

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS
FACULDADE AMADEUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ÍTALA BARRETO DE OLIVEIRA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA COMO
INSTRUMENTO MOTIVACIONAL**

ÍTALA BARRETO DE OLIVEIRA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA COMO
INSTRUMENTO MOTIVACIONAL**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado
como exigência para obtenção do título de
bacharel em Administração pela faculdade
Amadeus - Fama sob a orientação do prof.
M.S.c. Mauricio Cajazeira.**

ÍTALA BARRETO DE OLIVEIRA

A Implementação Do Plano De Carreira Como Instrumento Motivacional

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração

Prof. MSc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador do Curso

Prof. MSc. Mauricio Cajazeira
Orientador

Prof. MSc. Clériston Santos Silva
Avaliador I

Prof. MSc. Wirlan Fábio Bernardo dos Santos
Avaliador II

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

AGRADECIMENTOS

Obrigada, senhor, pelo dom da vida e por iluminá-la pela força, saúde, paciência, sabedoria e determinação que me foram concedidas para trilhar a caminhada de realização de um dos meus sonhos, concluir minha graduação.

Agradeço aos meus inestimáveis pais Edivânia e Murilo por serem meus referenciais de vida, ensinando-me sempre a ter caráter e dignidade. Por toda compreensão, paciência e estímulo nos momentos mais difíceis, por me ensinarem a dar o melhor de mim em tudo o que faço. Obrigado por todo o amor dedicado a mim desde sempre; e podem ter certeza da reciprocidade desse sentimento. (Amo vocês infinitamente).

A todos os meus tios, primos e avós, por comporem essa família, que é minha.

Meu agradecimento também aos meus irmãos Lineker, Murilinho e Emerson que foram participes dessa jornada; pelos momentos de descontração, pelos conselhos e por tudo que sonhamos juntos. Tenho orgulho de vocês meninos.

E finalmente ao meu digníssimo esposo Maxwell Rodrigues que tanto amo, que desde do início estive ao meu lado me dando forças para continuar nessa jornada que não foi nada fácil, sem você não teria conseguido. (Amo você). Agradecimento que se estende à toda sua família, vocês fazem parte da minha história.

Aos meus amigos, por sempre torcerem pelo meu sucesso, apesar dos desencontros. Em especial aos meus colegas de sala, pois soubemos conviver e respeitar-nos ainda que nem sempre compartilhássemos as mesmas ideias.

Aos meus professores que dedicaram seus conhecimentos em favor de minha formação e por me ajudarem a superar cada dificuldade que eu encontrei em minha trajetória acadêmica.

Enfim, minha eterna gratidão a todos aqueles que um dia me ensinaram a sempre buscar bons caminhos e puderam acompanhar um pouco dessa minha VITÓRIA!

RESUMO

O presente trabalho visa abordar a importância de implantar o plano de carreira nas organizações, identificando os principais fatores que influenciam negativamente, levando em consideração as possíveis dificuldades encontradas no ambiente interno da organização ao implantar um plano de carreira. A viabilidade deste trabalho comprova-se pela opinião de diversos estudiosos da área, do uso de conhecimentos literários bem como no resultado de pesquisa realizada a partir da aplicação de um questionário contendo perguntas relacionadas à motivação no trabalho e plano de carreira, configurando assim uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Para atingir o objetivo geral estabeleceram-se alguns objetivos específicos como, identificar elementos no plano de carreira que motivam positivamente e negativamente, como também verificar os elementos motivacionais, positivos e negativos relacionados à sua carreira na organização e apresentar se os colaboradores, em função do plano de carreira, obteriam desenvolvimento profissional e desenvolvimento econômico. O presente trabalho traz subsídios tanto para o meio acadêmico como para o setor empresarial privado e público. Estas informações serão úteis para a formulação de estratégias do RH para que recuperem a motivação dos colaboradores, possibilitando assim, que os administradores possam se preparar para as mais acertadas decisões de gestão, garantindo o desenvolvimento de uma gestão plena e eficiente.

Palavras-chave: Colaborador. Motivação. Recursos Humanos. Planejamento.

ABSTRACT

This study aims to address the importance of implementing the career path within organizations, identifying the main factors that influence negatively, taking into account the possible difficulties encountered in the organization's internal environment when deploying a career path. The viability of this work proves by the opinion of many scholars in the field, the use of literary knowledge and the result of research conducted from the application of a questionnaire containing questions related to work motivation and career plan, so setting up a research qualitative and quantitative. To achieve the overall objective set out some specific goals as to identify elements in the plan carries that motivate positively and negatively, but also verify the motivational, positive and negative elements related to his career in the organization and present to employees, according to the career plan, would obtain professional development and economic development. This work brings benefits for both academia and the private and public business sector. This information will be useful for the development of HR strategies to recover the motivation of employees, thus enabling administrators to prepare for the right ones management decisions, ensuring the development of a full and efficient management.

Keywords: Senior. Motivation. Human Resources. Planning

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 –	Motivação e eficiência.....	32
Gráfico 02 –	Motivação dos colaboradores.....	33
Gráfico 03 –	Vantagens do plano de carreira.....	33
Gráfico 04 –	Investir nos colaboradores.....	34
Gráfico 05 –	A implantaria do plano de carreira.....	34
Gráfico 06 –	Motivação na organização.....	35
Gráfico 07 –	Oportunidade de capacitação profissional.....	35
Gráfico 08 –	Plano de Carreira o que representa.....	36
Gráfico 09 –	Benefícios do plano de carreira para organização.....	36
Gráfico 10 –	Fortalecer a relação entre a organização e o colaborador.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEORICO	10
2.1 Evolução Histórica da Administração de RH	10
2.2 A Importância do Plano de Carreira	12
2.3 Objetivos da Implantação do Plano de Carreira	15
2.3.1 Gestão Estratégica de RH.....	16
2.3.2 O RH nos dias Atuais	20
2.3.3 A Importância da Motivação nas Organizações.....	22
2.3.4 A Influência da Motivação no Comportamento Humano	23
2.3.5 Impactos na Elaboração do Plano de Carreira.....	24
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 Escolha do Objeto de Estudo	28
3.2 Tipos de Pesquisa	28
3.3 Sujeitos de Pesquisa	29
3.4 Universo ou População	29
3.5 Plano Amostral da Pesquisa	30
3.6 Técnicas de Coleta de Dados	30
3.7 Pré-teste	30
3.8 Variáveis de Estudo	30
3.9 Técnicas Estatísticas Utilizadas	31
3.10 Caracterização da Amostra.....	31
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.1 Apresentação.....	32
4.2 Questões Norteadoras e Resultado.....	32
4.3 Questionário aos Gestores da Empresa.....	32
4.4 Questionário aos Colaboradores.....	35
4.5 Questionário aos Gestores da Empresa.....	36
4.6 Análise.....	37
4.7 Resultados.....	38
4.7.1 Discussão dos Resultados.....	39
4.7.2 Considerações Finais.....	40
REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICES.....	45

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm se preocupando cada vez mais com as necessidades humanas, ou seja, estratégias para que os colaboradores se sintam mais motivados a exercer suas tarefas. Há pesquisas que mostram diferentes pessoas que reagem de diferentes maneiras de ajuste com a circunstância em que se encontram. Os colaboradores vêm crescendo consideravelmente o desejo de atingir objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, reconhecimento, aceitação social entre outras expectativas que pode satisfazê-lo dentro da instituição.

Estudos mostram que um dos fatores que motivam os colaboradores é o reconhecimento, ou seja, obter um salário maior, segurança no cargo, são recompensas que os levam a produzir mais, baseado nesse contexto, as empresas se preocupam com o plano de cargos e salários que fixam padrões e reconhecimento para ascensão profissional que exigem requisitos mínimos. A busca continua por um processo de gestão de pessoas faz parte das empresas que investem no capital intelectual e na satisfação dos seus colaboradores, pois motivados os mesmos produzirá mais, e executaram seus atributos com eficácia e eficiência. Esse modelo de gestão permite que as organizações satisfação e supere necessidades de seus funcionários, e em contrapartida as empresas ganham espaço no mercado altamente competitivo.

Este tema tem por finalidade demonstrar que na era da globalização apontada por grande concorrência, mudanças e dúvidas, em que todos estão voltados para resultados e consequentemente, preocupados com desempenhos executado pelos funcionários dentro das organizações. O plano de carreira é uma ação com grande potencial para os resultados da organização, através dele, os funcionários podem se sentir motivados a realizar investimentos intelectuais e profissionais, e obtiver vantagens econômicas e qualitativas no seu desempenho laboral.

O atual trabalho tem como objetivo geral informar as vantagens e desvantagens que o plano de carreira poderá trazer para organização, e para tanto foram definidos como objetivos específicos: Identificar elementos no plano de carreira que motivam positivamente e negativamente; Verificar os elementos motivacionais, positivos e negativos relacionados à sua carreira na organização; Apresentar se os colaboradores, em função do plano de carreira, obteriam desenvolvimento profissional e desenvolvimento econômico.

Como já foi citado acima o plano de carreira é fator primordial para a organização, por sua vez, um plano de carreira inconsistente ou frágil que não gere motivação entre os colaboradores, terá efeito nulo ou negativo. Neste sentido, surge o seguinte questionamento:

Quais os principais fatores que influênciam negativamente considerando as possíveis dificuldades encontradas no ambiente interno da organização ao implantar um plano de carreira? Será que a organização tem condições adequadas para implantar o plano de carreira? Será que a gestão tem ciência que o plano de carreira não resolve todos os problemas internos e externos da instituição? Será que o planejamento estratégico explorou os pontos fortes e fracos da organização?

Desta forma este trabalho está dividido em oito capítulos. O primeiro refere-se à introdução e o segundo e o terceiro à revisão bibliográfica sobre o tema. O quarto, por sua vez, contém a metodologia da pesquisa. O quinto refere-se à apresentação dos resultados e o sexto, à discussão dos mesmos. O sétimo capítulo corresponde às considerações finais, às limitações, à contribuição do estudo e as sugestões de melhoria à organização e para estudos futuros. Finalizando, o oitavo capítulo refere-se aos anexos e à bibliografia consultada.

2 REFERENCIAL TEORICO

Este capítulo tem como objetivo fazer uma revisão crítica da literatura existente sobre o Plano de Carreira como Instrumento de Motivação. Para tanto, os seguintes tópicos serão abordados:

- A evolução do RH
- A importância do plano de carreira
- Objetivos do plano de carreira
- A estratégia do RH
- Motivação nas organizações
- Motivação no comportamento humano
- Impactos do plano de carreira

Os tópicos acima serão abordados neste capítulo com o intuito de demonstrar a importância de implantar um plano de carreira para a organização.

2.1 Evolução Histórica da Administração de RH

De acordo com Carvalho (1997), a evolução histórica da administração de Recursos Humanos (RH) teve início nos Estados Unidos em 1890 com a implantação do primeiro departamento de administração de pessoal, a partir da necessidade de gerenciar os custos relacionados com a Mão- de- obra num contexto de competitividade crescente entre as empresas.

Para Sammartino (2002), durante a década de 1930, com o surgimento do movimento sindical e as modificações ocorridas no relacionamento entre os operários e a administração das empresas, exigiu-se a figura do Chefe de Pessoal, com a função de manter o quadro dos registros e relações das leis trabalhistas atualizados, evitando problemas para o empregador. Nesse período, a área de RH é caracterizada pelo pensamento mecanicista e por um modelo de gestão paternalista.

Vale ressaltar que:

Já nas décadas de 40 e 50, houve uma maior intervenção do Estado nas relações trabalhistas, que exigiu um novo posicionamento da área do RH, no que resultou o crescimento da organização dos trabalhadores e o fortalecimento dos sindicatos, este sendo um fator de grande importância nas decisões empresariais relacionados à gestão de pessoas (CHIAVENATO, 1990).

Segundo Tanke (2004):

Nas décadas de 60 e 70 o então chamado Chefe de Pessoal começou a ter sua denominação substituída por Administrador de Pessoal. Com a criação de leis de Segurança no Trabalho, da Saúde Ocupacional e Pensões, aqueles que assessoravam os executivos, monitoravam práticas visando à consistência e o comprometimento, dos empregados chegou até a exercer responsabilidades financeiras pelos pagamentos de salários e benefícios dos funcionários. No final dos anos 70 e início dos anos 80 foram adotados os programas de desenvolvimento do planejamento estratégico. Neles as pessoas tinham possibilidade de participação direta, levando os gerentes e suas equipes a compartilharem o trabalho e colocavam no estabelecimento a missão organizacional da empresa, onde era definindo o negócio com a visão empresarial desejada, a fim de elaborar planos para o estabelecimento de objetivos e metas que julgassem os resultados projetados. (TANKE, 2004)

Para Milkovich; Boudreau (2000), nas décadas seguintes surgiu o modelo de envoltura, baseado no crescente envolvimento dos empregados nas entidades por meio do enriquecimento das funções, do trabalho em equipes, confiabilidade, objetivos mútuos, apoiado por um processo de seleção, mais estabilidade no trabalho, comprometimento com a oferta de oportunidades de desenvolvimento, incentivos salariais, benefícios flexíveis e comunicação extensiva

Diante disso, os funcionários assumiram maiores responsabilidades, com a liberdade de construir sua própria carreira buscando novas oportunidades de ascensão. O colaborador passou a ter algumas garantias que proporcionavam uma estrutura de remuneração que recompensava o seu desempenho, isto se tem através da instituição de planos de carreira que fixavam padrões e requerimento para ascensão profissional e exigiam o atendimento de requisitos mínimos, e a partir daí surgiu uma maior preocupação com os níveis estratégicos da área de Recursos Humanos, onde os dois lados assumiam suas responsabilidades, empregado/empregador (CARVALHO, 1997).

Partindo da abordagem acima um plano de carreira é uma ação com grande potencial para os resultados da organização. Através dele, os funcionários podem se sentir motivado a realizar investimentos intelectuais e profissionais e em contrapartida obterem vantagens econômicas e qualitativas no seu desempenho laboral. Por sua vez, um plano inconsistente ou frágil, que não gere tal motivação entre os colaboradores, terá efeitos nulos, senão negativos.

E indispensável, então, que para que se tenha a eficiência e eficácia dos colaboradores a empresa organize e conserve sempre atualizado plano de carreira. Esta medida, que integra as boas práticas de gestão de pessoal, pode render a organização ganhos na melhoria da relação com seus colaboradores com reflexos na sua dedicação e desempenho na empresa, o que, no ambiente competitivo atual, pode se tornar fator determinante para obtenção de bons resultados o que sedimentará seu caminho visando sua sobrevivência e crescimento (DUTRA, 1996).

2.2 A Importância do Plano de Carreira

Para Dutra (1996), em pleno século XXI, era da tecnologia, marcada por grande concorrência, mudanças e inseguranças, em que todas as organizações estão voltadas para resultados e, por consequência, preocupados com desempenhos e lucros. Não se concebe mais na era da informação e informatização pessoas alheias ao mundo em sua volta

Conforme Chiavenato (2000), partindo nesse estudo exposto acima, torna-se imprescindível, então que para a obtenção da eficiência e eficácia cada empresa organize e mantenha sempre atualizado o plano de carreira de seus colaboradores. Uma maneira de obter maior qualidade nos serviços desempenhados bem como um vertiginoso crescimento pessoal dos empregados. Ter um plano de carreira é investir também para que a empresa obtenha êxito em suas ações.

Segundo Rui Otavio (2009), um plano de carreira vem de um período em que o mundo tornava mais lento e as profissões não se modificam com a velocidade que se mudam hoje. Porém é necessário enfatizar que um plano é importante, mas não tanto quanto uma visão estratégica de mercado. São elementos que não podem permanecer dissociados. O plano de carreira irá fornecer para que a organização não apenas se mantenha nesse mercado altamente competitivo onde o capital intelectual é muito importante para as organizações, mas faça seu diferencial, tornando-se sólida por meio de seus colaboradores.

O mercado global além de competitivo é muito vasto, portanto exige que as empresas sempre apresentem um diferencial se quiserem se fixar no mercado globalizado. O plano de carreira precisa vir de encontro à cultura organizacional, conciliando de benefícios e objetivos organizacionais com os benefícios e objetivos dos colaboradores, incorporando - se então aos interesses da empresa com os interesses de seus profissionais. Assim, ajustados na ética, nos valores, e princípios, contribui-se para a obtenção do desenvolvimento e crescimento econômico de ambos, almejando diferencial no mercado e consequentemente gerando sucesso.

Para Drucker (1975), a empresa com visão de sucesso tem plena consciência que a motivação maior de sua existência são os clientes, sejam no âmbito interno e ou externo, e por isso deve de cuidar e zelar dos mesmos, buscando sempre atender às reais necessidades. Verifica-se que, quando existe a satisfação, existe uma relação de doação, de prazer, de entrega e, como consequência, o alcance da produtividade com qualidade.

De acordo com Chiavenato (2005), partindo dessa concepção, a partir da preparação de um plano de cargos e salários é que a empresa deverá implantar e implementar o plano de carreira. Portanto, ao se elaborar um plano de carreira, a empresa deverá fazer um diagnóstico de

suas reais necessidades, atentar quanto á estrutura, política salarial a ser adotados de cargos, salários e perfis dos profissionais coerentes com os cargos, metas capacidades e competências, visando sempre atender aos objetivos e expectativas da organização e dos profissionais que compõem tal organização

É preciso que fiquem bem abertas as progressões, tanto para o colaborador como para organização, e que sejam definidos quando e como o profissional conseguirá o crescimento, não se esquecendo de proporcionar igualdade de oportunidades a quem de direito é valorizado, assim evita-se o descontentamento de cada colaborador, o que poderia gerar futuros conflitos. Conforme Chiavenato (2005), é inaceitável que um colaborador qualificado seja preterido em uma promoção com favorecimento de outro menos qualificado por conta de uma decisão gerencial injusta ou nitidamente equivocada moralmente eticamente.

Para Chiavenato (2005), não há nada pior numa empresa do que um “colaborador” ferido em seu íntimo por uma decisão empresarial injusta. Certamente ele se tornará um potencial inimigo na empresa, comprometendo o bom nome empresarial conquistado a duras penas.

Pensando na obtenção dos resultados a empresa deverá liberar recursos propostos á profissionalização e ao aperfeiçoamento de seus profissionais, que somados com inclusão e comprometimento irão alcançar o aumento e crescimento esperado, o que não impede que cada profissional também tome tal iniciativa. O planejamento de um plano de carreira provoca na estratégia de pensar e repensar o passado e o presente, bem como planos futuros de forma objetiva e com muita transparência nas ações, envolvendo todo um trabalho de equipe (DUTRA, 1996).

Além da importância do departamento de Recursos Humanos da empresa, o ideal é que este grupo seja composta por todos os profissionais habilitados, devendo ter a participação efetiva de toda a equipe. É necessário ressaltar que todo plano de carreira deverá estar aberto às mudanças e ser flexível às adaptações, pois poderá sofrer qualquer tipo de alterações ao longo de todo o processo conforme Carvalho (2004). O plano de carreira irá contribuir com a valorização dos profissionais da empresa, concebendo-os como um ser humano, ser biopsicossocial, que pensa e possui aptidões, conhecimentos e competências, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir sobremaneira para que a empresa faça a diferença neste mercado globalizado de alto nível de competitividade (CARVALHO, 2004).

Os benefícios da empresa que possui plano de carreira inserido e implemento são inúmeros. Dentre eles, podemos destacar a seleção interna de pessoal de forma mais consciente e, portanto, tendo mais chance de acerto na escolha; a intensificação do relacionamento da empresa com o colaborador, além de conseguir que os funcionários atuem motivado, o que contribui não só com o desenvolvimento profissional, mas também com o desenvolvimento

organizacional (CHIAVENATO, 2005).

Atualmente vários âmbitos do mercado de trabalho estão abarrotados de profissionais: advogados, professores, administradores, técnicos em informática, enfermeiras, enfim, mas é sempre bom enfatizar que no mercado de trabalho não há espaço para aqueles que não se atualizarem, portanto independente da empresa investir no seu funcionário, ele deve ter consciência que se atualizar e investir em sua qualificação nunca é demais, (CHIAVENATO, 2005).

Diante do exposto na opinião de Marizete Furbino (2008)

Para enfrentar os concorrentes e evitar o insucesso, pequenos e medias empresas precisam valorizar seus recursos humanos e investir cada vez mais neles, proporcionando condições para que atuem com muita criatividade e inovação, trabalhando em prol da melhoria continua. Com profissionais mais qualificados, a empresa não apenas vai aprimorar-se em seus produtos ou serviços, mas também vai aumentar sua produtividade, obter maior lucratividade e se tornar ainda mais competitiva, garantindo sua sobrevivência de forma sustentável. (Estilo e Gestão em RH Catho on line, 162 edição janeiro de 2008)

Partindo dessa premissa, torna-se indispensável, então, que para a aquisição da eficiência e eficácia cada empresa elabore e conserve sempre atualizado o plano de carreira de seus colaboradores. Uma maneira de obter maior qualidade nos serviços desempenhados bem como um vertiginoso crescimento pessoal dos empregados. Ter um plano de carreira é investir também para que a empresa obtenha êxito em suas ações (MARRAS, 2000).

Tecnicamente falando, um plano de carreira consiste em uma série de passos que se deve tomar para alcançar uma meta de carreira que tenha escolhido para si mesmo. A percepção de um plano de carreira vem de um período em que o mundo girava mais lento e as profissões não mudavam com a velocidade que mudam hoje. Porém é necessário enfatizar que um plano é importante, mas não tanto quanto uma visão estratégica de mercado, esses elementos que não podem permanecer dissociados. O plano de carreira contribuirá para que a empresa não apenas sobreviva neste mercado altamente competitivo, mas faça seu diferencial, tornando-se sólida por meio de seus colaboradores (DUTRA, 1996).

Para Carvalho (2000), o plano de carreira deve vir de encontro à missão e visão da própria empresa, conciliando os objetivos e benefícios organizacionais com dos profissionais, aliando-se então os interesses da empresa com os de seus colaboradores. Assim, pautados na ética, nos valores, princípios e na cultura organizacional, contribui-se para o alcance do desenvolvimento e crescimento de ambos, alcançando diferencial no mercado e consequentemente gerando o sucesso.

Diante do exposto, plano de carreira é compreendido como um dos fatores

motivacionais para a integração dos funcionários na organização a partir de sua formação, do seu potencial e das oportunidades oferecidas por ela com vistas à formação de quadros aptos e prontos para assumir maiores responsabilidades capazes de beneficiar tanto a empresa como o funcionário. Para isso o gestor de RH deve estar preparado para desenvolver políticas de crescimento e desenvolvimento do funcionário, com o intuito de reter talentos dentro da empresa, mesmo assim o gestor precisa saber ouvir dos funcionários quais os seus objetivos, definindo onde, quando e como atingir suas metas para trilhar um plano de carreira dentro da empresa (CARVALHO, 2000).

2.3 Objetivos da Implantação do Plano de Carreira

Com a evolução do mercado torna-se mais importante para o colaborador a sua qualificação na carreira, pois as empresas estão cada vez mais exigentes. É impossível que apenas as organizações se preocupem com o cargo que cada indivíduo ocupa, é necessário manter e criar a empregabilidade, e estimular o desenvolvimento de técnicas para investir em cursos de graduação.

Conforme Peter Wright (2009), um dos objetivos mais importantes do planejamento do plano de cargos e salários é perceber e reconhecer as competências e o desenvolvimento de habilidades de cada colaborador. Com o plano de carreira implantado na organização é possível fazer a seleção e recrutamento interno, ou seja, colaboradores com talentos, habilidades, flexibilidade e experiência. Para tanto a empresa deverá proporcionar para os funcionários treinamentos, cursos extracurriculares, onde esse colaborador irá executar suas tarefas com motivação e disposição.

Assim, Dutra (1996), expõe uma proposta para repensar a gestão de pessoas em que a administração de carreiras não resolve todos os problemas das empresas, mas contribui para: adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao projeto de acréscimo da empresa; estimula e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional; identifica e trabalha pontos fortes e fracos; explora os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais; melhora a comunicação entre empresas e funcionários; oferece maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e colaborador.

Portanto, a empresa tem um papel essencial no desenvolvimento do plano de carreira visto que ela cria condições necessárias para que o plano possa ser aplicado na organização, conciliando as expectativas individuais, motivando seus colaboradores a trabalharem em prol de uma promoção sem necessariamente atenderem a cargos de chefia.

Quanto mais capacitado o profissional poderá ter a oportunidade de pôr em prática todo seu aprendizado e conhecimento, e em contrapartida a empresa ganha um colaborador com habilidades que irá contribuir para o crescimento econômico e social da organização (RUI OTAVIO, 2009).

Para Chiavenato (2008, p. 227):

“Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser influenciada por fontes externas ou pelo seu próprio trabalho na empresa”. É muito importante um plano de cargos e salários, para que o equilíbrio emocional e financeiro dos empregados seja mantido, deixando as atividades de uma organização mais leves e mais fáceis de serem realizadas, já que o que mais os motivam são suas necessidades.

Segundo Dutra (1996, p. 17):

O conceito de carreiras são as sequencias de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa que envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem nas necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, a da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto em constantes ajustes, desenvolvimento e mudanças.

Diante dessa definição, a carreira não está ligada às experiências e aos trabalhos dentro de uma empresa, mas é entendida como vários estágios que os colaboradores passam decorrente de seu desempenho próprio e da oportunidade de desenvolvimento ofertado pela empresa como um fator motivacional (DUTRA, 1996).

Assim, carreira é uma parceria feita entre o funcionário e a empresa estabelecida de forma que engloba suas perspectivas, conciliando as expectativas entre ambos para que o resultado seja positivo tanto para o crescimento da empresa quanto para o crescimento pessoal e profissional do colaborador (DUTRA, 1996).

2.3.1 Gestão Estratégica de RH

A estratégia é de grande importância para as empresas e organizações, visto que ela possibilita a sobrevivência ou a ruína de um determinado empreendimento. Partindo dessa premissa é de suma importância que a estratégia seja estudada em detalhes (FISCMANN, 1987).

Na concepção de Emilio Herrero (2005), a formulação da estratégia é de extrema

importância o conhecimento dos seus fatores decisivos para o bom funcionamento da organização: a influência moral do líder, os valores da organização, a liderança visionária as forças do ambiente externo. O conhecimento dos espaços vazios de mercado e o domínio dos princípios da doutrina estratégica. É necessário ressaltar que o mundo globalizado trouxe consigo muitas transformações em vários âmbitos da sociedade e partindo diante disso a estratégia também evoluiu e espaço nas organizações.

Segundo Sun Tzu (2011), autor do mais antigo tratado militar, intitulado a “Arte da Guerra” que pode ser visto como um conjunto de conselhos para o líder acerca da importância da inteligência e da informação na formulação da estratégia, podendo ser aplicada perfeitamente no mundo dos negócios. A seguir elencamos os dois pontos apresentados são inspirados na arte da guerra:

- A importância da estratégia: o líder precisa ter em mente que conquistar a vitória é o principal objetivo da estratégia. Partindo dessa assertiva a melhor política é atacar a estratégia dos concorrentes. Sendo assim, segundo Sun Tzu o verdadeiro estrategista é aquele que vence o maior número de batalhas, mas assim aquele que subjuga o concorrente sem lutar;
- A inteligência de mercado: é necessário obter informação sobre os concorrentes, descobrindo seus padrões e momentos competitivos. Use o conhecimento, a imaginação e a criatividade para desenvolver a estratégia.

Segundo Sun Tzu (2011):

Conhecer o outro é conhecer a si mesmo; em cem batalhas nenhum perigo. Não conhecer o outro e conhecer a si mesmo; uma vitória para uma perda. Não conhecer o outro e não conhecer a si mesmo, em cada batalha, derrota certa (HERRERA, 2005, p. 08)

Emilio Herrero (2005), defende a concepção de que o processo estratégico não pode ser desenvolvido apenas com o uso de modelos pré-concebidos, pré-formatados ou de análises racionais, lógicos e convencionais. Mintzberg analogicamente teve uma relação entre a criação de estratégia a habilidade de um escultor demonstrando no processo a existência de elementos como visão, intuição, criatividade, imaginação, domínio de detalhes e descobertas de novos padrões pela aprendizagem continua que ocorre enquanto a obra é esculpida.

Um dos pontos mais importantes, ao se comparar o trabalho de um executivo como o de artesão, é a compreensão de que, no processo criativo, pensamento e ação estão intimamente ligados e de modo contínuo. Assim, para Mintzberg, embora seja verdade que muitas estratégias planejadas são mal concebidas, creio que o problema, frequentemente, reside que o pensamento

deve ser independente (e preceder) a ação (HERRERO, 2005, p. 01).

Outro teórico a desenvolver o conceito sobre estratégia é Drucker (1975), considerado um dos mais importantes pensadores de todos os tempos. Na concepção de Drucker que é citado por Herrero (2005), a estratégia de uma organização deve estar a serviço do empreendedor, isto é, o indivíduo que transfere os recursos de investimento menos produtivos para os mais produtivos, gerando, assim riqueza.

Drucker ainda afirma que a estratégia é uma teoria de negócios por excelência e ela quem determinam quais são as atividades-chave de uma determinada empresa. Assim Peter enfaticamente afirma que a estratégia possibilita aos empresários e executivos anteciparem o futuro por meio de tentativa de adaptá-lo a favor da empresa e da promoção de um equilíbrio entre as metas de curto e longo prazo objetivando ter como produto final a identificação dos negócios, tecnologias e mercados novos e diferentes que a companhia deve tentar criar em longo prazo.

A inovação do debate acerca da estratégia veio a partir das concepções de Gary Hamel e C.K. Prahalad, os executivos dedicam pouco tempo à criação do futuro, introduziram novos conceitos:

De acordo com Hamel e Prahalad, os empresários dedicam pouco tempo à criação do futuro de suas organizações por que estão “presos” com as questões operacionais do dia a dia e tem diminuído a compreensão De acordo com Hamel e Prahalad, os executivos dedicam pouco tempo à criação do futuro de suas empresas por que estão armadilhados com as questões operacionais do dia a dia e tem reduzido a compreensão do processo de criação e implementação da estratégia. Para eles, não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e Rapidez, por mais importantes que sejam essas tarefas, a Empresa também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor (HERRERA, 2005, p. 12).

Na concepção de Brandão; Guimarães (2004), a sociedade contemporânea está atravessando um período de grandes transformações sócias, econômicas, políticas e culturais, que resultam em um procedimento de reestruturação produtiva.

Partindo dessas concepções de Brandão; Guimarães (2004), nas organizações o choque dessa reestruturação concretiza-se por intermédio de processos de racionalização organização e técnica. A intensa e crescente competição em âmbito mundial traz como consequência o desenvolvimento e a incorporação, ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e modelos de gestão. Configura – se como desafio as organizações desenvolver e utilizar ferramentas de gestão que lhes garantam certo grau de competitividade atual e futuro.

Conforme Pierre (2000), esse contexto que a conceituação da Gestão Estratégia nas organizações tem sido constantemente discutida entre os estudiosos em administração. De forma

sucinta gestão estratégica é um termo que se refere às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas nas respectivas concebidas para auxiliar a empresa na tomada de decisões estratégicas de alto nível.

Segundo Chiavenato (2005):

A gestão estratégica pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. É necessário ressaltar que toda a atividade de gestão nas organizações, por sua natureza, resultará de decisões presentes, tomadas a partir do exame do seu impacto no futuro o que lhe proporciona uma dimensão temporal de significado extremamente relevante.

A gestão estratégica diz respeito às implicações futuras de decisões presentes caracterizando-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões nas quais os efeitos e consequências deverão ocorrer em períodos futuros de tempo (CHIAVENATO, 2004).

Com o avanço da competição uma das tendências fundamentais no campo empresarial é a necessidade do executivo a frente da empresa adotar uma postura estratégica, para tanto, ele deve compreender o que se passa na empresa e ao redor da mesma. Convém ressaltar que a gestão estratégica tem por finalidade a assegurar o desenvolvimento, a continuidade e a sobrevivência da organização, a gestão é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da instituição, envolvendo os administradores e de todas as partes da organização (CHIAVENATO, 2004).

A estratégia é padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos das organizações. A estratégia é considerada um padrão que uma organização implementar como tentativa de equilibrar habilidades de recursos das instituições com as oportunidades encontradas no ambiente externo, isto é, cada organização tem pontos fortes e fracos, assim sendo:

As ações ou estratégias, que a organização implementa devem ser direcionadas à construção de pontos fortes em áreas que satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores e a outros autores da chave do ambiente externo. Além disso, certas organizações podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo (...) (BATEMAN, 2004, p. 121)

Como a gestão estratégica envolve todos os administradores de todas as partes da organização ela integra o planejamento estratégico e a administração estratégica um processo único. Partindo dessa premissa citada por Bateman (2004), o planejamento estratégico torna-se uma atividade continua em que todos os administradores são encorajados a pensar estrategicamente e a focalizar tanto questões externas em longo prazo e questões práticas em

curto prazo.

O direcionamento estratégico constitui um processo que permite selecionar as prioridades de acordo com a gravidade do problema enfrentado por uma determinada organização em consequência de isso estabelecer uma sequência lógica nos processos de intervenção, iniciando por aqueles que foram diagnosticados como sendo mais importantes e mais graves para o crescimento e a sobrevivência de uma determinada organização (MILKOVICH, 2000).

É quase um consenso pelo menos mais no discurso do que na prática que uma gestão estratégica de Recursos Humanos deve-se apoiar em uma capacitação continuada. O mundo globalizado traz consigo além de inovações praticamente todas as horas do dia das mais diversas áreas. Porém, a busca pela inovação tem sido constante nas empresas que participam do mercado e suas imposições no processo globalizado (HERRERO, 2005).

Diante do exposto acima ficou claro a dinâmica do papel do RH nas organizações. De acordo com Gimenez; Silva (2007), há alguns anos, os recursos humanos necessários as organizações eram abundantes em virtude da intensidade de competição e concorrência menor que a atual, mas que já merecia a devida atenção.

As organizações estão se especializando mais nessa área, e passam a se envolver no processo de coparticipação de pessoas e por tanto também em um produto oferecido, uma forma de ascensão da própria empresa que educa seu colaborador tanto para a vida e para o desenvolvimento de habilidades no seio de determinada empresa conforme Fischmann (1987).

De acordo com Fischmann (1987), é necessário ressaltar que naquela época, o horizonte da área do RH era limitado a decisões rotineiras e de ordem trabalhista. Pausadamente, o mercado de trabalho se modernizou e concomitantemente a essa situação abriu-se campo para o surgimento aperfeiçoamento do profissional de RH, mas esse novo campo de trabalho estava carente de pessoas devidamente preparadas para enfrentar essa nova dinâmica que o mercado impunha.

Conforme Bowersox (2001), com o passar dos anos essa área cresceu bastante e atualmente recrutaram mais profissionais formando uma equipe que geralmente é encontrado na maioria das empresas de médio e grande porte que compreende psicólogos, Assistente Social, Médicos, Técnicos em Segurança, Administradores, Relação Publica Gestores em Recursos Humanos, dentre outros. Vejamos um exemplo das variadas atuações do Setor de Recursos Humano.

Para Bowersox (2001), é necessário ressaltar que o RH também auxilia no desenvolvimento de competências Individuais, fazendo com que o indivíduo desenvolva essas habilidades e as utilize na própria empresa e o grande boom do momento, investir em pessoas (capital intelectual) vem sendo uma constante nas organizações. Sendo assim a Gestão de

Recursos é responsável pelo empenho da empresa atrair, desenvolver e reter talentos. Partindo dessa perspectiva serão avaliados os critérios para contratação de novos colaboradores, a existência de treinamentos, cursos de capacitação, determinação das habilidades dos colaboradores que são as atribuições mais importantes do RH.

Como foi citado acima exemplos de Recursos Humanos que pode auxiliar no desenvolvimento de novos produtos. Atualmente é muito importante que as organizações consolidam uma política para a inovação apoiada uma solida gestão de seus recursos humanos.

2.3.2 O RH nos Dias Atuais

Todos os dias as empresas são surpreendidas por novidades que surgem do mundo social, político, econômico e tecnológico. As tecnologias estão numa velocidade espantosa que está fazendo com que as empresas corram para acompanhar essa velocidade (GAJ LUIS, 1986).

Diante disso, os consumidores estão cada vez mais exigentes sobre os produtos que querem comprar ou consumir, e os serviços prestados sentem esse impacto, precisando melhorar cada vez mais sua qualidade para garantir a relação com seus clientes. Devido essa exigência, manter uma empresa funcionando tornou-se mais difícil pela necessidade de atender às demandas da sociedade consciente de seus direitos. Assim, para serem eficientes e competitivas no mercado, as empresas precisam de novas técnicas, conhecimento e habilidades (PIERRE, 2000).

Com a nova era da sociedade do conhecimento as organizações, então começaram a investir em pessoas, pois descobriram que, por mais que tenham o avanço tecnológico, jamais poderão substituir o seu principal capital intelectual por máquinas e equipamentos, precisando valorizar cada vez mais suas principais características: inteligência, criatividade, habilidade, competência, aprendizado e vontade de vencer. Pela velocidade que o mundo está vivendo atualmente, os empresários estão gradativamente aderindo às novas mudanças, entendendo que cada época se constrói um novo conceito de administrar, embora as principais bases teóricas permaneçam as mesmas, suas utilizações tomam rumos diferentes, (UBRICH, 1998).

De acordo com Chiavenato (1999), as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações- o capital humano, composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo, passando a ser uma questão vital para o seu sucesso.

A gestão de recursos humanos assume um papel importante no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem continua desempenhando uma atividade fundamental no nível interno e externo da organização,

provocando alterações nas estruturas, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho. Assim, gerir pessoas é muito mais que controlar procedimentos e rotinas, implica o envolvimento de todos os membros da empresa, sendo um investimento na criatividade e inovação como fatores de diferenciação para as empresas que buscam ser competitivas no mercado (ULRICH, 1998).

Com a gestão de recursos humanos que atualmente é chamada de gestão de pessoas, as empresas precisam descentralizar o poder e ser mais flexível, de modo em que todos sejam responsáveis e comprometidos pelo desenvolvimento da empresa de forma participativa alcançando seus objetivos, podendo assim agregar valor às atividades exercidas, com um paradoxo, onde de um lado trabalhar-se com as necessidades humanas e de outro as necessidades das empresas, visando à superação de resultados, com a parceria feita entre empregado e empregador.

Para isso, esse novo conceito de gestão de pessoas necessita prover de novas ferramentas para o crescimento e desenvolvimento de habilidades, aderindo programas de treinamentos, planos de cargos e salários, remuneração estratégica, planos de carreira, avaliação de desempenho com feedback, que visa à retenção de talentos no intuito de satisfazer às necessidades humanas, potencializando o crescimento pessoal e profissional, gerando o compartilhamento entre todos da organização (TANKE, 2004).

2.3.3 A Importância da Motivação nas Organizações

Estudando as teorias da administração do passado, alguns cientistas pensavam que a principal motivação do empregado para trabalhar era a remuneração. Ela era o bastante para resolver todos os problemas, tanto social, físico, financeiro ou psicológico (CHIAVENATO, 2005).

Com o tempo, através do aprimoramento e aprofundamento dos estudos e pesquisas nesta área, esse quadro foi se revelando totalmente fora de contexto. Há tempos que benefícios como: plano de saúde, viagens, condições de trabalho favoráveis, oferecidas pelas empresas, vêm elevando a autoestima dos colaboradores, fazendo com que a vontade de trabalhar e se dedicar às atividades aumentem. Além disso, treinamentos, palestras, dinâmicas de grupo que também ajudam a motivar os colaboradores (CHIAVENATO, 2005).

Outro aspecto que ajuda a corroborar com a informação acima, é que a motivação é de suma importância na aplicação dentro de uma empresa, já que os colaboradores esperam ser reconhecidos pelos seus esforços e não passar de mera estatística para a direção. Esta motivação tem que ser aplicada em todas as unidades da empresa, englobando todos os

funcionários, pois todos desejam atingir metas e resultados, e serem reconhecidos, premiados, melhorando o clima organizacional (RUI OTAVIO, 2009).

Todos os trabalhadores têm desejos que precisam ser realizados, dentro ou fora da sua atividade laborativa. Atuando como um impulsionador para suas realizações, a motivação é uma ferramenta importantíssima para ajudar neste quesito, elevando ao mais alto grau o interesse do colaborador sobre suas atividades.

Segundo Karsaklian (2000), motivação é uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência de situação.

O aumento salarial como fator de motivação é de duração muito curta. Os preços dos produtos e serviços aumentam e a defasagem nos vencimentos nos faz voltar à realidade. Mas não quer dizer não tenha influência sobre a motivação. O salário é uma necessidade humana, porque sem ele não é possível ter acesso aos bens materiais e imateriais, não o suficiente para trazer felicidade nas suas atividades dentro de uma organização. Ele só será motivador quando as expectativas do trabalhador forem atingidas (RUI OTAVIO, 2009).

É muito importante um plano de cargos e salários, para que o equilíbrio emocional e financeiro dos funcionários seja mantido, deixando as atividades de uma organização mais leves e mais fáceis de serem realizadas, (RUI OTAVIO, 2009).

As organizações equivocam-se ao pensarem que os fatores extrínsecos podem influenciar no aumento da motivação e ao mesmo tempo, assegurar que esta satisfação dure. O salário é um fator que motiva, mas não resolve os problemas motivacionais nas organizações. (Bergamini 1997). O colaborador não é motivado só por recompensas “econômicas” mais, sim por reconhecimento, integração social, simbólicas e não matérias.

Os vários estudos desenvolvidos pela teoria de relações humanas mostram que o homem possui necessidades básicas conhecidas por fisiológicas, psicológicas e auto-realização. O comprometimento do homem é consequência de inúmeros fatores consciente e inconsciente bem como mensuráveis e não mensuráveis (RUI OTAVIO, 2009)

2.3.4 A Influência da Motivação no Comportamento Humano

Segundo Rui Otávio (2009), a motivação pode ser descritiva como o direcionamento e persistência da ação. Esta ação evidencia comportamento e atitudes positivas ou negativas em relação aos objetivos. Seguem a baixos quatro fatores básicos que servem de exemplo para a definição de motivação:

- A motivação é definida como fenômeno individual: cada ser humano é único, grande parte da teoria os considera.
- A motivação é descritiva geralmente como intencional: entende-se que esteja sob o domínio do colaborador, e comportamentos que são influenciados pela motivação, são vistos como escolhas de ação.
- A motivação é multifacetada: os fatores mais importantes são: o que faz as pessoas ativas (estímulo), e a força de um indivíduo para adotar o comportamento desejado.
- O proposto das teorias de motivação é prever comportamento: a motivação não é comportamento em si e não é desempenho; motivação se refere à ação e às forças internas e externas que influenciam a escolha de ação de um indivíduo (RUI OTAVIO, 2009).

Segundo Chiavenato (2004, p. 264), “O administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas empresas”.

Na década de 1994, Stoner (1994, p. 321), falou de alguns itens sobre motivação no ambiente de trabalho, citando suas vantagens sobre teorias antigas e ultrapassadas, no intuito de melhorar o ambiente laboral do colaborador:

A motivação decorre da integração entre fatores individuais e ambientais;

- A motivação concentra-se nas necessidades internas;
- A pirâmide de Maslow – 5 necessidades: básica; segurança; social; autoestima; autor realização;
- Teoria do reforço; Teoria do estabelecimento dos objetivos; Teoria de processo; Teoria da expectativa; ERC (existência, relacionamento e crescimento); Teoria dos 2 fatores; Teoria do conteúdo; Teoria X e Y (Mc Gregor).

Em algum momento na organização, o colaborador passou por problemas particulares que fugiam ao seu controle, afetando negativamente na sua produtividade, prejudicando até no convívio com os outros colegas de profissão, causando insegurança nas tarefas a serem desenvolvidas (STONER, 1994).

Fiorelle (2004), explica essa frustração através de dois fatores orientadores do comportamento humano: o da não satisfação e o de satisfação. Essa frustração pertence ao fator não satisfatório, explicando que as pessoas não conseguem vislumbrar o sucesso no seu trabalho, já que não conseguem se livrar das preocupações diárias que são acometidas fora do trabalho.

Quando as pessoas estão com a vida pessoal equilibrada, sentem-se motivadas, tornando-as mais produtivas, atuando com maior satisfação e produzindo efeitos multiplicadores. Despertar a motivação, mantê-la e canalizá-la, tem sido preocupação constante para os

administradores. Sem isso, ficaria muito difícil manter um ambiente de trabalho amistoso, automaticamente sem hostilidade, (FIORELLI, 2006).

2.3.5 Impactos na Elaboração do Plano de Carreira

O plano de carreira é fator primordial para as organizações, pois, retém profissionais com grande potencial ampliando a qualidade de negócios da empresa, mas é preciso ter cautela ao elaborar o plano, (CHIAVENATO, 2005).

Para alcançar os objetivos desejados as empresas precisam estabelecer metas e objetivos a longo e em curto prazo, existem algumas vertentes importantes para traçar metas: Financeiro, pessoal e família, ou seja, todas as metas precisam ser miseráveis, clara, relevante e temporal, que o colaborador possa realmente cumprir.

Embora o plano de carreira seja primordial para a organização, e preciso ter cautela para alcançar o sucesso, pois, existem diversos imprevistos, esses imprevistos precisam ser postos no planejamento estratégico. Como serão definidos os cargos e salários, quais são os objetivos, o que será preciso para alcançá-los, essas questões são muito importantes para que o plano de carreira tenha êxito (MARRAS, 2007).

O clima organizacional é um dos pontos importantes e preocupantes para implementação do plano de carreira, ou seja, os colaboradores estão acostumados com a doutrina que foi estabelecida desde surgimento da empresa, por isso é importante identificar as diferentes culturas dos próprios funcionários.

Com um plano de carreira e planejamento estratégico eficiente os gestores irão avaliar os objetivos de cada colaborador, por exemplo, aonde quer chegar, qual o seu sonho, quais suas necessidades, como anda a autoestima, os conflitos e assim orientá-los de forma correta, demonstrando que a empresa não se preocupa somente com metas e resultados e sim com o grau de satisfação dos colaboradores em prestar seus serviços àquela determinada organização (RUI OTAVIO, 2009).

É muito importante que um plano de cargos e salários perceba o equilíbrio emocional e financeiro do funcionário, e que ele seja mantido, deixando as atividades mais leves, e mais fáceis de serem realizadas, já que o que mais os motivam são suas necessidades (FRANCO, 2008).

Os colaboradores têm o poder de se adaptar a qualquer mudança, dentro das organizações, desde que eles sejam recompensados. Com isso, abre-se um leque de oportunidades muito maior que aquelas que engessados. Novas atividades, novos rumos da

empresa, novas expectativas com a mudança farão com que o sucesso da organização seja perene. É aí que o funcionário tem que estar preparado, pois, sem esse engajamento, todos afundarão num mar de incertezas e consequentemente no prejuízo (ROBBINS, 2002).

Para o sucesso das organizações, o papel do coordenador é de suma importância. Nele estão confiadas ordens diretas da alta cúpula, a confiança necessária no seu papel, à esperança de dias melhores para sua equipe.

Para isso, o clima organizacional tem que ser o melhor possível, as informações têm que ser passadas de forma precisa e objetiva, as atividades têm que ser direcionadas para as pessoas certas. Sua omissão diante de um impasse entre os colaboradores poderá prejudicar o andamento do serviço, fazendo com que enfraqueça a relação de confiança conquistada com sacrifício (MARRAS, 2007).

Assim, Dutra (1996), expõe uma proposta para repensar a gestão de pessoas em que a administração de carreiras não resolve todos os problemas das empresas, mas contribui para: adequar os projetos de desenvolvimento das pessoas ao plano de desenvolvimento da empresa; estimular e dar suporte para que as pessoas planejem seu futuro profissional; identifica e trabalha pontos fortes e fracos; explora os pontos fortes das pessoas, independentemente de suas preferências profissionais; melhora o diálogo entre empresa e colaboradores; oferece maior transparência na negociação de expectativas entre empresa e funcionários.

Portanto, a empresa tem um papel essencial no desenvolvimento do plano de carreira visto que ela cria condições necessárias para que o plano possa ser aplicado na empresa, conciliando as expectativas individuais, motivando seus colaboradores a trabalharem em prol de uma promoção sem necessariamente atenderem a cargos de chefia (CHIAVENATO, 2005).

Para Chiavenato (2005), atualmente as empresas precisam comprometer as pessoas com os resultados do seu trabalho, nesse comprometimento deve resultar a motivação da pessoa na execução do seu trabalho, dos seus valores, talentos e habilidades. Uma forma de alcançar tal comprometimento é a gestão compartilhada da carreira em que, em linhas gerais, as pessoas são responsáveis por planejar suas carreiras, e a empresa pelo gerenciamento de oportunidades.

Para se adquirir tais informações utilizou-se toda uma metodologia que será explícita no capítulo seguinte o qual está dividido nos seguintes tópicos:

- Escolha do objeto de estudo
- Tipos de pesquisa
- Sujeitos de pesquisa
- Universo ou população
- Plano amostral da pesquisa

- Técnicas de coleta de dados
- Pré-teste
- Variáveis de estudo
- Técnicas estatísticas utilizadas
- Caracterização da amostra

3 METODOLOGIA

Visando o alcance dos objetivos da pesquisa utilizaram-se alguns procedimentos conforme descritos abaixo:

3.1 Escolha do Objeto de Estudo

Metaltec é uma empresa especializada em fabricar equipamentos e acessórios para academia há mais de 20 anos no mercado. Nascida a partir do sonho de um jovem visionário e com muita determinação a Metaltec conquistou seu espaço e tornou-se uma das melhores indústrias no Norte e Nordeste, a empresa está situada na Avenida Tancredo Neves, 3491 conj. Sol Nascente Bairro Jabotiana. Possui 35 colaboradores incluindo, a produção, limpeza, vendedores, e a Administração, e tem uma média de 2.000 clientes e atende por dia uma estimativa de 20.

A missão da Metaltec é fabricar equipamentos com qualidade e tecnologia seguindo as exigências e rigorosas técnicas, e propor aos clientes qualidade de vida e bem-estar. A visão é sempre buscar o crescimento profissional de seus colaboradores e o potencial de sua organização, usa estabelecer princípios únicos neste segmento implantando ideias inovadoras proporcionando a qualidade de vida de seus clientes. Valores respeito ao meio ambiente agir com simplicidade, transparência e ética como forma de crescimento trabalho em equipe e dedicação em busca pela excelência.

3.2 Tipos de Pesquisa

Neste sentido essa pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos ou fins, aos meios ou objeto, e a abordagem (tratamento) dos dados, todavia a pesquisa serve para gerenciar os passos a serem seguidos, com o sentido de alcançar os objetivos ansiados.

Segundo Vergara (2000, p. 47), a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorreu ou ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, incluindo entrevistas, questionários, testes e observações.

Para Vergara (2000, p. 48), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvendo com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral, como nos lembra

Tendo como base os referenciais teóricos apresentados neste capítulo, vê-se, por conseguinte que a metodologia que melhor representa a essência deste trabalho é o estudo de

caso, fomentado pelas pesquisas do tipo exploratória e descritiva. Exploratória por se tratar de uma pesquisa original, a qual jamais foi feita antes na empresa em estudo, sendo a mesma feita com uma abordagem quantitativa e qualitativa para interpretação dos dados. E descritiva, por existir a necessidade de descrever as características e estabelecer relações entre as variáveis existentes no universo do trabalho.

3.3 Sujeitos de Pesquisa

O campo onde foram extraídos os dados e informações coletadas para a pesquisa foi a Metaltec, o setor administrativo (gestores) sendo dois homens e duas mulheres graduados em administração de empresas e engenharia mecânica, e na área da produção todos os entrevistados foram homens com escolaridades ensino médio e técnico, já no setor de vendas foram duas mulheres com nível superior, ao total foram 24 entrevistados, e assim analisados, todos os fatores que influenciariam na retenção dos mesmos, representando o interesse da autora em aprofundar o tema Implementação do plano de carreira como Instrumento de Motivação para os colaboradores, diante da necessidade encontrada na empresa em questão.

Quanto aos meios, neste estudo foram utilizados a pesquisa bibliográfica, pelo fato de que o para toda trabalho acadêmico deve haver fontes bibliográficas na fundamentação teórica, como também é de campo, buscando a coleta de dados exigida pelos objetivos específicos.

3.4 Universo ou População

Após apresentação das questões realizou-se a entrevista com os colaboradores, gestores e clientes. O questionário foi aplicado a homens e mulheres que fazem parte do quadro de funcionários da empresa e aos clientes empresários no ramo de academia, a quantidade de participantes da pesquisa Foi determinada pela pesquisadora, porém a seleção foi feita aleatória entre os clientes atendidos durante o dia e a quantidade de colaboradores presentes na organização.

Em primeiro momento foi abordado cada indivíduo para explicar a finalidade da pesquisa, de forma breve o tema foi abordado, e assegurado inclusive que a identificação não seria necessária. Após essa abordagem foi entregue os questionários e após determinado tempo a pesquisadora recolheu.

Por universo ou população, entende-se, segundo Vergara (2007, p. 50), “[...] um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as

características que servirão de objeto de estudo, o universo da pesquisa foi a Metaltec, aproximadamente um total de 24 pesquisados”.

3.5 Plano Amostral da Pesquisa

A amostra foi realizada através dos valores de dados, utilizou-se da visita em loco, quando foi percebido e identificado o objeto de estudo e do universo da pesquisa. Os dados levantados através dos questionários aplicados serviram para confirma ou discorda com as demonstrações do referencial teórico.

Segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 36), como sendo “[...] amostra é uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.”

3.6 Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de visita em loco, utilizando questionários contendo 10 perguntas direcionadas aos gestores, colaboradores, e clientes, formatados com questões objetivas (múltipla escolha), e subjetivas. A partir dos dados expressos no questionário respondido e o registro em gráficos setoriais, com o auxílio da planilha Excel, cuja análise interpretativa encontra-se na seção seguinte deste relatório.

De acordo com Vergara (2007, p. 59), “Coleta de dados refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que o tratamento é adequado aos propósitos do projeto”.

3.7 Pré-teste

Visando maior confiabilidade e conhecer melhor a organização foi efetuada uma visita à empresa com a realização de questionários junto com os gestores, clientes e colaboradores, para em primeiro momento entender as características e as limitações acerca da pesquisa estudada.

3.8 Variáveis de Estudo

Segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 139), “Variável é um conceito operacional, sendo que a recíproca não é verdadeira: nem todo conceito operacional constitui-se em variável”.

No decorrer da pesquisa foram utilizadas algumas variáveis para melhor entender os colaboradores e gestores daquela organização, que podem ser medidas através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores, entre as variáveis em estudo destacam-se:

- A influência do plano de carreira
- Visão dos colaboradores a respeito do plano de carreira
- Oportunidade crescimento
- Grau de motivação
- Grau de comprometimento
- Vantagens
- Necessidades de melhorias

3.9 Técnicas Estatísticas Utilizadas

Levando-se em consideração o tratamento ou a abordagem dos dados, a técnica estatística utilizada para facilitar a resolução do problema foi a descritiva. Feito através de gráficos e tabelas que facilitarão a compreensão dos dados mais importantes da pesquisa, neste estudo de caso, que admitiu a pesquisa quantitativa e qualitativa, realizou-se a aplicação do questionário fechado, conforme modelo localizado no Apêndice deste trabalho, aos colaboradores e gestores e clientes.

3.10 Caracterização da Amostra

Vergara (2000, p. 50), o autor esclarece que existem dois tipos de amostra: a probabilística, baseada em procedimentos estatísticos e a não probabilística.

A unidade de pesquisa deste trabalho é uma empresa Metaltec Indústria de Equipamentos Esportivos, onde foi aplicado os questionários fechado modelos localizado no apêndice deste trabalho, aos colaboradores, gestores e clientes, tendo idade entre 25-50 anos a maioria do sexo masculino a função exercida, foram a de montador, operador de máquina, vendedor e administrativo, já os clientes todos empresários, a escolaridade dos entrevistados foram ensino médio, técnico e superior.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação estatística dos dados.

Assim, este capítulo está estruturado da seguinte forma: para cada tópico exibem-se os resultados encontrados por meio de tabelas e gráficos e em seguida passa-se á análise dos mesmos.

4.2 Questões Norteadoras e Resultado

A) Será que a organização tem condições adequadas para implantar o plano de carreira?

B) Será que a gestão tem ciência que o plano de carreira não resolve todos os problemas internos e externos da instituição?

C) Será que a implementação do plano de carreira iria motivar os colaboradores?

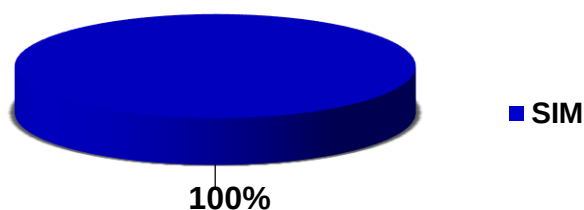
A) Não

B) Sim

C) Sim

4.3 Questionário aos Clientes

Gráfico 01 - Motivação e eficiência

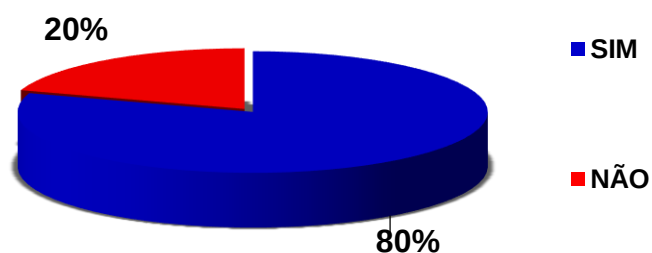


Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Você acha que o colaborador motivado desempenha sua função com qualidade e eficiência?

Com relação ao grau de motivação conforme gráfico 1 todos os clientes concordaram na classificação da motivação é fator primordial para o bom desempenho na organização. Essa etapa aponta a visão dos pesquisados e o seu grau de concordância com algumas das variáveis determinantes para retenção destes na organização.

Gráfico 02 - Motivação dos colaboradores

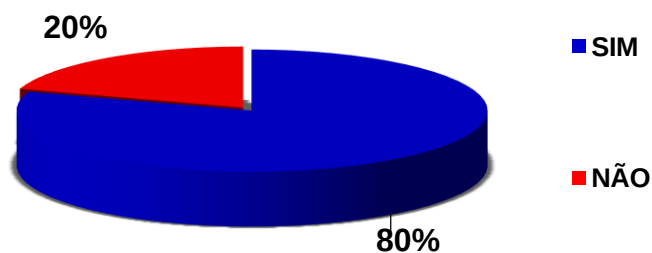


Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Como você classifica o grau de motivação dos colaboradores que lhe atende?

Uma parcela significativa de, (80%) dos clientes afirma que são atendidos por colaboradores que demonstram estarem motivados e satisfeitos. Já os (20%) dos clientes dizem que percebe a desmotivação estampada no rosto dos colaboradores

Gráfico 03 - Vantagens do plano de carreira

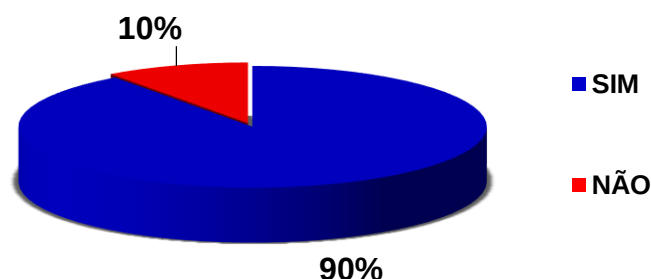


Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Em sua opinião a implementação de um plano de carreira traria vantagens para a empresa e para o colaborador?

Constata-se que os pesquisados concordam e concordam totalmente com (80%) que o plano de carreira em uma organização, cria oportunidade de treinamento interno que contribuirá para seu aperfeiçoamento dos colaboradores. Um percentual um pouco menor dos outros entrevistados de (20%) discordam do plano de carreira, afirmam que a maioria dos colaboradores tem oportunidade de crescerem qual quer organização, mas os mesmos não têm interesse.

Gráfico 4 – Investir nos colaboradores

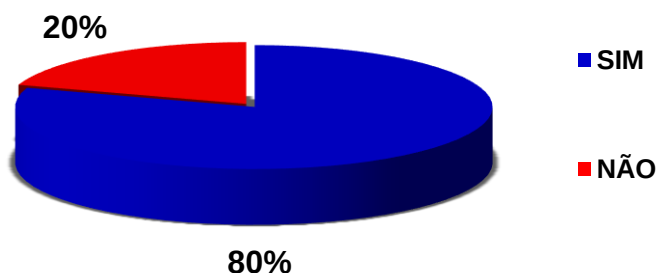


Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Você concorda que a organização invista nos colaboradores, proporcionando cursos e palestra de melhorias?

Ao perguntar sobre investir em capital intelectual oferecendo treinamentos para melhor capacitação dos colaboradores, (90%) concordam e afirmam que o colaborador capacitado trará mais oportunidade de crescimento a organização. No entanto, o percentual dos que discordam é (10%), dizem que o treinamento oferecido pela organização já é o suficiente.

Gráfico 5 - A implantaria do plano de carreira



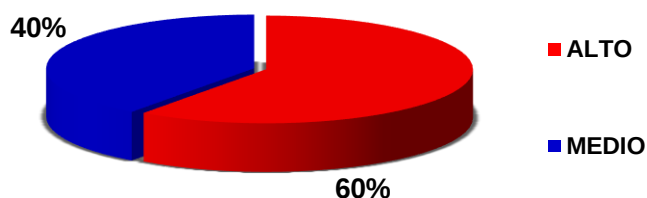
Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Se você fosse gestor de uma organização, você implantaria um plano de carreira?

Sobre o plano de carreira, ao perguntar aos clientes se eles implantavam o plano de carreira em uma organização (80%) disseram sim um plano de cargos é primordial para qualquer organização desenvolvimento das atividades dos colaboradores. E (20%) disseram que não investiriam em um plano de carreira pois não achavam viável para a empresa, só os colaboradores iriam se beneficiar.

4.4 Questionário aos Colaboradores

Gráfico 6 - Motivação na organização



Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Como você classifica o seu grau de motivação para o trabalho na organização?

Sobre a motivação dos colaboradores foi percebido que a maioria com, (60%) estão insatisfeitos e desmotivados por motivos de salários, cargos, relacionamento com os gestores, e a falta de reconhecimento dentro da organização, os (40%) afirmam estarem motivados e satisfeitos com o cargo e função que exercem.

Gráfico 7 - Oportunidade de capacitação profissional

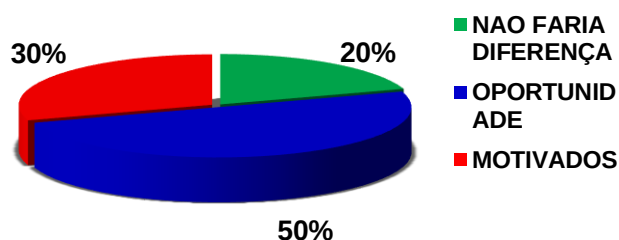


Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

A empresa oferece oportunidade de melhor capacitação profissional?

Houve um grande destaque, (50%) afirmam que a organização proporciona capacitação e condições de trabalho. E (50%) discordam afirmando que a empresa não investe em melhorias nem em condições de trabalho, demonstrando assim que não há um tratamento harmonioso entre os colegas de trabalho, e os gestores.

Gráfico 8 - Plano de Carreira o que representa



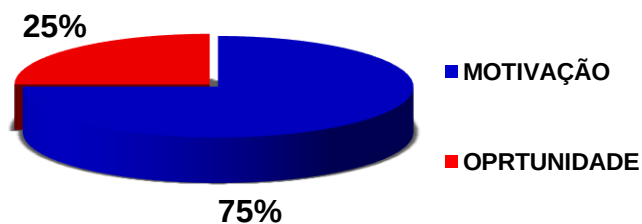
Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Caso seja implantado um Plano de Carreira na empresa onde você trabalha, o que isso representaria pra você?

Na questão plano de carreira, o que representava aos colaboradores (50%) afirmam ser uma oportunidade de crescimento dentro da organização, colaboradores motivados e salários adequados a sua função desempenhada. Os colaboradores que acham que a motivação iria melhorar com o plano de carreira foram os (30%), o restante com uma porcentagem de (20%), afirmam não fazer diferença.

4.5 Questionário aos Gestores da Empresa

Gráfico 9 - Benefícios do plano de carreira para organização

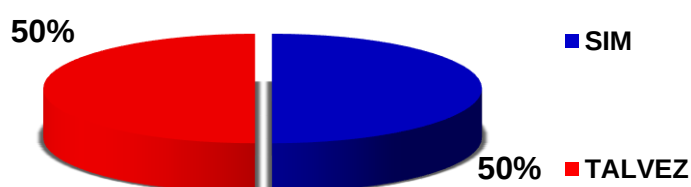


Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Na sua concepção um plano de carreira, traria de benefícios a sua organização?

Quanto aos benefícios que o plano de carreira traria para a empresa (75%) disseram que traria oportunidade não apenas para os colaboradores mais também para organização, e (25%) afirmam que os colaboradores iriam produzir mais sabendo que a empresa tem planos de melhorias para eles.

Gráfico 10 - Fortalecer a relação entre a organização e o colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Caso existisse um Plano de Carreira bem definido em sua empresa, você acredita que isso poderia fortalecer a relação entre a organização e o colaborador?

Houve um grande destaque para o indicador relação colaborador e organização (50%), disseram que sim a relação entre colaboradores e gestores poderia se fortalecer com o plano de carreira, pois os colaboradores teriam mais possibilidades de conquistar o cargo almejado estando capacitados e preparados para nova função. Os outros (50%) não passaram segurança na resposta, disseram que o plano de carreira teria que ser repensado e estudado.

4.6 Análise

Os dados tabelados significam que no ponto de vista dos colaboradores o plano de cargos é um fator importante que poderia aumentar a motivação. Entretanto, a estatística descritiva mostra que na visão dos gestores (50%) são a favor e (50%) não veem o plano de carreira como ponto chave para melhorar a motivação dos colaboradores.

Esses (50%) afirmam que a falta de interesse é dos colaboradores, e (50%) acreditam que o plano de carreira é um instrumento que pode sim motivar os colaboradores desta organização, mas tem medo de mudanças e outros fatores. As modalidades que menos indivíduos indicaram e expressaram suas opiniões foram os colaboradores que trabalham

na montagem (70%), operador de máquina (10%), vendedores (10%), e auxiliar administrativo (10%).

Dessa forma, os colaboradores que tem menos de seis meses que trabalham na empresa tendem a apresentar o comportamento de menos interesse sobre a implementação do plano de carreira e os que estão na organização a mais de doze meses pensam em crescer profissionalmente na empresa e têm o plano de carreira como oportunidade de crescimento.

É por isso que o resultado dos questionários comprovaram que o plano de carreira traria melhorias de motivação, crescimento profissional e pessoal, incluindo melhorias para a organização.

4.7 Resultados

Segundo os participantes da pesquisa, quando se trabalha motivado a qualidade do produto ou serviço é consideravelmente alta além de melhorar o clima organizacional e permitir o alcance dos resultados. É interessante ressaltar-se que a grande maioria dos entrevistados afirmou que a organização precisa melhorar a questão da motivação, e a relação do colaborador e dos gestores, ou seja, percebe-se que os colaboradores não estão desempenhando suas tarefas como deveriam, e conseqüentemente os prazos não são cumpridos.

Dois dos gestores entrevistados, afirmaram que os possíveis obstáculos para implementação do plano de carreira seriam medo de mudanças, política de salário inadequada, falta de interesse da parte de alguns sócios e falta de comunicação entre a organização e o colaborador. Um dos gestores entrevistados mencionou que a falta de interesse é totalmente dos colaboradores e os mesmos não procuram melhoria própria.

[...] Teria dificuldade em implementar o plano de carreira nesta empresa pela falta de comprometimento dos colaboradores. (F8, homem, 59 anos Engenheiro Mecânico).

. Durante a realização da pesquisa notou-se também as grandes dificuldades dos colaboradores no ambiente de trabalho quanto à resolução de problemas de ordem pessoal e de relações interpessoais. Os mesmos sentem-se insatisfeito por não ter um gestor que os ouça ou dê importância às suas necessidades relativas tanto às questões de trabalho, quanto às pessoais resultando na baixa do nível motivacional dos mesmos. Com isso percebe-se que com a implementação do plano de carreira a organização teria a presença de um profissional de Recursos Humanos para planejar estratégias de melhorias consideráveis ao desempenho dos colaboradores.

[...] A empresa precisa ouvir mais os funcionários, precisa também melhorar na

comunicação e divisão de tarefas. (F5, homem, 35 anos soldador).

4.7.1 Discussão dos resultados

Com base nos resultados obtidos através da pesquisa feita aos colaboradores, gestores e clientes, só vem a confirmar com o referencial teórico.

Segundo Rui (2009), o plano de carreira irá contribuir para que a organização não apenas se mantenha neste mercado altamente competitivo onde o capital intelectual é muito importante para as organizações, mas faça seu diferencial, tornando-se sólida por meio de seus colaboradores. Os gestores responderam que todos da administração têm ciência e sabem que o plano de carreira iria ajudar tanto no crescimento dos colaboradores como para a própria organização, mas precisa ser feito um planejamento estratégico para que o plano não tenha falhas.

Outro aspecto que ajuda a colaborar com a informação acima, é que a motivação é de suma importância na aplicação dentro de uma empresa, já que os colaboradores esperam ser reconhecidos pelos seus esforços e não passar de mera estatística para a direção. Esta motivação tem que ser aplicada em todas as unidades da empresa, englobando todos os funcionários, pois todos desejam atingir metas e resultados, e serem reconhecidos, premiados, melhorando o clima organizacional (RUI OTAVIO, 2009).

Alguns colaboradores, desta organização em estudo estão desmotivados por falta de reconhecimento profissional e salarial, e afirmam que por conta dessa desmotivação, os mesmos trabalham por necessidade.

Para alcançar os objetivos desejados as empresas precisam estabelecer metas e objetivos a longo e em curto prazo, existem algumas vertentes importantes para traçar metas: Financeiro, pessoal e família, ou seja, todas as metas precisam ser mensuráveis, clara, relevante e temporal, que o colaborador possa realmente cumprir. Embora o plano de carreira seja primordial para a organização, e preciso ter cautela para alcançar o sucesso, pois, existem diversos imprevistos, esses imprevistos precisam ser postos no planejamento estratégico. Como serão definidos os cargos e salários, quais são os objetivos, o que será preciso para alcançá-los, essas questões são muito importantes para que o plano de carreira tenha êxito (MARRAS, 2007).

Ao perguntar aos gestores se a organização teria condições de implantar o plano de carreira para os colaboradores, os mesmos responderam que, no momento não, pois precisa ser feito um bom planejamento estratégico para que a empresa tenha êxito ao implantar o plano, ou seja, teríamos que rever salários, as metas e estrutura organizacional da empresa.

Quanto ao aspecto investir em capacitação para os colaboradores a maioria afirmou que a organização não proporciona cursos, palestra treinamentos.

Rui Otavio (2009), afirma quanto mais capacitado o profissional poderá ter a oportunidade de pôr em prática todo seu aprendizado e conhecimento, e em contrapartida a empresa ganha um colaborador com habilidades que irá contribuir para o crescimento econômico e social da organização.

4.7.2 Considerações Finais

A questão central que guiou este trabalho foi demonstrar que na era da globalização apontada por grande concorrência, mudanças e dúvidas, em que todos estão voltados para resultados e conseqüentemente, preocupados com desempenhos executados pelos funcionários dentro das organizações. O plano de carreira é uma ação com grande potencial para os resultados da organização, através dele, os funcionários podem se sentir motivados a realizar investimentos intelectuais e profissionais, e obtiver vantagens econômicas e qualitativas no seu desempenho.

Os resultados deste trabalho demonstraram que o comportamento dos profissionais da área da indústria em relação ao atendimento e produtividade é relativamente dependente das variáveis investigadas: oportunidade, motivação, comprometimento, melhorias.

O objetivo geral do trabalho era demonstrar as vantagens e desvantagens do plano de carreira. Para alcançar este objetivo foi imprescindível que, em um primeiro momento, dados primários fossem levantados e analisados. Assim, as conquistas deste trabalho podem ser assim resumidas:

- Resumiu e analisou a literatura sobre o tema;
- Descreveu o comportamento tanto dos gestores quanto do grupo de colaboradores de todos os setores da organização.
- Constatou-se que, em relação às variáveis, motivação, oportunidade, e comprometimento são motivos para o alcance dos resultados, originando na amostra um comportamento específico;
- Obteve um quadro descritivo sobre semelhanças e diferença dos posicionamentos relativos à motivação entre a gestão e os colaboradores;
- Comprovou que a maior parte dos comportamentos, conceitos e posicionamentos descritivos no referencial teórico foi semelhante aqueles realizados pelos elementos da amostra.

De modo geral, a literatura apresentada neste trabalho estava estruturada nos

seguintes eixos: a descrição do comportamento da direção (administradores) e a comparação deste comportamento com o comportamento das pessoas das áreas operacionais e clientes/usuários, terminando por concluir que tais comportamentos apresentavam semelhanças e diferenças, mas que o comportamento dos membros da direção destacava-se como um comportamento a ser seguido, influenciando o comportamento dos membros das demais áreas.

A amostra não é representativa da população da cidade de Aracaju, nem do Estado de Sergipe, nem do Brasil. Uma das principais diferenças refere-se aos níveis de escolaridade a que pertencem os membros desta amostra.

De modo geral, eles são de nível, superior, médico e técnico. As proporções das faixas etárias, estado civil, raça ou origem nacional da população da cidade ou do país também não foram levadas em consideração neste estudo. Tendo em mente tais limitações, em nenhum momento se pretendeu generalizar os resultados desta pesquisa para a população brasileira. Contudo, apesar das limitações acima citadas, um dos principais fatores que revelam o rigor científico utilizado no estudo em questão é o claro conhecimento das restrições que os resultados apresentam. Ciente das limitações, em todas as análises realizadas, elas foram consideradas.

O objetivo desta investigação era demonstrar as vantagens e desvantagens do plano de carreira na organização. Ao se dar voz aos entrevistados, foi possível apreender o fenômeno em análise. Assim, identificou-se que os entrevistados compreendem que o plano de carreira é fator primordial para qualquer organização, levando em consideração o planejamento estratégico, ou seja, para a obtenção da eficiência e eficácia cada empresa elabore e mantenha sempre atualizado o plano de carreira de seus colaboradores.

Verificou – se também que os participantes da pesquisa reportam entender que embora o plano de carreira seja fator motivacional para os colaboradores, os gestores devem oferecer condições para que cada colaborador tenha suas necessidades supridas e sintam-se realizado em seu trabalho.

A literatura em administração de empresas no Brasil está repleta de estudos sobre como as organizações atualmente se preocupam com a qualidade de vida e motivação dos colaboradores. Entretanto, este estudo tem certas limitações e, dessa forma, os resultados e conclusões devem ser analisados segundo as opções de pesquisas feitas. Existem várias oportunidades de pesquisas a serem realizadas a partir do ramo dos Recursos Humanos. Sugere-se para estudos futuros a investigação sobre a percepção dos membros da direção, clientes e pessoal da área operacional de empresas concorrentes para fortalecer os resultados alcançados.

Este estudo pretendeu contribuir com a melhoria da motivação dos colaboradores e

mostrar aos gestores que o plano de carreira elaborado de forma estratégica poderá trazer benefícios para os mesmos e para a organização. Apesar de saber que o plano de carreira não resolve todos os problemas da empresa, mas mostrar aos colaboradores que atingindo as metas estabelecidas pela organização o mesmo poderá se beneficiar também com essa ação. Outra contribuição deste trabalho é contribuir com os resultados da empresa, pois a equipe motivada e comprometida trará bons resultados para a organização.

Apesar da crescente importância do plano de carreira como instrumento motivacional nas organizações, parece inexistir ou ser muito raros, estudos mais aprofundados em português específico sobre o tema assim, este trabalho procurou contribuir para o conhecimento nesta área por meio do referencial teórico sobre o tema e pela pesquisa empírica desenvolvida no Brasil. O presente trabalho traz subsídios tanto para o meio acadêmico como para o setor empresarial. A análise crítica de pesquisas e artigos sobre a implementação do plano de carreira como instrumento de motivação reunidos em um único trabalho representa um referencial teórico importante para o estado da arte.

Por outro lado, no que tange às implicações de ordem prática, os administradores da área da indústria terão informações, por meio deste trabalho, sobre o comportamento e expectativas dos colaboradores e dos consumidores/ usuários dos produtos/serviços relacionados ao negócio. Estas informações serão úteis para a formulação de estratégias e planejamento para a implementação do plano de carreira, possibilitando assim que os administradores matem seus colaboradores motivados, garantindo o desenvolvimento organizacional de maneira sustentável.

De acordo com a análise dos dados obtidos, através do questionário aplicado aos funcionários da área administrativa da empresa e aos clientes da empresa Metaltec, visando identificar e os colaboradores iriam se sentir motivados com o plano de carreira implantado na organização, a pesquisadora apresenta as seguintes sugestões:

Proporcionar aos colaboradores estímulo financeiro e de progressão de carreira bem definida;

Colocar um colaborador no Setor de RH com competência para o cargo para desenvolver programas que ajudem na motivação, na autoestima, no relacionamento interpessoal, entre outros.

Adotar uma comunicação aberta, participativa e transparente entre os gestores diretos dos setores e os colaboradores, ou seja, fazendo reuniões constantes. Assim podendo divulgar com mais clareza as reais possibilidades de crescimento do funcionário na instituição, bem como seus pontos fracos e fortes.

Por último sugere-se ainda a realização de pesquisas que possam identificar o clima organizacional dos setores, o reconhecimento dos colaboradores pelos gestores, as qualidades dos gestores, e principalmente as qualidades do setor de RH, bem como o relacionamento dos gestores com os funcionários

REFERÊNCIAS

- AMBONI, Rui Otávio Bernardes de Andrade Nério. **Teoria geral da administração**, 2009
- BOWERSOX, Donald J.E CLOSS, David, j. **Logistical management**: the entegrated supply chain process. New York: McGraw-Hill, 1996. 730p.
- CARVALHO, Antonio Vieira. **Administração de recursos**, V 1 Luiz Paulo do Nascimento. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações: Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações, 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- DRUCKER, PF. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 1975. 3v.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas- São Paulo: Atlas, 1996.
- FISCHMANN, Adalberto Américo. **Implantação de estratégias**: identificação e analise de problemas. Tese de Livre Docência, FEA-USP, São Paulo, 1987, 207p.
- GAJ Luis. **Administração estratégica**: “o estado da arte”, conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial. Tese de Doutorado. FEA- USP, São Paulo, 1986.
- GIL Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FURBINO, Marizete. **Estilo e Gestão em RH Catho on line**. Janeiro: 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- _____. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.
- MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. John W. Boudreau: São Paulo: Atlas, 2000.

TANKE, Mary L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**: São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2004.

TZU, Sun. **A arte da guerra**: Os treze capítulos originais. Adaptação de André de Silva Bueno. São Paulo: Jardim dos livros, 2011.

UBRICH, David. **Os campeões em recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados, São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONARIO AOS COLABORADORES

Plano de carreira é compreendido como um dos fatores motivacionais para a integração dos funcionários na organização a partir de sua formação, do seu potencial e das oportunidades oferecidas por ela com vistas á formação de quadros aptos e prontos para assumir maiores responsabilidades capazes de beneficiar tanto a empresa como o funcionário.

Qual seu sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

1. Qual sua faixa etária?

☐ 18-25 anos ☐ 46-55 anos
☐ 26-35 anos ☐ mais de 55 anos
☐ 36-45 anos

2. Qual é a sua função?

☐ Auxiliar Administrativo
☐ Auxiliar de Operador de maquinas
☐ Montador
☐ Vendedor
☐ Supervisor

2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

☐ Até 01 mês
☐ 01 a 06 meses
☐ 06 a 12 meses
☐ Mais de 12 meses

3. Como você classifica o seu grau de motivação para o trabalho na organização?

☐ Baixo ☐ Médio ☐ Alto

Porque-----

4. A empresa oferece oportunidade de melhor capacitação profissional?

☐ Sim ☐ Não

Porque-----

5. Você considera importante existência de um Plano de Carreira em uma organização?

☐ Sim ☐ Não

Porque-----

6. Caso seja implantado um Plano de Carreira na empresa onde você trabalha, o que isso representaria pra você?

- ☐ Não faria diferença
- ☐ Oportunidade de crescimento
- ☐ Motivação
- ☐ Insegurança em relação às mudanças

Porque-----

7. Você considera que a implantação de um Plano de Cargos e Salários na empresa onde você trabalha, pode influenciar na sua motivação?

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| ☐ Bastante | ☐ Quase nada |
| ☐ Razoavelmente | ☐ Nada |

Porque-----

8. Caso existisse um Plano de Cargos e Salários bem definido pela empresa onde você trabalha, você acredita que isso poderia fortalecer a relação entre você e a empresa?

- | | | |
|---------------------------|---------------------------|------------------------------|
| ☐ Sim | ☐ Não | ☐ Talvez |
|---------------------------|---------------------------|------------------------------|

Porque-----

APÊNDICE B: QUESTIONARIO AOS CLIENTES

Qual seu sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

Qual sua faixa etária?

☐ 18-25 anos ☐ 46-55 anos
☐ 26-35 anos ☐ mais de 55 anos
☐ 36-45 anos

1. Há quanto tempo você é cliente desta empresa?

☐ Até 01 mês
☐ 01 a 06 meses
☐ 06 a 12 meses
☐ Mais de 12 meses

2. Você acha que o colaborador motivado desempenha sua função com qualidade e eficiência?

☐ Sim ☐ Não

Porque-----

3. Como você classifica o grau de motivação dos colaboradores que lhe atende?

☐ Bom ☐ Ótimo ☐ Ruim

Porque-----

4. Você está satisfeito com o atendimento desta organização?

☐ Sim ☐ Não

Porque-----

5. Em sua opinião a implementação de um plano de carreira traria vantagens para a empresa e para o colaborador?

☐ Sim ☐ Não

Porque-----

6. Em sua opinião é importante que a empresa se preocupe com o crescimento profissional e social do colaborador?

☐ Sim ☐ Não

Porque-----

7. Você concorda que a organização invista nos colaboradores, proporcionando cursos e palestra de melhorias?

☐ Sim ☐ Não

Porque-----

8. Em sua opinião a empresa que possui um plano de carreira terá chances de crescimento no mercado altamente competitivo?

☐ Sim ☐ Não

Porque-----

9. Se você fosse gestor de uma organização, você implantaria um plano de carreira?

☐ Sim ☐ Não

Porque-----

APÊNDICE C: QUESTIONARIOS AOS GESTORES DA EMPRESA

1- Você considera importante existência de um Plano De Carreira em sua empresa?

- ☐ Sim ☐ Não

Porque-----

2- Na sua concepção um Plano de Carreira, traria de benefícios a sua organização?

- ☐ Não faria diferença
☐ Oportunidade de crescimento
☐ Motivação aos colaboradores
☐ Insegurança em relação às mudanças
☐ Outro _____

3- Você considera que a implantação de um Plano de Carreira em sua empresa, pode equilibrar a relação homem x cargo x salários?

- ☐ Sim ☐ Não

Porque-----

4- Você considera que a implantação de um Plano de Carreira na organização, pode influenciar na sua motivação dos colaboradores?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Bastante | ☐ Quase nada |
| ☐ Razoavelmente | ☒ Nada |

Porque-----

5- Como você acha que deve ser a Política Salarial de uma empresa?

- ☐ Transparente
☐ Que atenda às necessidades da empresa
☐ Que atenda às necessidades do funcionário
☐ Que atenda às necessidades da empresa e do funcionário
☐ Outro _____

6- Caso existisse um Plano de Carreira bem definido em sua empresa, você acredita que isso poderia fortalecer a relação entre a organização e o colaborador?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez

Porque-----

7- Em relação ao fator comprometimento, o que você acha que pode acontecer diante da implantação de um Plano de Cargos em sua empresa?

- ☐ Aumenta ☐ Diminui ☐ Não altera

Porque-----

8- Dentre as alternativas abaixo, qual melhor representa em sua opinião sobre os possíveis obstáculos para a implantação de um Plano de Carreira e Salários na sua organização?

- ☐ Medo de mudanças
☐ Política inadequada
☐ Falta de interesse por parte da empresa
☐ Falta de interesse por parte dos funcionários
☐ Falta de comunicação entre a empresa e os funcionários
☐ Todas as alternativas anteriores

Porque-----

9-Em sua opinião a implantação de um Plano de Carreira traria vantagens para a organização?

- ☐ Sim ☐ Não

Porque-----

10-Em sua opinião, a implantação de um plano de Carreira poderá beneficiar a empresa e os colaboradores?

- ☐ Sim ☐ Não

Porque-----