



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

MILLENA DE BRITO DE SOUSA

**PERCEPÇÃO SOBRE RELAÇÕES ENTRE PLANO DE CARREIRA, MOTIVAÇÃO
E DESEMPENHO: ESTUDO QUALITATIVO JUNTO A COLABORADORES DE
UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

Brasília – DF

2023

MILLENA DE BRITO DE SOUSA

**PERCEPÇÃO SOBRE RELAÇÕES ENTRE PLANO DE CARREIRA, MOTIVAÇÃO
E DESEMPENHO: ESTUDO QUALITATIVO JUNTO A COLABORADORES DE
UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Francisco Antônio
Coelho Júnior

Brasília – DF

2023

MILLENA DE BRITO DE SOUSA

**PERCEPÇÃO SOBRE RELAÇÕES ENTRE PLANO DE CARREIRA, MOTIVAÇÃO
E DESEMPENHO: ESTUDO QUALITATIVO JUNTO A COLABORADORES DE
UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Millena de Brito de Sousa

Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior
Professor-Orientador

Doutora, Érica de Aguiar Botelho
Professor-Examinador

Doutora, Renata Avancini Tonini
Professor-Examinador

Doutora, Juliana Costa Mota
Professor-Examinador

Brasília, 13 de Fevereiro de 2023

Dedico este trabalho aos meus pais; meu padrinho; meus avós, em especial meu avô (in memoriam); familiares; amigos e a todos que contribuíram e me apoiaram em minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus e todas as forças maiores acima de mim pela minha vida e pelo auxílio durante toda a minha jornada acadêmica, desde antes do ingresso na Universidade de Brasília.

Agradeço aos meus pais por toda motivação, suporte e esforços para que eu tivesse a melhor educação e criação possível. Agradeço em especial à minha mãe, Maria, fonte de dedicação e força.

Agradeço aos meus familiares o apoio e a compreensão nos momentos que estive ausente. E principalmente meu padrinho, Paulo, que esteve presente em todas as fases da minha vida escolar/ acadêmica, sendo meu suporte.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior, por toda orientação, contribuição e comentários valiosos que me guiaram ao longo de todo o percurso de elaboração dessa pesquisa.

Agradeço aos meus amigos que fiz ao longo dessa jornada e que estiveram comigo nos momentos mais difíceis e felizes da minha vida acadêmica.

Por fim, agradeço a todos os meus colegas de trabalho por dedicarem seu tempo para responder a esta pesquisa com sinceridade, carinho e integridade.

“A palavra certa, dita na hora certa pela pessoa certa, pode inspirar a realizar o improvável, o impensável e, em alguns casos, o quase impossível”. - GARRY CHAPMAN

RESUMO

Para as organizações, o plano de carreira pode ser visto como uma prática organizacional estratégica voltada para a valorização de pessoas, uma vez que auxilia na contratação, movimentação e retenção de talentos, bem como na sustentação de reconhecimentos e promoções. Para os colaboradores, traz clareza das possibilidades de trajetória e do seu possível desenvolvimento profissional, podendo também exercer um papel fundamental na sua motivação e desempenho. Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo descrever, qualitativamente, segundo a percepção de colaboradores de uma Organização privada, de que forma o plano de carreira influencia na motivação e no desempenho. Com o intuito de atender a esse objetivo, o estudo foi realizado por meio de uma metodologia qualitativa utilizando-se de um roteiro de entrevista semiestruturado elaborado pela pesquisadora como instrumento para a coleta de dados, além de observação participante e seguindo procedimentos éticos. Aplicou-se a análise de conteúdo categorial a partir do padrão de respostas obtidas para interpretação das informações. Como principais resultados obteve-se que o plano de carreira, além de apresentar as oportunidades de carreira e de servir como um direcionamento profissional, pode atuar como um fator de motivação, dado que estar ciente da trajetória profissional torna-se motivador e as oportunidades de crescimento profissional influem no desempenho. Foi possível constatar que o plano de carreira é uma prática estratégica que influencia positivamente na motivação e no desempenho dos colaboradores. Por meio do estudo foi possível compreender limitações acerca do tema tanto no âmbito acadêmico, visto que há um quantitativo pequeno de estudos que relacionam as variáveis e a pouca literatura acerca da prática do plano de carreira em iniciativas privadas; no âmbito prático, pode-se mencionar o desinteresse de alguns colaboradores em participar da pesquisa tornando o número de participantes baixo e a não abertura da organização em estudo para que fosse realizada uma análise documental, tão pouco a possibilidade de entrevistar profissionais responsáveis pela gestão do plano de carreira da organização. Espera-se que esta pesquisa contribua para a importância da realização de estudos futuros mais aprofundados acerca da relação entre plano de carreira, motivação e desempenho, bem como contribuir para as organizações que desejam implementar o plano de carreira como uma prática de cunho motivacional e de desempenho.

Palavras-chave: Plano de carreira. Motivação. Desempenho. Organização. Iniciativa privada.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	14
Figura 2 - Estrutura de Carreira em Rede	25
Figura 3 - Estrutura de Carreira em Linha	26
Figura 4 - Estrutura de Carreira em Y	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias e seus principais resultados	37
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Caracterização dos participantes por gênero	31
Gráfico 2 - Caracterização dos participantes por idade	31
Gráfico 3 - Caracterização dos participantes por tempo de trabalho	32
Gráfico 4 - Caracterização dos participantes por escolaridade	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Relação dos cargos e quantidade de participantes	33
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Formulação do problema	3
1.2 Objetivo geral	4
1.3 Objetivos específicos	4
1.4 Justificativas	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 Concepções de trabalho	6
2.2 Gestão de pessoas	10
2.2.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas	12
2.3 Motivação	13
2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas	14
2.3.2 Teorias dos dois fatores	16
2.4 Desempenho humano	18
2.4.1 Indicadores de desempenho	19
2.4.2 Avaliação de Desempenho	20
2.5 Plano de carreira	21
2.5.1 Gestão de Carreira	23
2.5.2 Tipos de carreira	24
3 MÉTODO	28
3.1 Delineamento da pesquisa	28
3.2 Caracterização da organização como objeto do estudo	29
3.3 Participantes da pesquisa	30
3.3.1 Perfil dos participantes	30
3.4 Instrumentos de pesquisa	34
3.5 Procedimentos de coleta e análise dos dados	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1. Plano de carreira	39
4.1.1 Compreensão do que é o plano de carreira	39
4.1.2 Planejamento individual da carreira	42
4.1.3 Apresentação do plano de carreira	45
4.1.4 A efetividade do plano de carreira da empresa	46
4.1.5 Possibilidade de crescimento da carreira	49
4.2 Motivação	51
4.2.1 Motivação no trabalho	52
4.2.2 A influência do plano de carreira na motivação	55
4.3 Desempenho	58
4.3.1 Influência do plano de carreira no desempenho	58

5 CONCLUSÕES	64
5.1 Limitações da pesquisa	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A	74
Roteiro de entrevista semiestruturado	74

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no contexto organizacional ao longo dos séculos propiciaram grandes reestruturações e adaptações nos processos e rotinas das organizações. Departamentos foram extintos, novos criados e tais transformações foram fatores decisivos para que a relação com os colaboradores se pautasse ainda mais na transparência e na confiança mútua. As empresas compreenderam que, além das suas instalações, dos bens ativos e inativos, o capital humano é um vetor essencial para manter a competitividade e a produtividade dentro do mercado para que se alcance resultados positivos.

O mercado empresarial é marcado pelo seu grau altamente competitivo, sempre exigindo dos negócios um planejamento bem estruturado da sua visão de futuro, das novas tecnologias e da busca contínua de inovações para que consigam manter sua longevidade e sobrevivência num ambiente que sofre constantes mudanças. E para que todos esses fatores trabalhem em conjunto, as organizações precisam ofertar um bom modelo de gestão de pessoas aos colaboradores, um ambiente que os desenvolvam e os motivem, realizando ações e estratégias que aprimorem o resultado e coloque o colaborador em primeiro plano.

No contexto contemporâneo, possuir formação e aspirações de carreiras torna-se imprescindível, uma vez que o mercado está em busca de profissionais que cada vez mais saibam de onde querem partir e até onde querem chegar se tratando de carreira. Em vista disso, na ótica dos indivíduos, há a necessidade de trilhar um percurso de vida que os conduza a realização de seus objetivos e desejos, bem como conquistar sua realização profissional ao dar sentido ao trabalho. A partir dessas informações, as organizações, em conjunto com os responsáveis pela gestão do capital humano, tornam-se capazes de trabalhar práticas e políticas que sirvam como orientação aos profissionais no planejamento de carreira como também seja um vetor para sua motivação e desempenho (SILVA, 2007).

Bergamini (2018, p. 2) expõe que “permanecerem estagnadas, sem evolução e crescimento, é um dos grandes perigos das organizações nas quais as pessoas não estão motivadas” visto que possuir apenas o capital financeiro não é o suficiente para se manter no mercado, é preciso ter profissionais motivados a desempenhar suas atividades visando alcançar resultados positivos para ambos. Taylor (2020) aponta que, um dos principais objetivos da Administração é garantir não só a prosperidade do patrão, onde os recursos são otimizados e o lucro garantido, mas também a prosperidade do empregado, a qual não só os

altos salários sejam um fator importante, mas também o seu aproveitamento possibilitando que o indivíduo se torne habilitado a desempenhar os mais elevados tipos de trabalho. As organizações então passaram a analisar e investigar todas as variáveis que pudessem estimular o empregado a produzir mais e melhor. Entretanto, Bergamini (2018, p. 2) apresenta que muitas corporações interpretaram que, ao remunerar o trabalhador de acordo com o que ele produzia, apenas o salário serviria como um indicador de produtividade. Por conseguinte, estudiosos da administração científica validaram a ideia de que apenas o retorno monetário seria um incentivo suficiente aos trabalhadores.

Embora a remuneração ainda seja um fator significativo para os profissionais, pois está ligada a compensações materiais, as compensações sociais ganharam espaço no que diz respeito à dedicação do indivíduo dentro do âmbito organizacional. Há inúmeros exemplos dentro do mercado de profissionais que saem de empregos em busca de outros que, algumas vezes, oferecem uma remuneração menor, mas estimula o desejo de realização, bem como o alcançar posições de carreira definidas pela gestão (MOTTA, 1970). Ainda para o autor, tais pensamentos a respeito das compensações sociais ganharam reconhecimento por meio da Escola das Relações Humanas. Elton Mayo (1880-1949), cientista social considerado o pai do movimento das Relações Humanas nas organizações, se opôs aos princípios clássicos percorridos por Frederick Taylor (1856-1915) apresentando a Escola das Relações Humanas, onde as organizações tinham como foco principal o indivíduo. Prado e Alves (2011, p. 1) expõe que “a Escola das Relações Humanas traz à tona uma discussão sobre possíveis formas de aumentar a eficiência e a produtividade”, apesar de vários autores após os estudos de Mayo terem divergido de opinião quanto aos resultados obtidos, é notório que ele contribuiu para que houvesse uma mudança significativa nas relações de trabalho dentro das organizações.

A relação empregador e empregado por muito tempo foi um ponto extremamente delicado dentro das empresas, Taylor (2020) relata a atitude do patrão com o empregado pautada apenas na obtenção do maior esforço possível, recompensando com o mais baixo salário possível. Embora muitas organizações ainda sigam com esse pensamento ultrapassado, outras passaram por diversas transformações, tanto externas como internas, para se adequarem às necessidades do ambiente no qual estão inseridas, afetando não só sua estrutura, mas também as relações de trabalho e como consequência a carreira profissional de seus colaboradores. Para Souza (2012) o plano de carreira pode ser considerado um dos maiores desafios de implementação dentro dos negócios, conciliar os interesses das organizações com os interesses das equipes pode ser um obstáculo, visto que, “a concepção de carreira, a forma como ela se desenvolve e a relação das pessoas com o trabalho mudaram, em virtude das

transformações econômicas e sociais que aconteceram nas últimas décadas” (SOUZA, 2012, p. 3). A contemporaneidade posiciona a carreira profissional dos indivíduos no centro do seu planejamento de vida (VASCONCELLOS; NEIVA, 2016). Ainda para os autores, era comum que profissionais ficassem anos na mesma empresa, executando as mesmas atividades. O indivíduo não possui mais a compreensão de que existe apenas um emprego para a vida toda e a construção da sua progressão de carreira se tornou uma necessidade.

Embora exista a percepção de que o planejamento da carreira possui sua origem no indivíduo, uma vez que cabe a ele definir qual carreira deseja seguir, sua relação com as demandas do ambiente organizacional e com as estratégias adotadas pelas empresas ganham mais força (TOLFO, 2002). Nesse sentido, o plano de carreira é uma prática motivacional estruturada que organiza e auxilia o caminho que cada colaborador poderá trilhar dentro da organização, propiciando que a longo prazo consiga atingir seus objetivos, seja de reconhecimento, prestígio e/ou autorrealização. Também auxilia a área de gestão de pessoas ao definir a qualificação profissional necessária para que o empregado possa atingir as metas estabelecidas, assegurando que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica. Desta forma as organizações podem trabalhar o plano de carreira como uma prática motivacional, influenciando diretamente na motivação e desempenho dos colaboradores. Motivação e desempenho são fatores que estão intrinsecamente ligados, os bons resultados dependem do quão um colaborador está disposto a aplicar seus esforços para consegui-los.

1.1 Formulação do problema

A literatura expõe que as organizações estão cientes da importância de desenvolver e motivar os seus colaboradores para que o desempenho de ambos seja positivo por meio de políticas e práticas organizacionais estratégicas. Diante do exposto, faz-se o seguinte questionamento: De que forma o plano de carreira influencia na motivação e desempenho segundo a percepção de colaboradores de uma Organização privada?

1.2 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo descrever, qualitativamente, segundo a percepção de colaboradores de uma Organização privada, de que forma o plano de carreira influencia na motivação e no desempenho.

1.3 Objetivos específicos

(I) Descrever a percepção de colaboradores, de uma Organização, da iniciativa privada, acerca de características do plano de carreira implantado nela;

(II) Identificar os níveis de motivação percebidos por colaboradores de uma Organização da iniciativa privada;

(III) Relatar o desempenho percebido por colaboradores de uma Organização da iniciativa privada;

(IV) Identificar, qualitativamente, de que forma ter um plano de carreira influencia na motivação e desempenho percebido por colaboradores de uma Organização da iniciativa privada.

1.4 Justificativas

Embora a percepção de que o planejamento da carreira seja de responsabilidade individual, cada vez mais as organizações tendem a implementar práticas e políticas que visam atender as aspirações profissionais dos indivíduos. Para tal, as organizações podem oferecer o plano da carreira como um direcionamento profissional que permite aos profissionais conhecer as possíveis trajetórias de encareiramento. Neste aspecto, parte-se do pressuposto que, estar ciente do crescimento profissional no âmbito organizacional, pode influenciar o indivíduo a elevar seu grau de motivação e de desempenho, dado que seus esforços podem o levar a atingir seus objetivos de carreira.

Portanto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar e contribuir com os estudos acerca da percepção dos profissionais sobre as relações entre o plano de carreira, motivação e desempenho no âmbito de organizações de iniciativa privada. A temática em estudo faz-se relevante, uma vez que não há tantas pesquisas a respeito do plano de carreira e sua relação com a motivação e desempenho no âmbito de organizações de iniciativa privada.

Posto isso, este conteúdo torna-se relevante por meio da sua contribuição organizacional ao examinar resultados percebidos do plano de carreira. Este trabalho tem o intuito de colaborar para que, cada vez mais, organizações tenham a compreensão de que a implementação do plano de carreira como uma prática motivacional é benéfico para ambas partes envolvidas no processo, a gestão e os colaboradores. Além disso, contribuir para que a organização escolhida como objeto de pesquisa possa compreender a visão de seus colaboradores a respeito do seu plano de carreira e como isso influi na motivação e desempenho.

Esta pesquisa reforça as contribuições a literatura da temática em questão e de estudos realizados anteriormente. Procura-se auxiliar no que concerne a percepção de colaboradores em relação ao plano de carreira, além de compreender a motivação e o desempenho através das análises feitas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo serão discorridos os fundamentos teóricos e os estudos apresentados pela literatura que possuem relação com o tema abordado. Foram buscados, por meio de ferramentas, temáticas que contribuem para o desenvolvimento do tema, como as concepções de trabalho para compreender as transformações organizacionais acerca das principais variáveis de carreira, motivação e desempenho, bem como aprofundar esses principais aspectos.

O referencial teórico está segmentado em Capítulos para melhor compreensão e leitura.

2.1 Concepções de trabalho

Compreender as relações de trabalho é um desafio para a alta gestão, tendo em vista as constantes mudanças no meio corporativo, bem como a forma em que o indivíduo desempenha suas atividades. O trabalho simboliza um valor significativo para as sociedades contemporâneas, exercendo influência considerável sobre a motivação dos colaboradores, no seu desempenho e produtividade no contexto organizacional (MORIN, 2001). O trabalho faz parte da realidade social do indivíduo desde a infância, quando passa a assimilar que esse é o seu único meio de subsistência. A percepção do que é trabalho em si modifica-se ao longo das etapas da vida e do contexto social ao qual o indivíduo se encontra inserido (TOLFO; PICCININI, 2007). Para Neves *et al.* (2018) “a palavra trabalho é compreendida como atividade profissional, remunerada ou não, produtiva ou criativa, exercida para determinado fim”. Além de ser uma fonte de sustento, ele promove a interação social, fazendo com que o indivíduo sinta-se parte de um grupo com objetivos em comum, em sua maioria, serem bem sucedidos na carreira profissional.

As relações de trabalho tiveram seu marco inicial em meados do século XVIII, a partir da Revolução Industrial, que ocasionou mudanças nas relações sociais e econômicas em âmbito global. Marcada pela substituição da força humana pela força motriz, de ferramentas por maquinários e do modo de produção artesanal pelo sistema fabril, é a partir da Revolução Industrial que o conceito de trabalho se modifica, visto que, foi responsável por criar um ambiente organizacional e cultural totalmente novo, exigindo mudanças significativas na forma de administrar (MADEIRA; PEREIRA, 2011). Do chão de fábrica aos mais altos níveis de gestão, a racionalização do trabalho transitou nas estruturas organizacionais e nos aspectos

internos, onde tudo é controlado e preciso para que fatores externos não impliquem na produtividade e disposição dos trabalhadores (RIBEIRO; LEDA, 2004). Ainda para Ribeiro e Leda (2004, p. 77) “novos valores passam a determinar a sincronização dos tempos de vida e do trabalho, são estabelecidos horários exatos para chegar e sair da fábrica, tempo predeterminado para executar uma tarefa”. O trabalho então passa a ser uma das principais atividades dentro da vida do indivíduo, ocupando uma grande parcela do seu tempo.

Em meio aos progressos industriais e os novos formatos de gestão, se fez necessário estudos mais aprofundados a respeito da sistematização dos métodos que implicam diretamente na produtividade e na melhor utilização dos recursos disponíveis. Dentre os estudiosos, destacam-se Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber que contribuíram significativamente para que o pensamento gerencial evoluísse através de seus conceitos, fornecendo fundamentos essenciais para a administração, bem como preparando o caminho para que o indivíduo se tornasse valorizado dentro das organizações por meio de práticas e políticas.

Max Weber (1864-1920), um dos principais pensadores clássicos da sociologia, afirma que o trabalho dignifica o homem, para ele o trabalho seria uma das ações sociais mais nobres e honestas numa sociedade. Dentro do contexto organizacional, o autor aponta que é imprescindível a existência de uma forma de autoridade tendo como função ser um pilar de sustentação, cabendo aos subordinados obedecerem à estrutura hierárquica. A autoridade era escolhida para desempenhar a função conforme sua competência e sua capacidade legal para executar as atividades, levando a organização a obter os resultados positivos esperados (MADEIRA; PEREIRA, 2011). Portanto, o progresso da carreira de um profissional se dava por meio de suas habilidades para ocupar o cargo, algo bem comum ainda atualmente.

Bergamini (2018) aponta que as organizações buscavam trabalhadores que, além de serem produtivos, deveriam utilizar todo o seu potencial e desempenho com a finalidade de aumentar a produção e como resultado os lucros. Frederick Taylor (1856-1915) propôs em seu livro *Princípios de Administração Científica* a racionalização do trabalho, o qual necessitaria acontecer mediante “rigoroso estudo dos tempos e movimentos envolvidos em tarefas desenvolvidas pelos trabalhadores” (GIL, 2016, p. 2). Taylor (2020) também expôs que os empregados, se recompensados financeiramente, trabalham com maior rapidez, logo a questão financeira seria o principal fator de motivação no trabalho. As organizações então tomaram como verdade que apenas a remuneração pelo esforço seria fonte de motivação e bom desempenho, logo a produtividade do empregado estaria garantida.

Posto esse pensamento, Cortella e Mandelli (2011) apontam que no passado o indivíduo visualizava sua carreira numa organização apenas como uma fonte de riqueza, onde evoluir de cargo era visto apenas como uma esperança de enriquecimento e status. Evans (1996) descreve a percepção dos indivíduos em relação à carreira como uma escada, onde este “ao ingressar no mercado de trabalho, deveria procurar sua escada e, ao encontrá-la, deveria ir subindo cada degrau, assumindo níveis mais altos de responsabilidade, de status ou de salário” (EVANS, 1996, p. 16). De certa forma, as organizações destacavam a perspectiva de que, quanto mais o indivíduo oferecesse o seu melhor desempenho, maior a possibilidade de ser promovido, implicando no seu enriquecimento bastando apenas uma boa remuneração. Portanto, a relação entre carreira, motivação e desempenho dentro do contexto organizacional eram ligadas apenas pelo fator monetário. A motivação para realizar um bom desempenho no trabalho se dava pela expectativa do colaborador de ter a possibilidade de ganhar mais, logo o planejamento de sua carreira não era o objetivo principal.

Até certo ponto essa concepção de motivação e desempenho apenas por meio da remuneração pode ser efetiva, mas a tendência é estagnar em algum instante, para Deci (1998, p. 58, *apud* BERGAMINI, 2018, p. 5) “desenvolver uma tendência de fazer aquilo que era pago para ser feito e possivelmente até se engajar em sabotagem sutil”. O indivíduo não via sentido em desenvolver suas habilidades, visto que, apenas o seu nível de produtividade definiria o aumento ou não da sua remuneração. O taylorismo, embora proporcionasse o aumento da produtividade sem interferir no tempo de trabalho, desestimulava o desenvolvimento do trabalhador que, no desejo de produzir mais com a ideia de aumentar sua remuneração, era guiado direto ao esgotamento psicológico e físico (HOXIE, 1915). São aspectos que contribuíram para que as organizações buscassem por meio de políticas e práticas demonstrar ao trabalhador que a relação entre ambos poderia ser pautada em trocas benéficas.

Henri Fayol (1841-1925), conhecido como o “pai da gerência”, foi um autor importante para a Administração e criador da Teoria Clássica da Administração, destacando a importância da estrutura visando garantir a eficiência de “todas as partes envolvidas na organização” (GIL, 2016, p. 20). Fayol foi um dos primeiros autores a propor uma visão da organização tendo como base suas atividades e funções através de seus 14 princípios gerais da administração que norteiam até hoje os estudos a respeito das atividades gerenciais (GIL, 2016). Fayol expõe em seus princípios os combates aos desperdícios, a flexibilidade da hierarquia, diferentes formas de remuneração, o desenvolvimento organizacional e modelos

de gestão (MAXIMIANO, 2015). Se bem analisados, são princípios incorporados dentro da função organizacional que a área de gestão de pessoas exerce até hoje.

Embora as contribuições significativas dos estudos de Weber, Taylor e Fayol, posteriormente, à medida que as organizações evoluíram, pode-se observar que a padronização e a racionalização do trabalho intensificaram o processo de alienação e exploração do trabalhador, visto que, “radicalizou a monotonia e a cisão entre o pensamento e a execução” (BORGES; YAMAMOTO, 2014, p. 37). Para Hopenhayn (2001, *apud* BORGES; YAMAMOTO, 2014) esses fatores contribuíram para que houvesse uma redução nos requisitos de qualificação, retirando o sentido de valores antigos, uma vez que o trabalho não dependia de hierarquia ou experiência para ser realizado, apenas da intenção das organizações em aumentar a produção. Ainda para os autores Borges e Yamamoto (2014), o trabalhador deveria ser poupado de pensar, apenas focar em executar sua tarefa com maior rapidez e eficiência. Contudo, para Jacques (1996, *apud* NEVES *et al.* 2018) é quase impossível separar o trabalho da existência das pessoas, já que, o conceito de trabalho está enraizado dentro das estruturas políticas e históricas da humanidade, tendo grande impacto e importância no âmbito pessoal.

Antunes (2000, *apud* NEVES *et al.* 2018) faz uma breve relação do sentido do trabalho com o sentido da vida, no qual para que a vida tenha sentido o indivíduo precisa encontrar sua realização no âmbito profissional. Para a maioria dos indivíduos, a carreira profissional é um dos principais pilares da sua subsistência, é por meio dela que outros objetivos da vida pessoal podem ser alcançados. As organizações precisaram compreender e analisar os processos e estratégias de valorização do capital intelectual assim como a habilidade humana, destacando a conciliação entre os interesses dos indivíduos e das organizações em relação aos propósitos da carreira profissional e seu planejamento (Walker, 1976 *apud* PAIXÃO; SILVEIRA, 2017).

Múltiplos estudos propuseram examinar as mudanças que influenciam diretamente no desempenho de uma organização e no formato de trabalho. Todos eles possuem um fator comum, o de compreender que o capital humano é o pilar principal no que diz respeito ao sucesso ou fracasso de um negócio. As organizações precisam saber gerir não só o seu processo produtivo, mas também lidar com o indivíduo inserido dentro da sua estrutura, sua perspectiva, suas motivações e fatores que influenciam seu desempenho, pois “todos têm carreiras e que, ao desenvolvê-las as pessoas dão-lhe formas, e que ao longo do tempo, mudam as instituições pelas quais elas passam” (Hughes, 1937 *apud* KILIMNIK; VISENTIN, 2014, p. 205).

2.2 Gestão de pessoas

Seja pequeno ou grande, os negócios precisam lidar não só com os fatores externos, mas também com fatores internos que podem contribuir para que eventualmente sua estrutura e processo fiquem estremecidos em algum momento. Toda organização parte do pressuposto que será bem-sucedida a partir do momento em que define sua área de atuação, e para alcançar esse objetivo, é necessário traçar planos e metas para que possam manter-se competitivas no mercado ao qual se encontra inserida. O crescimento fomenta um alto grau de complexidade do gerenciamento dos recursos fundamentais para manter suas operações, como as inovações, atividades de apoio, o aumento do capital financeiro e por conseguinte o aumento do número de colaboradores, tal como a necessidade de intensificar a aplicação das suas habilidades e conhecimento com o intuito de manter a competitividade do negócio (CHIAVENATO, 2004).

Para Fisher (2015, *apud* VARZONI; AMORIM, 2021, p. 492) “toda e qualquer organização depende, em maior número ou grau, do desempenho humano para o seu sucesso”, o capital humano é o principal responsável por manter uma empresa competindo dentro do mercado, produzindo seus bens e serviços. Theodore Schultz (1902-1998), economista e professor da Escola de Chicago, evidenciou a Teoria do Capital Humano, onde ele define “o capital humano como o conjunto de conhecimento, informação, ideias e habilidades” (Schultz, 1961 *apud* LIMA; GALLELI, 2020, p.3). A Teoria do Capital Humano propõe considerar que todas as habilidades de um indivíduo são adquiridas ou intrínsecas e devem ser desenvolvidas por ações específicas, como o investimento na sua formação acadêmica e profissional, que o tornem capaz de elevar o seu capital intelectual. Deste modo, o capital humano representaria uma parcela da produtividade dos colaboradores (CABRAL; SILVA; SILVA, 2016). O capital humano é compreendido como o conjunto de conhecimentos, competências, comportamentos e habilidades que um indivíduo dispõe para realizar suas atividades no contexto organizacional. Todavia, ter os melhores e mais qualificados profissionais do mercado não garante que as empresas atinjam seus objetivos, é necessário gerenciá-los de forma benéfica para ambas as partes.

Treinar, adequar e desenvolver um colaborador requer tempo, planejamento e investimento por parte das organizações, principalmente da área de gestão de pessoas que se torna a responsável por contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais desenvolvendo e implementando estratégias que potencialize o seu capital humano. Algumas estratégias como a avaliação de desempenho e plano de carreira não necessariamente

garantem sozinhas o sucesso das instituições, mas se devidamente alinhadas a colaboradores motivados e competentes podem auxiliar no desempenho e nos bons resultados.

Dutra, Dutra e Dutra (2017) expõem as expectativas dos indivíduos e as necessidades das organizações. De um lado, os indivíduos são afetados profundamente por suas expectativas em relação ao trabalho e as organizações. Eles estão cada vez mais conscientes da sua liberdade e autonomia ao escolher sua carreira, da necessidade de uma comunicação eficiente e da transparência, das condições reais para haver um contínuo desenvolvimento e competitividade profissional, como também oportunidades e desafios. De outro, as organizações carecendo de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio, que estejam atualizadas sobre as tendências do mercado competitivo tanto nacional como global e que estejam em sinergia com o ambiente corporativo. Barbieri (2014, p. 2) aponta que “a gestão de pessoas faz a ligação entre o capital e o trabalho”, ou seja, a área de gestão ficou responsável por alinhar essas expectativas e necessidades.

A área de gestão de pessoas pode ser caracterizada como:

Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo [...] um conjunto de políticas e práticas, estamos nos referindo à política como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização, à prática como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo. (DUTRA, 2016, p. 17).

A área de gestão de pessoas pode ser vista como o coração de uma organização, é por meio dela que será gerenciado todo o capital humano disponível e trabalhado fatores que visem alcançar resultados de sucesso. Em complemento a definição de Dutra, Fischer (2002, p. 12) caracteriza como a forma “pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas, práticas ou processos de gestão”. A gestão de pessoas pode ser vista como um conjunto de políticas e práticas integradas que permitem a implementação de ferramentas estratégicas para o alcance de metas e objetivos.

De maneira geral, esses processos dentro das políticas e práticas podem ser caracterizados como treinamentos, formações, capacitações e desenvolvimentos que a organização pode oferecer ao colaborador por meio do setor de gestão de pessoas. Essas

estratégias, na ótica do colaborador, podem manter sua motivação e atender suas expectativas quanto à sua projeção profissional. Para as organizações, é o momento de conciliar os planos de desenvolvimento individual do colaborador com os seus, utilizando-se, por exemplo, do gerenciamento e o planejamento de carreiras com o intuito de reter talentos (BES; CAPAVERDE, 2019).

2.2.1 Políticas e práticas de gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas é responsável por gerenciar todo capital humano por meio de suas práticas e políticas, resultando na conquista e manutenção da vantagem competitiva das organizações (Mathis; Jackson, 2003 *apud* DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018). As práticas organizacionais englobam um conjunto de sistemas de ingresso na organização, de desenvolvimento de pessoas e de valorização, que têm por finalidade possibilitar a interação entre as organizações e os colaboradores. Dentro do sistema de valorização de pessoas, encontram-se elementos como a remuneração, as políticas de inclusão, plano de cargos e salários, planos de carreira, entre outros componentes das principais práticas de gestão de pessoas (Borges; Mourão, 2013 *apud* BES; CAPAVERDE, 2019).

Para Demo, Fogaça e Costa (2018, p. 252) “as políticas de GP definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e das finalidades da organização, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GP”. Portanto, para que as práticas de gestão de pessoas sejam efetivas no contexto organizacional, as políticas precisam ser bem desenhadas estrategicamente com o intuito de serem alcançados resultados organizacionais positivos. Lucena (2017) define que as políticas de gestão de pessoas devem ocorrer conforme a proposta da empresa seguindo os princípios descritos em sua missão.

Ainda sobre políticas de gestão de pessoas pode-se afirmar que:

As políticas de pessoal contribuem de forma muito significativa para que os indivíduos possam ajustar o seu nível de interesse e as suas expectativas aos fatores organizacionais. Elas também determinam como poderão ser realizados os processos de ajuste necessários para que cada colaborador se encaixe perfeitamente ao cargo que ocupa, desenvolvendo as competências necessárias para que possa contribuir com os resultados almejados pela empresa (BES; CAPAVERDE, 2019, p. 33).

Todavia, as práticas e políticas de gestão de pessoas permitem o alinhamento entre os interesses organizacionais e os dos colaboradores com o intuito de evoluírem na busca por resultados positivos e em consequência o sucesso de ambos. No que concerne uma das práticas da área de gestão de pessoas, para Lucena (2017) o plano de carreira é formulado a partir das necessidades e interesses da organização e estabelecidos com base nas expectativas e interesses do colaborador. Para que o indivíduo empregue sua motivação, habilidade e conhecimento em suas demandas, é essencial que as organizações compreendam suas expectativas e interesses, uma vez que “se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração” (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p. 36).

2.3 Motivação

A motivação é vista como um sentimento capaz de gerar estímulos, podendo ser intrínsecos ou extrínsecos, nos indivíduos, direcionando-os ao alcance de propósitos, seja qual for. As motivações intrínsecas decorrem da busca do interesse, do prazer, da satisfação, da autoexpressão ou de um desafio pessoal no âmbito profissional, já as motivações extrínsecas ocorrem quando os indivíduos se envolvem de maneira mais profunda no trabalho com o intuito de atingir objetivos que vão além das demandas em si (Amabile, 1993 *apud* LIRA; SILVA, 2015).

A motivação é um processo interno pessoal, porém entende-se que o ambiente no qual os indivíduos estão inseridos influenciam no seu surgimento, visto que é por meio dele que se constrói a percepção de sua realidade (GOMES, 2002). A visão de mundo dos indivíduos é tão importante quanto as oportunidades do ambiente e o seu potencial, uma vez que são suas expectativas e objetivos de vida podem influenciar na motivação em alcançar uma carreira profissional de sucesso (LUCENA, 2017). Portanto, independente dos estímulos que os indivíduos recebem, sendo intrínsecos e/ ou extrínsecos, a motivação se faz um elemento necessário dentro das organizações.

No contexto organizacional, para Tamayo e Paschoal (2003) a motivação se manifesta no trabalho por meio da direção que o funcionário toma para realizar com precisão e persistência suas atribuições até alcançar o resultado esperado ou previsto. A motivação é uma característica do ser humano, de modo geral, os indivíduos estão dispostos a investir sua energia e esforço em atividades que possibilitem o desenvolvimento de suas competências (BERGAMINI, 2018). Para Vroom (1964, p. 15) a motivação “seria a disposição de fazer

alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo” (*apud* RODRIGUES; NETO; FILHO, 2014, p. 255). Embora a motivação seja um sentimento compreendido como uma força interior, ela não é igual para todos os indivíduos, logo cada um tem um percurso motivacional baseado em suas necessidades.

Conforme as relações interpessoais se modificaram, pesquisas e teorias motivacionais foram desenvolvidas com a finalidade de compreender os aspectos que corroboram para que a motivação seja uma preocupação recorrente dentro das organizações. Para Silva *et al.* (2015), as teorias motivacionais tornam-se relevantes para as organizações, uma vez que é por meio delas que as organizações podem identificar a melhor maneira de motivar seus profissionais como auxiliar no alcance de seus objetivos. Dentre as teorias, se destacam a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas proposta por Abraham Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas

Dentre os múltiplos estudos a respeito do tema, um dos mais conhecidos é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1908-1970), onde o autor propõe que a vida motivacional dos indivíduos é como escalar uma pirâmide de diferentes níveis que correspondem às suas necessidades (CAVALCANTI *et al.* 2019). Maslow apresenta um conjunto de cinco necessidades dispostas em uma pirâmide hierárquica (Figura 1):

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2015)

Para Maximiano (2015) as cinco necessidades são caracterizadas, começando pelo topo da pirâmide, como:

1. Necessidade de autorrealização: ligada a realizações pessoais como o autodesenvolvimento, utilização do potencial e habilidades pessoais.
2. Necessidade de estima: ter autoestima, confiança e estima por parte dos outros.
3. Necessidade social: relacionamentos sociais como a amizade, família e interação entre grupos.
4. Necessidade de segurança: segurança em relação ao próprio físico, emprego.
5. Necessidade básica: estão as necessidades vistas como mais urgentes, como comida, água e sono.

O indivíduo tende a evoluir ao longo de suas necessidades, procurando atender uma de cada vez a fim de alcançar, por fim, sua autorrealização. Para Silva (2007, p. 18) “uma das principais necessidades do indivíduo é encontrar um caminho que o conduza à realização não apenas de seus sonhos e desejos materiais, mas também que o possibilite encontrar um sentido para seu trabalho, alcançando a plena realização profissional”. É comum a carreira profissional estar ligada a algumas necessidades apresentadas por Maslow, como a necessidade de segurança, onde a estabilidade na carreira traz ao indivíduo sensação de seguridade. Corroborando com o exposto, Garnier (2005) aponta que existe uma diferença notável entre colaboradores que trabalham com estabilidade, tanto financeira como profissional, e os que trabalham sem estabilidade no emprego. Não ter estabilidade pode gerar inúmeros sentimentos no indivíduo, como a falta de motivação para desempenhar suas tarefas, a sensação de medo ligada ao possível desligamento, a falta de visão de uma carreira futura, entre outros.

Acerca da necessidade de estima, percorrer o plano de carreira traz a percepção aos indivíduos de que suas habilidades, seu desempenho e motivação estão sendo reconhecidos. É uma necessidade bem próxima a de autorrealização, dado que são aspectos relacionados ao autodesenvolvimento, o uso do potencial e das habilidades. Para Schuster e Dias (2012), o plano de carreira pode representar ao colaborador um caminho da sua progressão e possível autorrealização, tanto dentro da organização como uma visão do seu futuro profissional,

permitindo a busca por novos cargos, implicando na necessidade de utilizar seu potencial e habilidades para se alcançar os objetivos profissionais.

Contudo, conforme uma hierarquia, uma necessidade pode ser predominante em relação às demais, visto que a necessidade muda conforme a personalidade, contexto social e idade de um indivíduo (MAXIMIANO, 2015). Maslow presume que, apesar de compreender suas necessidades, não significa que toda pessoa está motivada a alcançar a autorrealização (CAVALCANTI *et al.* 2019). Neste sentido, a organização interessada em compreender o indivíduo dentro do seu escopo, pode intervir por meio de políticas e práticas que corroborem com a motivação de seus profissionais, bem como compreender aspectos que estejam de alguma forma impedindo o alcance da autorrealização no âmbito profissional.

2.3.2 Teorias dos dois fatores

Outra teoria importante para a motivação foi elaborada por Frederick Herzberg (1923-2000) em 1959, onde o autor buscava investigar a razão das necessidades, atitudes e motivos dos colaboradores no ambiente de trabalho, formulando suposições para assimilar seu comportamento (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). A Teoria dos Dois Fatores expõe que há dois fatores relacionados às relações interpessoais e condições de trabalho que podem interferir na motivação e satisfação das pessoas dentro das organizações, sendo eles os fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Mais especificamente:

Os fatores higiênicos não motivam por si só, mas não estando presentes provocam insatisfação/desmotivação. São exemplos a política e administração/gestão da empresa, a supervisão, o salário, as relações humanas e as condições de trabalho. Além destes fatores, devem-se considerar os fatores motivacionais, aqueles que realmente motivam. São exemplos de fatores motivacionais a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso/desenvolvimento (Herzberg, 1959 *apud* RIBEIRO, PASSOS, PEREIRA, 2018, p. 111).

Os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados às condições ou ao ambiente de trabalho e os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados ao conteúdo do trabalho (MAXIMIANO, 2015). Tratando-se de fatores extrínsecos, esse tipo de motivação decorre do ambiente no qual o indivíduo está inserido, uma vez que o dia a dia pode influir na sua disposição para realizar determinadas atividades e algumas vezes o profissional precisa de

um suporte externo, em sua maioria vindo da organização, para atingir seus objetivos. Quando esses fatores são compreendidos no ambiente de trabalho, as organizações necessitam trabalhar com políticas e práticas que motivam o colaborador de alguma forma. Herzberg (1959) expõe como exemplo o modo como a companhia faz a gestão dos seus profissionais, a oferta de salários condizentes com o mercado, as condições adequadas de trabalho e as relações humanas (*apud* RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Pode-se fazer um paralelo às condições de trabalho e as relações humanas no que diz respeito ao clima organizacional tendo em vista que este implica na motivação dos colaboradores, dado que está relacionado ao modo como os profissionais compreendem a organização e sua percepção positiva ou negativa do trabalho (DUTRA *et al.* 2009). Woodman e King (1978), de modo breve, expõem que o clima organizacional implica no entendimento do comportamento dos indivíduos no âmbito do trabalho (*apud* DUTRA *et al.* 2009). Um clima organizacional positivo pode motivar os profissionais, porém a falta dele pode desmotivar, sendo um ponto de atenção para as organizações que entendem o perigo de possuir colaboradores que não estão motivados (BERGAMINI, 2018).

No que tange fatores motivacionais ou motivação intrínseca, eles partem de uma ideia mais individual orientada para o que cada indivíduo busca que valorize suas predisposições internas (BERGAMINI, 1994). Como exemplo, os aspectos relacionados ao reconhecimento, o sentido dado ao trabalho, as suas responsabilidades e o seu desenvolvimento. A teoria dos dois fatores expõe que, o ambiente de trabalho combinando com o conteúdo do trabalho, funciona como motivador interno (MAXIMIANO 2015). Posto isso, nota-se a similaridade da teoria apresentada por Herzberg com a teoria de Maslow.

Para Pérez-Ramos (1990) ambas teorias podem ser correlacionadas mesmo que os autores apresentem uma concepção de motivação de pontos de vista diferentes. Maslow evidencia as necessidades humanas, enquanto Herzberg complementa as necessidades se referindo aos incentivos que podem ser utilizados para se atingir a satisfação das mesmas. Dentro da Hierarquia de Necessidades de Maslow, Herzberg aponta que os seus fatores de higiene estão ligados às necessidades da base da pirâmide, que correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, enquanto os fatores motivacionais estão associados às necessidades de estima e autorrealização (Davis, 1972 *apud* PÉREZ-RAMOS, 1990).

A motivação pode servir como um impulso ao indivíduo para atingir seus objetivos, se tornando um elemento essencial para o seu desenvolvimento, seja pessoal ou profissional. Sem a motivação, a realização de atividades pode se tornar um processo moroso e difícil. Para Bergamini (2018, p. 7) “é a motivação quem faz cada um pôr em ação os seus recursos

pessoais, especialmente seus pontos fortes”. De fato, colaboradores motivados elevam sua produtividade melhorando seu desempenho e alcançando melhores resultados dentro do contexto organizacional, visto que, esse fator colabora com a criatividade e a proatividade aplicados ao trabalho.

Em suma, para Lima, Machado e Estender (2015, p. 2) “para que os talentos que ocupam lugar no quadro de funcionários da empresa sejam mantidos e estejam constantemente motivados, é necessário que a organização implante uma política de remuneração e plano de carreira eficiente”. A elaboração de um plano de carreira bem estruturado permite às organizações trabalharem com os fatores de motivação e desempenho, dado que os profissionais conseguem visualizar sua carreira a longo prazo.

2.4 Desempenho humano

O desempenho é um dos principais pilares dentro do contexto organizacional, é por meio dele que se obtém resultados indispensáveis para a gestão e que futuramente validam o sucesso de qualquer negócio. Tais resultados fornecem informações para que seja possível o desenvolvimento de práticas e estratégias para que o bom desempenho dos profissionais se mantenha (FOGAÇA, 2014). O desempenho corresponde a algumas preocupações da gestão tendo em vista que o desempenho organizacional decorre das decisões e do comportamento dos indivíduos que realizam o trabalho e que fazem a gestão da sua progressão (MORIN, 2001). Diante disso, entende-se que, o bom desempenho das empresas para garantir vantagem competitiva dentro do mercado depende, em partes, do desempenho positivo de seus profissionais.

Compreender o comportamento de um indivíduo dentro do contexto organizacional não é uma tarefa tão simples, visto que, sua motivação e desempenho podem ser influenciados por fatores tanto internos como externos às organizações. Para Coelho Jr. (2011) o desempenho é definido por variáveis individuais que podem estar relacionadas a características profissionais e pessoais, como a área de atuação, a idade e ao tempo de serviço prestado. São fatores condicionantes que podem influir diretamente sobre o desempenho de um colaborador e posteriormente em seus objetivos de alcançar uma boa carreira profissional.

Para Heringer e Molina (2004, *apud* OLIVA; FERRA, 2008) o desempenho é descrito como um esforço individual que depende do grau de capacidade e de habilidade de um indivíduo ao realizar suas atribuições, tendo a consciência que o seu sucesso ou a falha na execução do seu trabalho decorre do seu nível de esforço. Borges e Mourão (2013) expõem

que o funcionário é capaz de administrar o seu desempenho conforme se esforça para gerenciar suas aptidões e aplicá-las ao trabalho. Entretanto, o seu desempenho não depende apenas da sua proatividade e motivação para executar suas tarefas, há vários fatores que podem influenciar como os recursos disponíveis, a dinâmica de mercado, a cultura organizacional, as políticas e as práticas organizacionais. Logo, as variáveis que podem comprometer desempenho humano remetem a fatores individuais e elementos organizacionais, “o bom ou o mau desempenho não é responsabilidade apenas do indivíduo” (COELHO JR., 2011, p. 7). A capacidade do indivíduo em executar suas atividades pode decorrer das informações obtidas por meio de *feedbacks* sobre o seu desempenho, que o permite se ajustar quando necessário a fim de alcançar seus objetivos (MORIN, 2001). A gestão deve auxiliar os colaboradores por meio de *feedbacks* a respeito do desempenho profissional como também colocando à disposição informações sobre oportunidades de carreira e cargos que sejam relevantes (Bohlander *et al.* 2003 *apud* MONTEIRO, 2012).

Além de *feedbacks*, as organizações utilizam outras práticas para fomentar o desempenho de seus profissionais. Para Monteiro (2012) medir o desempenho faz-se relevante uma vez que os profissionais estão mais interessados em aprender sobre si mesmos, bem como perceber os seus reais progressos dentro da organização. Ainda para o autor, os colaboradores tendem a desempenhar com mais qualidade suas demandas quando tomam conhecimento do que podem esperar delas e da organização. Definir um sistema de metas na organização pode gerar efeitos positivos sobre a motivação e o desempenho dos profissionais (RODRIGUES; NETO; FILHO, 2014). Reconhecer o desempenho, valorizar os profissionais e adotar práticas relacionadas a bonificação influi na retenção de talentos, uma vez que o indivíduo entende haver uma relação de troca ao aplicar suas competências para executar seu trabalho. Perder possíveis talentos pode significar para as organizações a perda da sua competitividade e de seu capital intelectual (MENDONÇA, 2002).

Posto isso, torna-se crucial a utilização de estratégias, como indicadores e avaliação de desempenho, por parte das organizações para que consigam mensurar o desempenho dos colaboradores como também obter uma verificação do que está gerando ou comprometendo os resultados e recursos. E se utilizar dessas informações para definir se o colaborador está apto ou não a progredir na carreira dentro das competências determinadas pelo plano de carreira, dado que este posiciona o profissional, na prática constante do seu potencial (HOFMEISTER, 2009).

2.4.1 Indicadores de desempenho

Mensurar o desempenho por meio de indicadores auxilia as organizações a verificarem se os objetivos estão sendo alcançados, a definir a melhor forma de aplicação dos recursos e identificar quais ajustes são necessários. Os indicadores apontam em qual estágio determinado processo está, como as tarefas estão sendo executadas, pode servir como um termômetro de motivação e se integrado com alguma bonificação, quem deve ser recompensado (CAMILLIS *et al.* 2018). Cada organização pode definir seus indicadores conforme seus objetivos.

Para Shahin e Mahbod (2007, *apud* NASCIMENTO *et al.* 2011) as organizações precisam construir indicadores com os objetivos mais específicos possíveis e com prazo de conclusão, podendo ser qualitativa ou quantitativa, com informações que permitam o gestor e colaborador analisar a evolução do desempenho até o alcance da meta estipulada. Para Borges e Mourão (2013) é por meio do desempenho que o indivíduo contribui com o alcance dos objetivos das organizações e os seus objetivos pessoais, implicando em sua satisfação, bem-estar e carreira. Os indicadores de desempenho informam a gestão das organizações se um colaborador possui competências para exercer sua função. O bom desempenho de um profissional ao realizar suas atividades pode significar que ele está pronto para assumir novas responsabilidades, bem como evoluir dentro do plano de carreira proposto.

2.4.2 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações como um instrumento estratégico de gestão que se propõe a averiguar se as atividades e comportamento dos colaboradores estão alinhados com os objetivos organizacionais e os planos gerenciais. Serve também como um acompanhamento e controle gerencial das ações que estão sendo desenvolvidas internamente (GUILHERME; CRUZ; BARBOSA, 2019). Para Kuazaqui (2014) a avaliação de desempenho é um processo fundamental da área de gestão de pessoas, é por meio dela que a organização poderá ter o controle e avaliação das atividades que estão sendo desenvolvidas, comparar o que foi planejado e o que está sendo cumprido efetivamente, tal como ser um instrumento de valorização do profissional contextualizando sua carreira na organização.

Para Robbins (2009 *apud* MONTEIRO, 2012) a avaliação de desempenho fornece informações relevantes para a gestão na hora de tomar decisões relacionadas a transferências,

promoções e até mesmo demissões. Sendo assim, a carreira de um colaborador pode ser desenhada por meio da avaliação de desempenho como um processo de valorização de pessoas.

Para Malheiros e Rocha (2014):

O plano de carreiras de uma organização pode ser completamente alterado de acordo com o resultado das avaliações. Certamente, essa alteração não se dará com base em resultados individuais, já que o plano de carreira diz respeito à estrutura de gestão de pessoas da instituição. Mas o resultado consolidado de um processo de avaliação pode mostrar que esse plano não foi organizado de forma a atender as necessidades dos profissionais (MALHEIROS; ROCHA, 2014, p. 12).

Ao mesmo tempo que a avaliação de desempenho apresenta informações relevantes para definir se o profissional está apto a seguir no plano de carreira, ela também pode apresentar fatores que podem estar tornando a prática falha em algum ponto ao não atender as necessidades e expectativas dos indivíduos. Em complemento ao pensamento de Malheiros e Rocha, Hofmeister (2009) aponta que a avaliação de desempenho, como uma política de gestão de pessoas, é considerada uma etapa relevante para o plano de carreira, visto que a avaliação pode ser utilizada como uma ferramenta de progressão profissional, podendo implicar também na motivação dos funcionários. Ainda para a autora, as possibilidades de progressão da carreira e a avaliação de desempenho estão vinculadas às responsabilidades e aos méritos dos indivíduos.

Indicadores e avaliações de desempenho são ferramentas estratégicas que dispõem de um alto grau de informações que podem influir em mudanças organizacionais necessárias dependendo dos seus resultados. O plano de carreira, como um processo da área de gestão de pessoas, pode ser impactado por esses resultados, uma vez que o desempenho de um indivíduo está atrelado ao seu potencial dentro da organização.

2.5 Plano de carreira

Ao longo de todo o desenvolvimento a respeito do indivíduo no âmbito do contexto organizacional, é impossível não falar sobre o mercado competitivo e como as organizações precisam encontrar maneiras de se manterem ativas, seja gerando resultados positivos ou apenas mantendo a sua existência. O capital financeiro abriu espaço para que o capital humano se tornasse tão importante quanto e o estímulo ao desenvolvimento das pessoas nas

organizações ganhou espaço nos negócios, visto que, um time bem desenvolvido na ótica das organizações, está relacionado a manutenção da sua vantagem competitiva. Todavia, para os colaboradores, o seu desenvolvimento se torna uma forma de obter segurança quanto à sua progressão profissional.

Construir uma carreira exige do indivíduo decisões e atitudes que refletem não só na esfera profissional, mas também na sua vida pessoal, posto que há várias pressões impostas e preocupações com as escolhas feitas em relação ao trabalho (VELOSO; SILVA; DUTRA, 2012). Dutra (1996) ressalta que, não só a vida ou característica pessoal é capaz de influenciar nas decisões pertinentes a escolha da carreira, as transformações do ambiente externo podem confrontar diariamente os indivíduos, tornando todo o processo de escolha contínuo (*apud* SILVA JUNIOR, 2015).

A carreira pode ser vista como:

Sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas (London; Stumph, 1982 *apud* ROSA; ZAMPIER; STEFANO, 2017, p. 360).

Posto esse pensamento, compreende-se que a carreira está em uma das esferas principais da vida de um indivíduo. Há um grande desafio em integrar as expectativas organizacionais e os interesses dos colaboradores, uma vez que ambos estão inseridos em ambientes tão voláteis onde cada vez mais encontram-se complexidade e exigências nos negócios. Contudo, as pessoas precisam estar preparadas para assumirem, em níveis crescentes de complexidade, as responsabilidades e atribuições. As organizações devem atuar como um agente facilitador e fornecer processos que sirvam para dar foco e direção ao desenvolvimento, logo o plano de carreira pode ser utilizado para esse fim (DUTRA, 2016).

Paixão e Silveira (2017) apresentam a ideia de que o planejamento da carreira deve ser uma responsabilidade individual, já a organização fica encarregada apenas de fazer a gestão dessa carreira. Em contrapartida, a esse pensamento, Lucena (2017) expõe que muitos profissionais ainda não se conscientizaram da importância do plano de carreira ao nível individual, dado que, o fato de escolher sua formação profissional não é o suficiente para ser

caracterizado como o planejamento de uma carreira. Kuzaqui (2014) também expõe que o indivíduo ao longo de seu planejamento da carreira pode não obter o sucesso desejado, mesmo havendo um grande investimento e esforço pessoal. Ainda para o autor, para que ocorra o crescimento da carreira, é necessário que haja um ambiente organizacional bem estruturado que possibilite o desenvolvimento do indivíduo, que o motive e o auxilie em sua trajetória profissional. Dutra (2016) aponta que a carreira deve ser vista como uma estrada que precisa ser construída pelo indivíduo e pela organização em conjunto. Apesar da importância do indivíduo em ter um plano de carreira estruturado de acordo com seus objetivos pessoais, ele precisa atender também às necessidades e interesses das organizações.

Para Lucena (2017), como um elemento da prática de gestão de pessoas, o plano de carreira pode ser formulado pela organização conforme suas necessidades e expectativas dos colaboradores. Posto isso, para Oliveira (2018) o plano de carreira não é padronizado e pode apresentar particularidades quando aplicado aos indivíduos, sendo necessária a existência de uma pessoa que o elabore, oriente o desenvolvimento e a aplicação. Portanto, o plano de carreira deve ser bem gerido, definido e estruturado para que seus estágios ou etapas sejam bem desenvolvidas, possibilitando sua efetividade no contexto organizacional.

Para as organizações, o plano de carreira pode auxiliar na contratação e movimentação de pessoal, pode sustentar promoções e reconhecimento dentro da empresa e permitir aos colaboradores a clareza das possíveis trajetórias dentro da organização, além de ser um instrumento motivacional. Algumas organizações trabalham métodos que atrelados influem no desempenho e motivação de pessoal. Pode-se considerar a avaliação e indicadores de desempenho um método bastante utilizado, é por meio dele que as organizações conseguem ter um controle das atividades desempenhadas ao longo do período determinado de avaliação, tendo acesso ao desempenho de seus colaboradores. As organizações podem utilizar os resultados de desempenho como um fator de motivação, o alcance de bons resultados pode ser convertido em benefícios e oportunidades. O plano de carreira, se bem conduzido, pode ser utilizado tanto como um benefício como uma oportunidade.

2.5.1 Gestão de Carreira

A estruturação do plano de carreira depende de vários fatores organizacionais, bem como o alinhamento da área de gestão de pessoas com as práticas e políticas da organização e sua cultura. Compreender quais as expectativas dos colaboradores para formular um plano de carreira também é crucial para o bom uso da prática. Dessa forma, há a necessidade da gestão

em verificar a construção das melhores estratégias para haver um alinhamento entre a motivação e o desempenho, guiados pelo plano de carreira. O plano de carreira serve como base para movimentações dentro das empresas, por isso sua construção não é estática, ele se adapta conforme as necessidades das organizações.

As organizações que valorizam o capital humano, tendem a ofertar oportunidades como o plano de carreira com o intuito de reter talentos, dado que, gerenciar profissionais que estão se movimentando internamente pode ser mais simples uma vez que o interno já possui conhecimento sobre os processos organizacionais se comparado a profissionais externos ao negócio. Araújo (2009, *apud* MONTEIRO, 2012) expõe que, na ótica do colaborador, ele conhecer as políticas internas, a cultura organizacional, pode ser vantajoso para sua carreira uma vez que se cria um vínculo com a organização. Por outra perspectiva, ocupar um cargo por determinado período possibilita ao indivíduo desenvolver-se e ganhar experiência (Ng & Feldman, 2011 *apud* VASCONCELLOS; NEIVA, 2017).

Na perspectiva de Dutra (1996) ainda que os profissionais brasileiros estejam preocupados com o seu desenvolvimento, é raro assumir a gestão de sua carreira, tendo em vista que compreendem que deve partir da organização as oportunidades de aprendizagem e de crescimento profissional (*apud* DUTRA, 2016). Portanto, além da elaboração do plano de carreira, as organizações precisam fazer o gerenciamento deste planejamento, desempenhando papel importante no processo de treinamento, adequação e desenvolvimento do colaborador a fim de que o mesmo trilhe o caminho proposto pelo plano de carreira. A implementação de práticas relacionadas à gestão de carreira são positivas na ótica dos colaboradores, uma vez que permitem que estes tenham conhecimento das possibilidades de crescimento profissional dentro das organizações (VELOSO *et al.* 2011). Posto isso, a área de gestão de pessoas em sua maioria gerencia todo o processo.

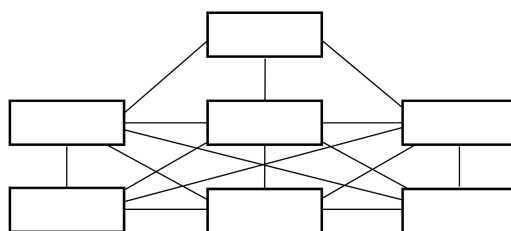
Para Dutra (2019) a gestão de carreiras deve ser compatível com as práticas e políticas que norteiam a gestão de pessoas da organização. O autor propõe alguns processos que as organizações precisam ter no seu escopo na hora de gerenciar carreiras, sendo uma definição a estratégia, a qual a organização deve conciliar o desenvolvimento das pessoas e das organizações, definir o plano de carreira e especializações com o intuito de manter sua vantagem competitiva, feedback a respeito de decisões da trajetória profissional do colaborador. Seguido pelo processo de definição do sistema de gerenciamento de carreiras, onde há a construção da carreira, os níveis de cada carreira e os requisitos para acessá-los e a escolha do instrumento gerencial para a implementação, sendo o plano de carreira um instrumento que pode ser utilizado pelas empresas.

2.5.2 Tipos de carreira

A estrutura de uma carreira precisa ser desenhada para atender às necessidades e especificidades das organizações e dos colaboradores. Seu desenho deve definir a sucessão de posições, as valorizações e os requisitos devem ser atendidos para haver o acesso a elas. Essas estruturas possuem os modelos básicos como a carreira em rede, em linha, paralelas (DUTRA, 2016).

Hofmeister (2009) apresenta três tipos de estrutura de carreira. A estrutura de carreira em rede é composta por oferecer múltiplas alternativas para cada função ou atividade dentro da organização, o que permite ao colaborador analisar e optar pela trajetória que mais se encaixa em seu perfil. Kuazaqui (2014) apresenta a estrutura de carreira organizacional em rede como (Figura 2):

Figura 2 - Estrutura de Carreira em Rede



Fonte: Adaptado de Kuazaqui (2014)

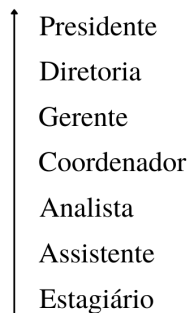
Entretanto, Hofmeister (2009) aponta que esse tipo de estrutura pode limitar o crescimento do funcionário, visto que, “as trajetórias profissionais conduzem às posições gerenciais e há dificuldade para redefinir a arquitetura organizacionais, uma vez que modificá-la implica nas alterações da carreira” (HOFMEISTER, 2009, p. 16). Para que este tipo de carreira funcione, é preciso que a trajetória corresponda aos interesses também do colaborador.

Para Dutra (1996) a estrutura em linha refere-se ao crescimento do profissional de forma vertical, um dos formatos mais conhecidos no qual a carreira se inicia pelo estágio e assim sucessivamente. O autor destaca que esse tipo de sucessão não proporciona alternativa ao indivíduo (*apud* ARAUJO; GARCIA, 2014). Nesse tipo de carreira, a progressão do profissional é limitada uma vez que ele não possui diversas alternativas, como, por exemplo, teria se o tipo de carreira proposto fosse a estrutura de carreira em rede. A estrutura em linha ordena as posições de carreira em uma única direção, sendo o modelo mais comum utilizado

pelas organizações, pois seu gerenciamento se torna mais simples. Nele, cada estágio corresponde a uma atribuição, pode ser específica de responsabilidades ou pessoais (HOFMEISTER, 2009).

Kuazaqui (2014) apresenta a estrutura de carreira em linha da seguinte forma (Figura 3):

Figura 3 - Estrutura de Carreira em Linha



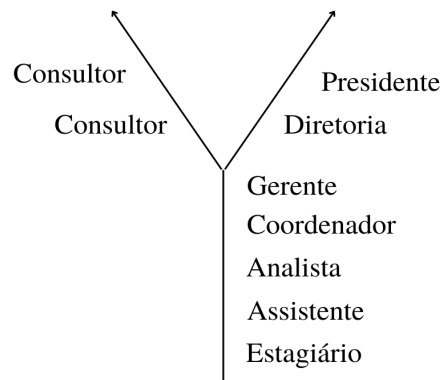
Fonte: Adaptado de Kuazaqui (2014)

Em complemento aos tipos de carreira, Dutra (1996) traz a definição da estrutura de carreira paralela como:

Uma sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza operacional e outra de natureza gerencial sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa, garantido em qualquer uma das direções escolhidas (Dutra, 1996 *apud* HOFMEISTER, 2009, p. 17).

Dentro da estrutura paralela pode-se destacar a carreira em Y, onde há eixos gerenciais e técnicos como base de ascensão e flexibilidade na alocação dos funcionários nos dois eixos (Figura 4):

Figura 4 - Estrutura de Carreira em Y



Fonte: Adaptado de Kuazaqui (2014)

Monteiro (2012) aponta que a carreira em Y pode ser uma alternativa para evitar o *turnover*, uma vez que dá aos profissionais novas oportunidades de crescimento da carreira. Ainda para o autor, novos caminhos podem influir diretamente no nível de motivação entre os colaboradores, dado que compreendem que a organização pode reconhecê-los pelo trabalho. Para Hofmeister (2009, p. 17) “o formato em Y permite uma maior legitimidade àqueles que ocupam posições gerenciais, o que facilita o processo de comunicação e sua aceitação como gerentes junto àqueles que optaram pelo eixo técnico da carreira”. Ainda para a autora, o modelo de carreira em Y permite às organizações uma maior flexibilidade na movimentação de pessoas, possibilitando também ao colaborador optar pela carreira que mais se encaixa no seu perfil. A carreira em Y valoriza diferentes perfis de profissionais, podendo estimular a motivação dos colaboradores na hora de aplicar e desenvolver suas competências. Contudo, cabe às organizações definirem um plano de carreira bem estruturado que faça sentido aos seus interesses e necessidades, bem como atendendo as expectativas dos funcionários. Para Araujo e Garcia (2014) os três tipos de carreira não são excludentes, eles podem ser complementares uma vez que sua estrutura pode se adaptar à realidade da organização.

Para Malheiros e Rocha (2014), o plano de carreira deve apresentar como os colaboradores podem evoluir dentro da empresa e esclarecer quais os critérios necessários para tal feito. O plano de carreira é tido como uma prática estruturada de cunho motivacional responsável por trilhar o percurso dos colaboradores dentro da organização, proporcionando que a longo prazo o mesmo consiga atingir seus objetivos independentemente do nível de cargo.

Por fim, as transformações organizacionais modificaram as percepções de planejamento de carreira, não só no âmbito individual, mas também organizacional. De um lado, profissionais com necessidades e expectativas a respeito da carreira e de outro, organizações buscando resultados positivos no mercado competitivo. De fato, as organizações implementaram dentro da área de gestão de pessoas políticas e práticas que buscam dar visibilidade às oportunidades de carreira e modificar a motivação e o desempenho dos indivíduos. Contudo, é preciso compreender, na ótica dos profissionais, quais são as suas percepções acerca do plano de carreira, bem como os aspectos de motivação e de desempenho.

A próxima Seção irá expor e descrever os métodos e as técnicas de pesquisa que foram utilizados para a elaboração desse estudo com o intuito de atender ao objetivo geral (item 1.2) e aos objetivos específicos (item 1.3), bem como responder a pergunta da presente pesquisa.

3 MÉTODO

Neste Capítulo são apresentados os métodos, técnicas e os procedimentos utilizados para descrever a pesquisa empírica e que permitiram uma melhor compreensão do estudo realizado. Para Walliman (2015) os métodos de pesquisa estão relacionados às técnicas e normas que o pesquisador utiliza para obter os resultados referentes aos seus questionamentos planejados, já a pesquisa define o tipo de investigação.

3.1 Delineamento da pesquisa

Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para Gil (2019, p. 26) "pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis". As pesquisas descritivas podem ser utilizadas para obter opiniões, crenças e atitudes de uma população, bem como compreender o comportamento humano (GIL, 2019).

A pesquisadora atuou como observadora participante completa, uma vez que está inserida no *locus* organizacional. Para Gil (2021) a observação participante é caracterizada pela real participação do pesquisador no ambiente que está sendo estudado. A participação completa ocorre quando os participantes reconhecem o pesquisador como participante do estudo, possibilitando uma visão mais completa acerca da problemática e melhores condições de obter os dados necessários (GIL, 2021).

A abordagem aplicada é a qualitativa, pois este estudo não teve o propósito de testar efeito preditivo. Para Denzon e Lincoln (2018, *apud* GIL 2021, p. 15) a abordagem qualitativa pode ser utilizada para “descrever a experiência vivida de um grupo de pessoas, compreender processos integrativos ou estudar casos em profundidade”. Posto isso, o objetivo geral foi descrever, qualitativamente, segundo a percepção de oito colaboradores que atuam nos cargos X, Y, Z da Organização A em um de seus empreendimentos, de que forma o plano de carreira influencia na motivação e no desempenho. A partir de um roteiro semiestruturado (**Apêndice A**), foram realizadas entrevistas orientadas ao alcance dos objetivos deste estudo e da resposta à pergunta.

A operacionalização da presente pesquisa ocorreu da seguinte forma: (a) referencial teórico visando delinear aspectos da literatura relacionados ao plano de carreira, motivação e desempenho; (b) entrevistas orientadas por meio de um roteiro semiestruturado (**Apêndice A**)

com o intuito de aprofundar e descrever a percepção dos participantes acerca das variáveis: plano de carreira, motivação e desempenho na organização em estudo.

Vale ressaltar que houve a tentativa de entrevistar os responsáveis pela área de gestão de pessoas da organização em estudo a fim de compreender o seu ponto de vista acerca dos fatores estudados, mas não se obteve sucesso.

A análise dos dados ocorreu com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2004), composta por três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento, inferência e interpretação (*apud* SOUSA; SANTOS, 2020). A partir dessa proposta, foi possível categorizar as informações presentes nas entrevistas dos participantes.

Nas próximas Seções estas informações foram apresentadas e aprofundadas.

3.2 Caracterização da organização como objeto do estudo

A fim de garantir a proteção, sigilo e anonimato, a organização em estudo foi denominada como Organização A. Posto isso, a Organização A atua há vários anos no ramo de comercialização e administração de centros comerciais, considerada uma das maiores operadoras de shopping centers no centro-oeste. A Organização A é especializada na administração, desenvolvimento e comercialização de centros comerciais, tendo foco na inovação e na geração de resultados conforme as transformações globais. A organização conta com diversos shoppings em seu portfólio onde circulam milhares de consumidores.

Isso posto, como a organização em estudo possui vários empreendimentos e o plano de carreira desta se aplica igualmente a todos os colaboradores, independente da localidade que atuam, foi selecionado um dos empreendimentos sob a administração da Organização A para aplicação desta pesquisa a fim de tornar viável a coleta de dados.

A Organização A foi selecionada como instrumento desta pesquisa por dispor de um plano de carreira, alinhado conforme sua missão e valores, para os seus colaboradores, estruturado a partir de uma consultoria realizada em 2018. Para a Organização A, ter um plano de carreira auxilia na contratação e movimentação de pessoal, sustenta as promoções e reconhecimentos dentro da empresa e permite aos colaboradores ter clareza das possibilidades de trajetória.

A Organização A também foi reconhecida pelo terceiro ano consecutivo como uma “*Great Place to Work*”¹, sendo esse um certificado concedido aos melhores ambientes de

¹ <https://gptw.com.br/>

trabalho do mundo. Os negócios participantes dessa consultoria global são empresas que partem do princípio que o indivíduo deve ser o centro das suas estratégias e negócios. A Organização A procura por meio dessa consultoria compreender melhor a visão que seus colaboradores possuem do negócio, bem como o ambiente de trabalho no qual estão inseridos.

Para a organização em estudo, o plano de carreira é percebido como uma trilha de carreira, composto pelas posições hierárquicas que cada funcionário ocupa e futuramente poderá ocupar. A Organização A possui progressão vertical, onde há a possibilidade de crescimento mudando de cargo e progressão horizontal, a qual há o crescimento de nível dentro do cargo.

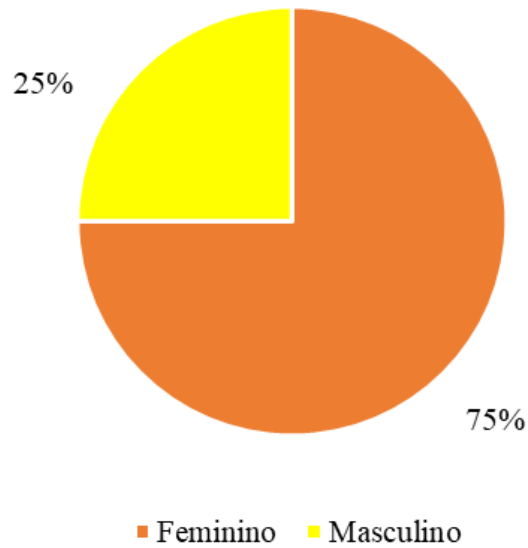
3.3 Participantes da pesquisa

Para a realização dessa pesquisa, foram selecionados oito colaboradores que fazem parte do quadro de funcionários em um dos empreendimentos da Organização A em diferentes níveis de cargos e que estão aptos ao plano de carreira da organização. São colaboradores que passaram por processos seletivos e que possuem o perfil de competência associados ao trabalho que exercem. O perfil dos participantes foi descrito na Subseção a seguir.

3.3.1 Perfil dos participantes

Os gráficos a seguir apresentam o perfil dos oito participantes da presente pesquisa. As perguntas que auxiliaram na composição dos perfis estão dispostas no Apêndice A. O perfil foi delineado apenas para uma melhor compreensão acerca dos participantes.

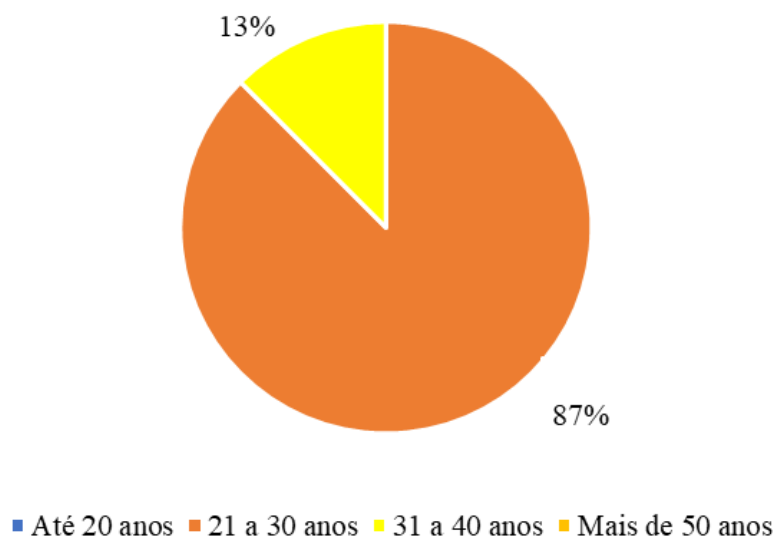
Gráfico 1 - Caracterização dos participantes por gênero



Fonte: Dados das entrevistas (2022)

Analisando-se os dados no Gráfico 1, verifica-se a grande prevalência de 75% participantes do sexo feminino e apenas 25% do gênero masculino. Embora o número expressivo de entrevistados do gênero feminino e a possibilidade de haver percepções diferentes entre os gêneros acerca da problemática, o número não influi nos resultados, uma vez que a presente pesquisa não possui a pretensão de analisar grupos específicos e sim relacionar o conteúdo das entrevistas entre os participantes de maneira qualitativa.

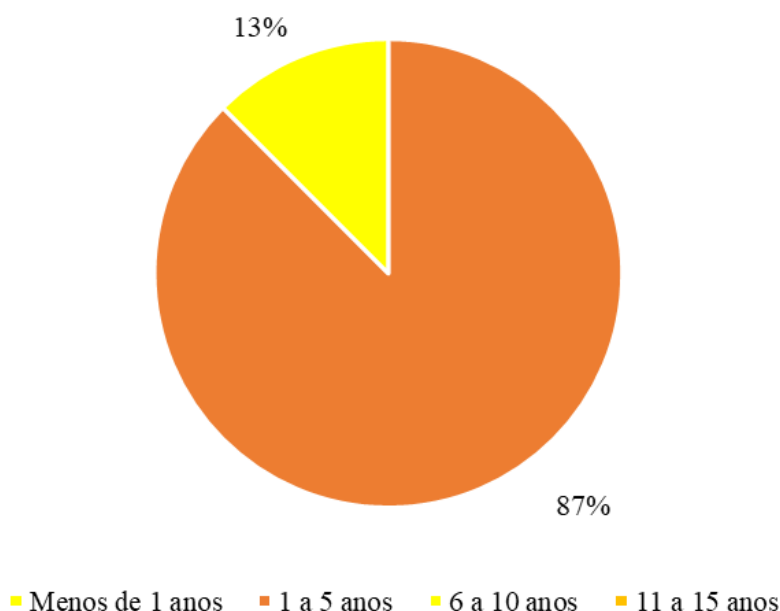
Gráfico 2 - Caracterização dos participantes por idade



Fonte: Dados das entrevistas (2022)

Acerca da faixa etária, o Gráfico 2 dispõe de um índice de 87% dos participantes com a idade entre 21 a 30 anos e apenas 13% com idade entre 31 a 40 anos. A caracterização se fez interessante para compreender a faixa etária dos participantes a fim de analisar suas percepções no que se refere a suas carreiras dentro da organização em estudo, bem como compreender o perfil de colaboradores que integram o *locus* organizacional. Neste caso, o Gráfico 2 demonstra haver um quantitativo de profissionais mais jovens atuando dentro da companhia.

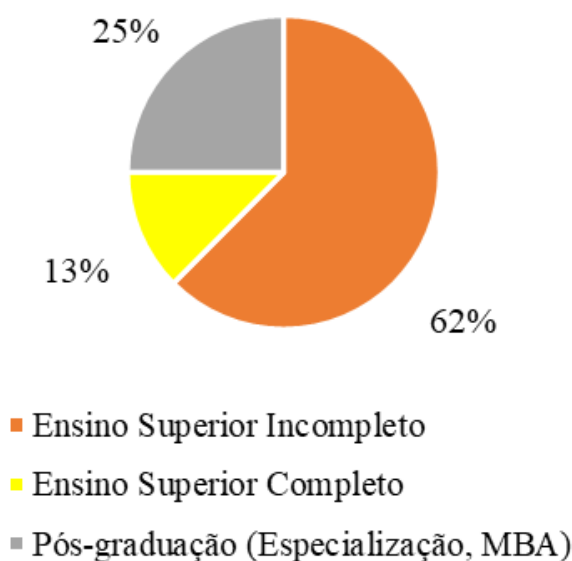
Gráfico 3 - Caracterização dos participantes por tempo de trabalho



Fonte: Dados das entrevistas (2022)

No que tange o tempo de trabalho na Organização A, por meio do Gráfico 3 foi possível constatar que 87% dos colaboradores possuem entre 1 a 5 anos de experiência e apenas 13% dos participantes possuem entre 11 a 15 anos. É possível analisar que a organização em estudo possui em seu *locus* organizacional, profissionais relativamente novos em suas funções, o que torna-se um ponto positivo uma vez que permite compreender o nível de conhecimento no que se refere ao plano de carreira, a motivação e o desempenho percebidos.

Gráfico 4 - Caracterização dos participantes por escolaridade



Fonte: Dados das entrevistas (2022)

Com relação à escolaridade, por meio do Gráfico 4 foi obtido um índice de 62% dos participantes que possuem Ensino Superior Incompleto; 25% com Pós-graduação (Especialização, MBA) e 13% com Ensino Superior Completo.

Por fim, em conformidade ao apresentado no item 3.1, a seguir a relação dos participantes e seus respectivos cargos:

Tabela 1: Relação dos cargos e quantidade de participantes

CARGOS	PARTICIPANTES
Assistentes	1
Analistas	2
Estagiários	4
Executivos	1
TOTAL DE PARTICIPANTES	8

Fonte: Dados das entrevistas (2022)

No que tange o quantitativo de participantes, ao todo, foram convidados a participar vinte colaboradores que atuam em um dos empreendimentos da Organização A. Contudo, apenas oito aceitaram ser entrevistados. Sendo assim, o quantitativo expressivo de estagiários se deu pelo fato dos participantes estarem mais interessados em participar da pesquisa.

Embora o número expressivo de estagiários, todos os participantes foram relevantes para o alcance dos resultados do estudo, uma vez que estão aptos ao plano de carreira da Organização A. Salienta-se que o item 5.2 desta presente pesquisa expõe algumas limitações para o número de participantes.

Posto isso, os entrevistados dessa pesquisa foram diferenciados por meio de números de 1 a 8 com o intuito de garantir a proteção e o sigilo dos participantes.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Para a operacionalização desta pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado. Para DiCicco e Crabtree (2006) a entrevista semiestruturada é elaborada em volta de perguntas abertas pré-determinadas pelo entrevistador e ao longo da entrevista vão surgindo questões secundárias a partir das informações relatadas pelo entrevistado (*apud* GUAZI, 2021). Para Gil (2021) o roteiro semiestruturado permite ao entrevistador liberdade para formular as questões visando garantir que o conteúdo das respostas sejam relevantes para os objetivos da pesquisa. Ainda para o autor, esse tipo de modalidade requer maior conhecimento do entrevistador a respeito do tema abordado.

Posto isso, e considerando que a pesquisadora está inserida no *locus* organizacional atuando como observadora participante completa, como mencionado no item 3.1, o roteiro semiestruturado para a presente pesquisa, conta com 9 questões estímulos definidos pela entrevistadora que está disposto no Apêndice A. Essas questões foram definidas com base na vivência da pesquisadora na organização em estudo e que trazem perspectivas sobre o plano de carreira, a motivação e desempenho, relacionando-as e descrevendo-as. Posteriormente, as questões foram categorizadas e apresentadas no item 3.5.

3.5 Procedimentos de coleta e análise dos dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas ao longo de todo o mês de novembro/22 no formato online e presencial, sendo elas, uma entrevista por chamada de vídeo via WhatsApp com duração de vinte e um minutos; uma onde o participante solicitou o roteiro no formato word e retornou com as respostas no documento via e-mail. Salienta-se que, posteriormente, houve dúvidas e então o entrevistado foi novamente contatado para saná-las, respondendo via áudios do Whatsapp e permitindo a degravação de áudio para a análise do conteúdo. Três relatos descritos, todos por meio do aplicativo WhatsApp, com duração média de discussão de quinze minutos na qual a pesquisadora perguntava e os entrevistados

interagiam. Por fim, três entrevistas no formato presencial, com duração média de vinte minutos de bate-papo.

Todas as entrevistas respeitaram a disponibilidade dos participantes que se dispuseram a participar da presente pesquisa. Salienta-se também que, ao realizar a análise de conteúdo, houve dúvidas a respeito de alguns relatos e fez-se necessário um novo contato com alguns participantes, que foram solícitos ao responderem novamente a alguns questionamentos acerca da problemática.

Os entrevistados foram contactados para participarem da pesquisa na qual lhes foi apresentado os objetivos do estudo e informado um termo de consentimento livre esclarecido em termos de ética que garantiu o sigilo e anonimato ao não expor características pessoais que, posteriormente, fosse possível ligar as respostas das entrevistas aos participantes. Os entrevistados foram informados que poderiam desistir da participação a qualquer momento da entrevista, não sendo obrigatória a participação. Utilizou-se o critério de saturação para a realização das entrevistas, uma vez que não houve mais novos argumentos levando ao encerramento. As entrevistas foram posteriormente transcritas e compiladas em uma planilha, permitindo a realização da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo desse estudo foi constituída conforme proposta de Bardin, onde esta técnica é percebida como um conjunto de:

“análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2004, *apud* SOUSA; SANTOS, 2020, p. 1400).

Bardin estrutura a análise de conteúdo em três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento, inferência e interpretação. Na pré-análise, é feita a organização de materiais que possam ser úteis ao estudo, a sistematização das ideias preliminares e a formulação de indicadores. Em seguida a fase de exploração do material, na qual há a codificação ou categorização da pesquisa. Por último o tratamento dos resultados, onde ocorre a análise e interpretação dos resultados obtidos por meio dos instrumentos utilizados para a coleta do conteúdo (Bardin, 2010 *apud* SOUSA; SANTOS, 2020).

Faz-se relevante expor que, com base no estudo de Bardin, para a presente pesquisa foram elaboradas três categorias, sendo elas: (I) Categoria: Plano de Carreira; (II) Categoria

2: Motivação; (III) Categoria 3: Desempenho. Tal categorização será apresentada e detalhada mais à frente no próximo Capítulo.

Foi feita a análise de conteúdo à luz das dimensões teóricas e dos argumentos literais apresentados pelos entrevistados. O roteiro de entrevista utilizado neste estudo se encontra no Apêndice A.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em conformidade ao item 3.1 da metodologia deste estudo, este Capítulo tem como propósito expor os resultados das entrevistas realizadas com os colaboradores por meio do roteiro semiestruturado de, aproximadamente, 9 questões estímulos definidos pela entrevistadora como método da coleta de dados. Aproximadamente, pois ao longo das entrevistas surgiram perguntas secundárias feitas com o intuito de aprofundar ainda mais a temática em estudo.

Posto isso, após realização das entrevistas e por meio da análise de conteúdo, foi realizada a categorização do roteiro semiestruturado, resultando na divisão dos questionamentos em três blocos, sendo eles: (I) Categoria 1: Plano de Carreira; (II) Categoria 2: Motivação; (III) Categoria 3: Desempenho. Em concordância com os objetivos específicos e posteriormente para que se tornasse viável responder ao questionamento da presente pesquisa, as categorias apresentadas acima serão detalhadas nas próximas Seções, expondo os dados obtidos por meio das entrevistas dos participantes.

Os resultados principais das categorias citadas anteriormente estão descritos no **Quadro 1** e serão aprofundados a seguir respeitando a ordem de cada categorização.

Quadro 1 - Categorias e seus principais resultados

CATEGORIAS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Categoria 1: Plano de Carreira	(a) É um ciclo de desenvolvimento; (b) Compreendido como um mapeamento dos cargos; (c) Apresenta as oportunidades profissionais; (d) Serve como direcionamento profissional; (e) Tem sucesso, mas também apresenta falhas.
Categoria 2: Motivação	(a) Clima organizacional como um aspecto de motivação; (b) O desenvolvimento profissional motiva; (c) Estar ciente da possível trajetória profissional é motivador; (d) O plano de carreira atua como uma prática motivacional.
Categoria 3: Desempenho	(a) A possibilidade de crescer na carreira influi no desempenho;

	<p>(b) O plano de carreira dá sentido ao desempenho;</p> <p>(c) O desempenho é modificado em virtude do plano de carreira, porém em alguns casos não é o motivo principal.</p>
--	--

Fonte: Resultados da Pesquisa (2023)

O **Quadro 1** pautou os principais resultados alcançados por meio da categorização do roteiro semiestruturado em relação ao Plano de Carreira, Motivação e Desempenho. Mediante isso, foi viável detalhar e expor os dados mais relevantes obtidos dos participantes. Vale ressaltar que nem todos os entrevistados são citados ao longo das discussões, tendo em vista que, em alguns casos acerca de determinados questionamentos, o relato se tornou redundante e a pesquisadora se utilizou do caráter de saturação de informações.

Portanto, as Seções a seguir tem como intuito aprofundar e alinhar os dados obtidos ao que foi proposto pela literatura, bem como atingir o objetivo geral e objetivos específicos descritos nos itens 1.2 e 1.3.

4.1. Plano de carreira

Em concordância ao Capítulo anterior e aos objetivos específicos desta pesquisa, os resultados apresentados a seguir estão relacionados a (I) Categoria 1: Plano de Carreira. Esta categoria foi definida com o intuito de descrever aspectos vivenciados no cotidiano organizacional capazes de influenciar na percepção dos colaboradores no que diz respeito ao plano de carreira no âmbito da Organização A.

Os questionamentos (**Apêndice A**) englobados dentro desta categoria buscaram analisar os seguintes aspectos: compreensão do que é o plano de carreira; planejamento individual da carreira; apresentação do plano de carreira da empresa; possibilidade de crescimento da carreira na empresa e a efetividade do plano de carreira da empresa.

As Subseções a seguir tem como objetivo analisar os questionamentos, aprofundar e alinhar os dados ao que foi proposto pela literatura, bem como detalhar e expor os dados obtidos dos participantes.

4.1.1 Compreensão do que é o plano de carreira

A carreira profissional norteia a vida do indivíduo de diferentes formas ao longo de suas experiências antes mesmo do ingresso no mercado, uma vez que é por meio do sucesso

profissional que os indivíduos dão sentido ao trabalho e conduzem a vida com o intuito de realizar seus desejos e atingir objetivos (SILVA, 2007). Para Veloso *et al.* (2011) a implementação de práticas pela empresa no que diz respeito ao planejamento e a gestão de carreira, causam efeito positivo sobre a percepção dos colaboradores, uma vez que expõe as possibilidades de crescimento profissional. Portanto, essa Subseção buscou descrever o que os participantes compreendiam acerca do plano de carreira.

Em consonância ao que foi exposto por Veloso *et al.* (2011), para o Entrevistado 7 o plano de carreira é “de onde a gente estar, saber o nosso próximo passo e até onde eu posso chegar, é bem definida as etapas que vamos passar, todos os processos”. É crucial que as organizações sejam transparentes no que diz respeito a quais os percursos que seus colaboradores podem trilhar conforme o que está planejado dentro do seu plano de carreira. Para alguns entrevistados, o plano de carreira são as “oportunidades dentro da empresa”, os “cargos que posso ocupar” e “alcançar as próximas cadeiras”.

O Entrevistado 4 descreveu da seguinte forma, em suas palavras:

“Um ciclo. Onde tem começo, meio e fim. Uma linha de trajetória que você terá que passar para dar ou não seguimento dentro da companhia”. Entrevista 4

O plano de carreira apresenta ao indivíduo previamente todas as etapas de carreira que ele pode alcançar ao longo de sua trajetória profissional, onde há uma etapa inicial e uma etapa final. Corroborando com a literatura, Para London e Stumph (1982), a carreira é definida como a sequência de posições de trabalho que o indivíduo pode ocupar em toda a sua vida (*apud* ROSA; ZAMPIER; STEFANO, 2017).

O Entrevistado 5 definiu como:

“Uma estrutura feita pela empresa com a finalidade de desenvolver o colaborador, visando fazer com que a pessoa alcance altos cargos”. Entrevista 5

Já para Entrevistado 1:

“Plano de carreira pra mim é uma instituição pensar nos colaboradores de dentro dessa empresa. Assim tem um caminho bem definido, mostrando as chances que o profissional pode ter”. Entrevista 1

Entende-se com os relatos acima que os colaboradores veem o plano de carreira como o desenho da carreira proposto pela empresa. Em consonância com a literatura, Dutra (2016) expõe que o plano de carreira deve ser bem desenhado, definindo claramente a sucessão de posições e os requisitos que precisam ser atendidos para que seja possível o acesso à trajetória proposta. O Entrevistado 8 compreende o plano de carreira como: “é o que a empresa propõe, as oportunidades de cargos que ela oferece”. Para Kuzaqui (2014) é importante que as organizações tenham um ambiente bem estruturado para haver a possibilidade de desenvolvimento do indivíduo e o auxílio em sua trajetória profissional, como também no crescimento de sua carreira.

Ainda sobre o relato do Entrevistado 1, destaca-se a sua percepção ao descrever que o plano de carreira é uma forma da empresa pensar em seu colaborador. Durante um longo período da história, a relação entre patrão e empregado era um ponto delicado a ser discutido, tendo em vista que havia um alto grau de subordinação pairando no ambiente organizacional e o fator monetário era um dos poucos vínculos. Taylor (2020) descreveu que a relação de ambos era pautada apenas no intuito de obter o maior esforço possível e recompensar com o menor salário. E para Hoxie (1915), o trabalhador, no seu desejo de produzir mais com a ideia de ganhar mais, era levado ao esgotamento físico e psicológico. É interessante compreender este contraste dado que, atualmente, as organizações trabalham, desenvolvem e implementam ferramentas que buscam compreender as expectativas e as necessidades dos indivíduos no que diz respeito a sua carreira profissional. Para Hughes (1937), as pessoas, ao desenvolverem suas carreiras, podem mudar as organizações pelas quais elas passam (*apud* KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

Em complemento às informações, o Entrevistado 6 afirmou que compreende o plano de carreira como:

“Entendo como o delineamento feito pela empresa para mapear os cargos e estruturar as possibilidades de carreira. Ele trabalha muito em sinergia com a avaliação de desempenho, os indicadores e o plano de desenvolvimento interno”. Entrevista 6

Neste ponto, o entrevistado faz uma análise mais aprofundada do plano de carreira já o relacionando com indicadores e avaliações, estratégias ligadas ao desempenho. Brevemente, para Borges e Mourão (2013) é por meio do desempenho que o indivíduo contribui com o alcance dos objetivos das organizações e os seus objetivos pessoais, implicando em sua satisfação, bem-estar e carreira. Hofmeister (2009) aponta que a avaliação de desempenho é

uma etapa crucial do plano de carreira, dado que é uma ferramenta importante para a progressão da carreira do colaborador.

Já o Entrevistado 2 afirmou que compreende o plano de carreira, em suas palavras, como “uma prática da área de gente para manter os melhores funcionários apresentando como ele pode crescer dentro da empresa” por meio da gestão de pessoas, as organizações conseguem gerenciar as carreiras bem como elaborar o plano de carreiras com o intuito de reter talentos (BES; CAPAVERDE, 2019). Ainda questionado a respeito do comentário de que o plano de carreira é uma forma da empresa manter os melhores funcionários, o Entrevistado 2 complementou da seguinte forma:

"Quando você tem uma visão tão ampla das possibilidades da sua carreira, acaba que te passa uma segurança maior até onde você pode chegar. Além de te motivar a dar o melhor porque existe chance de subir na função” Entrevista 2

Ter conhecimento do percurso profissional que o indivíduo pode seguir contribui para que este se sinta mais seguro no que diz respeito a sua carreira, uma vez que o percurso a ser trilhado profissionalmente envolve questões que muitas vezes vão além do individual. A necessidade de segurança é um dos fatores apresentado por Maslow (1908-1970) na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas quando o autor a relaciona com a área profissional, tendo em vista vez que o indivíduo vê a estabilidade na carreira como uma segurança para conseguir evoluir e alcançar a sua necessidade de autorrealização.

Sendo assim, foi possível constatar que a maioria das respostas são compatíveis ao que a literatura expõe a respeito do que é o plano de carreira, demonstrando que os colaboradores da Organização A estão cientes dos processos que envolvem a prática e o seu significado para o crescimento da sua carreira.

4.1.2 Planejamento individual da carreira

Para Veloso, Silva e Dutra (2012) a construção da carreira requer dos indivíduos atitudes e decisões que podem não só influenciar na área profissional, mas também no âmbito pessoal, dado que há várias pressões e preocupações impostas no momento de escolhas feitas em relação ao trabalho. Para muitos, o planejamento da carreira pode acarretar ansiedade de qual rumo tomar tendo em vista que é a projeção do seu futuro dentro do mercado de trabalho, podendo também dificultar o processo de escolha da carreira. Dutra (1996) complementa que a todo momento os indivíduos são confrontados pelas mudanças tanto pessoais como do

ambiente externo, sendo assim as escolhas que envolvem o planejamento da carreira o torna um processo contínuo (*apud* SILVA JUNIOR, 2015). Posto isso, essa Subseção visou compreender se, em algum momento que antecede o ingresso do colaborador na Organização A, este planejou sua carreira. As respostas se dividiram entre “sim, planejei” e “não, em nenhum momento”.

Corroborando com o pensamento de Dutra (1996) a respeito das adversidades que os indivíduos podem enfrentar de forma contínua no processo de escolha da carreira, o Entrevistado 1 ao responder que não planejou sua carreira fez o seguinte comentário: “é difícil pensar no futuro e se imaginar em algum lugar, são diversas variáveis”. Os Entrevistados 4 e 5 afirmaram que planejaram a carreira. O Entrevistado 4 apontou que: “acredito que todo mundo que entra no mercado de trabalho tem o sonho de crescimento” e “não há como não pensar nos próximos passos” em referência ao planejamento da carreira antes do ingresso na empresa. Em complemento, o Entrevistado 5 citou que, em relação à carreira profissional, possui dois planejamentos, sendo eles “empreender no ramo alimentícios” ou “continuar no segmento que atuo e chegar à superintendência ou algum cargo de diretoria”. O planejamento da carreira para Paixão e Silveira (2017) é compreendido como uma responsabilidade individual, cabendo a organização apenas gerenciar. Entretanto, Lucena (2017) aponta que os indivíduos não possuem consciência do grau de importância do planejamento da carreira no âmbito individual e a escolha da formação profissional não é o suficiente para caracterizar-se como tal.

Referente ao que foi exposto pela autora acima, o Entrevistado 2 relatou que:

“...acho que eu só cheguei a pensar em carreira bem superficial quando eu estava escolhendo um curso para ingressar na faculdade [...] Mas nunca sentei e planejei minha carreira, qual área seguir, qual cargo quero ocupar” Entrevista 2

Destaca-se essa resposta, pois a partir dela abriu-se precedente para uma pergunta secundária. Ao ser questionado se o plano de carreira da Organização A tornou esses fatores que, antes eram incertos, mais evidentes, o Entrevistado 2 relatou que: “sim, com certeza. Hoje eu vejo as cadeiras que posso ocupar, acredito que não só aqui, mas em outras empresas também”. Os Entrevistados 7 e 8 também possuem uma percepção parecida ao que foi comentado pelo Entrevistado 2. Para o Entrevistado 7, em suas palavras: “a primeira vez que tive contato com o plano de carreira foi aqui na Organização A”, já o Entrevistado 8 relatou que:

“Só tive esse planejamento depois que entrei na companhia, meio que me deu um rumo, depois eu fui entender o que eu queria fazer. Me deu uma visão do que rola no mercado de trabalho pra essa área” Entrevista 8

Tais afirmações podem ser um indicativo do quão significativo é as organizações serem transparentes no que diz respeito à progressão profissional do colaborador, bem como ao planejamento de sua carreira, como já citado anteriormente no item 4.1.1. E também no que tange suas percepções de oportunidades no mercado. Para Schuster e Dias (2012), o plano de carreira apresenta o caminho que o indivíduo pode trilhar tanto dentro da organização como uma visão do seu futuro profissional, ele também permite que os colaboradores busquem novos cargos. Ainda sobre o relato do Entrevistado 8, ele comentou que já passou por várias cadeiras dentro da Organização A e após compreender onde o seu desempenho se destaca e as atividades que gosta de executar, pôde trilhar sua carreira tendo como base o plano de carreira da organização em estudo.

Faz-se relevante aprofundar ainda mais o relato do Entrevistado 8 uma vez que, durante sua entrevista, ficou claro como o plano de carreira torna-se uma prática que possibilita ao profissional visualizar os vários percursos que poderá trilhar dentro da organização. Durante seu relato, o entrevistado comentou que:

“Depois de um tempo aqui, eu me interessei pela área de inovação e as oportunidades de carreira que ela oferecia. Mas como o projeto de inovação da companhia foi pausado, eu tive um *feedback* com meu gestor e entendemos que o meu perfil é mais voltado para a área contratual” Entrevista 8

Fica evidente como o plano de carreira também corrobora para que os colaboradores compreendam quais as oportunidades que a organização pode oferecer em outros setores. O Entrevistado 8 ainda complementou seu relato da seguinte forma: “hoje eu sou analista de cobrança, mas depois do *feedback* estou visando uma cadeira de analista de contratos, gestão de processos [...] minha vontade é essa, seja aqui ou fora da empresa”. Para Morin (2001) as informações obtidas por meio de *feedbacks* auxiliam os profissionais a compreenderem aspectos de suas atividades que podem ser ajustados quando necessário a fim de apoiá-los a alcançar seus objetivos e obterem bons resultados acerca de seu desempenho. O *feedback* também pode ser um momento utilizado pela gestão de pessoas para apresentar ao

colaborador as reais oportunidades de carreira dentro da organização pautadas em seu desempenho (Bohlander *et al.* 2003 *apud* MONTEIRO, 2012)

A escolha de qual carreira profissional seguir pode ser considerado um momento de grande tensão na vida do indivíduo, já que o mercado é marcado por um alto grau de transformações em um curto período de tempo. Dutra (2016) evidencia que as organizações devem exercer o papel de um agente facilitador e viabilizar procedimentos que sirvam para dar foco e direção ao desenvolvimento dos colaboradores, diante disso, compreende-se que o plano de carreira pode auxiliar como um norte para ambos os lados envolvidos no processo.

4.1.3 Apresentação do plano de carreira

A Organização A possui um plano de carreira bem estruturado no qual um dos seus objetivos é tornar claras as possibilidades de trajetória dos colaboradores. Para as empresas, o plano de carreira pode atuar como um atrativo para novos talentos que estão à procura de oportunidades no mercado. Posto isso, essa Subseção procurou compreender se o plano de carreira da organização em estudo foi apresentado aos participantes durante seu processo seletivo. Se fez necessária dado que o plano de carreira da Organização A não foi apresentado à pesquisadora, que atua como observadora participante, uma vez que está inserida no *locus* organizacional como citado no item 3.1, durante sua entrevista para o cargo que ocupa atualmente.

Mediante os relatos foi possível obter, em sua maioria, respostas negativas para apresentação do plano de carreira antes do ingresso na organização. O Entrevistado 1 expôs que: “na hora da entrevista não explicaram muito bem como funciona”, o Entrevistado 2 relatou que: “só me foi falado que eu poderia crescer eventualmente aqui dentro”. Ao serem questionados se posteriormente ocorreu a apresentação do plano de carreira, todos os participantes da pesquisa informaram que sim. O Entrevistado 3 complementou informando que o plano foi apresentado em uma reunião de integração na qual a Organização A expõe de maneira mais aprofundada seus processos, bem como o plano de carreira aos novos colaboradores.

Além dos relatos expostos brevemente acima, dois chamam atenção. O Entrevistado 6 comentou:

“Quando eu entrei aqui, o plano de carreira ainda não tinha sido implementado, nem existia esse termo assim bem definido, só depois da estruturação dele ali por 2016/2018 que foi apresentado pra todo mundo” Entrevista 6

Ao ser questionado como ocorria a questão de promoções dentro da organização antes da implementação do plano de carreira, o Entrevistado 6 relatou que: “antes eu precisava conversar diretamente com o meu gestor para alinhar promoções”. Ainda para o entrevistado, o alinhamento direto com o gestor causava, em suas palavras: “desgaste nas relações, porque você ficava querendo ou não esperando um movimento dele pra te promover”. Tal espera pode acabar frustrando o profissional dado que o futuro e o direcionamento da sua carreira fica à mercê de uma única pessoa. Dutra, Dutra e Dutra (2017) apontam que os indivíduos são afetados pelas expectativas que colocam sobre as organizações e trabalho, ocasionando um sentimento de insatisfação, tanto no âmbito pessoal como profissional. O sentido da vida e o trabalho são fatores essenciais mutuamente, para muitos indivíduos a vida só ganha sentido quando há realizações na área profissional (Antunes, 2000 *apud* NEVES *et al.* 2018).

Ademais, o Entrevistado 5 relatou:

“O plano de carreira foi apresentado quando realizei a mudança de cargo, a princípio entrei na empresa em um cargo de estágio que não tinha plano de carreira” Entrevista 5

É interessante destacar que alguns cargos pontuais da Organização A, até determinado período, não estavam dentro do escopo do plano de carreira proposto. Entretanto, visando a valorização de pessoas, a organização vem o tornando apto de forma gradual a todas as cadeiras. Ao ser perguntado se o fato de não possuir plano de carreira anteriormente afetava sua motivação no trabalho, o Entrevistado 5 respondeu, em suas palavras: “afetava, tanto que foi um dos motivos pelos quais eu quis mudar de função”. Para Garnier (2005) há diferenças significativas entre colaboradores que possuem estabilidade profissional no emprego e os que não possuem. Trabalhar em condições que não atendem suas expectativas ou que não fornecem visão a longo prazo pode influenciar negativamente na motivação e conseqüentemente no desempenho dos indivíduos.

Por meio deste questionamento foi possível observar que, mesmo que o plano de carreira não tenha sido apresentado pela gestão durante as entrevistas para os cargos, o item 4.1.1 conclui que os participantes estão cientes da prática.

4.1.4 A efetividade do plano de carreira da empresa

Para Hofmeister (2009) a carreira também está ligada a percepções reais de oportunidades dentro das organizações, logo ter um plano de carreira bem estruturado não é o bastante, ele precisa rodar de forma efetiva para que os colaboradores o vejam como uma possibilidade de crescimento profissional. Posto isso, essa Subseção procurou compreender, partindo do ponto de vista dos colaboradores, se o plano de carreira da Organização A é efetivo. Salienta-se que foi abordado no momento da entrevista o significado do termo efetividade, uma vez que um processo ou prática serem eficientes não os tornam necessariamente eficazes e vice-versa.

No que tange essa Subseção, alguns entrevistados concordaram com a efetividade do plano de carreira da Organização A e outros fizeram algumas ressalvas a respeito. Tais considerações foram descritas mais adiante. Sendo assim, para o Entrevistado 7, o plano de carreira caracteriza-se como efetivo tendo em vista que o participante progrediu em sua carreira por meio da prática e ainda complementou, em suas palavras: “não falando só sobre minha experiência, mas aconteceu com outras pessoas”. Para o Entrevistado 4, o plano de carreira atua de forma positiva, para ele: “todas as pessoas que tiveram oportunidades, cresceram” e cita alguns casos próximos de colaboradores da Organização A que tiveram êxito. O Entrevistado 5 expôs de maneira favorável que: “o plano de carreira é bem estruturado, os gestores conduzem de forma clara e objetiva” e o Entrevistado 6 complementou sua resposta da seguinte forma:

“Eu sou um exemplo por ter tido oportunidade de várias promoções e até mesmo de uma transição de cadeira” Entrevista 6

Nesse caso, no contexto da organização em estudo, a transição de cadeira a qual o entrevistado se refere é a sua mudança para outra área. Salienta-se que o entrevistado em questão possui mais de uma década, inserido no *locus* organizacional. Vasconcellos e Neiva (2016, p. 246) apontam que “era comum profissionais permanecerem longo tempo na mesma organização, realizando as mesmas atividades” dado que o planejamento da sua carreira não era colocado em primeiro plano no âmbito profissional. Entretanto, com o advento da contemporaneidade e as transformações no mercado globalmente, a trajetória de trabalho torna-se menos linear, levando os profissionais a repensarem melhor a carreira, bem como analisar as oportunidades ofertadas (VASCONCELLOS; NEIVA, 2016).

Como citado, vale ressaltar que os participantes destacaram alguns pontos a respeito da efetividade do plano de carreira. As palavras “burocracia” e “injusto” ganharam certo destaque durante os relatos. Para o Entrevistado 1 o plano de carreira funciona “muito bem” e dentro dos seus processos “tem uma avaliação muito bem definida, entre os gestores e a área de gente”, mas argumentou que, em suas palavras: “claro que sempre achamos algumas injustiças”. Ao ser questionado se poderia citar, na sua visão, quais seriam as injustiças, o entrevistado comentou a seguinte questão:

“Pessoas que no meu ponto de vista estão mais preparados para a próxima etapa do plano de carreira, mas não consegue avançar por conta de não ter "contatos" que te ajudem” Entrevista 1

É de conhecimento que há casos nos quais empresas optam pela contratação e promoção de colaboradores por meio de indicações vindas de pessoas que detém certa influência dentro da organização. Esse movimento pode acarretar a valorização de profissionais que não estão preparados para a próxima etapa e frustrar os que estão preparados a assumir novas competências, mas que não conseguem por falta de um *networking* ideal. Para Dutra (1996, *apud* SILVA JUNIOR, 2015) as organizações enfrentam dificuldades ao lidar com indivíduos cada vez mais conscientes em relação à carreira, visto que uma gestão limitada e métodos não tão bem estruturados podem prejudicar na harmonia das expectativas e necessidades de ambos os lados. Tais fatos demonstram a importância das organizações em possuir ferramentas como indicadores e avaliações de desempenho bem implementados para evitar sentimentos de decepção entre os colaboradores, tendo em vista que os indivíduos estão mais propensos a legitimar resultados mensuráveis para validar seus méritos.

Ainda sobre a efetividade do plano de carreira e pontos de atenção, o Entrevistado 8 argumentou que a prática pode até ser eficiente, mas no seu ponto de vista não é eficaz, uma vez que, até há vários exemplos dentro da companhia de colaboradores que conseguiram progredir no plano de carreira. Entretanto, a “proporção de pessoas que a organização não conseguiu reter é muito maior”, em suas palavras. O entrevistado ainda complementou com o seguinte comentário: “a margem de eficácia fica baixa [...] só não é eficiente a ponto de segurar todo mundo”.

Seguindo uma linha de pensamento parecida a do Entrevistado 8, o Entrevistado 2 argumentou que é uma resposta muito “complexa” dado que:

“Já vi colaboradores seguindo o fluxo do plano de carreira, mas já vi outros que não e acabaram saindo da empresa. Mesmo com uma avaliação de desempenho ótima, vaga disponível, a empresa às vezes opta por trazer pessoas externas ao negócio. Na minha visão, o plano de carreira me parece um processo burocrático” Entrevista 2

Acerca dos relatos, é importante ressaltar que, apesar de as organizações estarem priorizando cada vez mais o seu capital humano, bem como o desenvolvimento do seu potencial, ainda ela pretende tomar decisões que a favoreçam estrategicamente e que nem sempre as explicações estão ao alcance do profissional. Dutra (1996, *apud* SILVA, 2007) expõe que a gestão de carreiras não irá solucionar todos os impasses enfrentados pela gestão de pessoas no tocante ao planejamento de carreiras. Entretanto, consegue contribuir positivamente para ocorrer constantes adaptações entre o desenvolvimento da organização e o desenvolvimento dos profissionais.

Ademais, conclui-se que, em se tratando do termo efetividade, pode-se constatar que a organização em estudo de fato executa o que foi planejado no que tange a prática e obtém resultados positivos, dado que há a movimentação e progressão de carreira de seus colaboradores. Entretanto, o relato dos Entrevistados 1, 2 e 8 abre precedentes para implicações acerca da real efetividade do plano de carreira, uma vez que os relatos levam a compreender que o número de profissionais que a Organização A não consegue manter é maior que o quantitativo de profissionais que seguem no plano de carreira.

4.1.5 Possibilidade de crescimento da carreira

Para Evans (1996), os profissionais enxergam sua carreira como uma escada na qual devem subir degrau por degrau a fim de alcançar níveis mais altos de responsabilidade, de salário e de status. Contudo, a existência de um plano de carreira oferecido pelas organizações não necessariamente significa que todo profissional irá segui-lo ao longo de sua trajetória dentro da empresa. Há diversos fatores tanto internos como externos que podem influir diretamente nesse percurso, alguns ligados ao desempenho dos colaboradores, outros ao momento que a empresa vive dentro do mercado. Portanto, essa Subseção buscou descrever se os entrevistados percebem que há a possibilidade de seguir o plano de carreira no momento atual que vivem dentro da organização em estudo.

A maioria dos entrevistados afirmou que “sim” acreditam na possibilidade de progressão da carreira dentro da Organização A. Dois relatos se sobressaíram aos demais,

sendo eles o do Entrevistado 2, que não visualizava seu crescimento profissional dentro da organização em estudo, e o relato do Entrevistado 8 que, embora considere a possibilidade de crescimento, não é para a área de atuação que deseja atualmente dentro da companhia. Tais relatos foram discorridos mais a frente.

Isso posto, os Entrevistados 6, 7 e 8 ao longo da entrevista informaram que acreditam no crescimento da carreira tendo em vista que já ocuparam diferentes cadeiras em diferentes níveis dentro da Organização A sendo eles de recepção, estágio, assistente, analista e executivo ao longo da trajetória profissional. Entende-se que, por já terem progredido dentro do plano de carreira, a possibilidade de continuar crescendo profissionalmente torna-se mais perceptível e real. Ainda no que tange o relato do Entrevistado 8, como mencionado anteriormente, embora o participante perceba que há a possibilidade de crescimento da carreira, em suas palavras: “ainda não é para a área que eu desejo, então me deu uma desmotivada”. A organização precisa analisar e compreender as estratégias de seus processos de valorização, bem como conciliar o interesse do profissional e da organização no que tange os propósitos de carreira e o seu planejamento (Walker, 1976 *apud* PAIXÃO; SILVEIRA, 2017).

Vale ressaltar que o Entrevistado 8 aprofundou melhor suas percepções acerca de sua carreira no item 4.1.2. mencionando o objetivo de seguir em uma carreira voltada a gestão de processos, embora atue na área de cobranças na Organização A. O entrevistado também pontuou no item 4.1.2 e que, faz-se relevante expor nesta Subseção, o desejo de atuar na área de gestão de processos, em suas palavras: “seja aqui ou fora da empresa”. Para Motta (1970), há inúmeros profissionais que buscam outros empregos até mesmo com uma remuneração menor, porém que estimulam o seu desejo de alcançar novas posições de carreira e o desejo de realização. O trabalho possui uma influência considerável sobre a motivação dos profissionais (MORIN, 2001).

Para o Entrevistado 3, mesmo que seja um colaborador novo, relatou que compreende que há a possibilidade de crescimento da carreira. Para o Entrevistado 1, a Organização A “tá sempre em expansão com os seus negócios e por isso abre mais possibilidades para crescimento”. O Entrevistado 5 comentou durante seu relato que já presenciou casos onde, em suas palavras: “a empresa, mesmo não tendo estrutura para comportar, deu um jeito de contratar” em relação a colaboradores que tiveram bons desempenhos. O relato acima é interessante analisar uma vez que os Entrevistados 1, 2 e 8 comentaram no item 4.1.4 que a organização em estudo falha ao reter seus talentos.

Em discordância aos outros participantes, o Entrevistado 2 afirmou que não vê a possibilidade de crescimento de sua carreira atualmente. Em seu relato aponta que, em suas palavras: “hoje o departamento onde eu atuo está com as cadeiras completas”. Considerando que, para Hofmeister (2009), o plano de carreira coloca o indivíduo sempre, na prática constante do seu potencial, abriu-se precedente para questionar se esse fato influi na motivação e no desempenho do Entrevistado 2 dado que não acredita na sua progressão profissional. O entrevistado afirmou que: “não, de forma alguma. Uma hora ou outra pode abrir vagas e a empresa já está ciente do meu desempenho positivo”.

É interessante analisar que os Entrevistados 1, 2, 4 e 5 ocupam o mesmo cargo dentro da Organização A, porém apenas o Entrevistado 2 divergiu na sua resposta. O plano de carreira pode encontrar certo desafio ao ser implementado nas organizações visto que conciliar os interesses dos indivíduos e das organizações pode ser um obstáculo (SOUZA, 2012). Realmente, é quase impossível atender todas as expectativas dos indivíduos, porém é importante para as organizações que os profissionais percebam que há a implementação de políticas e práticas que visam a valorização do seu trabalho.

Salienta-se ainda a título de curiosidade que o Entrevistado 4, um mês após sua participação nesta pesquisa, progrediu em sua carreira por meio do plano de carreira da Organização A passando de estagiário para analista. É de conhecimento da pesquisadora que, colaboradores de outros empreendimentos da organização em estudo e que não participaram da pesquisa, também foram efetivados ao longo da elaboração deste estudo.

Tratando-se da possibilidade do crescimento da carreira, obteve-se resultados positivos, visto que a maioria dos participantes acreditam na progressão de carreira. Embora as ressalvas feitas pelos Entrevistados 1, 2 e 8 no item 4.1.4 acerca da efetividade do plano de carreira, os colaboradores acreditam na possibilidade do crescimento da carreira. São resultados que demonstraram a necessidade de um estudo futuro mais aprofundado no que tange o plano de carreira da Organização A uma vez que as informações divergem em algumas esferas acerca da prática.

Faz-se relevante destacar o relato do Entrevistado 2 dentro desta Subseção visto que, embora não acredite na sua progressão até o momento que a entrevista foi realizada, a sua motivação e desempenho não são afetados, logo é relevante analisar quais aspectos relacionados à motivação e desempenho dentro da organização podem corroborar para sua manutenção.

4.2 Motivação

Em conformidade ao que foi apresentado no item 4 desta pesquisa, os resultados a seguir correspondem a (II) Categoria 2: Motivação. Essa categoria buscou descrever a motivação percebida por colaboradores da Organização A partindo do pressuposto que o plano de carreira pode atuar como uma prática motivacional dentro da organização.

Os questionamentos (**Apêndice A**) que compõem essa categoria foram elaborados com o intuito de analisar os seguintes aspectos: motivação no trabalho e a influência do plano de carreira na motivação dos profissionais.

Sendo assim, as análises das Subseções a seguir aprofundam e alinham os resultados ao que foi proposto pela literatura como também expõe e detalha as respostas dos participantes.

4.2.1 Motivação no trabalho

A motivação atua de formas diferentes em cada indivíduo, tornando-se um desafio para as organizações no que se refere ao gerenciamento de métodos e processos que influenciam na motivação dos profissionais. Para Bergamini (2018) um dos grandes perigos que rodeiam as organizações são pessoas não motivadas, uma vez que tal fato pode afetar o desempenho dos indivíduos. Portanto, essa Subseção foi elaborada com o intuito de compreender se os participantes se sentem motivados ou não na Organização A e quais os motivos para tal, uma vez que a motivação influi na disposição dos indivíduos em realizar tarefas que podem ser relacionadas às suas necessidades (Vroom, 1964 *apud* RODRIGUES; NETO; FILHO, 2014).

Todos os entrevistados, com exceção do Entrevistado 8, responderam que se sentem motivados. Para dois dos entrevistados, sua motivação provém do clima organizacional proposto pela Organização A. O Entrevistado 5 alegou que um dos fatores que influenciam sua motivação são “os valores e cultura da empresa estão alinhados com os meus, além do ambiente e clima organizacional serem ótimos”, o Entrevistado 7 comentou também a respeito do ambiente:

“O clima me motiva, as pessoas com quem trabalho. Acredito que todos que estão aqui são apaixonados pelo que fazem e isso acaba influenciando na minha motivação” Entrevista 7

Ainda para o entrevistado, o fato de trabalhar com pessoas que gostam das atividades que exercem e o clima organizacional implicam na forma que percebe o ato de ir trabalhar, em suas palavras: “não tenho aquela ideia de: que preguiça de ir trabalhar naquele lugar”. É importante destacar que o clima organizacional pode ser uma dos fatores que influenciam na motivação de profissionais, dado que está relacionado como os colaboradores compreendem a organização, bem como a percepção da relação de ambos, se é boa ou ruim. O clima organizacional reflete o comportamento das pessoas no âmbito do trabalho (Woodman; King, 1978 *apud* DUTRA *et al.* 2009). Um clima organizacional saudável pode influenciar positivamente na motivação e desempenho dos indivíduos. Para Gomes (2002) as empresas inclinam-se a atrair e manter profissionais que se encaixam em seu clima dado que as mesmas possuem a tendência de perpetuar os padrões.

Os Entrevistados 1 e 3 compartilharam relatos parecidos a respeito da percepção da motivação dentro da organização em estudo. Para o Entrevistado 1, a sua motivação decorre do seguinte fator: “a empresa tem a cultura de desenvolver o profissional e prosseguir com quem já é de casa”, neste caso se entende que o comentário acerca de seguir com quem faz parte da organização refere-se a possibilidade de crescimento da carreira. E para o Entrevistado 3, em suas palavras: “me sinto estimulada a me desenvolver”. A Teoria do Capital Humano proposta por Schultz, expõe que as habilidades dos indivíduos podem ser intrínsecas ou adquiridas por meio de ações voltadas para elevar seu capital intelectual (CABRAL; SILVA; SILVA, 2016). As organizações podem oferecer ao profissional meios para que ocorra o seu desenvolvimento, uma vez que os indivíduos estão propensos a investir o seu esforço e energia em atividades que contribuam para o desenvolvimento de suas competências (BERGAMINI, 2018). Para Amabile (1993), as motivações extrínsecas advêm do maior envolvimento do indivíduo ao realizar suas atividades com o intuito de atingir objetivos que vão além das demandas solicitadas (*apud* LIRA; SILVA, 2015), neste caso, a contribuição para o seu desenvolvimento.

Em concordância ao exposto por Amabile (1993), para o Entrevistado 4, a sua motivação decorre, em suas palavras: “a empresa promove desafios e metas para serem cumpridas, isso faz que a motivação venha pela vontade de dar o melhor dentro daquele serviço”. Ainda para Amabile (1993), as motivações intrínsecas originam-se na busca de interesses individuais ou de desafios recorrentes no âmbito profissional (*apud* LIRA; SILVA, 2015). Herzberg (1959) também aponta o desenvolvimento como fatores motivacionais intrínsecos (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Faz-se necessário retornar ao relato do Entrevistado 1 uma vez que o conteúdo torna-se importante para responder ao problema da presente pesquisa apresentado no item 1.1. Acerca do relato do Entrevistado 1 ao afirmar que a sua motivação está relacionada ao fato da Organização A apresentar a possibilidade de crescimento da carreira, o Entrevistado 7 comentou que: “um dos motivos que me motivam é o plano de carreira porque ele me mostra onde posso chegar aqui dentro”. Para Silva (2007) uma das necessidades dos indivíduos é encontrar um caminho que dê sentido ao seu trabalho, possibilitando o alcance de sua realização profissional. Como mencionado no item 4.1.1, o Entrevistado 2 citou em sua resposta que a possibilidade de crescer na organização é um fator que motiva os profissionais a desempenhar melhor as funções, uma vez que isso pode implicar nas chances de promoção. O Entrevistado 4 também citou que o reconhecimento profissional dentro da organização é um dos fatores que o motivam.

Já o Entrevistado 6 relatou que “atualmente sim” quando questionado sobre sua motivação, em complemento a sua resposta, argumentou que:

“Eu troquei de cadeira dentro da companhia. Na cadeira anterior nem tanto pois as demandas não tinham muito feeling com o que eu gostaria de exercer dentro da companhia e a progressão da carreira não me interessava muito” Entrevista 6

É interessante destacar que a cadeira ocupada antes pelo entrevistado era de analista e, seguindo o plano de carreira proposto pela Organização A, a sua próxima cadeira seria a de coordenação. Como citado por Dutra (1996), a estrutura em linha apresenta o crescimento profissional na vertical, sendo um dos modelos mais utilizados em empresas. Ainda para o autor, esse tipo de sucessão não cria possibilidades de alternativas para o crescimento (*apud* ARAUJO; GARCIA, 2014). Entretanto, o Entrevistado 6 comentou que, após várias conversas com a área de gestão de pessoas a respeito da possibilidade da mudança de carreira para a área executiva, a organização permitiu que houvesse a troca, como mencionado no item 4.1.4. Kuzaqui (2014) apresenta a estrutura da carreira em Y na qual um dos eixos é voltado aos cargos de gerência e o outro aos cargos mais técnicos, podendo flexibilizar a alocação dos profissionais ao longo dele. Para Monteiro (2012) esse tipo de estrutura torna-se uma alternativa para que as empresas evitem o *turnover*, dado que oferece aos colaboradores novas oportunidades de carreira. Ainda para o autor, tal fato influi na motivação dos colaboradores tendo em vista que estes compreendem que a organização os reconhece pelo trabalho realizado, dando oportunidades para se desenvolver em novos cargos.

Ao ser questionado se as possibilidades de progressão profissional apresentadas pelo plano de carreira da Organização A haviam influenciado na sua troca de carreira, o entrevistado afirmou que sim, uma vez que o plano o ajudou a conhecer qual a próxima cadeira gostaria de ocupar. Em referência ao relato do participante, o Entrevistado 8 comentou no item 4.1.2 que, por meio do plano de carreira, conseguiu visualizar outras oportunidades de carreira. Tais relatos expõem a importância das organizações em possuir um plano de carreira bem estruturado e como ele funciona como uma prática motivacional. A manutenção de profissionais que estejam constantemente motivados pode ocorrer por meio da implementação de um plano de carreira eficiente (LIMA; MACHADO; ESTENDER, 2015). No entanto, a motivação dos dois participantes não é a mesma.

No que se refere à percepção de motivação do Entrevistado 8, foi relatado que, em suas palavras:

“Atualmente não me sinto motivado. Acho que a visão da Organização A em relação a valorização de pessoas não é a mesma de quando eu entrei. Ver profissionais bons e que não são valorizados [...] não precisa nem acontecer com vc, mas me desmotiva” Entrevista 8

À vista disso, é interessante analisar o ponto de vista dos participantes dado que, para os Entrevistados 1, 7, e 4, a possibilidade de crescimento da sua carreira é um fator que motiva. Para o Entrevistado 6, atualmente a sua motivação advém do fato de ter trocado de carreira dentro da companhia. Já na ótica do Entrevistado 8, a falta de oportunidades para outros profissionais dentro da Organização A é um aspecto que o desmotiva a ponto de não ter citado outras causas que poderiam influir positivamente na sua motivação. Também faz-se necessário retornar ao seu comentário no item 4.1.5 acerca da possibilidade de crescimento da carreira, onde afirmou que o fato de não atuar na área que deseja o desmotiva também. Outro comentário relevante em referência ao relato do Entrevistado 8 foi feito pelo Entrevistado 2 no item 4.1.5, onde, embora não acredite na sua progressão de carreira dentro da organização, o fato não influi na sua motivação e desempenho.

Em suma, como já compreendido ao longo dessa pesquisa, atender as expectativas e necessidades dos profissionais requer bastante estudo e pesquisa por parte das organizações, tendo em vista que cada indivíduo possui uma percepção única do ambiente ao seu redor. Dutra, Dutra e Dutra (2017) evidenciam que os profissionais são afetados pelas expectativas

que colocam no trabalho e nas organizações, dado que estão cada vez mais conscientes das reais oportunidades de desenvolvimento e de carreira.

4.2.2 A influência do plano de carreira na motivação

Embora a motivação seja um processo interno pessoal, o ambiente à volta do indivíduo pode influenciar no seu surgimento tendo em vista que é por meio dele que se constrói a percepção de realidade (GOMES, 2002). Tal percepção é tão importante quanto as oportunidades que surgem como a aplicação do potencial, visto que as expectativas e objetivos de vida dos indivíduos podem influir na sua motivação em alcançar uma carreira profissional de sucesso (LUCENA, 2017). Para Bergamini (2018), os indivíduos estão dispostos a empregar seu esforço e energia em demandas que possibilitem o desenvolvimento de suas competências e que possam garantir seu crescimento profissional.

Isso posto, as organizações cada vez mais precisam implementar políticas e práticas que visem motivar seus profissionais a desempenhar suas funções em prol de resultados positivos. Essas práticas abrangem vários processos, sendo um deles o de valorização de pessoas, que consiste na implementação de práticas que visam perceber o valor do profissional para o negócio, logo o plano de carreira pode ser englobado nessa prática (Borges; Mourão, 2013 *apud* BES; CAPAVERDE, 2019), uma vez que ele dá suporte para as movimentações do colaborador dentro na organização.

À vista disso, essa Subseção buscou relacionar a influência do plano de carreira na motivação dos profissionais da organização em estudo. Vale retornar em outras Subseções já discutidas dado que os participantes mencionaram plano de carreira e motivação relacionando-as. Como já exposto anteriormente no item 4.2.1, o Entrevistado 7 ao ser questionado acerca da sua motivação no trabalho, apontou que o plano de carreira é uma prática que o motiva dentro da empresa, já que indica quais caminhos o colaborador pode trilhar na sua carreira profissional. O entrevistado complementou ainda que: “a Organização A deixa muito claro como acontece” no que tange os processos do plano de carreira, reforçando a análise feita no item 4.1.3 quando concluído que os colaboradores estão cientes da prática. No item 4.1.1, o Entrevistado 2 também comentou que a possibilidade de progressão da carreira dentro da organização em estudo é um fator motivacional.

Ainda sobre a influência do plano de carreira na motivação, o Entrevistado 1 afirmou que:

“Influência sim, na minha opinião a desmotivação profissional se dá por diversos motivos, um deles é a não possibilidade de você poder ter um caminho saudável na empresa, ou um plano de carreira efetivo. Por isso acho que um plano de carreira motiva a pessoa ser mais produtiva e buscar sempre melhorar” Entrevista 1

De fato, a possibilidade de crescer internamente numa organização torna-se um fator motivacional, tendo em vista que leva os colaboradores a aplicarem seus esforços e suas habilidades para executar suas tarefas visando o crescimento da carreira no futuro. Perceber que não há oportunidades dentro do negócio pode levar o profissional a se sentir desmotivado. Herzberg (1959) aponta que os fatores higiênicos, como as políticas e práticas da área de gestão de pessoas, não são os únicos aspectos que motivam, mas a sua ausência pode gerar desmotivação (*apud* RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). Concordando com o exposto pelo autor, Tamayo e Paschoal (2003) apontam que, para que o indivíduo aplique suas habilidades, conhecimentos e motivação ao realizar suas tarefas, as organizações precisam compreender quais são suas expectativas e interesses, bem como oferecer processos e práticas que possibilitem o profissional dar sentido ao seu trabalho para que ele não se sinta em uma relação de exploração e sim de troca.

Em complemento ao exposto pelas autoras acima, o Entrevistado 2 comentou que, em suas palavras: “entender que meu trabalho pode me levar a outros cargos me motiva”, o Entrevistado 5 relatou que, além de ser uma prática motivacional, “o plano de carreira nos dá mais sentido para desempenhar um bom trabalho”. Neste sentido, há a percepção de troca entre organização e colaboradores tendo em vista que o grau de motivação do profissional o leva a desempenhar melhor suas atividades, o que se torna benéfico para a organização. Em contrapartida, o bom desempenho também possibilita o profissional a crescer dentro do plano de carreira. Para o Entrevistado 3, estar ciente de que há a possibilidade de crescimento da carreira influencia na sua motivação.

No item 4.2.1, o relato do Entrevistado 6 corrobora para constatar que o plano de carreira é uma prática motivacional dado que a oportunidade de trocar de carreira conduziu sua motivação. Vale reforçar que, a implementação de práticas voltadas à gestão de carreira dos profissionais torna-se um aspecto positivo no ponto de vista dos colaboradores, dado que permite conhecer as possibilidades de progressão de carreira dentro das organizações (VELOSO *et al.* 2011). Mais do que isso, neste caso, ressalta a importância da atuação da gestão de pessoas tendo em vista que é a área que organiza, orienta e gerencia o capital humano no ambiente de trabalho (FISCHER, 2002).

Já o Entrevistado 8 demonstrou incerteza ao responder se o plano de carreira influencia na sua motivação, mais especificamente em suas palavras: “acho que sim [...] influenciaria mais se eu visse que ele é efetivo numa maior porcentagem de casos”. Tal relato acerca da efetividade da prática foi melhor discutido no item 4.1.4. Outro aspecto que pode contribuir para a imprecisão da resposta foi citado no item 4.1.5 onde o participante comentou que, apesar de visualizar a possibilidade de crescimento da sua carreira, não é para a área de atuação que deseja seguir provocando sua desmotivação.

Faz-se relevante mencionar as considerações feitas pelo Entrevistado 6 nesta Subseção, uma vez que a sua motivação advém do fato de ter trocado de carreira dentro da companhia em estudo. Neste ponto, abrem-se precedentes para tentar compreender o seguinte impasse: o Entrevistado 8 relatou que deseja seguir carreira em outra área dentro da Organização A, que o *feedback* do gestor também corroborou para que enxergasse uma nova oportunidade de carreira como citado no item 4.1.2, mas que atualmente não vê essa possibilidade como mencionado no item 4.1.5. Contudo, o Entrevistado 6, após *feedbacks* com a área de gestão, a Organização A permitiu que houvesse a troca de carreira como informado no item 4.2.1. É interessante retornar ao comentário feito pelo Entrevistado 2 no item 4.1.4, onde, na sua visão: “o plano de carreira me parece um processo burocrático” e o relato do Entrevistado 1, o qual menciona que, muitos profissionais estão “preparados para a próxima etapa do plano de carreira, mas não conseguem avançar por conta de não ter contatos que te ajudem”, em suas palavras.

De fato, a divergência dos relatos conduz a identificar que existem particularidades dentro dos processos do plano de carreira que estão além da percepção dos colaboradores. Na ótica da pesquisadora, como observadora participante completa, o desempenho dos profissionais seria um dos pontos-chave para a progressão dentro do plano de carreira. No entanto, cria-se a necessidade de um estudo futuro compreender em conjunto a área de gestão de pessoas da Organização A como acontece as movimentações dentro do plano de carreira e quais aspectos contribuem para que os colaboradores cresçam dentro da prática.

4.3 Desempenho

Em consonância ao que foi apresentado no item 4 desta pesquisa, os resultados a seguir correspondem a (III) Categoria 3: Desempenho. Essa categoria visou descrever o desempenho percebido por colaboradores da Organização A, baseando-se no pressuposto de que o plano de carreira pode contribuir na modificação do desempenho dos profissionais

dentro da organização em estudo, uma vez que este pode ser utilizado como um dos critérios para movimentações de cargos.

Os questionamentos (**Apêndice A**) que constituem essa categoria analisaram, de maneira geral, a influência e a modificação do desempenho em função do plano de carreira, corroborando com aspectos relacionados também à motivação, uma vez que o bom desempenho profissional corresponde ao quanto o indivíduo está disposto e motivado a direcionar seus esforços para alcançar bons resultados.

Portanto, a análise da Subseção a seguir aprofunda e alinha os resultados ao que foi proposto pela literatura, como também expõe e detalha as respostas dos participantes.

4.3.1 Influência do plano de carreira no desempenho

O desempenho tornou-se um dos principais aspectos organizacionais, uma vez que é por meio dele que a gestão obtém resultados que no futuro possam validar o sucesso do negócio. Esses resultados fornecem informações que corroboram com o desenvolvimento de estratégias e práticas que influem diretamente no bom desempenho dos colaboradores (FOGAÇA, 2014). Isto é, o desempenho positivo de uma organização dentro do mercado depende, em partes, do bom desempenho de seus profissionais ao executar suas atividades.

O trabalho exerce influência sobre a motivação, desempenho e produtividade dos profissionais dentro do contexto organizacional (MORIN, 2001). A motivação e desempenho são aspectos que podem estar intrinsecamente ligados, visto que o alcance de bons resultados consistem no quão um profissional está disposto e motivado a aplicar seus esforços para consegui-los. Entretanto, o desempenho não depende exclusivamente do indivíduo, há diversos fatores que podem comprometê-lo, cabendo a organização implementar políticas e práticas (COELHO JR., 2011) que corroborem para haver um desempenho positivo. Deste modo, mensurar o desempenho dos colaboradores por meio de instrumentos pode gerar efeitos positivos (RODRIGUES; NETO; FILHO, 2014), uma vez que as informações obtidas podem auxiliar as organizações a definir se o colaborador está apto ou não a progredir dentro do plano de carreira baseando-se nos seus resultados.

À vista disso, essa Subseção buscou relacionar a influência e a modificação do desempenho em função do plano de carreira, corroborando com aspectos relacionados também à motivação e práticas organizacionais, como indicadores e avaliação de desempenho que servem como apoio para a obtenção de resultados positivos. Portanto, a discussão a

seguir trata-se, na ótica dos participantes, como o plano de carreira influencia no seu desempenho e por consequência em sua motivação.

O Entrevistado 1 acredita que o plano de carreira pode o motivar a desempenhar melhor sua função dado que, em suas palavras: “trabalhei no serviço público e vi como não ter para onde crescer gera um profissional horrível”, o ambiente de trabalho pode influenciar no desempenho de um colaborador. Borges e Mourão (2013) apontam que há diversos aspectos que podem influenciar na motivação e no desempenho dos profissionais, sendo uma delas as políticas e práticas organizacionais, logo a ausência delas pode influenciar nos esforços dos profissionais para realizarem suas atividades. O sentimento de não ter possibilidade de crescimento pode ser um fator desmotivador. Atrelado ao exposto, o Entrevistado 2 comentou que:

"Se eu for uma boa profissional, se meu desempenho for bom dentro da minha função eu posso, no futuro, ser promovida por isso, então me motiva a desempenhar minhas atividades da melhor maneira que posso" Entrevista 2

Diante o relato do entrevistado acerca do seu desempenho no trabalho, os indivíduos tendem a desempenhar suas atividades com mais qualidade quando estão cientes do que podem esperar delas e da organização (MONTEIRO, 2012), seja o desenvolvimento das suas competências, alguma bonificação e/ ou a possibilidade do crescimento na carreira dado que a existência de uma não invalida a outra. Para o Entrevistado 3, em suas palavras: “acredito que por ter mais oportunidades você desempenha melhor a sua função e desenvolve como profissional”. O Entrevistado 8 também compartilha uma opinião parecida: “você se sente mais motivado a chegar logo na próxima cadeira, então seu desempenho é influenciado”. Para o Entrevistado 5, como mencionado no item 4.2.2, “o plano de carreira nos dá mais sentido para desempenhar um bom trabalho”. Implementar práticas organizacionais que concedam uma visão das oportunidades de carreira pode gerar efeito positivo nos colaboradores (VELOSO *et al.* 2011) neste caso, corroborando para o seu desempenho, como relatado pelos entrevistados acima.

Contudo, como exposto no item 4.2.1 pelo Entrevistado 8 acerca da sua desmotivação, abriu-se precedente para questioná-lo a respeito do seu desempenho, uma vez que não se sente motivado atualmente. O entrevistado argumentou que:

“Não me sinto motivado, mas ainda sim meu desempenho é super importante porque eu sei que é através da avaliação dele que eu posso tentar chegar no cargo que quero futuramente” Entrevista 8

Outro ponto que pode ser citado a respeito do desempenho é que as organizações dificilmente tendem a manter profissionais que possuem um desempenho abaixo do esperado. Mantê-lo pode significar estar perdendo um talento externo. Para Robbins (2009) a avaliação de desempenho concede à gestão informações cruciais na hora de decidir sobre promoções, transferências e até demissões (*apud* MONTEIRO, 2012). Em contrapartida, para Malheiros e Rocha (2014) tais informações das avaliações podem alterar completamente o plano de carreira, tendo em vista que os resultados podem demonstrar que a prática não foi estruturada para atender as necessidades, bem como as expectativas dos profissionais.

Embora os Entrevistados 1, 2 e 4 relatem que o plano de carreira influencia no desempenho de ambos no ambiente organizacional, apresentaram algumas ressalvas relevantes acerca do assunto. Para o Entrevistado 1, ainda que o plano de carreira influencie no seu desempenho, durante o dia a dia a prática acaba passando despercebida, dado vez que, em suas palavras: “ouvir sobre o plano de carreira, tem um período aqui pra falar, mas durante o dia a dia a gente não lembra muito”. Ao ser questionado se o período para discussão acontece apenas durante a reunião de integração, como discorrido no item 4.1.3, o entrevistado comentou haver outro momento para falar sobre o plano de carreira “sempre próximo à avaliação de desempenho”. Guilherme, Cruz e Barbosa (2019) definem a avaliação de desempenho como um instrumento de gestão estratégica que verifica se o comportamento dos profissionais e suas atividades estão alinhados com os planos e objetivos organizacionais. Salienta-se que a avaliação de desempenho é uma prática fundamental para a área de gestão de pessoas, tendo em vista que é por meio dela que a organização consegue ter controle de alguns processos (KUAZAQUI, 2014). São fatores que podem implicar para que o plano de carreira seja mais discutido próximo às avaliações de desempenho, uma vez que a gestão pode escolher estruturar os próximos passos do colaborador após seus resultados.

Já o Entrevistado 2 cita que, embora reconheça que o plano de carreira contribui para o seu desempenho, “no dia a dia não é a causa principal do meu desempenho”. Após ser questionado o motivo para tal, o entrevistado afirmou:

“Acho que no dia a dia a gente escuta mais sobre o bônus que você pode ganhar no final do ano com as metas que você atingiu do que comentarem sobre "plano de carreira" em si. Acho que o plano de carreira fica em segundo plano” Entrevista 2

Abriu-se precedente para questioná-lo do que se tratavam as metas citadas, o Entrevistado 2 explica como um “compilado de indicadores de desempenho (...) onde é desenhada as metas do ano em exercício. Se você faz 100% dele, ganha um bônus final do ano depois dos resultados”. Os indicadores apresentam qual é o status de determinado processo, como as tarefas estão sendo executadas, podendo também servir como uma ferramenta de motivação e se integrado a algum tipo de bonificação, quem deverá ser recompensado (CAMILLIS *et al.* 2018).

Em complemento ao citado acima, para o Entrevistado 7, na sua visão “os indicadores me motivam a trabalhar porque eu consigo visualizar como anda meu desempenho”. Tais indicadores precisam ser formulados com objetivos específicos e possuir prazo de conclusão, também fornecer informações que permitam aos gestores e colaboradores terem uma visão ampla das atividades que estão sendo executadas, bem como analisar o progresso do desempenho em direção ao alcance da meta estipulada (Shahin; Mahbod, 2007 *apud* NASCIMENTO *et al.* 2011).

Para o Entrevistado 4, mesmo que o plano de carreira influencie seu desempenho e motivação, ele não é o fator principal, dado que: “entendo que quando entramos na empresa é com o principal intuito de ajudá-la a melhorar e evoluir”. Os indicadores podem dar sentido ao trabalho dado que permite aos colaboradores compreenderem qual a sua importância para os resultados da empresa. Em complemento ao pensamento, no sentido de carreira, Hughes (1937) aponta que, o indivíduo ao desenvolver sua carreira, pode transformar a organização ao longo do tempo (*apud* KILIMNIK; VISENTIN, 2014).

Em suma, o Entrevistado 2 finalizou relatando:

"Apesar da bonificação em dinheiro, no final, os indicadores mostram que o seu bom desempenho influencia no seu plano de carreira. A empresa não vai querer manter alguém que está abaixo do esperado” Entrevista 2

De fato, indicadores e avaliações de desempenho podem ser uma etapa crucial do plano de carreira, uma vez que é por meio deles que as organizações conseguem mensurar de alguma forma o potencial dos seus colaboradores. Fundamentando o que foi descrito, o Entrevistado 8 relata que: “saber que, se eu cumprir as metas e tiver um bom desempenho,

isso pode implicar na minha promoção, mesmo que não seja para o cargo que eu desejo”. Como exposto no item 4.1.1, o Entrevistado 6 relacionou o plano de carreira com a avaliação e os indicadores, em suas palavras: “ele trabalha muito em sinergia com a avaliação de desempenho e os indicadores”. O entrevistado ainda complementa que: “já tive várias movimentações aqui dentro e vi como o desempenho conta na hora”, como exposto no item 4.1.4 e 4.2.1 quando discorridos no que tange sua progressão de carreira na organização em estudo.

Vale ressaltar que na Organização A, os indicadores são atualizados e apresentados mensalmente em reunião com gestores. À vista disso, este pode ser um dos motivos para a Organização A focar mais nesses processos que, para serem alcançados, precisam ser acompanhados de perto ao longo de todo o ano, deixando o plano de carreira em segundo plano. Entretanto, não significa que o plano de carreira perde seu valor no que tange a sua influência no desempenho, fica apenas como um ponto de atenção para a Organização A. Embora a prática corrobore com a manutenção da motivação e do bom desempenho, precisa estar mais presente no dia a dia dos colaboradores.

Em suma, no que tange às relações de plano de carreira e motivação apresentadas ao longo deste Capítulo, os resultados demonstram a importância da prática do plano de carreira para o profissional visualizar quais são as suas reais oportunidades dentro do negócio. Em alguns casos, o plano de carreira também serviu como um aspecto de perspectivas de carreiras futuras, não só dentro da organização em estudo. Como todo processo, a prática também alguns pontos de atenção, dado que nem sempre é possível atingir uma efetividade total, sempre pode haver falhas e particularidades que estão além da percepção dos colaboradores.

No que tange a motivação e seus aspectos relacionados ao plano de carreira, antes mesmo de serem questionados se o plano de carreira influencia na motivação, alguns participantes já o citaram como um fator motivacional. Ter conhecimento das oportunidades de carreira pode levar o profissional a empregar os seus esforços para a realização das suas atividades, uma vez que o seu desempenho pode gerar o crescimento da sua carreira na organização.

Por fim, as conclusões acerca da relação das variáveis de plano de carreira, motivação e desempenho serão apresentadas no próximo Capítulo, bem como as limitações encontradas para a realização desta pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever, qualitativamente, segundo a percepção de colaboradores de uma Organização privada, de que forma o plano de carreira influencia na motivação e no desempenho. Para a coleta de dados foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado junto a oito profissionais que fazem parte do quadro de funcionários da organização em estudo e que estão aptos ao plano de carreira. As entrevistas ao longo deste estudo atenderam a todos os procedimentos éticos, bem como respeitaram a disponibilidade de participação dos entrevistados.

No que tange os resultados em geral acerca da percepção dos colaboradores sobre as relações entre o plano de carreira, motivação e desempenho, foi possível constatar que o plano de carreira é uma prática organizacional que de fato atua de maneira positiva na motivação e desempenho dos colaboradores, uma vez que, ao ter clareza das possibilidades de trajetória profissional dentro da organização, estão mais propensos a aplicar seus esforços para a execução das tarefas, bem como o alcance dos bons resultados de desempenho tanto pessoal como organizacional. Embora os resultados sejam positivos, faz-se necessário discorrer a respeito das ressalvas feitas pelos entrevistados, dado que são relevantes para a manutenção dos resultados da prática, como também abrir precedentes para um futuro estudo mais aprofundado acerca da problemática.

Tratando-se dos objetivos específicos, no que concerne ao plano de carreira, foi possível constatar que, na ótica dos colaboradores, a prática de fato é compatível com o que a literatura define acerca do plano de carreira, além de validar que os colaboradores estão cientes dos processos que envolvem sua progressão de carreira. Ficou claro que para os participantes o plano de carreira significa o seu ciclo de desenvolvimento profissional tal qual o mapeamento dos cargos que podem ser alcançados dentro da organização. A prática atua também como um direcionamento profissional dado que a escolha de carreira é um passo muito importante na vida do indivíduo e às vezes ter o apoio da organização no que tange às oportunidades profissionais torna-se significativo.

Ainda acerca do plano de carreira, como em toda prática, há implicações que se tornam pontos de atenção para a organização em estudo. Pode-se observar que, mesmo que haja a efetividade do plano de carreira na ótica organizacional tendo em vista ser executado o que foi planejado, pois há a progressão e movimentação de seus colaboradores, a prática apresenta certas falhas. Alguns relatos expõem que o quantitativo de profissionais que a

organização consegue progredir no plano de carreira é menor que o número de *turnovers*. Há também profissionais que conseguem transição de carreiras e outros não, abrindo precedentes para compreender em um estudo futuro quais são os critérios utilizados pela área de gestão para fazer tal movimentação.

A respeito da motivação percebida pelos colaboradores, em sua maioria, foi possível compreender aspectos que corroboram para que os profissionais se sintam motivados dentro do âmbito organizacional e que, de fato, o plano de carreira atua como uma prática motivacional, dado que a oportunidade de trajetória de carreira é um fator que motiva os colaboradores a desempenharem suas atividades no dia a dia em prol da possibilidade de crescimento profissional a longo prazo. Outro aspecto interessante citado foi o clima organizacional como fonte de motivação, uma vez que a percepção do indivíduo em relação à organização é importante para compreender se o ambiente de trabalho é bom ou não. Ademais, o desenvolvimento profissional também atua como um fator motivacional. No que tange o aspecto citado anteriormente, fica como recomendação um estudo mais aprofundado dentro do ambiente organizacional a respeito dos processos e práticas utilizados pela gestão de pessoas para tal, uma vez que esse estudo não focou na temática.

Acerca da percepção de desempenho e partindo do pressuposto que o plano de carreira pode influenciá-lo, foi possível constatar que a possibilidade de crescer na carreira influi sim no desempenho dos participantes, tendo em vista que a organização pode utilizar-se dele como um dos critérios para a movimentação de cargos. O desempenho profissional pode auxiliar a organização a definir se o profissional está apto a progredir no plano de carreira tomando como base os seus resultados. O plano de carreira também pode dar sentido ao desempenho do colaborador, uma vez que pode levá-lo a alcançar seus objetivos de encareiramento.

Embora o desempenho seja modificado em virtude do plano de carreira, em alguns casos, o plano de carreira não é o motivo principal. Práticas organizacionais como indicadores e avaliação de desempenho se sobressaem dado que é comum a gestão focar mais nesses processos, pois precisam de um acompanhamento mais rígido já que fornecem informações mensuráveis a respeito do progresso dos resultados tanto pessoais como os da própria organização. Nesse sentido, fica como um ponto de atenção para a organização em estudo, visto que o plano de carreira é uma prática relevante para a manutenção da motivação e do bom desempenho, necessitando que seus processos estejam mais presentes na rotina dos profissionais.

Ademais, conclui-se por meio dos objetivos específicos que há particularidades dentro do plano de carreira que estão além da percepção dos colaboradores. Portanto, encontra-se a necessidade de um estudo futuro mais aprofundado no que concerne ao plano de carreira da organização em estudo, uma vez que as informações não ficam tão nítidas em algumas esferas acerca da prática. Alguns questionamentos, como, por exemplo, como o plano de carreira foi estruturado? Em qual momento a organização em estudo entendeu que era relevante possuir um plano de carreira?

No que tange estudos futuros, espera-se que esta pesquisa sirva como referência e orientação para haver estudos mais específicos e aprofundados acerca do plano de carreira, bem como sua relação com a motivação e o desempenho dos profissionais. O número de estudos que englobam essas variáveis ainda é pequeno, sendo esse uma limitação ao longo da elaboração desta pesquisa. Faz-se relevante também mais estudos acerca do plano de carreira como uma prática da área de gestão de pessoas de maneira geral, bem como sua atuação na organização de iniciativa privada. Espera-se também que este estudo possa ser utilizado como base para organizações que desejam implementar o plano de carreira como uma prática de cunho motivacional e de desempenho.

Por fim, os resultados da pesquisa dentro do campo de estudo foram úteis para compreender que as organizações estão trabalhando cada vez mais para desenvolver e implementar políticas e práticas que visam atender as expectativas, as necessidades e as aspirações dos indivíduos no que tange a sua carreira profissional, mesmo que ainda exista a preocupação em se atingir resultados organizacionais. Os resultados empíricos também sustentam as ações de encareiramento, visto que estar ciente do percurso profissional pode contribuir para que o indivíduo se sinta mais seguro a respeito da sua carreira. Todo o percurso profissional envolve questões que vão muito além do individual. Trabalhar em condições que não atendem suas expectativas ou que não fornecem visão a longo prazo pode influenciar negativamente na motivação e conseqüentemente no desempenho dos indivíduos. Isso posto, julga-se que o objetivo da pesquisa foi plenamente atingido.

5.1 Limitações da pesquisa

Essa Subseção tem como objetivo relatar quais aspectos corroboram para que houvesse limitações de pesquisa. No âmbito acadêmico, foi possível constatar que há uma limitação quantitativa no número de estudos que relacionam as variáveis plano de carreira, motivação e desempenho em organizações de iniciativa privada. A variedade de autores e

trabalhos recentes também foram fatores de limitação. Tais panoramas corroboraram para que não fosse possível uma análise mais aprofundada à luz da literatura.

No âmbito prático, como limitação, a pesquisadora destaca a pandemia de COVID-19 que não possibilitou o uso de técnicas mais precisas para a análise dos resultados, como, por exemplo, um grupo focal. Mesmo que tenha sido possível entrevistas presenciais, os participantes ainda se mostraram receosos no que diz respeito à segurança de sua saúde. Em alguns casos, levando as entrevistas para o formato online.

Outro aspecto de limitação encontrado foi o período em que foram realizadas as entrevistas, uma vez que, para o mercado que a organização em estudo ocupa, os últimos meses do ano são marcados pela grande movimentação no varejo em torno de campanhas de final de ano que visam a obtenção de resultados monetários. A construção de orçamento para o ano seguinte, bem como o planejamento estratégico da empresa, também foram fatores de limitação para que o número de participantes não fosse superior ao alcançado. Vale ressaltar também o interesse dos demais colaboradores em participar, no qual muita das vezes não houve um retorno positivo ou o desinteresse em discorrer sobre o tema central.

Outro fator considerado uma limitação para o aprofundamento da problemática foi a não abertura e interesse por parte da organização em permitir que houvesse análise documental, tão pouco a possibilidade de entrevistar profissionais que integram o time de gestão de pessoas e que são responsáveis pela gestão do plano de carreira. O intuito de entrevistá-los seria compreender mais a fundo como a prática funciona dentro do escopo organizacional e preencher as lacunas que ficaram abertas após a análise do conteúdo.

Em suma, também como uma limitação destaca-se o viés de desejabilidade, uma vez que os participantes podem ter se inclinado a responder o que a pesquisadora gostaria de ouvir acerca do plano de carreira, motivação e desempenho, mesmo garantindo a proteção e o sigilo dos participantes.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 373 p. ISBN: 978-85-224-9129-2.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 1-218.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p. 102-114, jun. 1994 DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 154 p. ISBN: 978-85-97-01766-3.

BES, Pablo; CAPAVERDE, Caroline Bastos. **Planejamento em gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. 142 p. ISBN: 978-65-81492-94-6.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. 2013: Artmed, 2013. 694 p. ISBN: 978-85-65852-75-3.

BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo H.. Mundo do trabalho: Construção histórica e desafios contemporâneos. *In*: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencour. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Tradução: . 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. cap. 1. p. 25-72, ISBN: 978-85-8271-085-2 .

CABRAL, Antônio; SILVA, Claudia Luciene de Melo; SILVA, Lamara Fabia Lucena. Teoria do capital humano, educação, desenvolvimento econômico e suas implicações na formação de professores. **Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, [s. l.], v. 32, p. 35-41, 2016.

CAMILLIS, Patrícia Kinast De. *et al.* **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. 224 p. ISBN: 978-85-9502-525-7 .

CAVALCANTI, Thiago Medeiros *et al.* Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [s. l.], v. 39, p. 1-13, 2019. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1982-3703003183408>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 1-525.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas . **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho ENGPR**, João Pessoa, p. 1-16, 2011.

CORTELLA, Mario Sergio; MANDELLI, Pedro. **Vida e Carreira: Um equilíbrio possível?**. São Paulo: Papyrus Editora, 2011. ISBN: 978-85-61773-71-7.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Brasília, v. 16, p. 250- 263, 2018. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1679-395159073>.

DUTRA, Joel Souza et al . As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo , v. 10, n. 1, p. 55-70, jun. 2009 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000100008&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 18 dez. 2022.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 401 p. ISBN: modelo, processos, tendências e perspectivas.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. 460 p. ISBN: 978-85-97-01292-7.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras:: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN: ISBN 978-85-97-01294-1. Acesso em: 31 ago. 2022.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, p. 14-22, set. 1996 DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-75901996000300003>. Acesso em: 4 dez. 2022.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *As pessoas na organização*. Tradução . São Paulo: Gente, 2002. . . Acesso em: 09 dez. 2022.

FOGAÇA, Natasha. “Trabalhador feliz é mais produtivo?” A relação entre bem-estar no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho individual no trabalho e o papel dos componentes da estrutura organizacional. 2014. xiv, 120 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

GARNIER, Gilberto Carmona. *Motivação: Comparando ambientes com e sem estabilidade*. **IBMEC**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-120, dez./2005.

GIL, Antonio Carlos. **Teoria Geral da Administração** : Dos Clássicos à Pós- modernidade. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2016. p. 1-306.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1 ed. Barueri, SP: Atlas, 2021. 182 p. ISBN: 978-65-5977-048-9.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 230 p. ISBN: 978-85-970-2098-4.

GOMES, Francisco Rodrigues. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, p. 95-103, jun. 2002 DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200009>.

GUAZI, Taísa Scarpin. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Revista Educação, Pesquisa e Inclusão**, [s. l.], v. 2, p. 1-20, 16 dev. 2021 DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131>. Acesso em: 1 fev. 2023.

GUILHERME, M. M.; CRUZ, A. P. C.; BARBOSA, M. A. G. O Papel da Avaliação de Desempenho Humano em uma Instituição Pública de Ensino . **Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS**, v. 19, n. 41, p. 29-42, 2019.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento e Desenvolvimento de Carreira**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 120 p. ISBN: 978-85-387-0232-0.

HOXIE, Robert Franklin. **Scientific Management and Labor**. Chicago : D. Appleton and Company, 1915. Disponível em: <https://archive.org/details/scientificmanag01hoxigoog>. Acesso em: 15 jul. 2022.

KILIMNIK, Zelia Miranda; VISENTIN, Izabela Calegario. Evolução dos estudos internacionais sobre o tema carreira. **Revista de Carreiras Pessoas**, São Paulo: ReCaPe, ed. 2, ano 2014, p. 204-211, 27 jun. 2014.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira**. São Paulo: Cengage, 2016. 173 p. ISBN: 978-85-221-2243-1.

LIMA, Maria Gilvaneide de; MACHADO, Daniela; ESTENDER, Antonio Carlos. Plano de Carreira e Plano de Remuneração Para Motivação e Retenção de Talentos. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-12, dez./2015

LIMA, Luciana Campos; GALLELI, Barbara. Sistemas institucionais, práticas de gestão de recursos humanos e capital humano: o BRICS em perspectiva. **XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020**: Tema 11 - Modelos, Políticas e Práticas para a Gestão de Pessoas, Evento on-line, p. 1-16, 2020.

LIRA, M.; SILVA, V. P. G. Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 4, p. 171-195, 2015.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 247 p. ISBN: 978-85-97-01158-6.

MADEIRA, Gilberto dos Santos; PEREIRA, Moacir. Desenhando estruturas organizacionais: das burocracias de Weber e Mintzberg às organizações contemporâneas. **VIII Convibra Administração**: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, [s. l.], 2011.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. ISBN: 978-85-216-2678-7.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 458 p. ISBN: 978-85-224-9555-9.

MENDONÇA, Márcia da Cosa Furtado de. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa**. Orientador: Suvia Constante Vergara. 2002. 200 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de mestrado executivo, Fundação Getulio Vargas - Escola brasileiro de administração pública, São Paulo, 2002. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3745>. Acesso em: 5 jan. 2023.

MONTEIRO, Luis Eduardo dos Santos. **Importância do plano de carreira e remuneração para a redução do turnover dentro das empresas: Caso eletrobrás**. Orientador: Marco Túlio Fundão Zanini. 2012. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

MORIN, Estelle M.. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, p. 8-19, 2001. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O estruturalismo na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 10(4), p. 23-41, dev. 1970 DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0034-75901970000400002>.

NASCIMENTO, Sabrina do *et al.* Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração, [S. l.]**, v. 46, n. 4, p. 373-391, 2011. DOI: 10.1590/S0080-21072011000400005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44555>. Acesso em: 7 ago. 2022.

NEVES, Diana Rebello *et al.* Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cad. EBAP.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, p. 318-330, 2018. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1679-395159388>.

OLIVA, Eduardo de Camargo; FERRA, Silmara. Gestão do Desempenho Humano: Um estudo das pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 9, p. 19-36, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Como elaborar um plano de carreira para ser um profissional bem-sucedido**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018. ISBN: 978-85-97-01556-0.

PAIXÃO, Claudiane Reis da; SILVEIRA, Amelia. O sistema de administração da carreira profissional em uma organização brasileira: destaque no gerenciamento de pessoas. **Revista de Carreiras Pessoas**, São Paulo: ReCaPe, ed. 7, p. 422- 438, 24 abr. 2017. Anual.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 07 ago. 2022.

PRADO, V. J. D; ALVES, B. C. P. Reflexões Sobre a Escola das Relações Humanas - ERH e as Pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições. **XXXV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-17, set./2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2435.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2022.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; LEDA, Denise Bessa. O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, dez. 2004. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812004000300006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 08 ago. 2022.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 1 jan. 2018.

RODRIGUES, WA; REIS NETO, MT; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, pág. 253-273, 2014.

ROSA, F. A. S.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Tipos de Carreira: Análise da Produção Científica. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 1, p. 358-373, 2017.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração IMED**, [s. l.], v. 2, p. 1-17, 2012. 2237-7956. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v2n1p1-17>.

SILVA, Carlos Roberto Ernesto da. Orientação profissional: utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal. 2007. 200 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

SILVA JUNIOR, Josué Francisco Cosmo da. Gestão de carreiras: características e impactos na construção de uma carreira profissional e nas organizações. 2015. 90f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SILVA, Lara Raquel Fonseca da *et al.* A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2015.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão à luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2012.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de

Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. 2020. ISSN 2237-9444. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>.

SOUZA, J. C. L. D. **Gestão de Carreiras**. 1. ed. São Paulo: Uniasselvi, 2012. p. 1-207.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 7, p. 33-54, 2003. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>.

TAYLOR, Frederick W.. **Princípios da Administração Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Grupo Gen, 2020. p. 1-92

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 39-63, dez. 2002. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 18 dez. 2022.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, [s. l.], v. 19, p. 38-46, 2007. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0102-71822007000400007>.

VARZONI, Giorgia Chimara; AMORIM, Wilson Aparecido. Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras Pessoas**, São Paulo: ReCaPe, ed. 3, ano 2021, p. 489-505, 1 set. 2021.

VASCONCELLOS, Vinicius Carvalho de; NEIVA, Elaine Rabelo. Escala de Expectativas de Carreira na Organização:: Desenvolvimento e Evidências de Validade. **PsicoUSF**, Bragança Paulista, v. 21, p. 245-257, 2016. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/1413-82712016210203>. Acesso em: 11 dez. 2022.

VASCONCELLOS, Vinicius Carvalho de e NEIVA, Elaine Rabelo. Antecedentes de expectativas de carreira na organização. *Temas psicol.* [conectados]. 2017, vol.25, n.1, pp. 193-205. ISSN 1413-389X. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2017.1-13>.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. **Rev. bras. orientac. prof**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 197-208, dez. 2012. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 11 dez. 2022.

VELOSO, Elza Fátima Rosa et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Rev. bras. orientac. prof* [online]. 2011, vol.12, n.1 [citado 2023-01-04], pp. 61-72. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100008&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1984-7270.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de pesquisa**. Tradução: Arlete Simille Marques. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 192 p. Título original: Research methods. ISBN: 978-85-02-62985-7.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACE - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Roteiro de Entrevista Semiestruturado

A seguir, apresenta-se o objetivo geral e específico dessa pesquisa que nortearam a construção deste roteiro:

Objetivo geral: Descrever, qualitativamente, segundo a percepção de colaboradores de uma Organização privada, de que forma o plano de carreira influencia na motivação e no desempenho.

Objetivos específicos:

(I) Descrever a percepção de colaboradores, de uma Organização, da iniciativa privada, acerca de características do plano de carreira implantado nela;

(II) Identificar os níveis de motivação percebidos por colaboradores de uma Organização da iniciativa privada;

(III) Relatar o desempenho percebido por colaboradores de uma Organização da iniciativa privada;

(IV) Identificar, qualitativamente, de que forma ter um plano de carreira influencia na motivação e desempenho percebido por colaboradores de uma Organização da iniciativa privada.

Em conformidade ao que foi apresentado no item 3.5, abaixo o roteiro separado por suas categorias.

(I) Categoria 1: Plano de Carreira

1. O que você compreende por “Plano de Carreira”?
2. Em algum momento da sua vida você já planejou sua carreira?
3. O plano de carreira da empresa foi apresentado na sua entrevista para esta vaga?
4. Você vê a possibilidade de crescimento da sua carreira dentro da empresa?
5. Em sua opinião, o plano de carreira desta empresa é efetivo?

(II) Categoria 2: Motivação

1. Você se sente motivado nesta empresa?
2. Em sua opinião, a existência de um plano de carreira influencia na sua motivação?

(III) Categoria 3: Desempenho

1. Você acredita que o seu desempenho é modificado em função do plano de carreira?
2. Numa escala de 0 a 10, o quanto a existência de um plano de carreira te motiva a desempenhar melhor sua função?

Por fim, os questionamentos feitos para que fosse possível delimitar o perfil dos participantes como exposto no item 3.3.1:

Gênero:

- Feminino
 Masculino
 Outro: _____

Faixa Etária:

- Até 20 anos
 21 a 30 anos
 31 a 40 anos
 Mais de 50 anos

Grau de escolaridade:

- Ensino Superior Incompleto
 Ensino Superior Completo
 Pós-graduação (Especialização, MBA)

Cargo:

- Jovem Aprendiz

- Estagiário
- Assistente
- Analista
- Coordenador
- Trainee
- Supervisor
- Inspetor
- Gerente

Tempo de trabalho:

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos