre a satisfação dos funcionários referente a salários, para que outros fatores venham a motivá-los. Os incentivos podem ser vistos como presentes ou algum tipo de privilégio, este podendo gerar um efeito motivador.
- Enriquecer as funções - as pessoas preferem desempenhar tarefas difíceis a trabalhos tediosos, por isso é importante se dividir o grupo em equipes com habilidades intercaladas, tornando-as responsáveis por uma tarefa menor e mais completa e não aquelas repetitivas.
- Delegar autoridade - a sensação de desmotivação acontece quando se tende a cumprir as ordens do chefe e observa-se que com o passar do tempo as pessoas vão descobrindo o que realmente pode ser melhorado em sua área. Enfim, sempre que for implantar alguma mudança deve-se antes ouvir os funcionários da área, para que possam descrever o que venha a ser necessário para a melhoria do mesmo.
- Fazer avaliações - estas devem ser entendidas como partes de um plano de desenvolvimento das pessoas, pois dessa forma os próprios funcionários vão poder se autoavaliar e estabelecer um parâmetro de seu desempenho anterior para o atual, podendo assumir maiores responsabilidades futuras. Ajuda também a detectar sinais de desinteresse ou desmotivação.
- Promover mudanças - estudos revelam que de acordo com as mudanças que são introduzidas no ambiente, estes motivam as pessoas, desde que não se esqueça da opinião dos que ali trabalham.

Um Plano de Carreira pode ser utilizado como ferramenta motivacional. O Plano de Carreira possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão, ou seja, é um documento com diversas finalidades, sendo que a mais importante é orientar as organizações, e principalmente os colaboradores a gerirem suas carreiras de forma que traga benefício para ambos. (QUEIROZ; LEITE, 2011, p. 1790).

Entretanto, é fundamental a elaboração eficiente do plano de carreira. Caso isso não ocorra, de nada valerá, pois ao invés de dar rumo para o profissional ele acaba fazendo efeito contrário. Tanto o colaborador quanto a organização tem que ter conhecimento das suas metas e objetivos e para isso precisam seguir as diretrizes de um plano de carreira.

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. (CORRAL, 2010, p. 53)

Pode-se considerar que um Plano de carreira eficiente é aquele que segue algumas diretrizes, que visam direcionar seus objetivos de forma eficaz, proporcionando ao colaborador ascensão profissional.

O plano de carreira 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 oportuniza que os trabalhadores atuem mais motivados, contribuindo para o desenvolvimento profissional e também com o desenvolvimento organizacional. (FURBINO, 2008)

O plano de carreira possibilita a organização investir nos seus colaboradores para elevar sua qualificação a fim de melhor desenvolver suas tarefas sem receios de perda para outra organização.

Sob a ótica da empresa, a carreira deve ser administrado com bases próprias para desenvolver um profissional adequado ao cargo e à empresa. Essa administração consiste em novas estratégias de recursos humanos mais flexíveis, que procuram identificar os profissionais para conciliar os diversos tipos de trabalho e o próprio interesse do profissional. (HOFMEISTER, 2009, p.12)

É possível estabelecer um elo entre as teorias motivacionais de Maslow e a de Herzberg que podem ser ligadas aos benefícios do plano de carreira, este utilizado como uma excelente ferramenta de motivação para os colaboradores das organizações, uma vez que os fatores motivacionais e ou higiênicos podem ser relacionados diretamente com o trabalho e a

carreira dos funcionários.

Entretanto, Hofmeister (2009) argumenta, que normalmente uma carreira só é bem administrada se quer atingir os objetivos profissionais e organizacionais. É gerada uma reação em cadeia, onde o colaborador percebe oportunidades de desenvolvimento e crescimento e vislumbra novas possibilidades dentro da organização, motivando-se ao trabalho, e influenciando ao mesmo tempo seu planejamento pessoal. A integração desses fatores pode gerar mais motivação e comprometimento que refletirão em resultados para a organização.

2.6 A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Dutra (2007), foi a partir da década de 80 que se intensificou a forma de pensar as práticas de gestão de carreiras, tanto por parte das pessoas como pelas organizações, onde os profissionais passaram a ver o planejamento de suas carreiras e as empresas a pensar sobre formas de conciliar as expectativas destes e o desenvolvimento profissional aprimorando os seus processos internos.

Nas empresas, as palavras-chave foram competitividade e empregabilidade. Essas características se tornaram ainda mais presentes no início do século XXI, com novas demandas por tecnologias e a explosão das redes sociais. Esse novo contexto provocou mudanças também na atitude dos indivíduos em relação à suas carreiras.

Arthur, Hall e Lanwrence (1989) *apud* Dutra (2007), diz que a carreira envolve a sequência de experiências profissionais e o trabalho influencia os indivíduos na maneira de enxergar e interagir com o meio em que estão inseridos. As organizações uma vez inseridas nesse meio também são responsáveis em oferecer condições de desenvolvimento para as pessoas e essas pessoas precisam gerenciar o desenvolvimento de suas carreiras.

Já Hall (2002) *apud* Dutra (2007), diz que o termo carreira excede significados, diz que a carreira pode ser vista como: “ o avanço em que acontece a mobilidade dos profissionais de forma vertical nas organizações pela sequência das promoções hierárquicas; a sequência de trabalhos ou ocupações tidas durante a vida do indivíduo; - como a sequência de trabalhos, sendo a sequência de experiências relativas as funções ao longo da vida das pessoas, ou seja, a história profissional de cada um em particular.

No conceito de Hall (2002), carreira é a percepção individual sobre a sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer de sua vida. Segundo Artur, Inkeson e Pringle (1999) *apud* Dutra (2007), dividem a teoria da carreira em teorias tradicionais e teorias não tradicionais. As teorias tradicionais reconhecem a

interdependência entre a carreira e a organização, enquanto as não tradicionais enfatizam a autogestão das carreiras pelo indivíduo. Dentro das teorias não tradicionais apresentam-se duas novas abordagens de gestão da carreira que são chamadas de carreira proteana e carreira sem fronteiras.

A carreira tradicional caracterizada com promessas de empregos de longa duração e segurança tem sido substituída por um termo de entendimento de menor duração. A carreira proteana caracteriza-se pelas necessidades atuais de desempenho, com frequente mudança e invenção própria, autonomia e auto direção, conduzida pelas necessidades de pessoas na organização. Para Dutra (2007), as carreiras sem fronteiras são uma resposta às alterações socioeconômicas que mudou o mundo do trabalho. Caracteriza-se pelo planejamento da vida profissional pelo indivíduo e a organização planeja o sistema de gestão das carreiras.

A indeterminação e a flexibilidade, características das organizações atuais colocam a responsabilidade para o trabalhador criar seu próprio trabalho, sendo agente ativo do seu trabalho. Para o autor acima citado, a organização precisa dividir em três níveis a sua responsabilidade em relação à estruturação de uma carreira profissional: - nível individual: onde a organização oferece ferramentas de apoio para o desenvolvimento dos seus profissionais, esclarecendo as suas responsabilidades e as recompensas; - nível de equipes: é a necessidade de preparar os gestores das equipes dentro das organizações para respeitar as adversidades de seus subordinados; - nível organizacional: enquadra-se no desenvolvimento de uma estratégia organizacional que foque o comprometimento das pessoas e a valorização do seu conhecimento e competências.

Definir carreira não é fácil, pois o termo assume vários significados. Segundo Bridges (1995) *apud* Balassiano, Sá e Costa (2006), a palavra carreira vem da palavra latina *estrada* e significa “o curso sobre o qual qualquer pessoa ou coisa passa”. Para Dutra (1996) no enfoque das ciências sociais, a carreira pode até ser vista como vocação, como uma forma de realização.

De acordo com Chanlat (1995) *apud* Kilimnik (2000), as possibilidades profissionais são muitas e podem se agrupar em quatro tipos: burocrático, profissional, empreendedor e sociopolítico. A carreira tipo burocrática se caracteriza pela divisão elaborada do trabalho, rígida hierarquia de papéis e de estatutos, regulamentação onipresente, centralização de poder e impessoalidade das relações. Esse tipo está dentro da pirâmide organizacional e é do tipo vertical. Já a carreira do tipo profissional baseia-se em possuir um certo saber, da especialização e da profissão e ela cresce conforme o conhecimento e a experiência se acumulam. Seu crescimento se dá no interior da disciplina profissional. Em relação à carreira

tipo empreendedor liga-se as atividades de uma empresa independente, dirigida por uma pessoa. Nesse tipo, estão inseridos os artistas, os artesões ou patrões de pequenas e médias empresas e em caso de sucesso, apesar de ser mais arriscada que as outras oferece recompensas mais elevadas. E por último, a carreira tipo sociopolítica a qual se baseia nas habilidades sociais e no poder de relações de uma pessoa. O elemento central é o capital de conhecimentos, de relações e de inclusão em um nível social bem estruturado. Nesse tipo, o capital de relações domina todo o resto e até supera diplomas, competência e antiguidade.

O conceito de carreira se modifica à medida que as transformações no mundo organizacional também acontecem. Conforme Balassiano, Sá e Costa (2006), nos anos 90 surgiu um tipo de carreira autogerida, não limitada a empregos em formato tradicional e nem a promoções verticais. Assim, cada indivíduo deveria compor a sua carreira através da ampliação de suas competências e das experiências acumuladas ao longo de sua vida. Nesse caso, seria a carreira sem fronteiras, que se relaciona com a motivação para exercer o trabalho, se sustentando em rede de relacionamentos e muitas vezes fora da organização. Para Defillippe e Arthur (1994, p. 309) *apud* Balassiano, Sá e Costa (2006) “(...) uma carreira sem fronteiras é uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além do cenário de um simples emprego”.

Depois que se consegue ter em mente a definição de carreira e o que ela significa profissionalmente, fica mais fácil de definir o rumo que se deseja e de começar a pensar em um plano para ela. Dutra (2007) observa que quando se fala em plano de carreira, vem à mente a ideia de que estão claras as possibilidades de desenvolvimento profissional, mas quando se olha para a realidade das empresas, verifica-se que a carreira das pessoas é uma sucessão de acontecimentos inesperados.

Dutra (1996, p. 103) ressalta que:

Para uma empresa com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais, seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, caso não fossem disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreira, instrumentos de gestão etc., que chamamos de Sistema de Administração de Carreiras.

Percebe-se que as pessoas tendem para certas competências e certas experiências, e no início da vida profissional elas até já podem ter motivos implícitos que direcionam para este ou aquele caminho profissional. Assim, surge o que se chama âncoras da carreira que, segundo Milkovich e Boudreau (2002, p. 305), “uma âncora da carreira é um autoconhecimento baseado em diferentes motivações e habilidades ocupacionais. Esse

autoconceito orienta, estabiliza e integra as experiências profissionais de uma pessoa”. Segundo esses autores pode-se identificar cinco âncoras de carreira: (i) competência técnica/funcional, onde a orientação primária dessas pessoas é o trabalho que já realizaram e o fato de pretenderem continuar usando e desenvolvendo essas habilidades; (ii) competência gerencial, onde a orientação primária dessas pessoas é desenvolver suas habilidades gerenciais interpessoais, sua competência analítica e emocional necessárias nos altos escalões da administração; (iii) segurança, uma orientação para trabalhar para uma organização em particular ou em uma região geográfica específica; (iv) criatividade, a qual possui orientação em relação à criação de alguma coisa própria, um produto, uma empresa ou uma fortuna pessoal; e (v) autonomia/ independência, a qual possui orientação de evitar o trabalho dentro das limitações impostas pelo ambiente organizacional, com muitos dos indivíduos criando seus próprios negócios.

Ainda segundo Dutra (1996), muitos profissionais planejam suas carreiras em função de fatores como, remuneração, prestígio e *status* e não em função de suas preferências pessoais. E em função disso, os problemas surgem, tanto para empresa que precisa atingir seus objetivos, como para o profissional que não consegue dar o máximo de si, por não estar totalmente engajado.

Assim, fica evidente que a empresa deve criar condições e situações de desenvolvimento, mas o grande responsável pela carreira é o próprio profissional. Portanto, pode-se dizer que o plano de carreira depende de cada um e é um caminho individual, que leva cada profissional a encontrar o melhor rumo para sua vida.

A realidade cotidiana é que tanto a empresa quanto o indivíduo buscam atingir seus objetivos, e para que haja o alcance para ambos, as políticas de trabalho precisam estar voltadas cada vez mais para uma gestão aberta, com ações voltadas para um planejamento flexível que vincula todos os setores da empresa e proporciona ganhos a todos os envolvidos no processo. Para Dutra:

Enquanto dos profissionais espera-se capacitação e motivação para superar os desafios que se avizinham, para as organizações tal adaptação passa pela revisão de suas estruturas, de suas práticas de gestão e pelo estabelecimento de novas formas de divisão do trabalho e da responsabilidade pelo conjunto de colaboradores (2001, p. 74).

A gestão de carreiras pode conciliar os aspectos individuais e empresariais para uma gestão de um ambiente favorável a motivação e o desenvolvimento, baseado nos interesses comuns.

A gestão de carreiras nas organizações vista como uma ação estratégica gera um grau maior de comprometimento de seus colaboradores, contribui para a retenção das pessoas que nela estão retendo assim também o conhecimento, e oferece a possibilidade de um crescimento profissional de seu quadro pessoal preparando as pessoas para as sucessões que podem acontecer.

Para as organizações além de reter as pessoas e atrair novos profissionais qualificados, diminui a rotatividade, melhora o clima organizacional, aumenta a produtividade e promove o atingimento das suas metas, já que cada profissional irá buscar isso também para seu próprio desenvolvimento, gerando assim resultados esperados pela empresa, principalmente lucratividade e rentabilidade.

2.6.1 Vantagens e desvantagens do plano de carreira

Diante de todas as mudanças do mercado, as organizações precisam ter a capacidade de adaptar-se rapidamente e, para isso, necessitam de pessoas comprometidas e motivadas em seu quadro de funcionários.

O plano de carreiras pode ser uma importante ferramenta para atrair e reter os talentos na empresa, visto que, um plano de carreiras oferece oportunidades de crescimento profissional, contudo, para isso, “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa” (DUTRA, 2001, p.47).

Para Hall (2002) o planejamento de carreiras possui vantagens como: - Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza; - Motivar os colaboradores, na busca de maior competência técnica; - Encorajar os colaboradores, na exploração de suas capacidades potenciais; - Propiciar a ascensão do colaborador na empresa;- Atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno; - Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, através da perspectiva do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over* (índices de rotatividade); - Criar condições, para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, de acordo com o alcance dos objetivos organizacionais; - Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

A carreira deve ser planejada pelo próprio indivíduo, porém cabe a organização

proporcionar oportunidade de desenvolvimento e estimular o planejamento de carreiras dentro da empresa, pois de acordo com Dutra:

O compartilhamento das decisões sobre carreira vem-se apresentando como resposta às pressões sobre a organização para um maior envolvimento das pessoas com seu trabalho, para tornar as pessoas mais responsáveis com seu futuro profissional, para a obtenção de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento das pessoas às necessidades da empresa (1996, p. 57).

Ainda seguindo o autor, para as empresas, é um desafio conciliar as diferentes expectativas de carreiras das pessoas com as necessidades organizacionais. Torna-se ainda mais complicado quando não são disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreiras e instrumentos de gestão.

Ao compartilhar a gestão da empresa com seus colaboradores, ela precisa estar consciente da abertura que estará fazendo também da forma de gerir administrar suas estratégias. O que antes estava sob a direção e o controle de algumas pessoas, passa a ser dividido com mais envolvidos no processo, onde há uma descentralização da gestão da empresa.

2.7 COMO DESENVOLVER UM PLANO DE CARREIRA ATRATIVO PARA PROFISSIONAIS E ORGANIZAÇÕES

Ao adotar um plano de carreira a empresa deve fazer um diagnóstico das suas necessidades, levando em consideração a sua estrutura, os cargos e salários que oferece, o diferente perfil dos profissionais que precisa para compor seu quadro funcional, a política salarial que adota e se as expectativas dos seus profissionais estão alinhadas com os seus objetivos, deixando claras as possíveis progressões que a empresa pode fazer, como e quando pode acontecer dentro da sua trajetória.

Ao elaborar um plano de carreira a empresa estará disposta também a investir recursos em diferentes planos de desenvolvimento dos seus profissionais para que aconteça o aperfeiçoamento destes.

Quando a carreira de um profissional é determinada por uma organização, da qual possui uma dependência e há uma estrutura de cargos tradicional, segundo Hughes *apud* Caldas (2000, p. 253) “a carreira consiste, objetivamente, em uma série de mudanças de status e cargos claramente definidos”.

Já Bastos (1997) assegura que carreira abarcaria tanto as ocupações como as

profissões e envolveria a noção de sequência de trabalhos correlacionados a determinado campo, ao longo de uma dimensão temporal. Ainda para o autor, a palavra é originada do latim - carraria (caminho, estrada para carruagem) -, onde a carreira é entendida como “um curso da vida profissional ou de emprego que oferece oportunidade para progresso e avanço no mundo” (BASTOS, 1997, p. 30).

Conforme Blau *apud* Bastos (1997) o indivíduo trabalha com mais comprometimento quando possui motivação sobre três aspectos: persistência na carreira ou grau de resistência do indivíduo. As barreiras e dificuldades que afetam seu trabalho e o quanto ele se sente competente para controlar esses eventos, mantendo a direção definida para seu trabalho; compreensão da carreira ou grau em que a pessoa possui percepções realísticas de sua carreira e como relaciona tais percepções com os seus objetivos e identidade da carreira ou grau de envolvimento pessoal com seu trabalho, carreira ou profissão.

No entanto, Dutra et. al. (2001) afirma que a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e trabalhos realizados pelo indivíduo. Tal sequência, articulada de forma a conciliar desenvolvimento pessoal com desenvolvimento organizacional, é o que se denomina de carreira.

Administração de carreira caracteriza-se por estabelecer os princípios que irão nortear as relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham (DUTRA, 1996, p. 66). A partir das influências da escola científica, a administração de carreira foi considerada como competência exclusiva da empresa, cabendo às pessoas submeterem-se aos desígnios da mesma, conforme Dutra (1996).

Cabe demonstrar quais são as características da administração de carreira conforme Dutra (1996): a) ela não consegue atuar de forma desvinculada das demais políticas e práticas de gestão de RH; b) estimula um processo de diálogo entre a pessoa e a organização, o compartilhamento de valores e objetivos, a transparência e a sinceridade de intenções; c) o estímulo a que a pessoa participe mais ativamente do planejamento de sua carreira a torna mais responsável por sua capacitação e por seu desenvolvimento; d) os processos de mobilidade interna e de sucessão são decisões amadurecidas nas negociações cotidianas entre as pessoas e a empresa.

Dutra (2001) também afirma que as carreiras podem ter diferentes naturezas. Sendo que para cada tipo de carreira profissional há exigências requeridas diferentes pelas organizações e pelo mercado. Sendo que o autor as classifica em: a) carreiras operacionais: ligadas às atividades-fim da empresa; exigem o uso de um alto grau de estruturação. Geralmente encerram-se em si mesmas, sendo importante que a organização defina critérios

de mobilidade para outras carreiras ou para o mercado. b) carreiras profissionais: ligadas a atividades específicas, geralmente exigem pessoas com formação técnica ou superior. Essas carreiras são definidas por processos fundamentais da organização, tais como: administração, finanças, sistemas de informação, RH, jurídico, marketing entre outras. c) carreiras gerenciais: ligadas às atividades de gestão da empresa. São as que ao longo do seu processo de crescimento, demonstram vocação e competência para gerenciar.

No entanto, Ulrich (2000) complementa afirmando que a tendência atual das carreiras em geral, é criar um novo contrato sob o qual o empregador e o funcionário dividam a responsabilidade de manter — e até mesmo reforçar — a empregabilidade. Assim verifica-se que tanto a organização quanto os indivíduos têm responsabilidades quanto a administração de carreiras.

“O plano de carreiras é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa” (PONTES, 2002, p. 323). Nele são definidas as exigências crescentes de conhecimento (desenvolvimento profissional) pois esclarece qual a condição para a permanência das pessoas que estejam preocupadas com o aumento crescente de seus conhecimentos na organização.

Contanto, Chiavenato (1999) afirma que a gestão de pessoas é uma área muito sensível. Ela depende de vários aspectos como: estrutura organizacional, contexto ambiental, negócio da empresa, processos internos, tecnologia, entre outras variáveis importantes. “Toda e qualquer empresa tem, de forma explicitada ou não, linhas de conduta para a gestão de recursos humanos” (DUTRA, 1996, p. 101).

Assim “cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades” (DUTRA, 2002, p. 48).

O desenvolvimento do profissional e, conseqüentemente, a sua melhor integração na empresa, dependem de como a organização define seu plano de carreiras.

Portanto, “Cabe A organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que, através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, a carreira é decisão do colaborador; somente a ele cabe a escolha da sua trajetória” (PONTES, 2002, p.329).

Com isto, afirma-se que os empregadores podem ter um impacto significativo na carreira e, portanto, na satisfação e no sucesso de seus funcionários. “Recrutamento, seleção, colocação, treinamento, recompensas, promoções e desligamento — Tudo isso afeta a satisfação e o sucesso profissional de uma pessoa” (DESSLER, 2003, p. 264).

Planejamento estratégico de RH “é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo” (CHIAVENATO, 1999, p. 61). Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos necessários para a realização das futuras ações organizacionais. O desenvolvimento do colaborador nas carreiras é, segundo Pontes (2002), resultado da conjugação dos principais fatores — disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhes são oferecidas. Assim, o colaborador pode delinear sua carreira com base nas trajetórias, requisitos e critérios estabelecidos.

Sendo que:

Para uma empresa com centenas, milhares ou dezenas de milhares de profissionais, seria impossível conciliar as diferentes expectativas de carreira das pessoas com as necessidades organizacionais, caso não fossem disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreira, instrumento de gestão etc, que chamamos de sistema de administração de carreiras (DUTRA, 2002, p. 103).

A estrutura de carreira, é capaz de definir qual a sucessão de posições, sua valorização e os requisitos de acesso a elas. Pontes (2002) define duas estruturas possíveis na construção de um plano de carreira.

A definição da estrutura da carreira influencia diretamente o tipo de desenho de carreira o desenho de carreira é definido por Dutra (1996) como as sequências lógicas de cargos ou de posições, quando o sistema de diferenciação está centrado no trabalho. De outro modo, quando a diferenciação está centrada na pessoa, o desenho de carreira traduz os diferentes patamares de exigências sobre as pessoas.

As carreiras podem ser classificadas em diversos tipos, assumindo desta forma desenhos diferentes.

2.7.1 Tipo de carreira por linha hierárquica

A carreira por linha hierárquica, segundo Pontes (2002), é a mais comum nas organizações. É também a mais rígida, e esta concepção está perdendo espaço para outros tipos de concepções nas empresas modernas. Para Dutra (1996), sua característica principal a de que a sequência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo às pessoas outras alternativas.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

As bebidas têm papel fundamental no relacionamento entre as pessoas, fazendo parte da história da humanidade, tendo íntima relação com a alimentação humana e integrando o contexto da hospitalidade.

A cidade de Gurupi possui em média 80 mil habitantes e segundo as informações levantadas na Junta Comercial do Tocantins (JUCETINS) o município possui duas (02) empresas cadastradas junto ao órgão no ramo de Indústria e Comercio de Bebidas.

A origem do grupo começou, em 1962, com as Casas Alô Brasil. Neste ano, a família Alves abriu um depósito em São Paulo e, no ano seguinte, a empresa abriu filial em Goiânia. Com visão logística e de expansão, um pouco mais de uma década depois, a Alô Brasil estava instalada em quase todos os Estados.

Laranja Mecânica Ltda é uma empresa do segmento de bebidas do Grupo José Alves. O seu nome foi dado em homenagem aos Bandeirantes, pioneiros na construção de nosso país, desbravando-o e reintegrando-o ao seu destino de país-continente. Fundada em 1987, empregam mais de 2.900 colaboradores diretos e 5.200 indiretos.

Laranja Mecânica Ltda, representante e fabricante dos produtos da Coca-Cola em Goiás e Tocantins atua no mercado de bebidas há 30 anos. Fundada em 1987, a companhia teve o seu nome dado em homenagem aos Bandeirantes, conhecido como desbravadores do Brasil. A empresa possui seu centro produtor localizado no município de Trindade, em Goiás, com onze centros de distribuição em cidades polos em Goiás e Tocantins, sendo eles nas cidades de Rio Verde, Itumbiara, São Luiz de Montes Belos, Morrinhos, Anápolis, Rialma, Uruaçu, Porangatu, Gurupi, Palmas e Dianópolis. Atende diretamente 253 cidades e mais de 30.000 pontos de vendas.

Entre os polos mencionados, destacamos a Filial de Gurupi, fundada em 01 de Setembro de 2009, situada na Avenida Sergipe, 1560, CEP: 77.405.360 Trevo Oeste – Gurupi/TO.

Atualmente possuem em seu quadro 98 colaboradores divididos nas funções de gerente comercial, gerente de armazenagem e distribuição, gerente administrativo e financeiro, gerente de merchandising, supervisor de vendas, analista de inteligência de mercado, consultor de vendas, repositor, promotor de vendas, caixa, faturista, porteiro, auxiliar administrativo, assistente de distribuição, assistente de armazenagem, conferente, estoquista, auxiliar de depósito, motorista entregador de vendas, ajudante de motorista e auxiliar de serviços gerais.

Tendo como visão “Ser a melhor e mais rentável empresa de bebidas do Centro-Oeste”, Missão “Garantir o respeito e a satisfação dos nossos consumidores, clientes, fornecedores e colaboradores, nas comunidades que atuamos, através da qualidade de nossos produtos e serviços, com responsabilidade social e ambiental, garantindo a rentabilidade aos acionistas sobre o capital investido”.

Produz, distribui e vende de forma exclusiva os refrigerantes da Coca-Cola Brasil em sua área de atendimento, e ainda faz a distribuição e venda exclusiva das cervejas da Heineken Brasil, sucos chás e isotônicos da Leão Alimentos e Bebidas, energéticos da Monster, além da linha de águas minerais Crystal Lia.

E como sustentabilidade é um compromisso da empresa, ela investe fortemente em projetos socioambientais, como o Projeto Coletivo, capacitação de jovens das classes C, D e E para o mercado de trabalho, Programa Coletivo Reciclagem, apoio às cooperativas de reciclagem e as escolas com o incentivo a reciclagem de embalagens PET.

A previsão para 2020 é que 100% das embalagens colocadas no mercado sejam recolhidas (logística reversa), além de aumentar a eficiência do consumo de recursos naturais: água e energia, reduzir a emissão de carbono, promover o desenvolvimento de embalagens sustentáveis e suportar a expansão e continuidade do negócio. Todas as ações da empresa são divulgadas aos nossos colaboradores, através da televisão corporativa, e-mail corporativo, intranet (site interno) e a revista Bandeirantes Notícias (Trimestral).

A Refrescos Bandeirantes Indústria e Comércio Ltda. tem como pilar para a sua gestão empresarial no negócio de fabricação, comercialização e distribuição de produtos Coca-Cola o atendimento das necessidades das partes interessadas, atuando em Goiás e Tocantins, através dos seguintes princípios:

1. Satisfação dos Clientes e Consumidores;
2. Capacitação e Valorização dos Colaboradores;
3. Retorno Compatível Sobre os Investimentos;
4. Atuação Ambientalmente Responsável, Prevenção contra a poluição através da gestão de resíduos sólidos, efluentes líquidos, emissões atmosféricas e contribuição para a preservação dos recursos naturais não renováveis: água e energia;
5. Oferecer Condições Operacionais Seguras, minimizar os riscos e evitar incidentes com veículos que possam comprometer a segurança pública;
6. Atendimento às Legislações Aplicáveis e Outros (Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Segurança de Alimentos);
7. Garantia de Alimentos Seguros para os Consumidores;

8. Promover a Comunicação Interativa;
9. Melhoria Contínua dos Produtos, Processos e Sistema de Gestão Integrada.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir será abordado o método escolhido, o instrumento de coleta de dados bem como aplicação dos instrumentos e análise dos dados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa consiste em um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001, p. 19) é o método que representa “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Segundo o autor o estudo de caso contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo uma investigação preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

A pesquisa também é classificada como descritiva, pois segundo Vergara (2003) ela tem por princípio expor características de determinado fenômeno.

O estudo também apresenta abordagem qualitativa a qual de acordo com Gil (1999, p. 115-116), “só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados”, é recomendado “nos estudos exploratórios que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado”.

Minayo (1993) elucida que uma pesquisa é qualitativa quando o universo a ser pesquisado não é quantificado, bem como não pode ser reduzido a operacionalização de variáveis. Desta maneira esta pesquisa pode ser descrita como qualitativa, pois objetivou esclarecer a situação sobre o planejamento de carreira no mercado de trabalho atual, das condições que o geram.

4.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a coleta de dados serão realizadas entrevistas mediante questionário estruturado com todos os 8 (oito) gestores e 90 (noventa) colaboradores. A entrevista possui a vantagem de que quase sempre produz uma melhor amostra da população de interesse, segundo Selltiz (1987). A entrevista foi realizada com base no roteiro semiestruturado (Apêndice A), o qual foi formulado através da leitura realizada para a estruturação do referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. Para Gil (1999) um bom pesquisador precisa, além do conhecimento do

assunto, ter curiosidade, criatividade, integridade intelectual e sensibilidade social e deve planejar muito bem para ter uma entrevista de boa qualidade.

Neste estudo foi utilizada, inicialmente, a investigação exploratória, que para Vergara (1997) ocorre quando não há conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema. Salienta-se que na literatura, o tema carreira geralmente é abordado de maneira superficial. Isto dificulta a investigação exploratória já que esta busca de informações precisas e adequadas.

As entrevistas serão realizadas na sede da empresa Laranja Mecânica em Gurupi - TO, a qual foi escolhida pela facilidade de acesso. O período para a coleta de dados está assinalado no cronograma de atividades do projeto, e será levada em conta a disponibilidade da empresa em liberar os funcionários para entrevista.

Esta pesquisa também se classifica quanto aos fins como uma pesquisa explicativa pois, segundo Vergara (1997), visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Sendo que na investigação realizada pretendeu explicar porque as mudanças ocorridas no mercado de trabalho afetaram o planejamento das carreiras profissionais.

Segundo Lakatos e Marconi (1990) a pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2003, p. 46).

4.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados será realizada através da técnica de análise de conteúdo, a qual Bardin (1997) aponta como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação. No que se refere à interpretação e análise do fenômeno, pode envolver um certo grau de subjetividade e valoração pessoal, decorrente da percepção e do quadro teórico que orientou o estudo.

Também é necessário chamar atenção para a subjetividade que é encontrada na literatura sobre como tratar a carreira profissional. Uma vez que não existe um método ideal um caminho traçado, para conquistar sucesso nas carreiras. Apesar de existir meios, como por exemplo o planejamento de carreira, que podem auxiliar o profissional obter êxito no mercado de trabalho atual.

5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

O cronograma a seguir exhibe a sequência das atividades que serão necessárias à realização do estudo.

Tabela 1 – Cronograma de atividades

Atividades	Ago. 2018	Set 2018	Out 2018	Nov. 2018	Dez 2018
1. Encontros para orientação	X	X	X	X	X
2. Transmissão de documentos para a coordenação.	X	X	X	X	X
3. Coleta de dados na empresa	X	X			
4. Análise dos dados		X	X		
5. Elaboração do TCC			X		
6. Elaboração da apresentação do TCC				X	
7. Defesa do TCC				X	
8. Pós-defesa do TCC					X

Fonte: Dados primários (2018).

6 ORÇAMENTO

Tabela 2 – Orçamento para a execução do TCC

Materiais de Consumo (1)					
Item	Descrição	Unid.	Quant.	Valor Unit.	Valor Total
1	Formatação	un	01	R\$ 50,00	R\$ 50,00
2	Impressões Diversas	un	130	R\$ 0,25	R\$ 32,50
3	Pen drivell	un	01	R\$ 20,00	R\$ 20,00
4	Encadernação - Espiral	un	03	R\$ 3,50	R\$ 10,50
5	Farejador de Plágio	un	01	R\$ 50,00	R\$ 50,00
6	Mensalidade internet	mês	06	R\$ 70,00	R\$ 420,00
7	Combustível	lt	40	R\$ 4,48	R\$ 179,20
Subtotal					R\$ 762,20

Fonte: Dados Primários (2018)

REFERÊNCIAS

- BALASSIANO, Moisés; SÁ Isabel; COSTA Affonso. **Gestão de Carreiras: Dilemas e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1997.
- BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: estudo entre profissionais e estudantes de administração. **Revista da Administração**. São Paulo, V. 32, n.3, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Editora Atlas, 1980.
- _____. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, v.1, n. 2, 2003.
- _____. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRIDGES, William. **Criando você & cia: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho**. São Paulo: Gente, 2002.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V. 36, n. 1, 1996.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Administração de carreira**. Uma Proposta para Repensar Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUTRA, Joel et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001

- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In M. T. L. Fleury (Org.), **As pessoas na organização** (pp. 11-33). São Paulo: Gente, 2002.
- FRANCO, Simon. **O profissionalista: você no mercado de trabalho**. São Paulo: Futura, 2002.
- FREITAS, Maria Ester. A moda que não é mais moda. **RAE- eletrônica**. v. 5, n. 1, Resenha 1, jan./jun. 2006.
- GIL. Antonio Carlos, **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, São Paulo: Atlas, 1999.
- HALL, D.T. **Carrers in and out Organizations**. London: Sage Publications, 2002.
- KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KILIMNIK, Zélia Miranda. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais em recursos humanos**. 2000, f. 244. Dissertação (Doutorado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas de Minas Gerais, Minas Gerais, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana h. revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2.ed. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9º. ed. São Paulo: LTR, 2002.
- SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2 edição. São Paulo: EPU, 1987.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: ArTmed, 2001.
- ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.
- VERGARA, Sylvania Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE

Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - PERCEPÇÃO DO MODELO DE CARREIRA NA UNIDADE

Prezado Senhor,

A área de Recursos Humanos da Laranja Mecânica Ltda. Está interessada em implantar um Plano de Carreira para os seus funcionários.

Considerando que o Senhor já faz parte de nossa equipe desde 2015, solicitamos que responda este questionário, e informamos que ele servirá de subsidio para o projeto de encareiramento funcional que a Laranja Mecânica está desenvolvendo.

Sua participação, ao lado de todos os demais colaboradores, é fundamental para que o projeto obtenha sucesso em relação à adequação às necessidades funcionais e individuais dos nossos funcionários e gestores.

Antecipadamente agradecemos,

Conhecimento sobre Plano de Carreira

1 -Conheço bastante sobre planos de carreira e seus principais objetivos

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()
Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

2 – Conheço os modelos de planos de carreira mais adequados à minha realidade pessoal e profissional.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

3– Conheço o significado prático do termo equidade salarial

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

4 - Conheço o significado prático do termo equidade de responsabilidade

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

5 – Conheço o significado prático do termo igualdade de critérios

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

Suporte e orientação do Gestor.

6 - O gestor deve discutir com seu funcionário os detalhes sobre sua carreira

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

7 -O gestor da minha área deve proporcionar *feedback* sobre os assuntos de interesse a todos os seus funcionários

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

8 -O gestor deve prestar esclarecimentos sobre o futuro de seus funcionários na empresa

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

9 -Eu me sinto bastante esclarecido em relação ao tempo de contribuição para a empresa onde trabalho

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

10 - O gestor deve confiar no funcionário da mesma forma como o funcionário confia nele.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

11 – Sinto-me satisfeito com a forma justa como avaliam o meu trabalho na empresa

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

12 - Quando há oportunidade, eu tenho liberdade para manifestar os pontos em que posso melhorar o resultado do meu trabalho.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

Desenvolvimento / Valorização das habilidades.

13 - Um plano de carreira deve orientar os funcionários sobre a que ele pode melhorar as suas competências

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

14 - É importante na nossa empresa que o funcionário tenha um plano de desenvolvimento

pessoal e outro para a sua carreira

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

15 - A forma como a empresa acompanha, avalia e remunera as atividades que desenvolvo atende todas as minhas expectativas

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

□□□□A empresa aplica modelos específicos de Avaliação de Desempenho centrada em conhecimentos sobre o nosso trabalho e nas habilidades que demonstramos ao realizá-lo.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

17 - A empresa e nossos gestores proporcionam desafios e oportunidades que testam e desenvolvem nossas habilidades

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

Satisfação com a carreira.

18 - Eu me sinto bastante satisfeito com a carreira que estou seguindo na empresa.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

19 - As oportunidades que tenho tido na empresa atendem todas as expectativas que possuo em relação à minha carreira

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

20 -Um bom plano de carreira deve proporcionar liberdade de opção quanto à carreira a ser seguida pelos funcionários e gestores.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

21 - Acredito que as pessoas da área técnica e as da área gerencial devem possuir as mesmas oportunidades em relação às suas carreiras

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

22 - Um bom plano de carreira deve proporcionar as mesmas condições de ascensão para todos os funcionários dentro de suas respectivas carreiras.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

23 -Em longo prazo, eu me vejo trabalhando na mesma empresa de hoje, na mesma área em que atuo.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

24 - Um bom plano de carreira deve satisfazer, pelo menos em parte, as ambições dos funcionários em relação à sua vida profissional.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()

25 - Acredito que a empresa deva proporcionar aos funcionários oportunidade para informarem como eles acham que ela pode contribuir para o desenvolvimento das suas respectivas carreiras.

Concordo totalmente () Concordo Parcialmente () Tenho Dúvidas ()

Discordo parcialmente () Discordo Totalmente ()