



O PLANO DE CARREIRA UTILIZADO COMO ESTRATÉGIA PELAS ORGANIZAÇÕES COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL E DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

**RENAN GOMES DE MOURA
RENANGMOURA@GMAIL.COM
UNIGRANRIO**

**PALOMA DE LAVOR LOPES
PALOMALAVOR@GMAIL.COM
UGB/FASF**

**MARCUS VINÍCIUS BARBOSA
marcus.barbosa1979@gmail.com
FASF**

Resumo:As organizações estão inseridas em um cenário cada vez mais competitivo, onde o diferencial não está somente no investimento em tecnologia e estrutura, mas também na gestão de pessoas, porém para gerir seres humanos os gestores devem levar em consideração que são as pessoas o diferencial competitivo das organizações. A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização e as reconhecem como elementos que a impulsionam a busca de resultados, e não como agentes estáticos. (CHIAVENATO, 2008, p.288). Com isso, questiona-se: O plano de carreira pode trazer de fato benefícios para o colaborador e para a organização? Partiu-se das hipóteses de que a administração do Plano de Carreira é um fator que propicia a motivação do colaborador tornando-se um fator que beneficia o seu desenvolvimento profissional. Esse artigo se concentra em investigar a função do plano de carreira, norteadada pela questão de gestão de pessoas, motivação e desenvolvimento

profissional. O objetivo geral deste artigo consiste em, estudar e analisar o Plano de Carreira para o desenvolvimento profissional e como ferramenta motivacional. Os objetivos específicos são: 1) Compreender o que é plano de carreira, 2) Compreender a hierarquia das Necessidades, 3) Analisar o plano de carreira como ferramenta motivacional. Os temas abordados no presente artigo são: desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas, motivação, plano de carreiras e por último estudo de caso e sua análise.

Palavras Chave: Plano de carreira - Motivação - Des. Organizacional - Gestão de Pessoas -

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um cenário cada vez mais competitivo, onde o diferencial não está somente no investimento em tecnologia e estrutura, mas também na gestão de pessoas, porém para gerir seres humanos os gestores devem levar em consideração que são as pessoas o diferencial competitivo das organizações. A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização e as reconhecem como elementos que a impulsionam a busca de resultados, e não como agentes estáticos (CHIAVENATO, 2008, p.288).

O desempenho de uma organização depende dos esforços dos colaboradores e para que o resultado seja positivo, é necessário compreender que as pessoas necessitam de um ambiente adequado e estimulante. Para Spitzer (1997) os funcionários também têm expectativas que o trabalho pode e deve ser estimulante. Eles querem que seu trabalho seja agradável, estimulante e desafiador, e não uma espécie de agonia de segunda a sexta feira.

Um ambiente de trabalho estimulante não é a única forma de atingir os objetivos das organizações, essa não é a única ferramenta utilizada pelos gestores de pessoas como fator motivacional. A motivação tem sido um dos maiores desafios dos gestores e líderes das empresas, pois se sabe que ela pode ser influenciada por fatores externos a organização, onde vários acontecimentos em sua vida pessoal trazem para si a motivação. Porém não somente fatores externos mantêm o indivíduo motivado, há também os fatores internos, ou seja, a empresa também é responsável pela motivação de seus colaboradores. (SPITZER, 1997)

Por consequência a melhor maneira é investir em profissionais cada vez mais capacitados, treinando e focando as metas da empresa e da própria vida profissional, e para isso o Plano de Carreira tem se mostrado cada vez mais necessário como relata Savioli (1999, p.14) "Carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida". Assim, observa-se que o Plano de Carreira é uma ferramenta que visa motivar o colaborador através do desenvolvimento profissional dentro da empresa. Agregando valores e trazendo benefícios para a sua vida pessoal e profissional, consequentemente para a organização.

Com isso, questiona-se: O plano de carreira pode trazer de fato benefícios para o colaborador e para a organização? Partiu-se das hipóteses de que a administração do Plano de Carreira é um fator que propicia a motivação do colaborador tornando-se um fator que beneficia o seu desenvolvimento profissional. Esse artigo se concentra em investigar a função do plano de carreira, norteadas pela questão de gestão de pessoas, motivação e desenvolvimento profissional.

O objetivo geral deste artigo consiste em, estudar e analisar o Plano de Carreira para o desenvolvimento profissional e como ferramenta motivacional. Os objetivos específicos são: 1) Compreender o que é plano de carreira, 2) Compreender a hierarquia das Necessidades, 3) Analisar o plano de carreira como ferramenta motivacional. Os temas abordados no presente artigo são: desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas, motivação, plano de carreiras e por último estudo de caso e sua análise.

O Desenvolvimento Organizacional tem o objetivo de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional aliado com a Gestão de Pessoas, que parte do estudo das relações humanas, tornando possível compreender que o trabalho aborda a importância da valorização das pessoas no intuito de gerar e manter a motivação no ambiente de trabalho, sendo necessário desenvolver ferramentas relacionadas à motivação e autoestima.

2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações estão inseridas em um ambiente e interagem com o mesmo recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores dos indivíduos por sua vez conduzem à formação do Desenvolvimento Organizacional, onde Motta e Vasconcelos (2002, p.252) afirmam que “o D.O é estabelecido a partir da tecnologia, da estrutura social e das necessidades das pessoas.”.

Corroborando ainda com essa ideia Motta (1998, p.78) diz que “cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade.” Através da afirmação é possível observar que o desenvolvimento organizacional compreende principalmente a gestão de pessoas, sendo essa área responsável pela mudança e propagação da cultura organizacional.

Segundo Motta e Vasconcelos (2002, p.258) relatam que o as estratégias de DO devem abranger o aprimoramento nas relações interpessoais, transformação nos valores para que o fator humano seja considerado legítimo, aprimoramento do entendimento inter e intragrupal, desenvolver equipes para torna-las mais eficiente e desenvolvimento dos melhores métodos para a solução de conflitos. Através da afirmação de Motta e Vasconcelos se pode inferir que o D.O está estreitamente ligado a área de gestão de pessoas, pois parte do princípio que só ocorre desenvolvimento organizacional quando há o desenvolvimento das pessoas.

Chiavenato (2006) afirma que o desenvolvimento organizacional acaba por desenvolver um modelo de gestão de pessoas baseado em estratégias e mudanças ambientais que a afetam. A simples alocação de seres humanos como recursos utilizados dentro da organização pode não resultar em processos eficazes. Sendo, portanto, mais importante considerar recursos humanos como sujeitos à influenciar e influenciados dentro do ambiente organizacional. Para isso é necessário enxergar o desenvolvimento profissional como uma das faces do D.O, como mostra a afirmativa a seguir:

“A aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e entidades. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E este por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.” (CHIAVENATO,2006,p.182)

O Desenvolvimento Organizacional tem como função principal desenvolver a organização através de vários recursos onde pode-se destacar o desenvolvimento humano como uma das estratégias do D.O, pois leva em consideração a combinação de todos os

recursos disponíveis para alcançar seus objetivos e impulsionar mudanças. Compartilhando dessa ideia Dalmau diz que:

“A Gestão Estratégica de Pessoas e o desenvolvimento organizacional se influenciam mutuamente, em várias dimensões. O Desenvolvimento Organizacional é determinado em função da forma como a organização deseja atuar no ambiente e no seu patrimônio de conhecimentos. As pessoas influenciam e implementam as estratégias do D.O, pois compõem o seu patrimônio de conhecimento, que está em constante movimento. A Gestão Estratégica de Pessoas tem o desafio de tornar clara a missão da organização, atuar, por meio dos subsistemas-chaves de Recursos Humanos, gerindo o desenvolvimento organizacional.” (DALMAU, 2009, p.18)

Robbins (2006, p. 170) define Desenvolvimento organizacional como uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários. Logo não se deve enxergar o D.O como um fator isolado de estrutura homogênea, pelo contrário se deve levar em conta que ele é formado por uma estrutura heterogênea e com base nas pessoas como mostra a figura 1 a seguir.

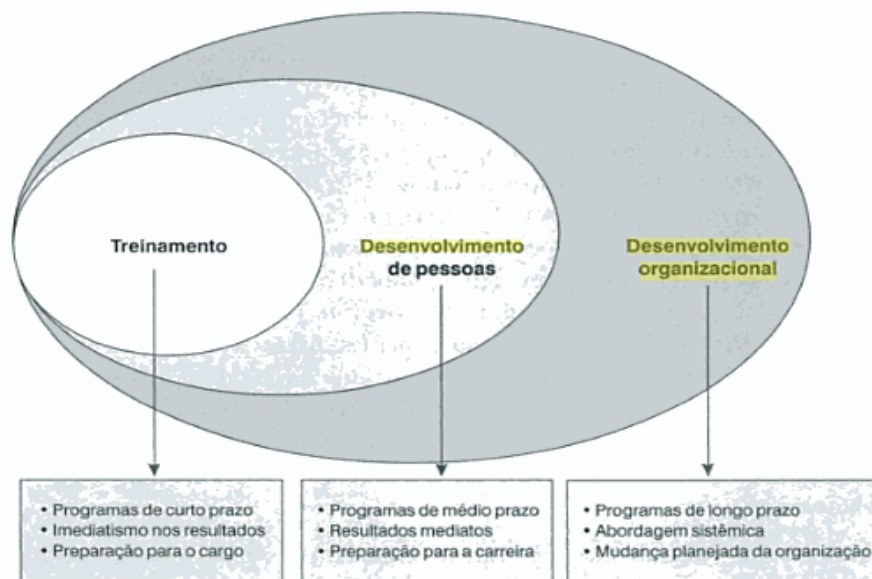


Figura 1. Os estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional Chiavenato (2006, p.183)

Através da figura 1 é possível compreender o Desenvolvimento Organizacional como a área que abrange a Gestão de Pessoas, envolvendo duas esferas dessa área que são o treinamento e o desenvolvimento de pessoas como um todo, sendo a primeira o treinamento do colaborador que visa prepara-lo para o cargo em consequência encontrasse a esfera do desenvolvimento de pessoas que de uma forma abrangente consiste em realizar a preparação da carreira do funcionário, logo fica nítida a relação entre D.O e Gestão de Pessoas.

3. GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente as organizações veem enfrentando um grande desafio na área de Gestão de Pessoas. O mercado corporativo está cada vez mais heterogêneo e a competitividade, entre as organizações, para reter os melhores talentos utilizam as mais variadas ferramentas.

No que tange a Gestão de Pessoas Chiavenato (2008, p.14) faz a seguinte afirmação, “A Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no objetivo de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nela trabalham.” Agregando ao conceito exposto sobre o que vem a ser a Gestão de Pessoas Gil (2001, p.17) afirma que “A expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.”

A Gestão de Pessoas é a área da organização responsável pela consolidação dos objetivos do colaborador e da organização simultaneamente. Procurando assim atingir os objetivos organizacionais e os objetivos individuais e profissionais de cada funcionário, logo essa área pode então, ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica, ou seja, um conjunto de partes unidas que possuem relações entre si. (GIL, 2001)

De acordo com Rechziegel & Vanalle (2000), a nova gestão de recursos humanos das empresas faz com que outros princípios também passem a ter destaque, como o autodesenvolvimento, isto é, as próprias pessoas devem buscar agregar novas competências, a empregabilidade, o foco em resultados, ou seja, a mensuração constante do valor que as pessoas oferecem ao negócio das empresas, as relações entre as pessoas e as organizações e a motivação de seus colaboradores. A gestão de pessoas tem papel de mediadora entre interesses da organização e do colaborador, principalmente no que sugere à motivação do funcionário no trabalho.

4. A MOTIVAÇÃO HUMANA

O processo de motivação se torna bastante difícil de compreender pelo fato de não existir uma única motivação que determine como os colaboradores se conduzirão com relação a elaboração de suas tarefas, ou seja, não há estratégia específica que faça com que todos tenham um moral elevado. Para isso será abordado a seguir duas teorias clássicas motivacionais para compreender o processo motivacional, a primeira será a Hierarquia das Necessidades e a Segunda a Teoria dos Dois Fatores.

Vale ressaltar que a motivação é um impulso que vem de dentro de cada indivíduo e tem suas fontes de energia na subjetividade de cada pessoa, não se pode fazer nada para conseguir motivar uma pessoa sem que ela esteja apta para tal atividade, é importante ter capacidade de executar tal trabalho e que se tenha vontade para isso.

“Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência, portanto quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação.” (BERGAMINI, 2006, p.89).

A motivação é interna e subjetiva a cada indivíduo, porém existem fatores que colaboram para que ela seja despertada dentro de cada um. Para melhor compreender esse despertar para as pessoas, Maslow define a Hierarquia das Necessidades Humanas.

3.1- Hierarquia das Necessidades Humanas

Segundo Maslow (1943, apud MAXIMIANO, 1995) os estágios de motivação são hierarquizados e correspondem às seguintes necessidades: Necessidades fisiológicas – são as necessidades primárias do indivíduo, são instintivas e já nasceram com os indivíduos e estão situadas no nível mais baixo; Necessidades de segurança – são as necessidades de proteção contra ameaças, de segurança íntima, de proteção contra doenças, desemprego, de participação; Necessidades sociais – são as necessidades de amizade, afeto e interação social; Necessidades de estima – necessidades de estima tanto por indivíduo como por parte dos outros; Necessidade de auto realização – classificadas como as necessidades mais elevadas e originam-se da cultura e da educação da pessoa.

Tais necessidades foram hierarquizadas em forma de pirâmide para que haja uma melhor compreensão dessas hierarquias.

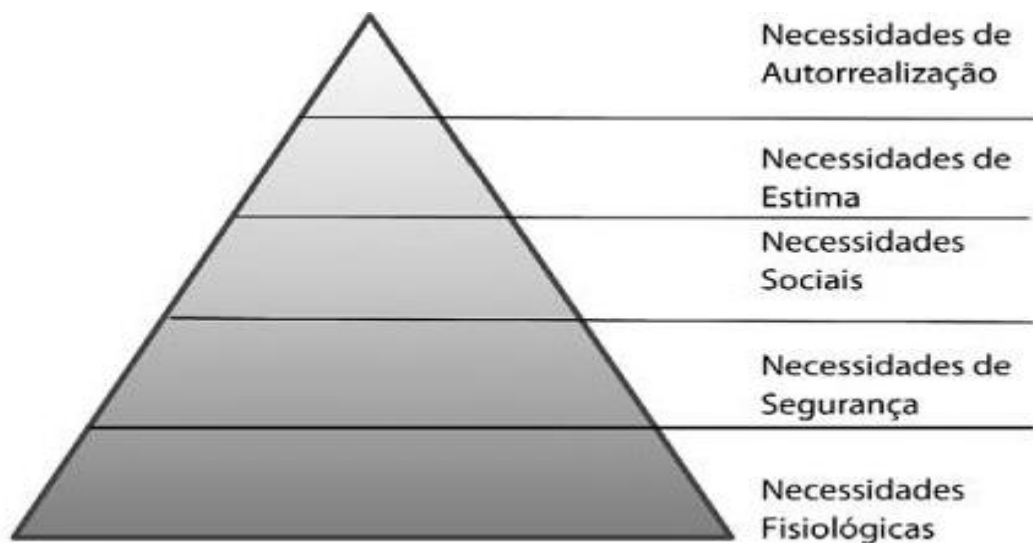


Figura 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Oswaldo (2011, p.64)

Entende-se que para Maslow, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem realizados. Isto significa que no momento em que o ser humano realiza uma necessidade, outra surge em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Outra teoria desenvolvida por Herzberg faz uma subdivisão na Pirâmide de Maslow, vejamos a seguir.

3.2 – Teoria dos Dois Fatores

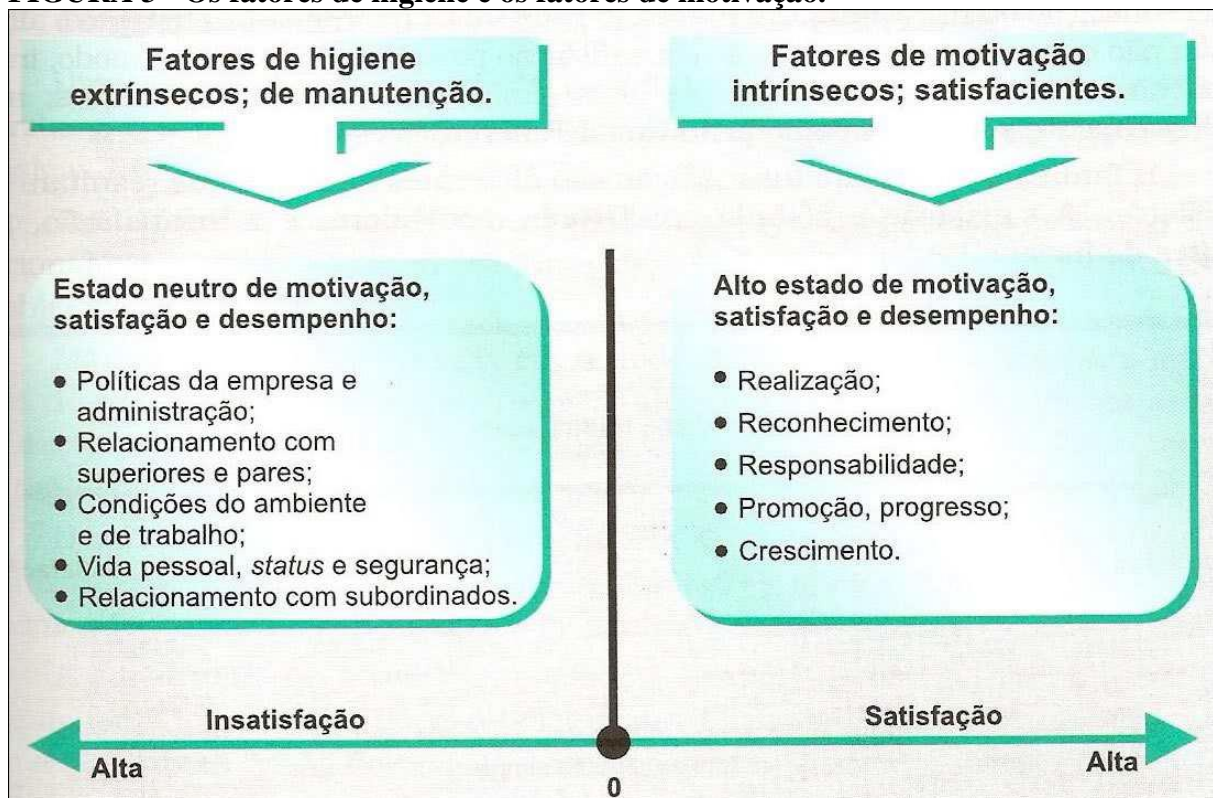
Frederick Herzberg (1959, apud MAXIMIANO, 2006) identificou que os fatores que provocam atitudes positivas no trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas. Sugeriu que era necessário diferenciar os conceitos de motivação e satisfação, formulando a teoria dos dois fatores. Essa explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para conseguir despertar a motivação. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, como mostra-se a seguir:

“Herzberg nos anos 60, formulou sua teoria sobre motivação, muito semelhante à teoria de Maslow. Porém

sua teoria ficou focada no ambiente organizacional e o que proporciona a motivação/satisfação ou a ausência delas aos trabalhadores neste ambiente. Esta teoria ficou conhecida como higiene-motivação e procurou esclarecer o que afetava a satisfação das necessidades dos trabalhadores, fossem elas inferiores (higiênicos) ou superiores (motivadores)". (BERTOLINO, p.147, 1998)

A figura a seguir mostra de uma forma didática a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, abordando os fatores extrínsecos e intrínsecos.

FIGURA 3 - Os fatores de higiene e os fatores de motivação.



Fonte: Silva (2001, p. 233.)

Os estudos de Herzberg levaram à conclusão de que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam motivação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la.

As necessidades extrínsecas segundo Silva (2001, p233) são: “como salário, estabilidade no cargo, relações interpessoais”. Nos fatores extrínsecos é possível notar que as políticas da empresa e administração abordam as questões salariais e administração da carreira e para tornar tais abordagens reais podem adotar como ferramenta estratégica o Plano de Carreiras.

5. O PLANO DE CARREIRA: UMA FERRAMENTA MOTIVACIONAL

Antes de compreender como o plano de carreira (P.C) pode ser utilizado como ferramenta motivacional é preciso entender primeiro as seguintes questões: O que é um PC,

suas finalidades, seus benefícios e por fim como é utilizado pelos gestores como uma estratégia motivacional.

Queiroz e Leite (2011, p.1790) dizem que “O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão.”. O plano de carreira é um documento que possui diversas finalidades, em destaque a função de instruir as organizações, e principalmente os colaboradores a gerirem suas carreiras de forma que traga benefício para ambos.

São várias as finalidades de um plano de carreira; entretanto, neste momento o importante é focar as principais, para facilitar o seu desenvolvimento, são elas: Dar foco de direcionamento profissional para as pessoas; Facilitar a interligação entre conhecimentos diversos; Facilitar se necessário, a alteração do rumo profissional; Dar mais segurança para as pessoas e por último Propiciar amplo debate da vida profissional das pessoas.” (OLIVEIRA, 2009, pg 8).

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

“Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. Nessa fase de elaboração, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos.”. (CORRAL, 2010, p.53).

Pode-se considerar que um Plano de carreira eficiente é aquele que segue algumas diretrizes, que visam direcionar seus objetivos de forma eficaz, proporcionando ao colaborador ascensão profissional. Corroborando com a ideia anterior, para se elaborar um plano de carreira eficiente é:

“Preciso seguir uma metodologia composta por 17 passos que são: análise do mercado atual e futuro, estabelecimento da visão, estabelecimento de valores pessoais, identificação de oportunidades e ameaças, debate de cenários, análise da vocação profissional, análise da capacitação profissional, estabelecimento da missão e dos focos da atuação, estabelecimento da postura estratégica, análise dos concorrentes, estabelecimento da vantagem competitiva, estabelecimento dos objetivos e metas, estabelecimento das estratégias e dos projetos, estabelecimento do código de ética profissional, estabelecimento de políticas, análise da evolução profissional, estratégias para aprimoramento e qualidade total do plano de carreira” (OLIVEIRA, 2009 pg. 75).

O Plano de carreiras só se torna eficaz quando segue uma metodologia rígida de elaboração abrangendo algumas variáveis críticas como a análise do mercado atual e indo até a elaboração de estratégias de aprimoramento profissional, para assim ter ascensão

profissional. O plano de carreira pode colaborar para a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano que pensa, possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado. Gerando assim motivação no colaborador para a execução de suas tarefas. Os benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira na empresa podem ser considerados conforme a afirmativa.

“Os funcionários com maior potencialidades permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional. O nível de motivação cresce em função da perspectiva dentro da organização. As sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas.

As possibilidades de erros nas promoções são bem menores. Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial. A organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos.” (DUTRA, 1996, p.145)

Através da implantação de um bom plano de carreiras as organizações só tendem a ter resultados positivos além de facilitar seu planejamento estratégico na gestão de pessoas, mas essa ferramenta não se torna estratégica somente para a organização, mas também para o colaborador.

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

O plano de carreira possibilita a organização investir nos seus colaboradores para que haja melhoria em sua qualificação e capacitação afim de melhor desenvolver suas tarefas sem ter grandes receios de perda deste funcionário para outra organização.

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

Considera-se que é possível estabelecer um elo entre as duas teorias motivacionais: as de Maslow e a de Herzberg que podem ser ligadas diretamente com os benefícios do plano de carreira, este podendo ser utilizado como uma excelente ferramenta de motivação para os colaboradores das organizações, uma vez que os fatores motivacionais e ou higiênicos podem ser relacionados diretamente com o trabalho e a carreira dos funcionários, pode-se dizer, segundo Hofmeister (2009) que a carreira só é bem administrada quando visa atingir os objetivos profissionais e organizacionais.

Cria-se uma reação em cadeia, onde o colaborador percebendo possibilidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização pode vislumbrar novas possibilidades dentro da própria organização e motivando-se ao trabalho, sendo também influenciado em seu

planejamento pessoal. Todos esses fatores integrados podem gerar mais motivação e comprometimento que refletirão em resultados para a organização.

6. ESTUDO DE CASO

A empresa escolhida para realizar o estudo de caso é uma concessionária que controla, opera e monitora a Malha Sudeste da Rede Ferroviária Federal. A empresa atua no mercado de transporte ferroviário desde 1996.

A organização foi criada com metas bem definidas sobre preservação do meio ambiente e implementa vários programas de cunho ambiental, recuperação de áreas degradadas com emprego de revestimentos vegetais, gerenciamento de resíduos e adoção de medidas preventivas para eliminação de processos poluidores são alguns exemplos.

Também é implantada uma série de medidas sobre procedimentos operacionais, capacitação de recursos humanos, conscientização e emprego de tecnologias, para garantir o transporte eficiente e seguro não só de suas cargas, mas também de seus funcionários, e pensando no desenvolvimento profissional a empresa adota como ferramenta motivacional e estratégica o Plano de Carreiras.

A empresa tem suas ações regidas pelos seguintes valores: Ter equipes e colaboradores com alto desempenho, motivados e comprometidos; agir como donos do negócio, com paixão, decisão e agilidade, baseados em fatos e dados; tratar os nossos colaboradores com respeito, reconhecendo suas ações e seus bons resultados; atuar as equipes com o conceito de um time; saber que o trabalho de um contribui para o resultado de todos; acredita que já são uma equipe vitoriosa que luta para alcançar as metas e superar os desafios e para eles não há jogo perdido.

Como descrito anteriormente, a organização valoriza seus colaboradores os reconhecendo pelo seu alto desempenho e motivação. Uma das ferramentas estratégicas utilizada por ela para reconhecer tal desempenho é o Plano de Carreiras que visa auxiliar o desenvolvimento dos seus colaboradores e abrange a todos que fazem parte da organização.

A organização acredita que a carreira profissional de seus colaboradores é resultado de uma construção que fazem em suas vidas e para isso se dedica com o desenvolvimento educacional, com as experiências profissionais e com a atitude perante os desafios do futuro.

O Plano de carreira da organização possui objetivos que visam motivar os colaboradores como: possibilitar que o funcionário direcione seu desenvolvimento para o cargo almejado; estimulá-lo, com o apoio do gestor, a planejar qual o melhor caminho para o seu desenvolvimento e crescimento profissional e reconhece-lo de acordo com o seu desempenho e com sua contribuição para a organização, sendo essa ferramenta de extrema importância dentro da empresa.

O Planejamento de Carreira é tão importante que a organização disponibiliza as descrições de cargos para que todos tenham acesso e tomem ciência dos requisitos necessários para todos os cargos, além de divulgar internamente um livreto contendo todas as explicações sobre o Plano de Carreiras, orientando assim os colaboradores em sua gestão profissional.

Um fato relevante sobre a empresa é que no ano de 2013 a organização foi indicada, pela revista Exame, como uma das cento e cinquenta (150) melhores empresas para se trabalhar como mostra a tabela a seguir.

Nota da Empresa	88,2	Nota do Funcionário	81,8
Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP)		Índice de Qualidade no ambiente de Trabalho (IQAT)	
Estratégia e Gestão	91,3	Se identificam com a empresa	88,7
Liderança	97,4	Estão satisfeitos e motivados	79,5 %
Cidadania Empresarial	84,7	Acreditam ter desenvolvimento	79,5 %
Políticas e Prática	83,7	Aprovam os seus líderes	83,4 %
- Carreira	83,5		
- Desenvolvimento	90,4		
- Remuneração e Benefícios	76,8		
- Saúde	84,1		

FIGURA 4 – Resultado dos aspectos avaliados
Fonte: Revista Exame (2015)

Para tal classificação 481 empresas se inscreveram, das quais 234 foram pré-classificadas e 150 entraram, de fato, na lista. Através da pesquisa fica notório que os itens avaliados para ser considerada uma das melhores empresas para se trabalhar onde a fator carreira obteve uma pontuação de 83,7, desenvolvimento foi pontuado com 90,4, remuneração e benefícios ganharam uma pontuação considerável (76,8) resultando assim em fatores positivos como identificação com a empresa (88,7) e motivação onde 79,5% dos colaboradores considera-se motivados tal porcentagem também é refletida desenvolvimento onde os colaboradores acreditam serem desenvolvidos profissionalmente pela organização.

7. METODOLOGIA

O presente artigo tem como fundamentação teórica: pesquisa bibliográfica em livros, revistas e periódicos específicos da área de gestão de pessoas, Recursos Humanos e Administração, que abordam o tema proposto onde foi efetuado um levantamento bibliográfico sobre o objeto de pesquisa referindo-se a um Estudo de Caso. Chizzotti afirma que:

“O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente.” (CHIZZOTTI, 1997, p.102).

Através da afirmação de Chizzoti é possível dizer que estudo de caso possibilita analisar o todo através de um em específico, pois considera que um caso não seja único, mas sim a representação de muitos o autor ainda diz que:

“o caso a ser estudado não é necessariamente um caso único, mas é tomado como unidade significativa do todo (...) como um marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma situação.” (p.102).

Por isso a metodologia escolhida foi o estudo de caso, pois é uma referência significativa para merecer a investigação e, por comparações aproximativas, apto para fazer generalização a situações similares ou autorizar inferências em relação ao contexto da situação analisada. O estudo de caso realizado no presente trabalho esteve atrelado a pesquisa documental.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa bibliográfica é possível considerar que o Desenvolvimento Organizacional está ligado diretamente com a área de gestão de pessoas, pois o D.O é estabelecido a partir da tecnologia, da estrutura social e das necessidades das pessoas, onde tal necessidade é refletida no desenvolvimento profissional, porém para compreender a necessidade de desenvolvimento profissional se deve partir da premissa que todo trabalhador possui necessidades físicas e psicológicas que precisam ser sanadas para que consigam se motivar, tais fatores foram postos em forma de hierarquia por Maslow e com uma nova visão tratada por Herzberg. Dentro dos fatores das necessidades humanas estabelecidas pelos pesquisadores citados anteriormente é possível os relacionar com programas motivacionais adotados pelas organizações como por exemplo a utilização do Plano de Carreira como ferramenta motivacional, pois pertencem a necessidade de realização e são relacionadas aos fatores intrínsecos.

Pode-se compreender assim que a motivação é considerada importante, no que se refere ao sucesso empresarial, onde o indivíduo sente-se realizado na execução de algum projeto ou mesmo na gestão de algum setor. Em geral, as pessoas almejam planos de carreiras, benefícios e incentivos salariais, a esse respeito Maximiano (2006), afirma que as recompensas materiais são as que oferecem maior atrativo para as pessoas.

Através do estudo de caso proposto no presente artigo se torna possível inferir que o Plano de Carreira afeta drasticamente a motivação humana, impactando diretamente nos resultados e objetivos organizacionais. Para tanto o plano de carreira tem quem ser administrado de forma eficaz, e para isso deve ser posto em prática gerando assim uma oportunidade de crescimento tanto para a organização quanto para o colaborador que percebe este estímulo para desenvolver-se e aperfeiçoar-se cada vez mais. Pode-se dizer através do estudo de caso proposto que o plano de carreira é capaz de passar uma segurança para os colaboradores e com ele a organização mantém colaboradores talentosos, satisfeitos, comprometidos e acima de tudo motivados a ponto de se reconhecerem profissionalmente com a organização.

Considera-se através do que foi pesquisado, que quando o colaborador percebe uma estrutura dentro da organização preocupada com o atendimento de seus anseios profissionais, notando uma motivação ao trabalho maior e conseqüentemente, uma maior possibilidade de comprometimento, já que, conforme apresentado anteriormente, diversos estudos apontam o trabalho como fonte de realização pessoal também.

Essa pesquisa é uma contribuição para estudos sobre a área de gestão de pessoas, principalmente no que tange a administração do plano de carreira como ferramenta motivacional, ficando claro o valor das pesquisas para afirmação de questões propostas como, desenvolvimento organizacional, teorias motivacionais e, em que são envolvidos, tais como: cultura organizacional, sentimentos, crenças e atitudes individuais. Para aprofundamentos do tema, sugere-se uma pesquisa sobre os valores citados.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTOLINO, Filho J.. **Tópicos atuais em administração: motivação**. Campinas: Alínea, 1998.

CORRAL, Janaina Azevedo. **Como conquistar o seu emprego**. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1997.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

DUTRA, C. **Administração de carreiras**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

FURBINO, M. **Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um!** Documento Eletrônico. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um/20877/>. Acessado em: 26/08/2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento e Desenvolvimento de Carreira**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOTTA, P.R.: **Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de Carreira: Foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2009.

OSWALDO, Yeda. **Gestão da carreira profissional: Uma perspectiva holística**. São Paulo: Livrus, 2011.



QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gest3o de Carreira: O papel do empregado, da lideran7a e da organiza73o**. S3o Paulo: DVS, 2011.

RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R. M. **Novas pr3ticas de recursos humanos e a competitividade**. S3o Paulo: XX ENEGEP 2000. Anais. S3o Paulo, 2000.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional**. S3o Paulo: Pearson, 2006.

SAVIOLI, N. **Carreira. Carreira – Manual do Propriet3rio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administra73o**. S3o Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SPITZER, Dean R. **Supermotiva73o: uma estrat3gia para dinamizar todos os n3veis da organiza73o**. S3o Paulo: Futura, 1997.