

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
EMPRESAS**

RIANE SANTOS HERTZOG

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA PARA
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PARTICULAR
LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

CRICIÚMA

2015

RIANE SANTOS HERTZOG

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA PARA
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PARTICULAR
LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientador: Prof. Msc. Nelson Savi

CRICIÚMA

2015

RIANE SANTOS HERTZOG

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA PARA
FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PARTICULAR
LOCALIZADA NA CIDADE DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do
Grau de Bacharel em Administração com Linha
de Formação Específica em Empresas da
Universidade do Extremo Sul Catarinense,
UNESC.

Criciúma, 23 de Junho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nelson Savi – Msc – Orientador - (UNESC)

Prof. Débora Volpato – Especialista - (UNESC)

Prof. André Topanotti - Especialista- (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico esta, assim como todas as demais conquistas aos meus pais, que são meu porto seguro e que se fizeram presente em todo esse processo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por não me deixar desanimar nos momentos mais difíceis, renovando minhas forças diariamente.

Aos meus pais, Bento Roberto da Silva Hertzog e Luci Santos Hertzog toda minha gratidão pelo incentivo, apoio e amor incondicional. Agradeço também por terem partilhado esse sonho comigo, tornando-o real.

A minha irmã, Roberta Hertzog por tudo que fez por mim nessa jornada. Pela cumplicidade, companheirismo, apoio e pelas palavras de conforto que me mantiveram motivada nessa árdua caminhada.

Ao meu noivo, Zilmar de Freitas por toda paciência nos momentos de minha ausência, pelo carinho, atenção, incentivo a mim dedicados. Enfim, por não ter medido esforços para a conclusão dessa etapa da minha vida.

Minha gratidão ao meu orientador, Nelson Savi por todo ensinamento passado, por ter me orientado tão bem e me direcionado quando eu parecia estar perdida.

A Cristiani Savi, gerente de recursos humanos da SATC que viabilizou meu estudo de pesquisa e por ter suprido as minhas necessidades me atendendo de forma acessível.

A Keli Silva uma grande amiga e colega que nesse último ano de faculdade foi essencial. A ela toda minha gratidão por ter sido sempre tão solícita e preocupada comigo e com meus estudos.

Por fim, meu agradecimento geral a todos que de alguma forma fizeram parte da minha formação.

RESUMO

HERTZOG, Riane Santos. **Importância do planejamento individual de carreira para funcionários de uma instituição de ensino particular localizada na cidade de Criciúma - SC** 2015. 82 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O planejamento de carreira pode ser visto como responsabilidade única e exclusiva das organizações, porém a carreira deve ser planejada por cada indivíduo, uma vez que é de seu interesse o aumento de possibilidades de promoção e empregabilidade. Sendo assim, esse planejamento deve ser trabalhado a partir de uma análise de competências, habilidades e comportamentos apropriados, onde leva-se o colaborador ao caminho certo e, conseqüentemente, ao seu nível de satisfação e realização profissional. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar a importância do planejamento individual de carreira para funcionários de uma instituição de ensino particular localizada na cidade de Criciúma – SC. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou como uma pesquisa bibliográfica e de campo quanto aos meios de investigação e pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação. A população em questão foi à gerente de recursos humanos e os colaboradores da instituição de ensino SATC, que atualmente possui 720 colaboradores. O instrumento de coleta de dados foi encaminhado via correio eletrônico. A análise dos dados foi quali-quantitativa. Verificou-se que a grande maioria dos colaboradores da SATC possuem plano de carreira definido, porém a empresa que trabalham não possui um plano de carreira vigente, tornando-se inviável a realização do mesmo.

Palavras-chave: Plano de carreira. Remuneração. Gestão de Pessoas. Administração de Recursos Humanos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Técnicas da ARH aplicadas diretamente sobre pessoas ou indiretamente através dos cargos ocupados ou dos planos globais ou específicos.	17
Figura 2 - Técnicas da ARH que fornecem dados e decisões de ARH baseadas em dados.	18
Figura 3 - Processos sistêmicos, tarefas e pessoas na organização.	20
Figura 4 - Os seis processos de Gestão de Pessoas.	21
Figura 5 - Modelo de diagnóstico de RH.	22
Figura 6 - Os três componentes da remuneração total.	24
Figura 7 - Os diversos tipos de recompensas.	26
Figura 8 - Etapas do processo de planejamento de carreira.	37
Figura 9 - Gênero.	51
Figura 10 - Faixa etária.	51
Figura 11 - Estado civil.	52
Figura 12 - Tempo de serviço.	53
Figura 13 - Grau de escolaridade.	53
Figura 14 - Plano de carreira SATC.	54
Figura 15 - Crescimento e realização profissional.	55
Figura 16 - Crescimento profissional.	56
Figura 17 - Plano de carreira.	58
Figura 18 - Realização do plano de carreira.	59
Figura 19 - Cargo ocupado condizente com o plano de carreira.	59
Figura 20 - Realização do plano de carreira.	60
Figura 21 - Crescimento interno.	61
Figura 22 - Competências.	62
Figura 23 - Incentivos.	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Algumas técnicas de ARH e sua vinculação com os ambientes interno e externo da organização.....	17
Quadro 2 - Processos de gestão de pessoas.....	21
Quadro 3 - Principais tipos de remuneração existentes.	25
Quadro 4 - Sistema de remuneração do ponto de vista da empresa.	29
Quadro 5 - Sistema de remuneração do ponto de vista das pessoas.	29
Quadro 6 - Categorias de recompensas.	30
Quadro 7 - Estrutura de carreiras.....	34
Quadro 8 - Etapas para planejamento individual de carreira.	38
Quadro 9 - Organizações competentes e cuidadosas na administração.	42
Quadro 10 - Condições primordiais a serem estabelecidas.	43
Quadro 11 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra.	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	19
2.2.1 Remuneração	23
2.2.1.1 Remuneração estratégica	27
2.2.1.2 Definindo remuneração estratégica.....	27
2.2.1.3 Sistema de remuneração e carreira por habilidades	28
2.2.1.4 A importância da remuneração	28
2.3 GESTÃO DE CARREIRA	30
2.3.1 Plano de Carreira	32
2.3.1.1 Estrutura de carreira.....	33
2.3.1.2 Processo de Escolha de Carreira.....	35
2.3.1.3 Teorias de escolha de carreira	35
2.3.1.4 Planejamento Individual de Carreira	36
2.3.1.5 Carreira por habilidades	38
2.3.1.6 Carreira por competências	39
2.3.1.7 Finalidade do plano de carreiras	40
2.3.1.8 Desenvolvimento de carreira	40
2.3.1.9 Objetivos modernos e amplos da administração de carreira.....	41
2.3.1.10 Condições que devem ser criadas para efetivação de movimentações em carreira	42
2.3.1.11 As políticas básicas de carreira que as organizações deveriam adotar	43
2.3.1.12 Os princípios básicos para administração de carreiras	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO.....	46

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	47
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	48
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	50
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS – GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	50
4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS - COLABORADORES	50
4.3 ENTENDIMENTO SOBRE O PLANO DE CARREIRA.....	54
4.4 VARIÁVEIS DO PLANO DE CARREIRA.....	55
4.4.1 Incentivos e benefícios	55
4.4.2 Recrutamento interno	56
4.5 PLANO DE CARREIRA.....	57
4.6 REALIZAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA.....	58
4.7 PLANO DE CARREIRA ASCENDENTE	61
4.8 COMPERTÊNCIAS	61
4.9 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	63
5 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE(S).....	74

1 INTRODUÇÃO

O planejamento de carreira pode ser visto como responsabilidade única e exclusiva das organizações, porém a carreira deve ser planejada por cada indivíduo, uma vez que é de seu interesse o aumento de possibilidades de promoção e empregabilidade. Sendo assim, esse planejamento deve ser trabalhado a partir de uma análise de competências, habilidades e comportamentos apropriados, onde leva-se o colaborador ao caminho certo e, conseqüentemente, ao seu nível de satisfação e realização profissional.

Greenhaus (1999) define a gestão de carreira como um processo pelo qual indivíduos desenvolvem, implementam e monitoram metas e estratégias de carreira. Pressupõe que a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em indivíduos mais produtivos e auto realizados.

Martins (2001) complementa essa definição, demonstrando a importância da continuidade desse processo ao longo do tempo. Para isso, seria necessário o indivíduo seguir algumas premissas básicas como – coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho; traçar um perfil detalhado de suas características de personalidade, interesses e aptidões, bem como das possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas, baseadas nessas informações; e implementar uma estratégia para o alcance das metas.

Este projeto tem como objetivo de estudo a SATC que no dia 02 de maio de 1959, por iniciativa da Indústria Carbonífera de Santa Catarina, foi criada a Sociedade de Assistência aos Trabalhadores do Carvão - SATC, focada na preparação de mão-de-obra qualificada e especializada, bem como na assistência social. Em 10 de abril de 1963 inaugurava a Escola Industrial, em parceria com o Senai, iniciando com cursos de aprendizagem industrial. Em 1969 com o nome da Escola Técnica General Osvaldo Pinto da Veiga, iniciaram-se os cursos técnicos, que até hoje suprem as necessidades do mercado por estes profissionais, em todo o Estado de Santa Catarina e também no país (SATC, 2015).

Nos dias atuais, a SATC, agora chamada de Associação Beneficente da Indústria Carbonífera de Santa Catarina, entidade sem fins lucrativos, filantrópica e pertencente ao segmento comunitário, é um braço social da atividade carbonífera, pois o campus de educação e tecnologia da instituição é mantido via contribuição de

cerca de um por cento do faturamento das empresas carboníferas da região, além das mensalidades pagas pelos alunos. Tem por finalidade prestar assistência técnica, educacional, entre outras, para a comunidade em geral. Paralelamente, a SATC presta assistência técnica e educacional a entidades carentes, reforçando seu caráter de social (SATC, 2015).

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo identificar a importância do planejamento individual de carreira para funcionários da SATC localizada na cidade de Criciúma - SC.

Para isso, o presente estudo foi estruturado em cinco capítulos, onde o primeiro especificará a situação problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa. No segundo capítulo norteará a fundamentação teórica necessária para o melhor entendimento do tema.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação da pesquisa junto à gerente de recursos humanos e aos colaboradores da empresa estudada serão apresentados no terceiro capítulo.

No quarto capítulo destacam-se os dados coletados com a pesquisa de campo e a sua análise com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa apresentada no estudo. Finalizando o trabalho, encontram-se a conclusão, as referências, os apêndices contendo o instrumento de coleta de dados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O plano de carreira pode ser encarado como uma estrada, não existindo um caminho conservador, asfaltado e plano que proporcionará, a quem trilhar o sucesso pessoal e profissional. Sendo assim, torna-se um processo inconcluso, em constante construção sendo fruto de uma busca árdua e incansável por aperfeiçoamento e experiência profissional que solidificará a sua trajetória no mercado de trabalho.

Conceitos sobre carreira que sintetizam de forma genérica diversos autores desde os primórdios são apresentados da seguinte maneira: a definição da palavra carreira é vista como sendo “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (HALL, 1976).

Outra definição interessante e que complementa a anterior é: o plano de

carreira está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira. Portanto, estes são estabelecidos a partir dos interesses e expectativas do indivíduo (LUCENA, 1999).

Hoje, quando se reporta ao plano de carreira todos se mostram indiferentes, entendendo que este é um tema obsoleto e sem nexos no mercado de negócios, em que atualmente se vive mais inseguro, com o futuro incerto. Quando na verdade, a realidade traz que são poucos os investidores que se mostram seguros e estáveis no ramo.

Baseado em tais premissas, o presente estudo busca compreender a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a importância do planejamento individual de carreira para funcionários da SATC localizada na cidade de Criciúma - SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a importância do planejamento individual de carreira para funcionários de uma instituição de ensino particular localizada na cidade de Criciúma - SC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer a importância do planejamento individual de carreira para os funcionários da instituição de ensino;
- b) Identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do planejamento de carreira;
- c) Analisar a comunicação entre empresa e funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

O avanço do cenário político, econômico, social e ambiental das últimas décadas vem exigindo uma mudança de postura das organizações e dos profissionais em relação ao material humano nas empresas. O lema do final do século XX era "Ninguém é insubstituível" (OLIVEIRA, 2004), entretanto, com a

modernização industrial, as pessoas tornaram-se substituíveis, gerando uma vasta competitividade no mercado de trabalho. Afim de se destacar, os profissionais constantemente estão buscando especializações para garantir sua empregabilidade, pois na atual conjuntura as exigências financeiras estão cada vez mais elevadas.

Diante das transformações sofridas no mercado de trabalho, o conhecimento exigido não é mais o mesmo, a formação inicial mostra-se incapaz de suprir as atuais exigências, tampouco garante colocação qualificada e estabilidade no cargo. Assim o conhecimento tem de ser atualizado frequentemente, e tal prática é sistêmica uma vez que, com os rápidos avanços tecnológicos os processos produtivos tornaram-se ultrapassados (OLIVEIRA, 2004).

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a função de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO, 1981).

Um dos problemas que atualmente vem preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas (CHIAVENATO, 1981).

Este estudo justifica-se para analisar a importância do planejamento individual de carreira para funcionários da SATC localizada na cidade de Criciúma – SC.

Dessa forma, o presente trabalho visa contribuir para o planejamento individual de carreira, bem como colaborar com a comunicação entre empresa e funcionários. Por meio das informações, caberá à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreira, que, por meio de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e a ascensão do empregado, competindo aos funcionários à decisão sobre qual trajetória de carreira seguir.

O estudo engloba diversos interessados, sendo eles a pesquisadora, a instituição em estudo e a universidade em si. Para a pesquisadora, o estudo torna-se de suma importância, que ao executá-lo estará agregando ainda mais conhecimento profissional e acadêmico. Para a instituição de ensino, que através dele poderá analisar seu plano de carreira e providenciar ações corretivas, assim como, derrubar a barreira que existe de comunicação e, torná-lo acessível a todos e

por fim a universidade para que acadêmicos interessados no assunto dê continuidade ao mesmo.

Assim, este estudo se apresenta oportuno, pois atualmente as organizações encontram-se diante de um mercado cada vez mais competitivo, onde se torna imprescindível saber como criar novas oportunidades de crescimento, fato que leva as empresas a buscarem novas estratégias de negócios para estarem frente a frente da concorrência, estabelecendo ações voltadas a atividades mais atraentes e conseqüentemente, gerando maiores vantagens competitivas.

Por fim, os critérios utilizados para a escolha do tema são viáveis, uma vez que a instituição permitiu acesso a todas as informações, mostrando-se interessada pelo mesmo. Portanto, após a conclusão o mesmo proporcionará a contribuição, mediante o crescimento dos colaboradores e da própria instituição que se encontra sempre em busca de crescimento e aperfeiçoamento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao decorrer deste capítulo serão abordados os embasamentos teóricos de acordo com as referências bibliográficas apontadas no corrente estudo, assuntos que tratam do planejamento de carreira, como administração de recursos humanos, gestão de pessoas e gestão de carreira.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos (ARH) constitui-se de políticas e práticas essenciais para o desenvolvimento das pessoas no trabalho, como remuneração, contratação, treinamento e avaliação, além de proporcionar um ambiente seguro e bom aos colaboradores da empresa. Dentre dessas políticas e práticas estão: treinar e desenvolver; oferecer incentivos e benefícios; selecionar candidatos; comunicar-se (entrevistando, disciplinando, aconselhando); orientar e treinar novos funcionários; avaliar o desempenho; conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário); gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários); prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos e construir o comprometimento do funcionário (DESSLER, 2003).

Os assuntos abordados através da ARH tratam-se tanto de aspectos ambientais externos, quanto de aspectos internos da organização. O Quadro abaixo relaciona técnicas utilizadas no ambiente externo e no ambiente interno da organização.

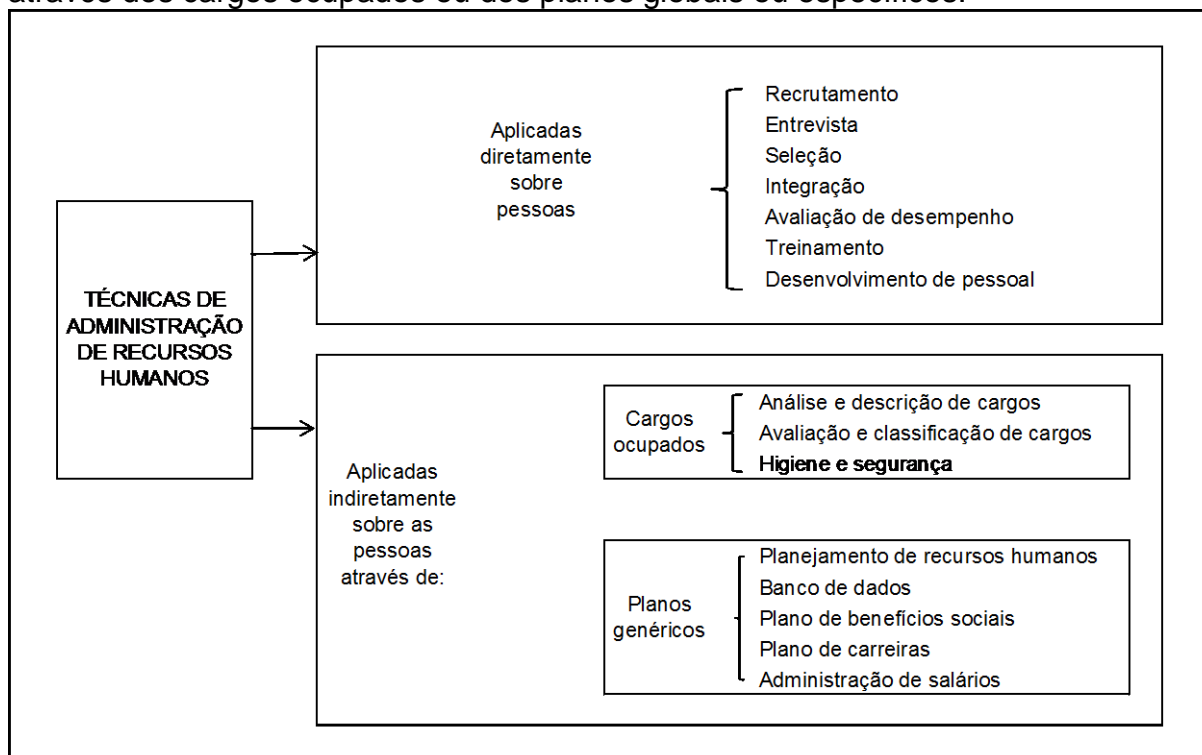
Quadro 1 - Algumas técnicas de ARH e sua vinculação com os ambientes interno e externo da organização.

TÉCNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE EXTERNO	TÉCNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE INTERNO
Pesquisa de mercado de trabalho	Análise e descrição de cargos
Recrutamento e seleção	Avaliação de cargos
Pesquisa de salários e benefícios	Treinamento
Relações com Sindicatos	Avaliação de desempenho
Relações com entidades de formação profissional	Plano de carreiras
	Plano de benefícios sociais
Legislação Trabalhista	Política salarial
Etc.	Higiene e segurança
	Etc.

Fonte: Chiavenato (2004, p.128).

Conforme a Figura 1 relacionada abaixo, algumas técnicas da ARH são aplicadas diretamente sobre as pessoas, já outras são aplicadas indiretamente às pessoas, seja através dos planos genéricos ou dos cargos ocupados.

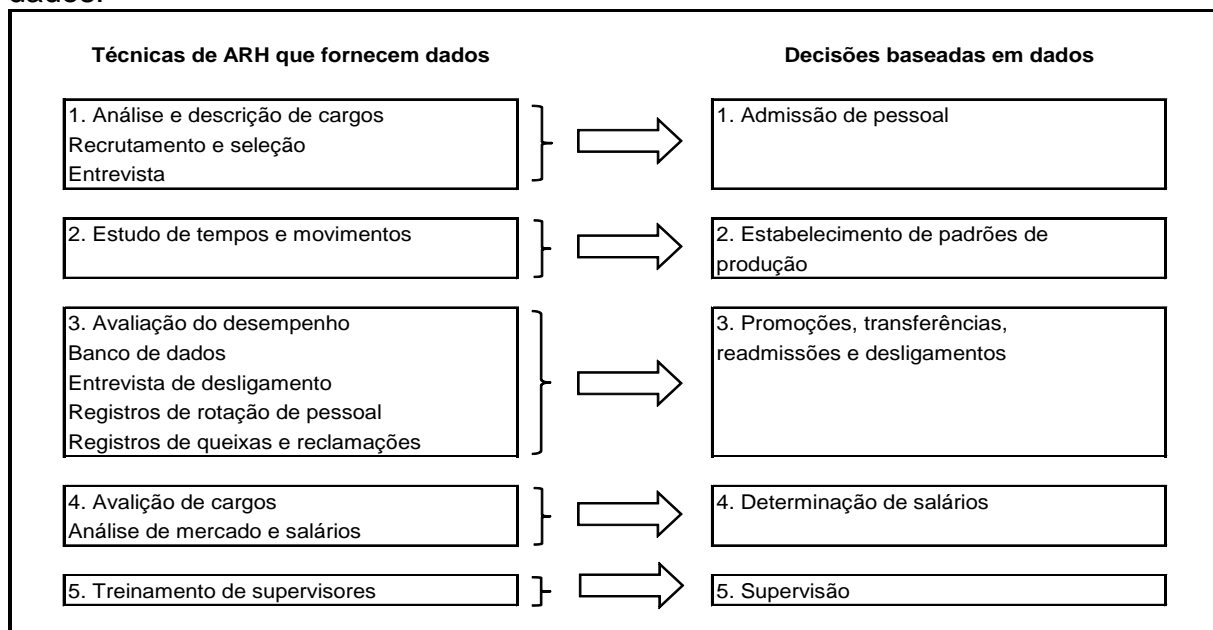
Figura 1 - Técnicas da ARH aplicadas diretamente sobre pessoas ou indiretamente através dos cargos ocupados ou dos planos globais ou específicos.



Fonte: Chiavenato (2004, p.129).

Algumas técnicas da ARH são basicamente decisões tomadas, já outras são fornecimento de dados.

Figura 2 - Técnicas da ARH que fornecem dados e decisões de ARH baseadas em dados.



Fonte: Chiavenato (2004, p.129).

A ARH fundamenta-se no desenvolvimento, controle, planejamento e coordenação de técnicas capazes de ajudar o desempenho eficiente dos colaboradores, sendo a organização o meio que concede as pessoas que possam com ela cooperar alcançar seus objetivos pessoais de forma que esteja relacionada direta ou indiretamente com o trabalho. A ARH está em constante busca para que seus colaboradores mantenham-se na organização e que os mesmos se desenvolvam, colaborando com o crescimento da instituição de forma favorável e positiva. Ela é representada por todos os sentimentos humano, sejam eles positivos ou negativos, ou seja, ora provocam entusiasmo, euforia, ora também provocam frustrações, impaciência, o importante é fazer com que as pessoas desejem permanecer na organização. Há inúmeros aspectos que atribuem ARH. Além disso está em questão a qualidade de vida que seus parceiros e a organização terão, sendo assim, identificação do caráter de parceiro que pretende cultivar. (CHIAVENATO, 2004).

Um dos principais objetivos da organização é a distribuição de um produto específico (bem de produção) ou de algum serviço prestado (mão de obra especializada). Assim, ao lado dos objetivos da empresa estão os objetivos pessoais de seus colaboradores onde a ARH deve considerá-los fazendo a junção de ambos

para que em prol de um atinja o outro, ou seja, através da concretização dos objetivos da empresa atinjam seus próprios objetivos (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato (2004), na ARH os principais objetivos são: criar, manter e desenvolver seus colaboradores com conhecimentos, habilidade e competências, para realizarem os objetivos da organização; desenvolver condições organizacionais de desenvolvimento, aplicação e satisfação dos colaboradores para que atinjam seus objetivos individuais e por fim o alcance da eficácia e eficiência através dos colaboradores.

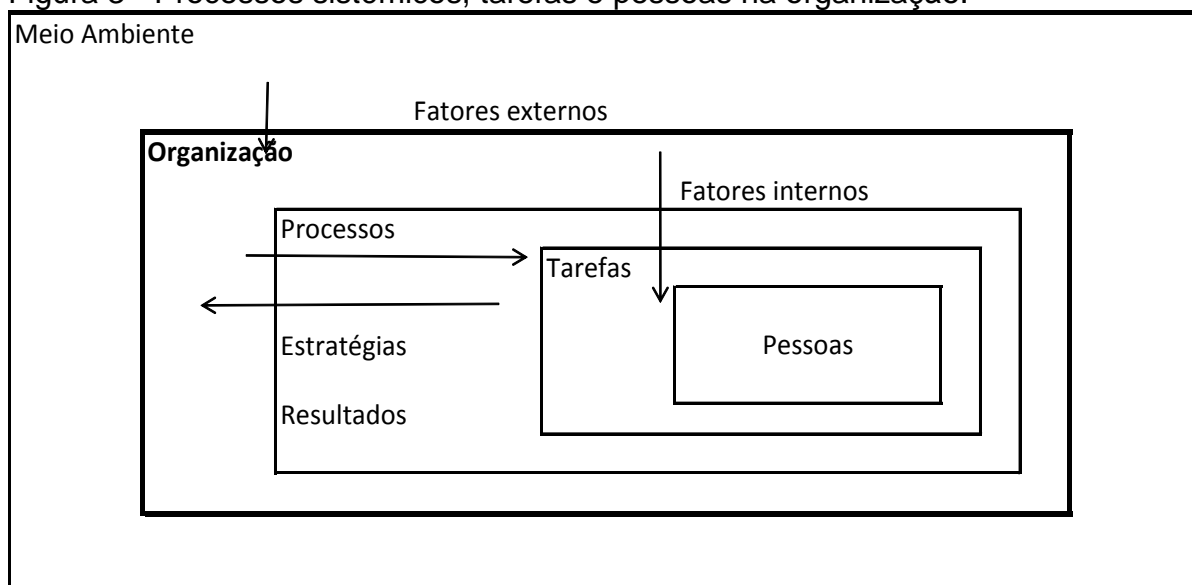
Com o passar dos anos, a competitividade organizacional vem se tornando intensificada, pois a forma de agregar pessoas, de aplicá-las, recompensá-las, desenvolvê-las, mantê-las ou monitorá-las é indispensável para sobrevivência da organização, sendo assim, a Administração de Recursos Humanos se vê obrigada a criar estratégias para que empresas superem a competitividade de forma grandiosa, onde façam uma junção dos objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos que a empresa almeja alcançar, assim, terão uma melhora significativa na produtividade e alcançarão os resultados esperados (CHIAVENATO, 2009).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

O sistema da gestão de pessoas deve focar na análise dos processos contínuos, cuja execução relacione a legislação trabalhista com outras exigências normativas, onde essa relação não se confronte aos interesses das pessoas e da organização. O adequado é o equilíbrio constante entre a gestão de pessoas e a administração de recursos humanos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

A seguir a Figura 3 relaciona os processos sistêmicos, tarefas e pessoas na organização.

Figura 3 - Processos sistêmicos, tarefas e pessoas na organização.



Fonte: Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2001, p.126).

As organizações, cada vez mais estão percebendo que sua boa execução no mercado está diretamente ligada a gestão de pessoas da organização, pois de nada adianta o enfoque nos resultados finais, senão o acompanhamento das pessoas, pois são elas que possuem as capacidades, habilidades e competências para a realização de tais processos, seja atuação no nível operacional, estratégico ou tático (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Portanto é de suma importância um relacionamento saudável, justo e igualitário entre a organização e seus colaboradores, através de diretrizes e políticas bem definidas e estruturadas de acordo com a realidade do mercado, onde se construa um ambiente agradável, seguro e regido em leis trabalhistas bem aceitas e justas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), as pessoas constituem o principal ativo da organização. Desde então houve a necessidade de tornar as organizações mais consistentes e atentas a seus funcionários. Dependendo da maneira como são tratadas as mesmas tem o poder de ampliar ou limitar os pontos fortes e fracos de uma organização. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, são necessários que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os processos de gestão de pessoas podem ser classificados entre: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, conforme apresentado no Quadro 2.

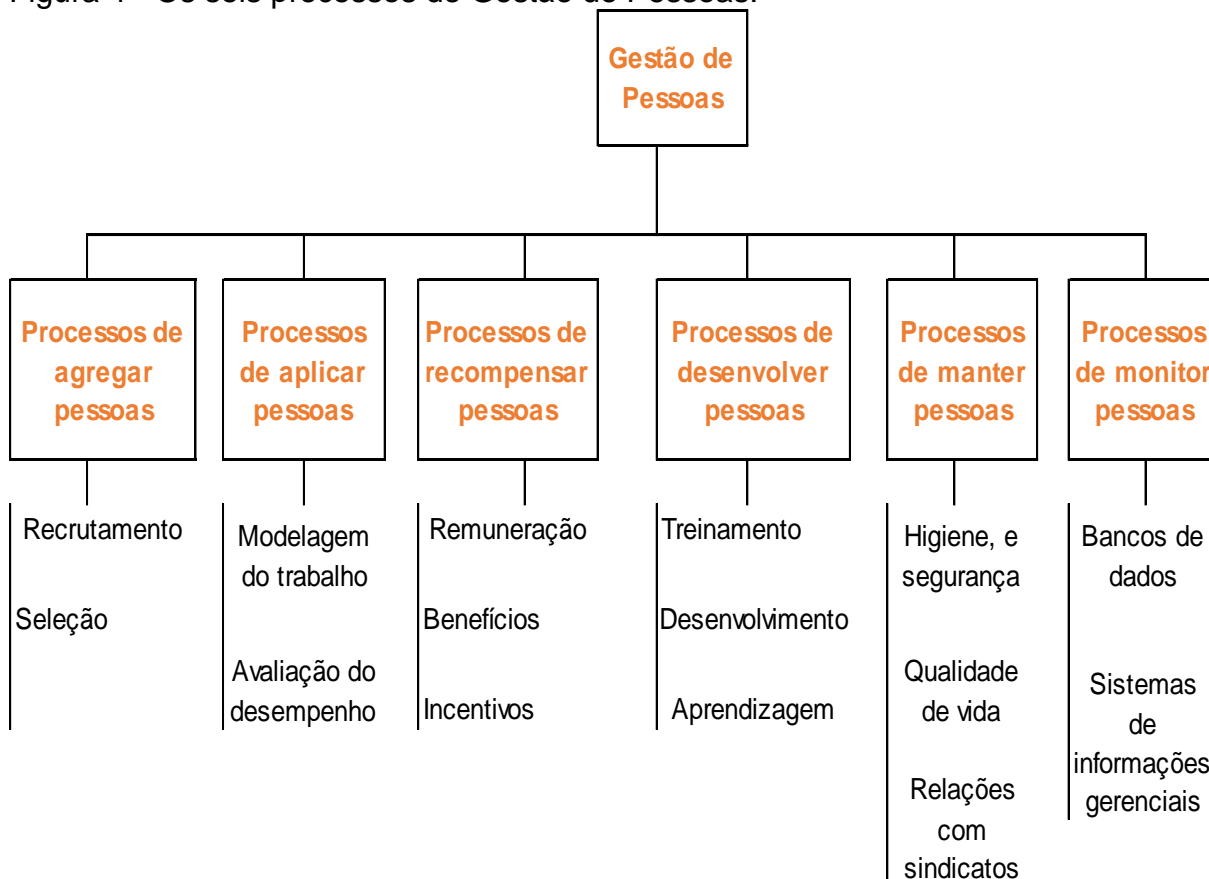
Quadro 2 - Processos de gestão de pessoas.

PROCESSOS	CARACTERÍSTICAS
Agregar	Utilizados para incluir novos funcionários na empresa.
Aplicar	Seleção das pessoas, onde elas serão integradas ao ambiente, posicionando-as ao seu cargo e avaliadas quanto ao seu desempenho.
Recompensar	Incentivar e motivar as pessoas satisfazendo suas necessidades individuais. Existindo inúmeras formas de remuneração
Desenvolver	Desenvolvimento do colaborador tanto na sua área de atuação quanto em possíveis áreas de crescimento profissional.
Manter	Manter os funcionários satisfeitos com a organização em longo prazo.
Monitorar	Alcançar as metas e resultados almejados, não fiscalizando o cumprimento de regras, mas sim acompanhando as atividades das pessoas para então verificar resultados

Fonte: Chiavenato (2004).

Como demonstra a Figura 4 existem seis processos básicos da Gestão de Pessoas. Processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

Figura 4 - Os seis processos de Gestão de Pessoas.

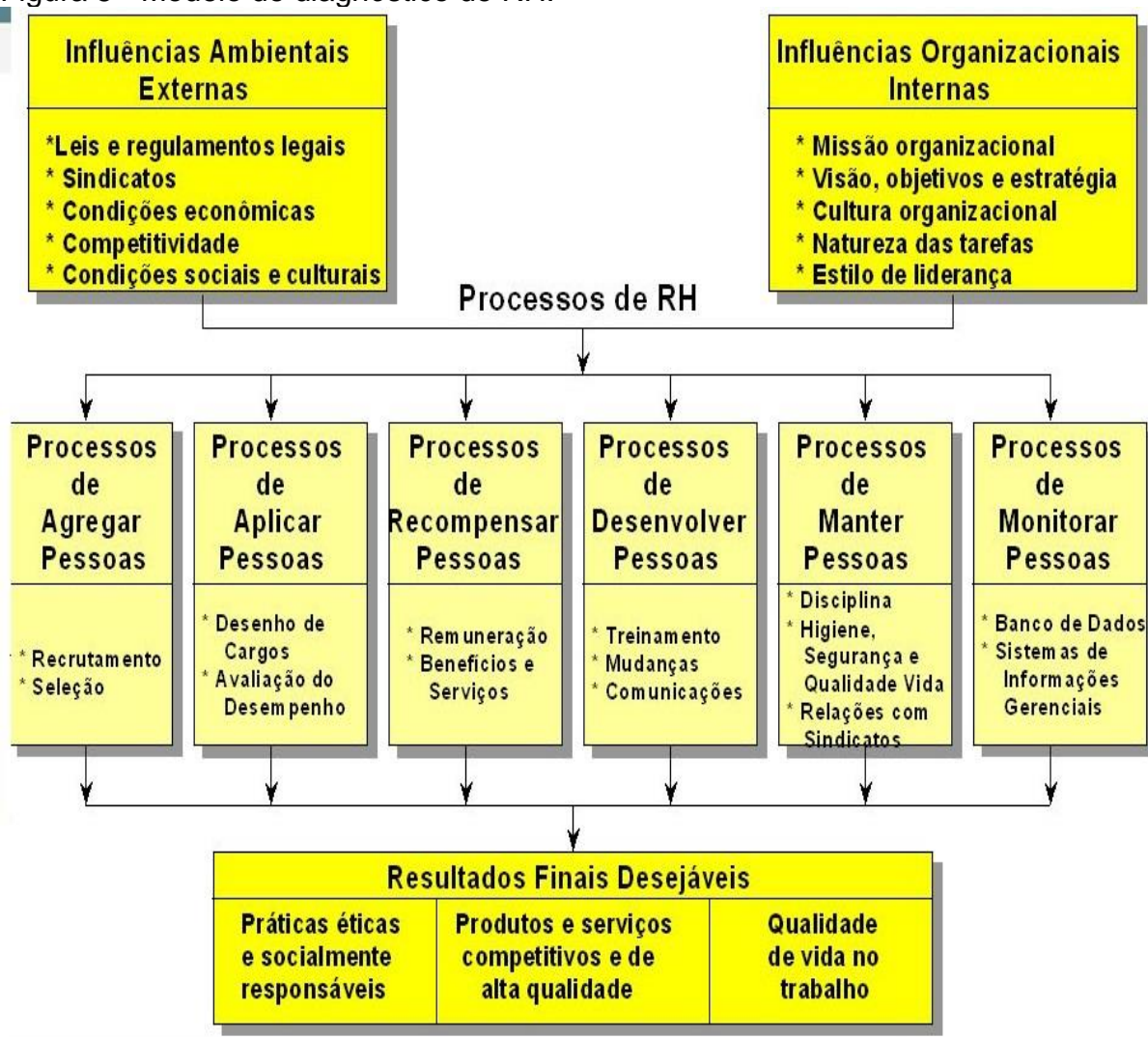


Fonte: Chiavenato (2004, p.14).

Os processos relacionados acima estão interligados, de tal forma que influenciam reciprocamente. Devido essa interligação cada processo pode ser favorável ou desfavorável com os demais, quando bem ou mal utilizados, havendo a necessidade de respeitar sua ordem para que se evite privilegiar alguns processos em detrimento de outros (CHIAVENATO, 2004).

Já na Figura a seguir os processos são desenhados de acordo com as exigências das “influências organizacionais internas” (missão organizacional; visão, objetivos e estratégias; cultura organizacional; natureza das tarefas; estilo de liderança, etc) e das “influências ambientais externas” (leis e regulamentos legais; sindicatos; condições econômicas e políticas; competitividade; condições sociais e culturais) (CHIAVENATO, 2004).

Figura 5 - Modelo de diagnóstico de RH.



A Figura demonstra o quanto esses processos são fundamentais para o equilíbrio da organização, sendo que quando um processo é falho, ele compromete os demais. Os mesmos devem funcionar como um sistema aberto e interativo (CHIAVENATO, 2004).

2.2.1 Remuneração

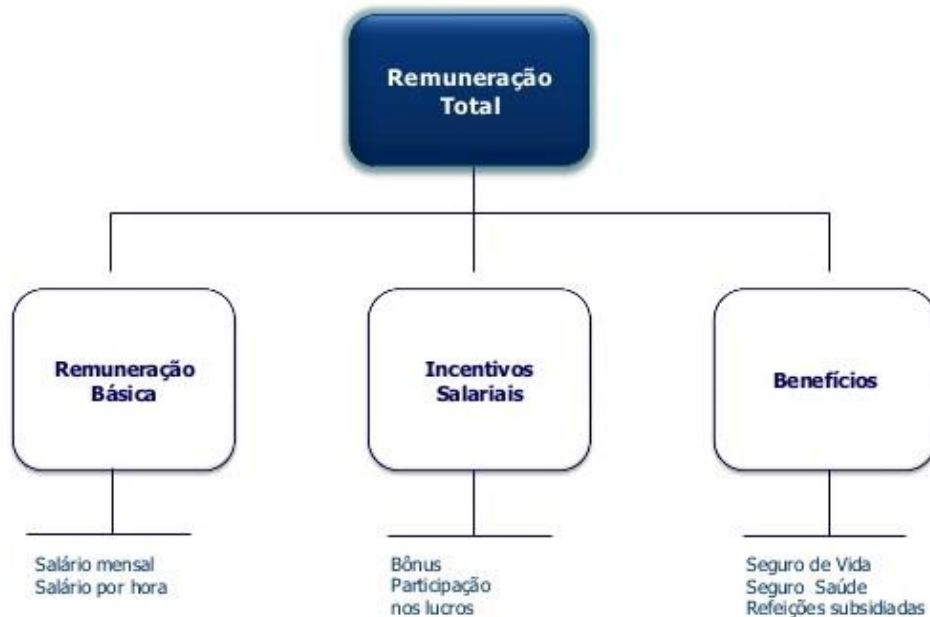
A remuneração é considerada como um dos principais fatores que definem as melhores empresas e os melhores empregos. O mercado de trabalho está cada vez mais exigente e, por outro lado, há ausência de mão de obra qualificada, sendo assim, quem o integra também se torna exigente, pois eles materializam melhores organizações, fazendo com que salários sejam maiores.

As pessoas estão nas organizações trabalhando em função dos seus objetivos e expectativas pessoais, afinal ninguém investe seu tempo sem esperar algum retorno. Elas se dedicam a empresa de corpo e alma em busca das metas da organização, desde que essa dedicação ao trabalho lhe dê retorno significativo pelo seu esforço. Em outras palavras, o seu empenho no trabalho organizacional depende do retorno percebido por elas. Na medida em que o trabalho traz resultados esperados, maior será seu empenho. Sendo assim, há importância em incorporar recompensas capazes de comprometer e fidelizar os colaboradores na organização (CHIAVENATO, 2004).

Como parceiro da empresa está o colaborador, investindo todo o seu trabalho, disposição e dedicação pessoal, através de seus conhecimentos e habilidades, desde que os mesmos sejam recompensados de forma satisfatória, onde junto da empresa ele alcance os resultados almejados e, conseqüentemente receba uma gratificação adequada. Essa parceria decorre o conceito de remuneração total (CHIAVENATO, 2004).

A remuneração total de um funcionário é constituída de três elementos principais, como demonstra Figura 6.

Figura 6 - Os três componentes da remuneração total.



Fonte: Chiavenato (2004, p.257).

A Figura demonstra que o principal elemento da remuneração total na maioria das organizações é a remuneração básica, que é o pagamento fixo aos funcionários na forma de salário mensal ou salário por hora. Incentivos salariais são o segundo elemento da remuneração total, são programas para recompensar os funcionários através do seu desempenho. Os incentivos salariais são cedidos sob diversas formas, podendo ser através de participação nos lucros e bônus como gratificação pelos resultados alcançados. Por fim, os benefícios são o terceiro elemento da remuneração total, chamados de remuneração indireta. Esses benefícios são deferidos através de vários programas (como seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas etc.) (CHIAVENATO, 2004).

A remuneração gera um forte impacto tanto nas pessoas como na organização em si, por isso, requer muitos cuidados principalmente nos que diz respeito a definição em um sistema de desenvolvimento. Para Chiavenato (1997), o sistema de remuneração atende algumas funções, tanto para o funcionário, quanto para a empresa. A empresa atrai e mantém pessoas altamente qualificadas recompensando os serviços prestados de forma a assegurar o desempenho futuro. Já para as pessoas, a recompensa proporciona sentimento de estabilidade pois é fonte de reconhecimento e tal recompensa se dá a partir dos objetivos das mesmas.

Os principais tipos de remuneração existentes são: a própria remuneração funcional, remuneração indireta, remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável, participações acionárias e por alternativas criativas, conforme apresentado no Quadro 3.

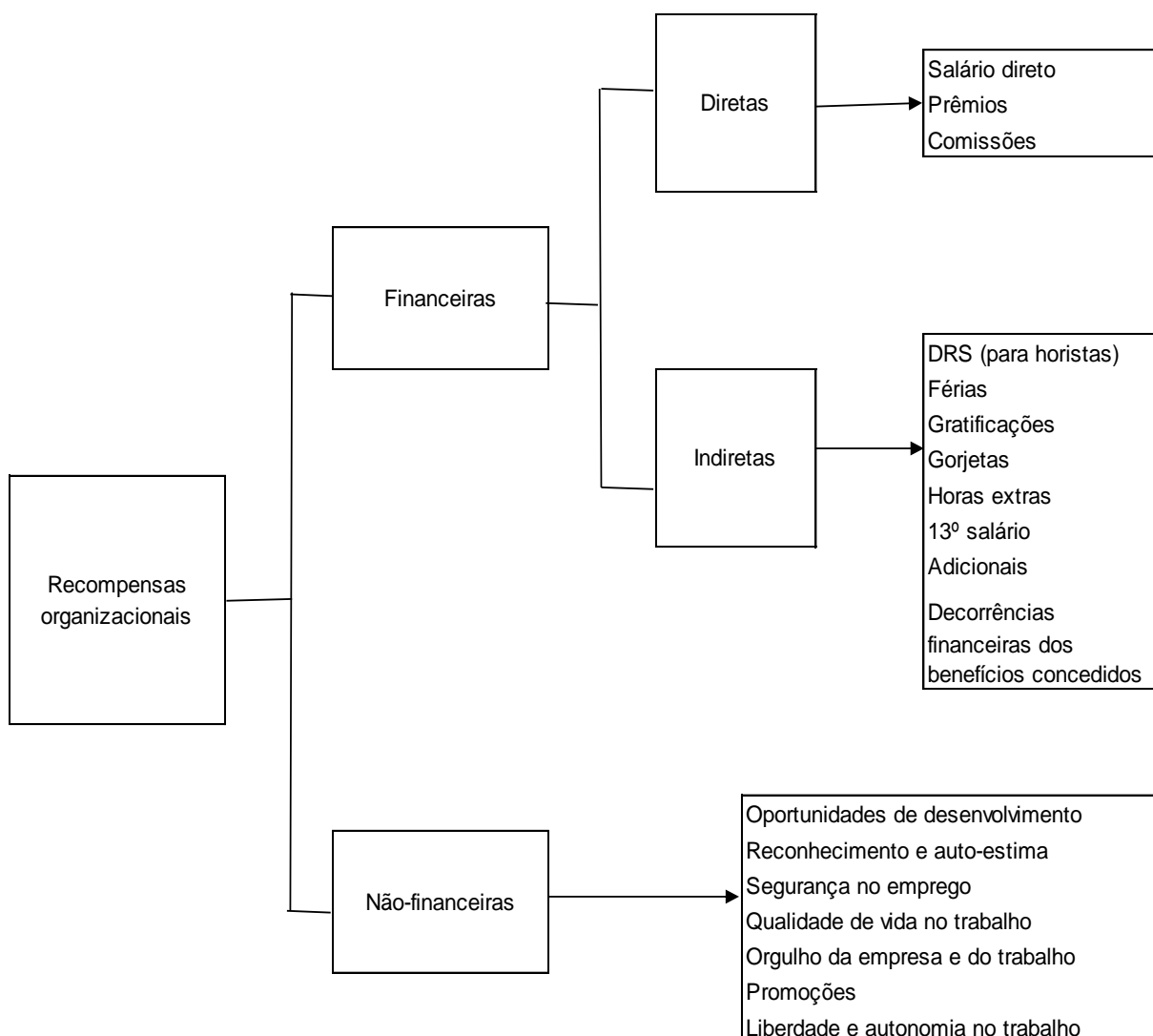
Quadro 3 - Principais tipos de remuneração existentes.

REMUNERAÇÃO EXISTENTES	CARACTERÍSTICAS
Remuneração Funcional	Sistema de remuneração mais tradicional existente e o mais usual pelas empresas, conhecido como Plano de Cargos e Salários, ajustado pelo mercado e determinado pela função.
Remuneração Indireta	Trata-se dos benefícios e incentivos oferecidos aos empregados pela empresa. Assistência médica, alimentação e transporte são alguns dos benefícios e incentivos a serem oferecidos.
Remuneração por Habilidades	Valorização do colaborador através de sua capacidade e qualificação fazendo que o mesmo esteja em constante processo de aperfeiçoamento, esse sistema de remuneração avalia o uso das habilidades do colaborador para o trabalho e não o cargo ocupado.
Remuneração por Competências	É mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implementação exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, pois a mesma procura identificar os conhecimentos e comportamentos que os profissionais deveriam assumir.
Remuneração Variável	Diversas formas de remuneração oferecidas aos colaboradores que complementam a remuneração fixa.
Participações Acionárias	Quando bem projetada, gera resultados a médio e longo prazo a organização e aos funcionários, os mesmos passam a sentir-se proprietários da empresa, é um dos sistemas de remuneração mais complexo.
Alternativas Criativas	Incluem prêmios, gratificações. É o sistema de remuneração entre o fato gerador e o reconhecimento. Neste sistema o reconhecimento se torna peça fundamental, pois há uma grande relação entre a motivação, desempenho e recompensa.

Fonte: Lopes (2007).

As recompensas podem ser classificadas de duas maneiras: recompensas financeiras e recompensas não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas e indiretas, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 - Os diversos tipos de recompensas.



Fonte: Chiavenato (2004, p.259).

A recompensa financeira direta é composta pelo pagamento que cada colaborador recebe na forma de prêmios, salários e comissões. Sendo o salário o componente mais importante, pois ele é a retribuição paga ao colaborador em troca dos serviços prestados por determinada função que exerce. O salário pode ser indireto ou direto, O salário direto é aquele percebido mediante o serviço prestado, já o salário indireto ocorre mediante convenção coletiva de trabalho e dos benefícios oferecidos pela empresa cujos benefícios são 13º salário, gratificações, férias, gorjetas, horas extras, adicionais, etc. Portanto, a soma do salário indireto com o salário direto compreende a remuneração (CHIAVENATO, 2004).

Há inúmeras estratégias de remuneração, cabe a organização, dentro de sua realidade, escolher a que mais se ajusta em seu perfil e no de seus colaboradores, fazendo com que os mesmos estejam sempre motivados, satisfeitos e a procura de qualificação gerando assim a multifuncionalidade, pois quanto maior o seu grau de instrução, conseqüentemente, será maior sua remuneração (CHIAVENATO, 2004).

2.2.1.1 Remuneração estratégica

Os sistemas de remuneração utilizados hoje nas organizações foram desenvolvidos para atender um modelo de empresa que está em eliminação. As empresas estão se atualizando, buscando novos desafios e com isso necessitam de novos sistemas de remuneração. Empresas caracterizadas por ambientes modernos de trabalho, ou seja, poucos níveis hierárquicos e multifuncionalidade não aceitam mais remunerar seus colaboradores apenas com bases fundamentadas na definição de responsabilidades e descrições de atividades (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Conforme Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), o foco central é transformar essa visão de remuneração de custo para uma visão de aprimoramento da organização, de forma a melhorar e conseqüentemente aumentar a competitividade da mesma.

2.2.1.2 Definindo remuneração estratégica

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), a remuneração estratégica é uma via dupla entre a nova realidade das organizações com os colaboradores, sendo essa via construída através de duas maneiras: é necessário considerar o contexto organização, levando em consideração as elevadas classes que regem conteúdo e forma a empresa: estilo gerencial, estratégia e estrutura. Além dessa percepção de um sistema de remuneração estratégico não se satisfaz em considerar apenas o que a empresa é hoje, mas também na sua objetivação do futuro, ou seja, sua visão e a mensuração que os colaboradores começam a ser remunerados conforme o conjunto de atribuições que prejudicam para o sucesso do negocio, ou seja, vínculo com a organização, características pessoais e do cargo.

O projeto de um sistema de remuneração estratégico, além das responsabilidades e atividades também considera: competências, resultados, conhecimentos, desempenho e habilidades (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

A remuneração estratégica é também um estímulo de energias da organização. A forma que o sistema de remuneração é alinhado a estratégia da empresa e ao contexto, gera conciliação de interesses, auxiliando a criar consensos e atuando como alavanca de habilidades (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

2.2.1.3 Sistema de remuneração e carreira por habilidades

De acordo com Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), o sistema de remuneração e carreira por habilidade é capaz de fortalecer o vínculo entre o desenvolvimento dos indivíduos. A remuneração passa a ser vinculada diretamente a pessoa e deixa de ser relacionada ao cargo, assim como acontece no sistema de remuneração tradicional.

Os objetivos de um sistema de remuneração e carreira por habilidades são: adequar o sistema de remuneração e carreira a um novo contexto organizacional; alinhar as capacidades dos colaboradores com o direcionamento estratégico e as necessidades da organização; remunerar os profissionais segundo as habilidades desenvolvidas e aplicadas ao trabalho; superar o paradigma de gestão tradicional, que foca a hierarquia rígida, as funções bem-definidas e as descrições de cargo por uma gestão mais flexível e dinâmica, focada no indivíduo e favorecer o aprendizado organizacional contínuo (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

2.2.1.4 A importância da remuneração

Para Chiavenato (1997), as organizações estão se esforçando em criar programas de remuneração para recompensarem adequadamente os seus colaboradores. Entre a organização e cada colaborador está o contrato de trabalho formalizado como salário. Os benefícios e serviços sociais estão agregados a esse

salário que as empresas proporcionam, ou seja, esse conjunto salário e mais esses benefícios constituem a remuneração.

O sistema de remuneração, do ponto de vista da empresa serve a inúmeras funções, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - Sistema de remuneração do ponto de vista da empresa.

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Manter e atrair pessoas altamente qualificados	Os profissionais acabam procurando por organizações que oferecem recompensas mais elevadas.
Reconhecimento do desempenho passado, recompensar os serviços prestados	Recompensar o desempenho apresentado e instruí-lo para continuar exercendo.
Motivar desempenho futuro	As recompensas podem ser usadas como metas ou objetivos para as pessoas.
Garantir o equilíbrio do ponto de vista externo e interno	O equilíbrio interno visa que a remuneração dos cargos com responsabilidades similares sejam similar, já no equilíbrio externo a remuneração visa que ser similar comparado com as empresas do mercado.
Auxílio das normas legais	Deve comportar as cláusulas econômicas e sociais dos acordos coletivos, além da legislação trabalhista.

Fonte: Chiavenato (1997).

O sistema de remuneração, do ponto de vista das pessoas, também serve a inúmeras funções conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Sistema de remuneração do ponto de vista das pessoas.

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Sentimento de segurança, instabilidade é proporcionado através da recompensa	O padrão de vida do colaborador e dos seus dependentes é definido pelo salário O poder aquisitivo de cada colaborador é proporcionado através do sistema de remuneração e esse produz forte impacto psicológico sobre sua família.
Reconhecimento também é fonte de recompensa	Ela caracteriza a forma de seu trabalho, ou seja, se o trabalho prestado está sendo bem desenvolvido. Dessa forma, a recompensa age como um instrumento de retroação que indica ao colaborador qual comportamento seguir. Retroação negativa ou positiva.
Objetivo a ser atingido pelo colaborador serve como remuneração.	O colaborador é movido por ambição, ambições essas que almejam uma promoção, aumento de salário, expectativas na qual se esforçar para atingir. O sistema de remuneração deve considerar esses elementos como forma de atrair os estímulos de seus colaboradores.

Fonte: Chiavenato (1997).

Portanto, o sistema de remuneração para as pessoas se torna decisivo, fonte de conquista pessoal quanto para as empresas sendo um grande investimento.

As recompensas propostas pela empresa evidenciam essencialmente a perfeição da atuação dos colaboradores no sentido de mantê-los e reforçá-los. Conforme o Quadro 6, o grande número das empresas aderem as seguintes categorias de recompensas.

Quadro 6 - Categorias de recompensas.

CATEGORIAS DE RECOMPENSAS	CARACTERÍSTICAS
Recompensa pelo desempenho gratificante	As recompensas são fruto da avaliação de desempenho satisfatório, onde conseqüentemente objetivam uma singela melhoria salarial de forma motivacional.
Recompensa vinculada diretamente ao método das metas de efeito empresarial	Prejuízo ou lucro. São poucos colaboradores que são contemplados, normalmente nos níveis decisório, apresentando uma grande motivação.
Recompensas a partir dos resultados departamentais, divisionais ou grupais, tendo como objetivo qualificáveis	Recompensas distribuídas para o grupo de forma que a porcentagem seja igualitária, baseada na faixa salarial de cada colaborador.
Recompensas decorrentes da dedicação do colaborador a organização, ou através de serviço e que são dados automaticamente em tempos determinados, desde que o colaborador tenha uma atuação satisfatória.	São benefícios relativamente baixos, mas acumulados, como os triênios, ou seja, adicional por tempo de serviço de forma a retribuir a competência prestada do colaborador e conseqüentemente a melhoria na contribuição com a organização.

Fonte: Chiavenato (1997).

O interessante é que o sistema de recompensas seja capaz de instigar o comportamento desejado de forma a realimentá-lo, ou seja, esse sistema para Skinner é definido como reforço positivo: o comportamento é determinado pelas conseqüências. Portanto justifica-se em dois princípios básicos o reforço positivo a) as recompensas disponibilizadas servem para cada vez mais os colaboradores buscarem a melhoria continua, ou seja, aumentar seu desempenho; b) para obterem grandiosas recompensas, os colaboradores desempenham com eficácia suas tarefas (CHIAVENATO, 1997).

2.3 GESTÃO DE CARREIRA

A Gestão de Carreira é uma ferramenta fundamental para uma vida profissional de sucesso. Tal carreira compreende tanto os colaboradores quanto a empresa em si, em que as organizações são responsáveis pela adequação dos seus interesses às expectativas de desenvolvimento dos colaboradores. Uma organização que insere a gestão de carreira em seu ambiente, mantém

profissionais motivados e alinhados aos seus objetivos que almejam o crescimento profissional.

Diante da terminologia, inúmeros são os conceitos para a denominação "carreira". Segundo Oliveira (1998), historicamente a "carreira" foi criada pelos franceses para definir "corrida competitiva". Seguidamente, o conceito modificou-se em ideia de "trajetória", ou seja, as experiências do indivíduo ao longo da vida.

A definição de carreira mais adequada para o desenvolvimento deste trabalho é a de London e Stumph (1982, p.17):

Carreiras são as seqüências 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 movimentação de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Tal definição não trata a carreira como experiências e trabalhos lineares, mas como uma série de mudanças que variam em função do meio e das pressões individuais. Dutra (1996) define a carreira como consequência da relação entre a organização e os colaboradores, unindo interesses e expectativas de ambos.

O papel da empresa na gestão de carreira é implantar um sistema de administração de carreiras que, segundo Dutra (2002), seria a definição da configuração técnica do sistema, a formatação e características das estruturas de carreira, níveis de cada estrutura e requisitos de acesso, assim como definir a metodologia de concepção, implementação e utilização do sistema.

A mesma deve estar baseada através das convicções que correspondam ao compromisso estimado entre a organização e os colaboradores, diagnosticando assim a relação entre as distintas áreas da organização: setor pessoal, recursos humanos, marketing, etc.

Inicialmente, a carreira era considerada uma ocupação, atualmente a carreira assume um papel social no contexto de trabalho o termo é utilizado para identificar de forma dinâmica a relação de interesses entre colaboradores e organização.

2.3.1 Plano de Carreira

O plano de carreira dentro da organização é imprescindível para um bom funcionamento da mesma, pois é através dele que o colaborador sente-se motivado a dar um retorno positivo a organização, aumentando sua produção e procurando qualificação, pois o mesmo tem expectativa de crescimento. Com o crescimento dentro da organização, o colaborador passará a auto realizar-se com a remuneração de cargos superiores.

Aliado a remuneração, o plano de carreira se torna um importante instrumento para atrair e reter competências na organização, o mesmo concede oportunidades de crescimento profissional, todavia a carreira deve ser entendida como um caminho árduo e uma sequência de posições e de trabalhos realizados pelo colaborador Dutra (2001).

Malvezzi (1999) traz uma importante distinção demonstrando que hoje os indivíduos sofrem constantes avaliações advindas de seus resultados e acabam negociando sua inserção em projetos e cargos conforme a empresa disponibiliza.

Segundo Bastos (2002), os indivíduos ligam-se a processos internos por meio dos quais as organizações estruturam e desenham seus postos de trabalho. O planejamento estratégico, nesse caso, se faz importante, pois estabelece o conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor para corrigir situações vivenciadas, o que, para Oliveira (2010), possibilitará à empresa condições de agir sobre variáveis e fatores proporcionando dimensões de alto significado.

Foja (2009) afirma que as empresas que conseguem explorar o potencial de cada indivíduo desfrutam de maior possibilidade de alcançar o sucesso do que outras que não estimulam seus colaboradores a inovação e aprendizado. Quando são sistematizados as estratégias e planejamentos dos processos, as ações se tornam mais fáceis de serem tomadas, transformando a execução nos lócus da geração da excelência, no qual permitirá resultados diferenciados que dependerão das pessoas que estarão responsáveis em todos os níveis de qualquer organização.

Gil (2010) identifica que quanto mais habilidades os empregados adquirem, acabam se tornando recursos mais flexíveis e são capazes de desempenhar múltiplos papéis. Desenvolvem uma compreensão mais ampla do trabalho e sobre sua importante contribuição para organização.

Brandão (2001) distingue alguns níveis necessários para atingir a avaliação. O nível funcional está ligado a interesses em objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa; o grupal concentra-se nos projetos e processos de trabalho; e o individual tem como objeto avaliado o resultado do trabalho do indivíduo e comportamento.

2.3.1.1 Estrutura de carreira

Santos (2011) diz que essas ferramentas permitem clarear o posicionamento da organização em relação a determinados assuntos como remuneração, carreira, qualidade de vida no trabalho, entre outros. Isso permite direcionar o alinhamento entre expectativas dos profissionais e da empresa. Dessa forma, é possível, segundo Brandão (2001), rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos para poder corrigir desvios e dar sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

Para Pontes (2002) o planejamento de carreira possui inúmeras vantagens como motivar os colaboradores na busca constante de competências, encorajando-os na exploração de suas capacidades potenciais. Assegurar o crescimento dos colaboradores da organização, através do recrutamento interno, cuja valorização se dá exclusivamente ao profissional inserido na empresa, onde, conseqüentemente diminuirá a rotatividade, pois a perspectiva de crescimento profissional provocará maior motivação e produtividade. Criar condições para que o colaborador atinja os seus objetivos pessoais em conformidade com os da organização.

A carreira deve ser planejada pelo próprio indivíduo, o que não exige a responsabilidade da organização em proporcionar oportunidade de desenvolvimento e estimular a expectativa de desenvolvimento dentro da empresa, portanto, de acordo com Dutra, (1996, p.57):

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

E Dutra afirma também que, (1996, p.60):

'A empresa moderna, e face da grande pressão que recebe para contínua adaptação às mudanças do ambiente externo, necessitam cada vez mais de

pessoas empreendedoras com sua carreira, pessoas que estejam sempre procurando aperfeiçoar-se.

As estruturas de carreira apresentam características básicas, segundo Dutra (1996): sistema de valorização ou diferenciação, utilizado para organizar as expectativas da empresa e para valorizar as diferentes naturezas dos trabalhos ou vários níveis de capacitação. Desenho de carreira, utilizado para estabelecer critérios de mobilidade e migração.

Conforme Dutra (1996), inúmeras são as formas existentes para os desenhos de carreira, valores organizacionais, atributos do mercado de recursos humanos, introdução da gestão de carreira no ambiente de recursos humanos da organização, técnicas de gestão de pessoas.

Portanto, os desenhos de carreira podem adotar diferentes aspectos de acordo com a atividade sofrida, porém, tais aspectos são consequentes de três tipos básicos: estruturas em linhas, estruturas em redes e estruturas paralelas.

Conforme apresentado no Quadro 7, há definições dos três tipos básicos da estrutura de carreiras.

Quadro 7 - Estrutura de carreiras.

ESTRUTURA DE CARREIRAS	CARACTERÍSTICAS
Linha	É a mais encontrada nas empresas, por ser a mais simples de se configurar e administrar. Sua característica principal é a de que a sequência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo alternativas as pessoas. Os critérios de ascensão podem ter diferentes graus de flexibilidade.
Rede	Tem sido usada predominantemente com sistemas de diferenciação centrado no trabalho e de forma atrelada a estrutura organizacional. Sua característica principal é a de oferecer várias opções para cada posição na empresa. Permite a pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos.
Paralelas	Caracteriza-se por permitir as pessoas orientar suas trajetórias profissionais em duas direções: uma de natureza profissional e a outra de natureza gerencial. Independentemente de qual seja a direção escolhida, as pessoas têm acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. As carreiras paralelas podem assumir diferentes formas. As mais comuns são as totalmente paralelas, as em Y e as de múltiplos paralelismos. A forma mais conhecida é a carreira em Y, composta de três partes: uma base comum, um braço técnico e um braço gerencial.

Fonte: Dutra (2001).

2.3.1.2 Processo de Escolha de Carreira

Optar por uma carreira profissional pode ser uma das escolhas mais angustiantes da vida, principalmente para quem é “obrigado” a viver esta definição pela primeira vez. A precaução vem da consciência de que o futuro é formado pelo conjunto de escolhas que realizam-se ao longo do tempo. A partir do momento em que não se tem controle do ambiente externo ou mesmo certeza das próprias necessidades e desejos, o ato de decidir abre portas para um caminho nebuloso e de risco.

O processo de escolha de carreira, segundo Dutra (1996) e Soares (2002), envolve múltiplos aspectos, tais como: a) relação com a família: compreende as expectativas familiares, ou seja, quando a pessoa vai escolher qual carreira seguir, ela sempre acaba fazendo uma junção das próprias necessidades com as da família e da sua carreira em si; b) aspectos ideológicos e psicológicos: considera as motivações, os interesses e habilidades dos indivíduos; c) necessidades econômicas: refere-se ao valor atual em conjunção ao mercado de trabalho; d) reconhecimento e realização: necessidade de reconhecimento para se sentir realizado através de seu trabalho; e) expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional: busca constante de crescimento tanto pessoal quanto profissional.

Além disso, o processo de escolha de carreira é um processo contínuo que engloba as constantes mudanças no ambiente e no indivíduo, tornando-se um exercício contínuo de auto avaliação que gera e estimula os ajustes necessários ao planejamento individual de carreira.

2.3.1.3 Teorias de escolha de carreira

Segundo Dutra (1996), as teorias de escolha de carreira podem ser agrupadas em duas categorias: a) a do Processo de Escolha, a escolha da carreira é feita sucessivamente ao longo da vida; e b) a da Compatibilidade, segundo na qual as pessoas escolhem a carreira em função dos seus objetivos, interesses e da conformidade entre a apropriação escolhida e a pessoa.

A teoria da compatibilidade evidencia e procura dar respostas para

algumas perguntas. Como é feito o processo de escolha, quais são as suas influências e qual o seu porquê. De acordo com Dutra (1996, p.31):

O processo de escolha de uma carreira tem lugar em três estágios na vida de uma pessoa:

- estágio da fantasia – cobre o período da infância, indo até os onze anos;
- estágio das escolhas tentativas – geralmente cobre o período de onze a dezesseis anos. Este estágio é baseado primeiramente em interesses e, posteriormente, em capacidades e valores;
- estágios das escolhas realistas – ocorre a partir dos dezessete anos e geralmente cobre três períodos: exploratório, em que é examinada uma série de opções de carreira; cristalização, em que as opções começam a ser focadas de forma melhor; e especificação, em que a pessoa escolhe uma carreira em particular.

O processo, exploração/cristalização/especificação, segundo Dutra (1996), pode se transformar inúmeras vezes durante a vida adulta, pois as mudanças são constantes e tal processo de carreira se dá a partir do suprimento das necessidades, habilidades e interesses dos indivíduos. Para pessoas que procuram estar em constante aperfeiçoamento (pós-graduação, mestrado, doutorado), a escolha de carreira pode ser longa, optando por retardar sua escolha definitiva.

Diante dos inúmeros elementos que intercedem nas escolhas das diversas etapas de carreira, Martins (2001) associa uma sequência de obstáculos à escolha da profissão: as impossibilidades atuais, as dificuldades quando as escolhas ficam apenas no imaginário não concretizando-as na realidade e a carência de conhecimento a respeito do ambiente de carreira ou até mesmo sobre si, bloqueando o sistema decisório ou aceitando riscos.

Os obstáculos que afetam nas escolhas, apresentam condições comuns a fatores decisivos na escolha da carreira visto por Soares (2002) e Dutra (1996), assim como o bloqueio em assumir riscos que se relacionam com elementos psicológicos, ausência de informação sobre si mesmo e as impossibilidades não duradouras que estariam associadas aos elementos sociais e econômicos.

2.3.1.4 Planejamento Individual de Carreira

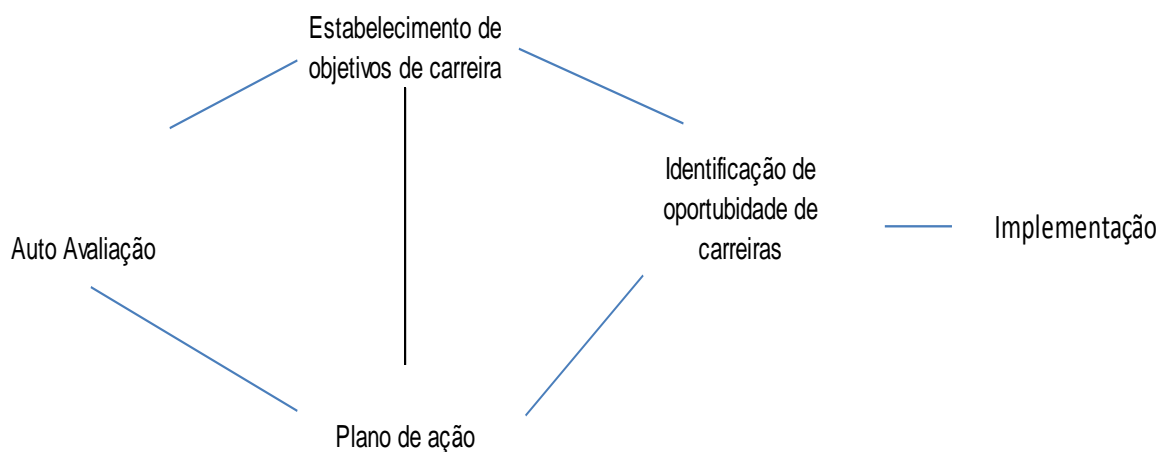
O planejamento de carreira é um conjunto de diretrizes políticas e estruturais de uma organização, deixando de ser apenas um instrumento da área de recursos humanos. Esse planejamento faz com que as empresas consigam

conciliar os interesses individuais de seus colaboradores com os da organização, criando oportunidades para que os mesmos se desenvolvam e cresçam pessoal e profissionalmente.

Conforme London e Stumph (1982), o planejamento individual de carreira segue quatro etapas, identificação de oportunidades de carreira, auto avaliação, estabelecimento de objetivos de carreira e implementação do plano de ação, cuja execução é de inteira responsabilidade do profissional. A identificação de oportunidades ocorre através do levantamento de informações atualizadas sobre o mercado, tendências e necessidades. A auto avaliação baseia-se nos seus interesses, potenciais e qualidades. O estabelecimento de objetivos de carreira consiste na auto avaliação e no conhecimento do mercado. E a implementação do plano de ação que se trata da sua execução em si, na qual a capacitação e as habilidades são alguns dos quesitos primordiais para disputar por oportunidades e, conseqüentemente atingir os objetivos almejados.

O modelo proposto por esses autores é apresentado a seguir:

Figura 8 - Etapas do processo de planejamento de carreira.



Fonte: London e Stumph (1982, p.25).

A Figura 8 demonstra que as etapas são interativas, sendo possível, uma fácil identificação das oportunidades de carreiras, fazendo a auto avaliação, em que serão estabelecidos os objetivos de carreira, para então atingir as metas através do plano de ação.

Para Dutra (2002) ainda há uma grande resistência no planejamento relacionado aos profissionais no Brasil. Os mesmos direcionam suas carreiras em

função de fatores externos (status, remuneração e prestígio), em detrimento de suas preferências pessoais.

O mesmo autor propõe um modelo para planejamento individual de carreira composto de seis etapas, conforme abordado no Quadro 8.

Quadro 8 - Etapas para planejamento individual de carreira.

ETAPAS PARA PLANEJAMENTO INDIVIDUAL DE CARREIRA	CARACTERÍSTICAS
Autoconhecimento	Em que as técnicas mais comuns são análise de realizações, análise de valores pessoais e análise de personalidade.
Conhecimento do mercado	O mesmo deve ser analisado dentro e fora da empresa, observando as opções, as tendências, as limitações e as alternativas de desenvolvimento profissional.
Objetivos da carreira	Em que se utiliza o referencial individual, fazendo perguntas do tipo: "Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui a cinco anos?".
Estratégias de carreira	Em que se estudam os melhores métodos para se alcançar o objetivo almejado podendo assim adquirir novas responsabilidades e atribuições durante sua trajetória, trabalhar numa nova área na empresa (ou fora dela), e/ou combinações de tais estratégias.
Plano de ação	Deve conter metas em curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos para o sucesso e uma avaliação de recursos como tempo, dinheiro e aperfeiçoamentos necessários.
Acompanhamento do plano	Em que a avaliação dos resultados das estratégias de carreira deve ser um processo contínuo. Avaliar a compatibilidade com outras áreas da vida (pessoal familiar e de lazer).

Fonte: Dutra (2002).

2.3.1.5 Carreira por habilidades

O conceito de carreira está relacionado a uma evolução vertical na hierarquia, em sistemas tradicionais e o esforço de desenvolvimento pessoal nem sempre tem contrapartida em termos de evolução de salário ou carreira. A progressão tende a ser horizontal no sistema de remuneração e carreira por habilidades, isto é, o colaborador evolui profissionalmente por meio da aquisição do desenvolvimento e da aplicação de habilidades avaliadas pela organização e formalmente preestabelecidas. Colaboradores com inúmeras habilidades têm mais possibilidades de evolução e tornam-se mais valiosos para a organização (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Passa a ser um fato secundário, a experiência, por ter um papel fundamental nos sistemas tradicionais, já que a evolução do salário e da carreira não estão mais relacionados ao tempo no cargo ou na função. A evolução na carreira será determinada por dois fatores: através do esforço do próprio colaborador em conquistar novas habilidades e através das necessidades das equipes de trabalho e da organização. Isso inclui a estratégia de capacitação dos recursos humanos e o nível de multifuncionalidade (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Para Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), as habilidades conquistadas pelo colaborador devem ter reflexos à busca de habilidades para a prática dos processos sob sua responsabilidade. O Plano Estratégico de Habilidades se constitui através das habilidades individuais estáveis por equipe de trabalho.

É levado em consideração quatro itens no Plano Estratégico de Habilidades: a) a remuneração do conjunto de habilidades; b) o número exigido de habilidades por colaborador; c) o nível de multifuncionalidade dos colaboradores e o investimento necessário em desenvolvimento e treinamento (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

2.3.1.6 Carreira por competências

São considerados os critérios para a evolução na carreira, os requisitos e as trajetórias, no modelo de carreira por competências. Essa evolução acontece através de movimentos verticais e horizontais (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Caracterizando uma promoção, a movimentação vertical significa o avanço no cargo ocupacional para um cargo superior. Acontece quando o colaborador afirma ter pré-requisitos necessários para tal cargo, como nível mínimo de proficiência em determinadas competências e escolaridade, já a movimentação horizontal significa o avanço do colaborador no mesmo cargo ocupacional, ocorrendo com a aquisição de níveis mais avançados de capacidades nas competências, comprovada através de um processo de avaliação das competências e conseqüente certificação. Portanto, toda movimentação seja ela horizontal ou vertical é definida pela certificação e aplicação de suas competências, comprovadas através dos seus níveis de capacidade (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

2.3.1.7 Finalidade do plano de carreiras

O plano de carreira tem como finalidade alavancar o desenvolvimento da organização por meio do excelente aproveitamento do capital humano, ou seja, oferecer aos seus colaboradores condições se de auto realizarem (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a base para o plano de carreiras serve para a) processos de desenvolvimento organizacional, como desenvolvimento e treinamento da capacitação gerencial e desenvolvimento dos colaboradores; b) decisões do próprio colaborador e do gerente pela gestão de pessoas quanto ao desenvolvimento de carreira, na forma em que disponibiliza informações sobre as oportunidades existentes na organização, a capacitação necessária para cada etapa de carreira e os acessos disponíveis; c) ações de motivação, desenvolvimento, melhoria e integração da produtividade grupal e individual; e políticas e práticas de gestão de pessoas relacionadas e seleção, recrutamento, compensação e avaliação.

A implementação de um plano de carreiras visa a) motivar os colaboradores para o trabalho, oferecendo-lhes a possibilidade de crescimento na organização; b) garantir que a política de desenvolvimento e formação de carreira seja dinâmica e transparente; e proporcionar carreiras compatíveis com as necessidades de mão-de-obra (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

2.3.1.8 Desenvolvimento de carreira

Aumentar a própria capacitação e versatilidade, alcançar níveis de capacitação crescentes e atender a requisitos cada vez mais complexos, significa desenvolver-se. Através do desenvolvimento da capacitação, o colaborador pode passar a exercer cargos e funções mais desafiadoras, que lhe proporcione compensação e melhor status ou reconhecimento (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Não existe desenvolvimento sem esforço pessoal e motivação. Compete à organização propiciar incentivos e condições para que o desenvolvimento ocorra de acordo com seus próprios objetivos. Tais incentivos e condições acontecem do trabalho em equipe participativa e do continuo relacionamento entre os

colaboradores e o gestor da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), benefício tanto para o colaborador quanto para a organização constitui o plano de carreiras, visto que o mesmo é representado por uma ação participativa da identificação dos objetivos afluentes. Outros benefícios visíveis são a) identificação da organização em relação ao colaborador que vai necessitar no futuro; b) as sucessões, principalmente em níveis gerenciais, para que ocorram sem traumas; c) colaboradores com conhecimento, habilidades e competências para permanecerem na organização, instigados pela possibilidade de crescimento profissional; d) identificação transparente de colaboradores com maior potencial e talento; e) perspectiva de progresso dentro da organização cresce em função do nível de motivação; e as possibilidades de erros nas promoções são bem menores.

2.3.1.9 Objetivos modernos e amplos da administração de carreira

Na maioria das vezes, a visão tradicional de carreira é restrita, à movimentação vertical (evolução de maturidade do cargo ou mudança de cargo), com forte associação a programas de trainees, estagiários e aumentos salariais. O aumento da consciência de que o capital humano é o principal diferencial das organizações, os novos paradigmas organizacionais e as novas relações trabalhistas impõe às organizações serem competentes e cuidadosas na administração, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Organizações competentes e cuidadosas na administração.

ORGANIZAÇÕES COMPETENTES	CARACTERÍSTICAS
Orientação profissional	As organizações que orientam seus colaboradores quanto suas responsabilidades no sentido de se auto desenvolverem profissionalmente tem muito a ganhar.
Programas de trainees	Com o objetivo de diversificação, expansão ou renovação é necessário continuar formando novos talentos e potenciais gerenciar e outras funções estratégicas. Novos perfis de colaboradores estão sendo necessitados e, as vezes, é melhor desenvolve-los em recém-formados.
Talentos	É necessário desenvolver e conhecer melhor seus potenciais humanos, para então investir neles com mais objetividade, tratá-los adequadamente e maximizar a utilização de suas habilidades e conhecimentos.
Promoções por mudança de cargo	Embora as possibilidades de carreira vertical estejam diminuindo, não desaparecerão de todo. Tal medida requer definir políticas claras sobre o assunto, assim como desenvolve e utilizar formulários como o perfil de cargo, constando os requisitos exigidos e como acontecerá a avaliação dos colaboradores para a promoção.
Carreira horizontal baseada em competências	Evolução do salário-base no próprio cargo associado. Este é o novo modelo de desenvolvimento profissional.
Multifuncionalidade	O sentido de integração das áreas de trabalho exigem que os colaboradores não se foquem apenas em suas especializações, mas nas tarefas como um todo, ou seja, que adquiram novas habilidades e conhecimentos para se envolverem em áreas distintas. É necessário instigar a multifuncionalidade nos ambientes organizacionais.

Fonte: Resende (2002).

2.3.1.10 Condições que devem ser criadas para efetivação de movimentações em carreira

Poucas organizações disponibilizam planos e políticas coerentes e sistemáticos de carreira, cuja uma das explicações dadas são a falta de criação de condições culturais, operacionais e organizacionais para implementar planos de carreira e sucessão, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 - Condições primordiais a serem estabelecidas.

CONDIÇÕES PRIMORDIAIS	CARACTERÍSTICAS
Administração de sucessão para favorecer movimentações em carreira	Ocorre uma certa dificuldade de transferência e promoção do colaborador por parte dos seus gerentes e supervisores por não existirem outros colaboradores competentes para substituí-lo, ou seja, acaba não ocorrendo a movimentação em carreira por falha de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores como um todo, ou seja, falta de multifuncionalidade.
Eliminação de possíveis visões, preconceitos e tabus distorcidos relativos a este assunto	Existem diversas expectativas que devem ser criadas, sendo obrigação da organização proporcionar oportunidades de progresso e treinamento para isso. Políticas claras e boa comunicação evitam este problema.
Capacitação de profissionais de RH	Integrar o plano de carreira com outros planos e sistemas de RH, coordenar a aplicação das políticas, administrar as movimentações em parceria as áreas, entre outras responsabilidade.
Conscientização de gerentes e supervisores	A respeito do seu papel desenvolvido na administração de carreira e dos benefícios proveniente desta medida.
Criação de instrumentos	Para definir carreiras, estabelecer critérios e avaliar os colaboradores quanto ao suprimento dos requisitos exigidos para evolução na carreira.

Fonte: Resende (2002).

2.3.1.11 As políticas básicas de carreira que as organizações deveriam adotar

Ser exigente em relação ao suprimento dos requisitos do cargo para movimentação em carreira, tanto horizontal quanto vertical, dispendo de instrumentos e meios para avaliá-los e identificá-los. Caso contrário poderá continuar ocorrendo promoções injustas e erradas; controlar evolução em carreira a existência de orçamento e vaga. É necessário cuidar para que a supervisão, colaboradores e gerencia compreendam isso. Desrespeitar essa condição pode afetar equilíbrios de recursos que a organização precisa manter, assim como os princípios devem dar coerência e credibilidade aos planos de carreira (RESENDE, 2002).

De acordo com Resende (2002), todavia, a organização pode desenvolver situações para beneficiar movimentações de pessoal, bem como flexibilizar o uso do orçamento de pessoal; e preferência pelo recrutamento interno. A falta de recursos para coordenar a identificação e orientação/preparação dos colaboradores para se prepararem para oportunidades de carreira e o imediatismo pelo preenchimento de vagas levam as organizações a deixarem de adotar tal política. Porém, não conseguirão evoluir significativamente em gestão de pessoas se não conseguirem fazer isso. Por outro lado, é preciso saber conciliar o atendimento desta política com a

necessidade de injetar algum sangue novo na organização.

2.3.1.12 Os princípios básicos para administração de carreiras

Para Resende (2002), os gestores devem beneficiar a evolução em carreira. Cabe ao RH das organizações zelar para que isto ocorra, auxiliando os gestores para que possam restaurar com agilidade suas equipes, evitando dificultar promoções e transferências; ser transparente e justo nos critérios de evolução em carreira. Os colaboradores assimilam melhor as limitações de crescimento na carreira quando sabem as políticas e verificam que a organização é justa e criteriosa na sua aplicação; e carreira é responsabilidade do colaborador. Os colaboradores tem que ter bem claro que a evolução profissional é unicamente responsabilidade deles, portanto é necessário a busca constante de suas qualificações e capacitações, restando as organizações apenas a facilitação desse processo através de orientação e apoio.

Portanto, as premissas que devem sustentar os novos planos de carreiras são carreira horizontal: os colaboradores evoluem em um mesmo cargo, ampliado por absorção de cargos similares, multifuncionalidade ou estágios de maturidade alcançando aumentos salariais a medida que aplicam e aumentam novas competências; e carreira vertical: os colaboradores são afetadas a posições hierarquicamente superiores, o que provoca mudanças no nível de responsabilidades dos cargos, se suprirem aos requisitos de experiência e qualificação. Recebem o salário de novo cargo como recompensa. Em ambos os casos devem existir critérios de comprovação ou certificação do atendimento aos requisitos de qualificação e competência (RESENDE, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, com o intuito de atingir os objetivos propostos no corrente estudo, foram abordados conceitos e meios de elaboração necessários para a pesquisa, como delineamento da mesma, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000), metodologia científica corresponde a uma série de procedimentos manuseados na aquisição do conhecimento. Através das técnicas e procedimentos é o uso do método que assegura a legalidade do conhecimento alcançado.

A mesma pode ser analisada com a resolução das respostas necessárias para que se alcance um determinado fim, portanto contem duas faces, a sociologia do conhecimento que destaca a dívida social da ciência e a do conhecimento centralizado nos procedimentos epistemológicos e lógicos, sendo esta a mais comum (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Portanto, metodologia pode ser descrita como análise de diversos métodos e como meio de estudos, através de um conjunto de processos e técnicas de informações aplicadas na construção da pesquisa (BARROS; LEHFELD, 2000).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo abordou-se o tipo de pesquisa quanto aos meios e fins de investigação para se chegar aos objetivos do corrente estudo. A mesma teve caráter descritivo e utilizou a pesquisa de campo e bibliográfica.

Segundo Gil (1999), pesquisa pode ser definida como procedimento sistemático e racional, cujo objetivo é exclusivamente solucionar os problemas apontados.

Quanto aos fins de investigação no presente trabalho foi utilizado a pesquisa descritiva. Segundo Gil (1999) a ênfase da mesma é a descrição de um determinado tema, relatando características como fenômeno, população. Cujas principais características são as técnicas padronizadas de coleta de dados. Ressaltando que a pesquisa descritiva comporta características de estudos de casos, levantamento bibliográfico, documental e prática de entrevistas. A escolha da pesquisa foi relevante, pois a pesquisadora ao concluir a mesma pôde constatar

alguns dados dentro da instituição de ensino em estudo sobre a importância do plano individual de carreira e qual sua importância, fazendo com que a organização reestruture o seu planejamento de carreiras e, conseqüentemente a qualificação de seus colaboradores.

Os meios de investigação utilizados foram pesquisa de campo e bibliográfica, foi utilizada a pesquisa de campo uma vez que o estudo necessitou de um maior envolvimento entre a instituição e seus colaboradores, a fim de obter respostas que serviram para análise de dados. O estudo bibliográfico se deu a partir da necessidade da pesquisadora em aprimorar e aprofundar seu conhecimento sobre o tema abordado, assuntos relevantes para embasar à mesma em sua prática.

Para Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa de campo ocorre após o estudo bibliográfico, pois assim o pesquisador terá um bom conhecimento sobre o tema, é ainda nesta etapa que se identificam os propósitos de pesquisa, definição do meio de coleta, tamanho da amostra e como os dados serão analisados e tabulados. O pesquisador consegue escolher algumas técnicas para a obtenção de conhecimentos que pretende diante da finalidade da pesquisa, como questionários, entrevistas, coleta de depoimentos, tomando assim seu papel de observador, conforme complementa Barros e Lehfeld (2000).

A pesquisa bibliográfica é tudo aquilo que já foi publicado em locais públicos como dissertações, jornais, livros, teses e outros. Aproximar o pesquisador de algo que já foi publicado sobre o tema a ser abordado é a sua principal finalidade (MARCONI; LAKATOS, 1996).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

A população é composta por objetos, circunstâncias e pessoas que se diferenciam por perspectivas semelhantes. Explica-se população como indivíduos que moram em uma determinada cidade ou de mesma nacionalidade (APOLINÁRIO, 2006).

A população em questão foi à gerente de recursos humanos e os colaboradores da instituição de ensino SATC, que atualmente conta com 720 colaboradores, o instrumento de coleta de dados foi encaminhado via correio eletrônico, considerando viável para o presente estudo os questionários respondidos até o dia 30 de Abril de 2015 gerando a amostra do corrente estudo que para Gil

(1991), alguns dos elementos primordiais para a obtenção dos dados é a determinação da amostra da pesquisa, cuja definição do tamanho e universo da amostra envolve elementos, como: faixa etária, quantidade de pessoas a serem entrevistadas, escolaridade, sexo, etc.

Quadro 11 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra.

População Infinita	População Finita
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$
<p>N = tamanho da população n = tamanho da amostra n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra E_0 = erro amostral tolerável</p>	

Fonte: Adaptado de Barbetta (2001, p. 60).

Desta forma, utilizou-se uma amostra de 100 colaboradores da SATC, enviando o questionário para 44 colaboradores nos quais autorizaram o envio de forma a não invadir a privacidade dos mesmo, sendo que 30 colaboradores retornaram a pesquisa. O erro amostral constatado para essa pesquisa foi de 15,4% conforme o cálculo de erro amostral definido por Barbetta (2001) para população finita.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados busca esclarecer se os dados coletados são secundários ou primários e dever ser adequados com a necessidade de pesquisa (ROESCH, 2007).

A coleta de dados foi proveniente de dados primários que de acordo com Malhotha (2006) são denominados como os não acessíveis, e devem ser aprendidos pelo pesquisador, através de métodos como entrevistas e questionários. Para Martins e Théophilo (2009) os dados primários são aqueles escolhidos diretamente na fonte de dados, evidências e informações. Sendo assim, a coleta de dados primários foi abordada por meio de questionário.

Vianna (2001), cita que para as técnicas de coleta de dados acredita que uma pesquisa científica pode ser qualitativa: no momento em que os elementos são

representados como documentos pessoais, entrevistas abertas, imagens, palavras e através da observação, ou quantitativa: através da verificação do objeto de pesquisa mediante diagnóstico numérico aplicando entrevistas e questionários estruturados.

Gil (2002, p.124) afirma que a aplicação do questionário:

possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio; implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores; garante o anonimato das respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

O questionário por sua vez pode conter perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas deixam o entrevistado livre para dar seu parecer, que de acordo com Appolinário (2006) as perguntas abertas são aquelas que o respondente está livre para expressar sua opinião, já as perguntas fechadas são aquelas que o entrevistado só pode escolher uma alternativa.

Para o presente estudo foram elaborados dois questionários, que foram enviados via correio eletrônico. O primeiro com quinze perguntas abertas para a gerente de recursos humanos, com intuito de identificar as propostas da empresa referente ao plano de carreira de seus colaboradores.

O segundo questionário composto por quatorze perguntas, estas fechadas, foi encaminhado para os demais colaboradores da SATC a fim de investigar a importância atribuída para o planejamento individual de suas carreiras.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Através dos principais dados que comportam um processo de pesquisa estão as técnicas de averiguação de dados, cujos podem possuir abordagem qualitativa, quantitativa ou mista, denominados pelo foco em análise de dados não-numéricos, numéricos e questões fechadas (CRESWELL, 2007).

Para o gerente optou-se uma abordagem qualitativa por se trabalhar com informações e não com dados numéricos, com o objetivo de mensurar percepções e opiniões pessoais do mesmo quanto às propostas da empresa referente ao plano de carreira de seus colaboradores. Negrine (2004) tende utilizar informações adquiridas, analisando e descrevendo, para posteriormente interpretar e discutir a teoria.

Já para os demais colaboradores, se tratando de um número expressivo, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa por permitir entrevistar um maior número de funcionários, e assim poder retratar de forma mais objetiva a percepção dos entrevistados quanto ao tema. Para Richardson (1999), é frequentemente aplicado nos estudos descritivos, caracterizando-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas, como percentual.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

De posse dos dados coletados entre os elementos que compõe a amostra do estudo, este capítulo apresenta os resultados obtidos junto aos colaboradores da SATC, cuja coleta foi realizada através de questionário aplicado via e-mail.

Portanto 42 questionários foram aplicados, obtendo retorno de 30, ou seja, (71%) dos questionários foram respondidos pelos colaboradores da SATC. Também foi realizada uma entrevista estruturada com a Gestora de Recursos Humanos.

A seguir a pesquisadora realizou o tratamento estatístico necessário para facilitar a compreensão do leitor, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS – GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

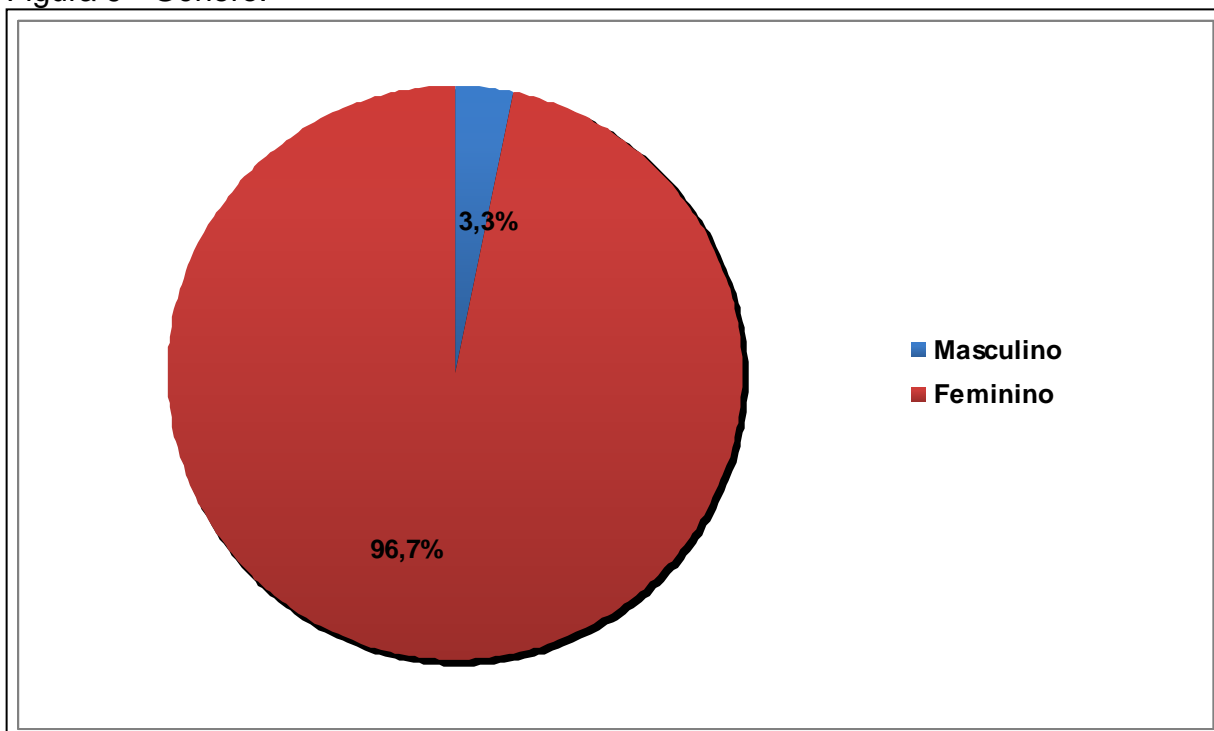
A pesquisa foi realizada com a gerente de recursos humanos da SATC, no qual foi analisado seu questionário de forma a relacionar com as respostas dos colaboradores entrevistados.

4.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS - COLABORADORES

A pesquisa foi realizada com os colaboradores de uma instituição de ensino particular, no qual foram analisados 30 questionários. O primeiro campo de perguntas é referente ao perfil dos entrevistados.

As figuras 9 a 13 apresentadas a seguir mostram os resultados da pesquisa referente ao perfil dos colaboradores.

Figura 9 - Gênero.

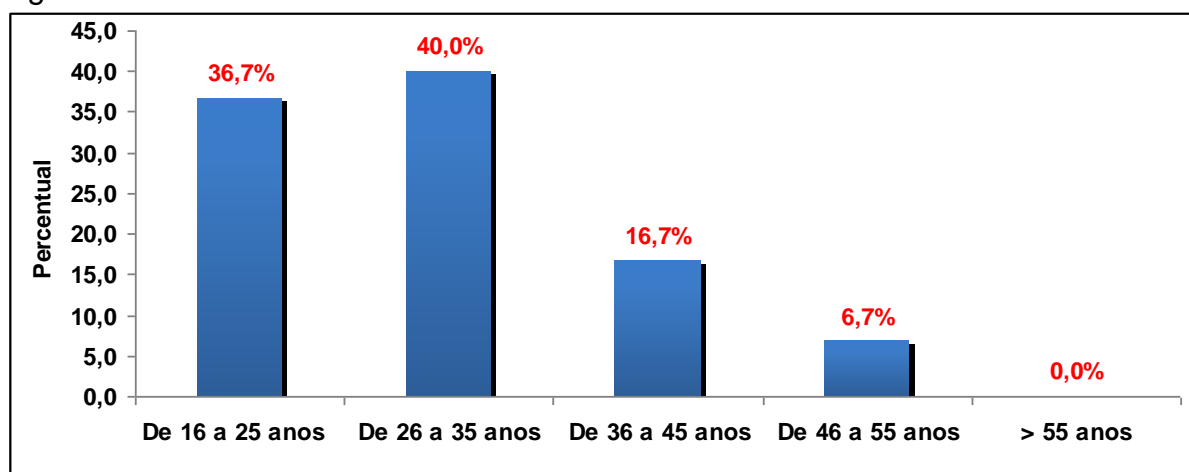


Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados demonstram que 96,7%, dos entrevistados são do sexo feminino, enquanto 3,3% são do sexo masculino. Desta forma, é possível verificar que há uma variação muito grande de pessoas do sexo feminino na empresa, conforme análise dos questionários respondidos.

Em seguida foi questionado sobre a idade dos colaboradores entrevistados para assim identificar qual a faixa etária predominante.

Figura 10 - Faixa etária.

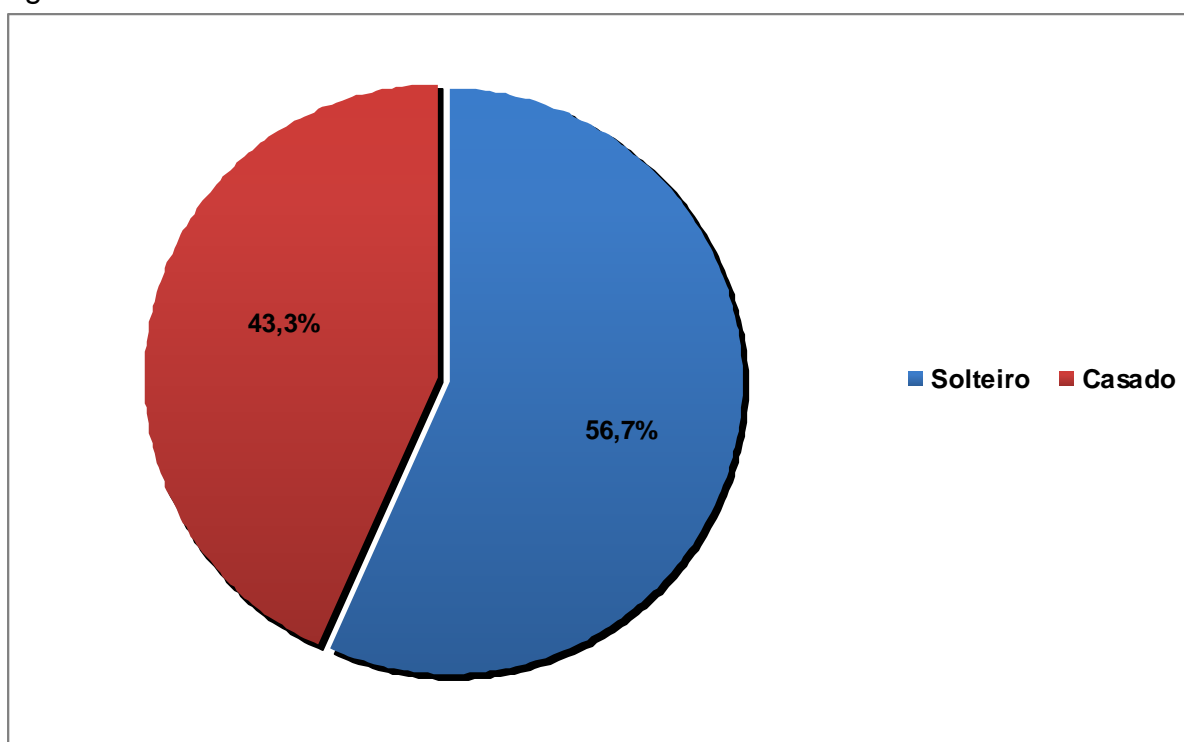


Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostra a Figura 10, 40,0% dos colaboradores possuem idade entre 26 a 35 anos. A segunda faixa etária é composta por 36,7% representada pelos colaboradores com idade entre 16 a 25 anos, logo após, 16,7% dos entrevistados estão com idade entre 36 a 45 anos, 6,7% na faixa etária de 46 a 55 anos e 0,0% acima de 55 anos.

Assim, é importante mencionar qual o estado civil dos entrevistados.

Figura 11 - Estado civil.

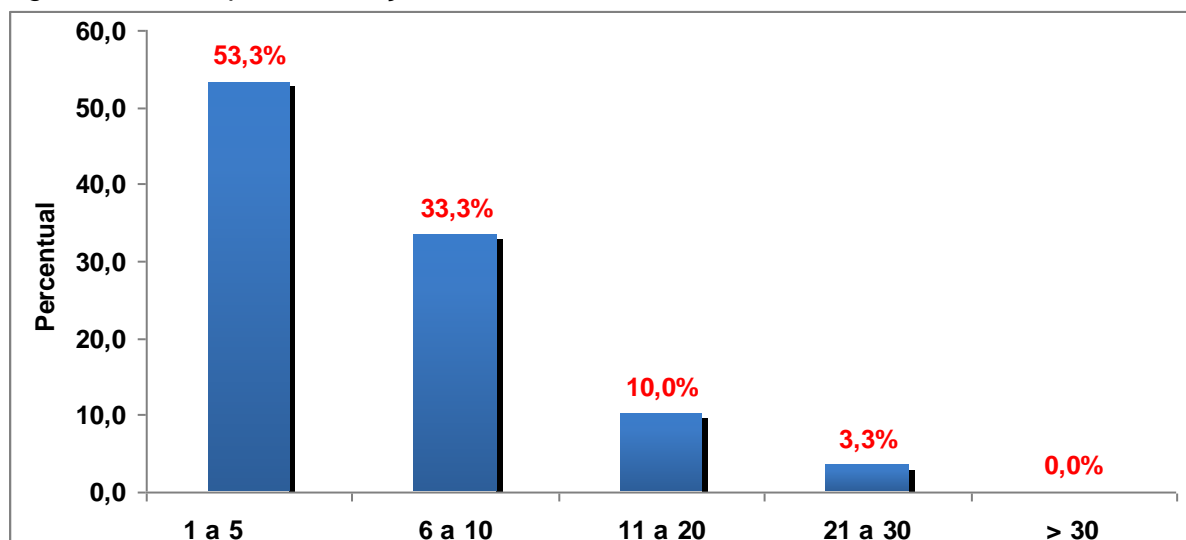


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao estado civil dos entrevistados, 56,7% são solteiros e 43,3% casados. Sendo assim percebe-se que os colaboradores estão focando na vida profissional e deixando para segundo plano o pessoal.

Logo após foi questionado sobre o tempo de serviço dos colaboradores entrevistados para assim identificar o tempo de instabilidade na empresa.

Figura 12 - Tempo de serviço.

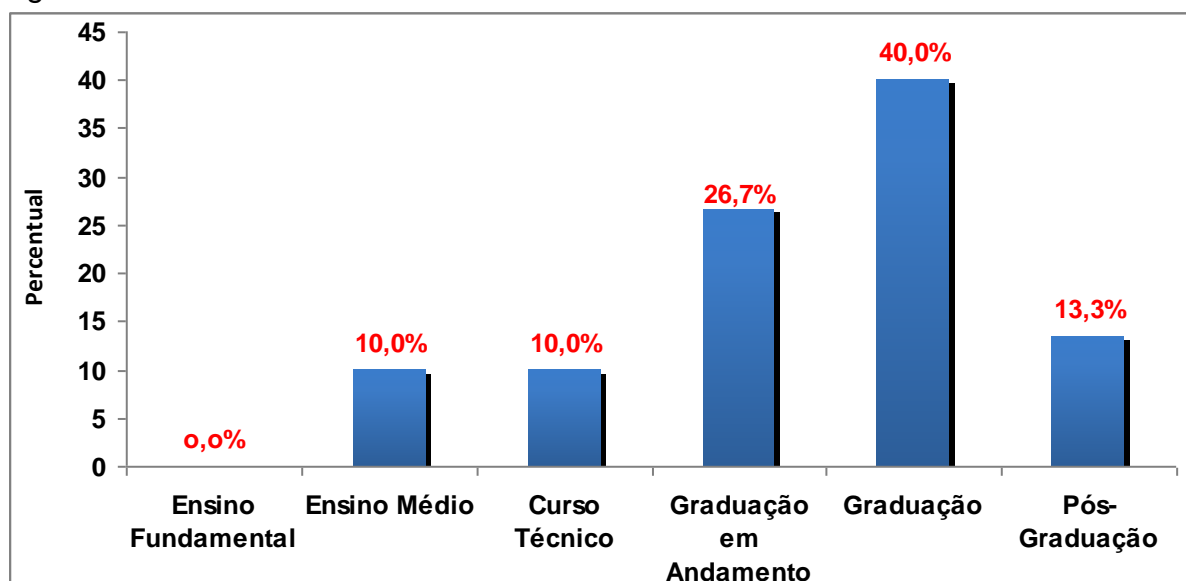


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à variável tempo de serviço, a maioria dos entrevistados tem de 1 a 5 anos de empresa 53,3%. O segundo maior índice de tempo de serviço foi 33,3% de 6 a 10 anos, logo após, 10,0% entre 11 a 20 anos e 3,3% entre 21 a 30 anos e 0,0% acima de 30 anos.

Convém ainda destacar o grau de escolaridade dos entrevistados para que deste modo consiga identificar e relacionar suas instruções dentro da empresa.

Figura 13 - Grau de escolaridade.



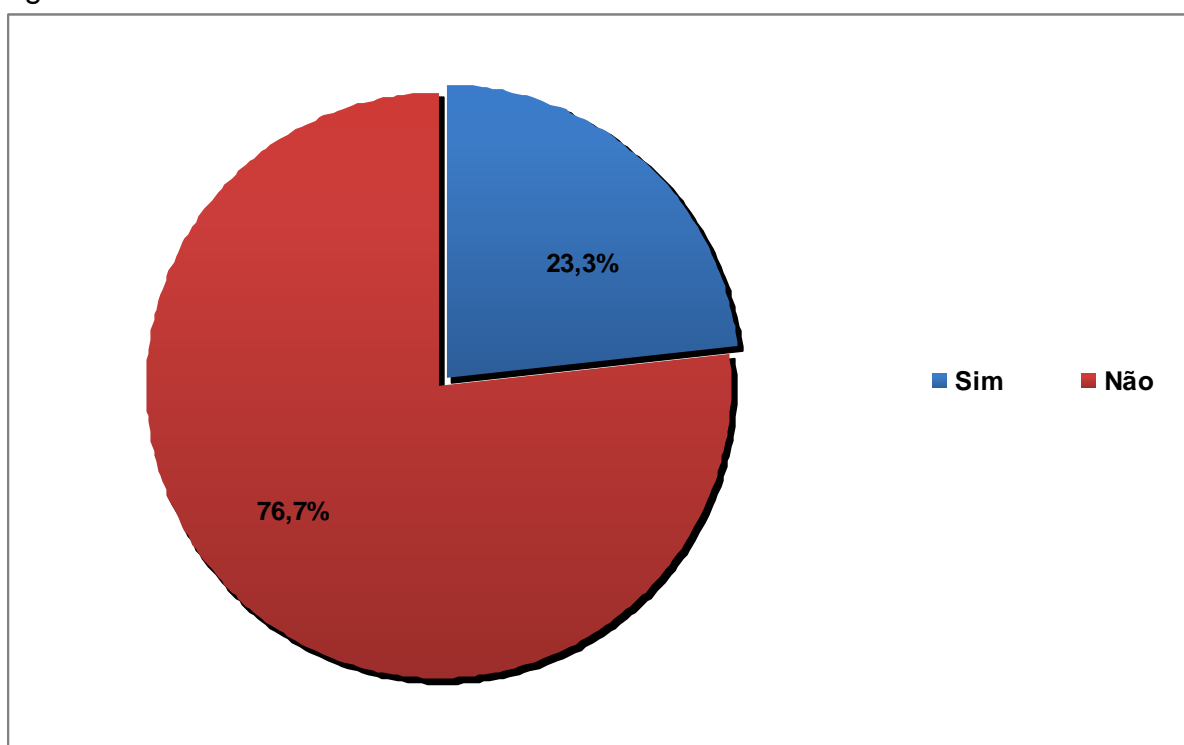
Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a figura 13, 40,0% dos entrevistados possuem graduação completa, 26,7% estão com a graduação em andamento, seguido de 13,3% de colaboradores com pós-graduação, logo 10,0% possuem curso técnico e 10,0% tem ensino médio completo e 0,0% ensino fundamental.

4.3 ENTENDIMENTO SOBRE O PLANO DE CARREIRA

Para melhor visualização dos dados obtidos, esse subcapítulo apresenta gráfico de acordo com questões feitas aos colaboradores e a gerente de recursos humanos. O primeiro ponto observado foi em relação ao conhecimento de um plano vigente de carreira na empresa em trabalham.

Figura 14 - Plano de carreira SATC.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme a Figura 14, 76,7% dos entrevistados responderam que não tem conhecimento sobre o plano de carreira vigente na SATC, enquanto que 23,3% mostraram ter conhecimento sobre o mesmo.

Em relação à gerente de recursos humanos, foi abordado quanto as políticas e práticas essenciais para o desenvolvimento das pessoas no trabalho, se

as mesmas estão bem definidas pela empresa, se elas são de fácil entendimento aos colaboradores e de que forma ocorrem. A mesma respondeu que a SATC possui uma política de RH na qual estão definidas estas práticas. A divulgação ocorre na integração do novo colaborador e também são informadas a estes pelos gestores de área

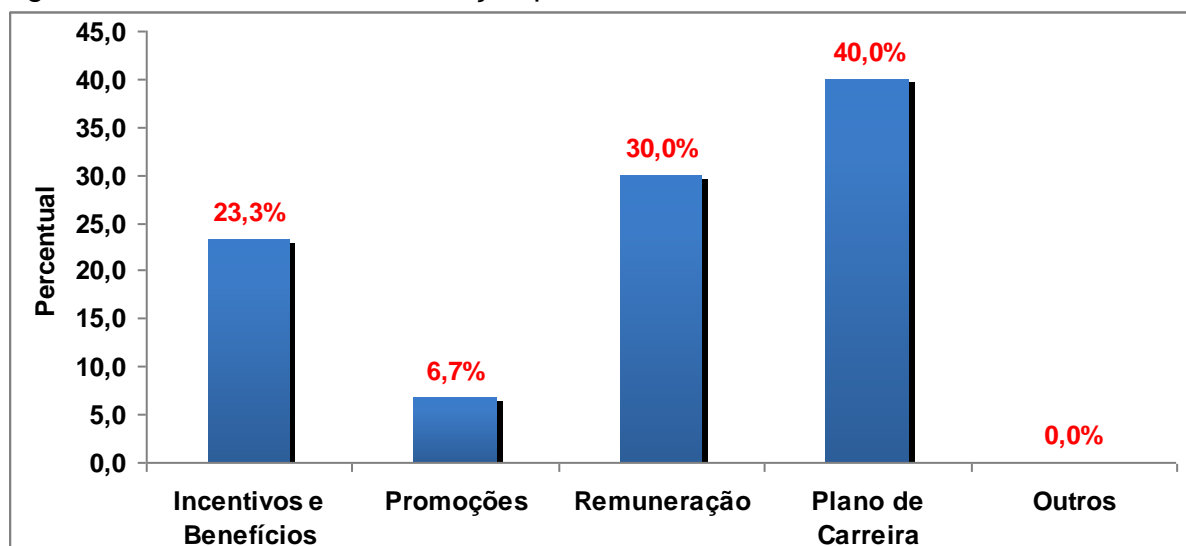
4.4 VARIÁVEIS DO PLANO DE CARREIRA

Com a presente pesquisa buscou-se verificar as variáveis do plano de carreira, onde os subitens a seguir foram subdivididos através de incentivos e benefícios e recrutamento interno.

4.4.1 Incentivos e benefícios

Nesse subitem, os colaboradores foram questionados diante da realidade da empresa em que trabalham o que acreditam que seja mais relevante para o crescimento e realização profissional.

Figura 15 - Crescimento e realização profissional.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

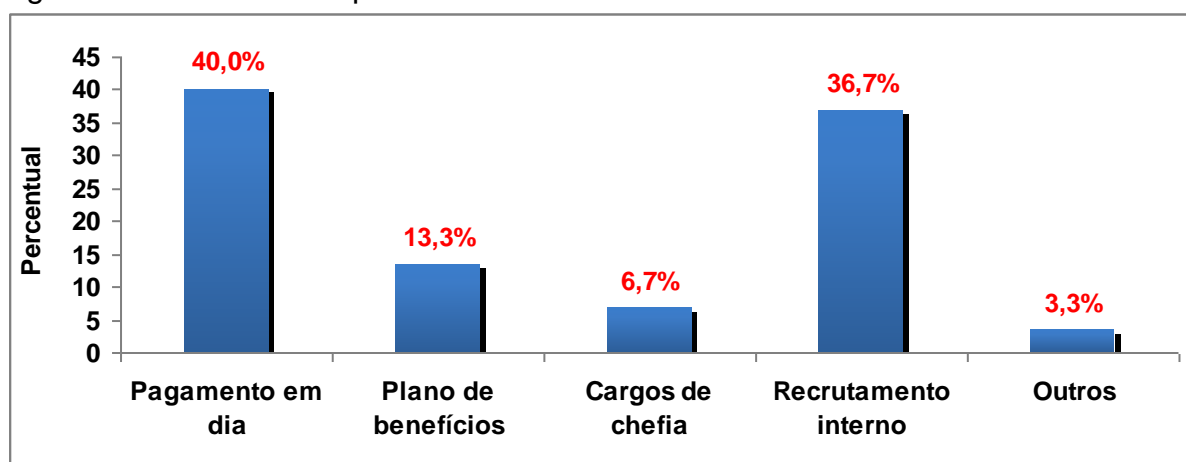
De acordo com a Figura 15, os colaboradores dão maior importância ao plano de carreira em si com 40,0%, em seguida os incentivos e benefícios com 23,3%, logo promoções 6,7% e 0,0% outros.

Sendo assim, a gerente foi abordada quanto a existência de alguma estratégia para que os colaboradores mantenham-se na organização e que os mesmos se desenvolvam, colaborando com o crescimento da instituição de forma favorável e positiva. A mesma respondeu que a SATC possui em sua política incentivos para que o colaborador estude, se atualize e assim possa crescer profissionalmente dentro da instituição, onde um exemplo disso é o processo seletivo interno que os colaboradores podem se candidatar para vagas abertas de modo a crescer internamente e a respeito das estratégias que a SATC cria para superar a competitividade, a mesma respondeu que desenvolve projetos internos, plano de benefícios e pagamentos em dia.

4.4.2 Recrutamento interno

Nesse subitem os colaboradores foram abordados a respeito do recrutamento interno onde foram perguntados: sendo a organização o meio que permite as pessoas que possam com ela colaborar alcançar seus objetivos pessoais de forma que esteja relacionada direta ou indiretamente com o trabalho, como a SATC oportuniza crescimento profissional? Como se dá tal reconhecimento?

Figura 16 - Crescimento profissional.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

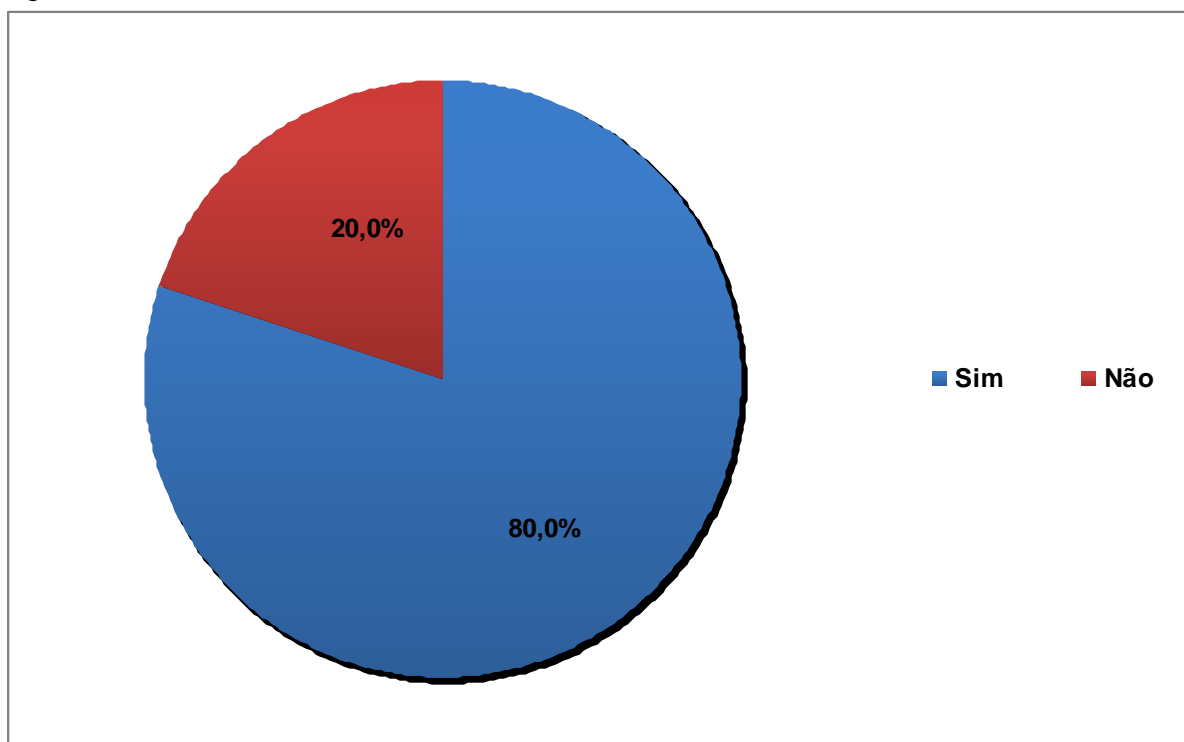
Conforme apresentado na Figura 16, os colaboradores deram maior ênfase ao atributo pagamento em dia 40,0%, seguido do recrutamento interno com 36,7%, logo plano de benefícios 13,3%, cargos de chefia 6,7% e outros 3,3%.

Já a gerente foi perguntada sobre quais as recompensas propostas pela SATC a fim de manter e reforçar a excelência do desempenho de seus colaboradores, cuja resposta foi: 'oportunidade de crescimento interno, inclusive o de ocupar cargos de chefia nas oportunidades disponibilizadas'; 'o recrutamento interno é uma das estratégias utilizadas'; 'a SATC oportuniza o crescimento interno através do recrutamento interno ou indicação para cargos de coordenação' e 'um exemplo disso é o processo seletivo interno onde os colaboradores podem se candidatar para vagas abertas de modo a crescer internamente'.

4.5 PLANO DE CARREIRA

Neste subcapítulo foi questionado aos colaboradores se eles têm um plano individual de carreira, sabendo que o plano de carreira é toda a trajetória acumulada de informações e experiências que podem ser oportunizadas pelo próprio profissional ou pela organização, cuja trajetória contém os objetivos do profissional, suas ambições para o futuro próximo e, também, para o futuro distante, onde deva servir como um guia para que o profissional trilhe um caminho de sucesso e alcance o que almeja ao longo dos anos.

Figura 17 - Plano de carreira.



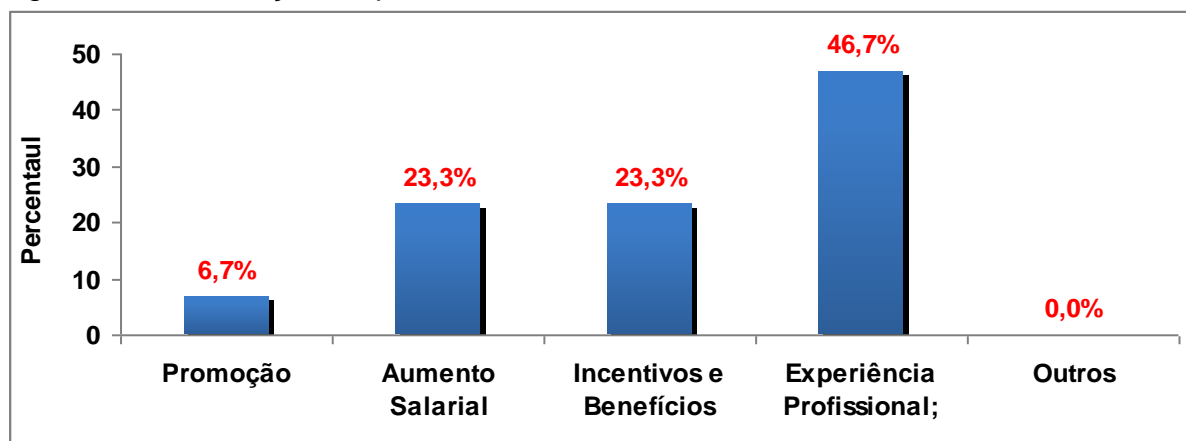
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com a Figura 17, 80,0% dos colaboradores tem seu plano de carreira definido, porém 20,0% dos entrevistados ainda não possuem um plano definido.

4.6 REALIZAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA

Esse subcapítulo apresenta alguns gráficos conforme as questões feitas aos colaboradores. O primeiro ponto abordou o que a SATC pode oferecer ou contribuir no momento para o alcance do plano de carreira.

Figura 18 - Realização do plano de carreira.

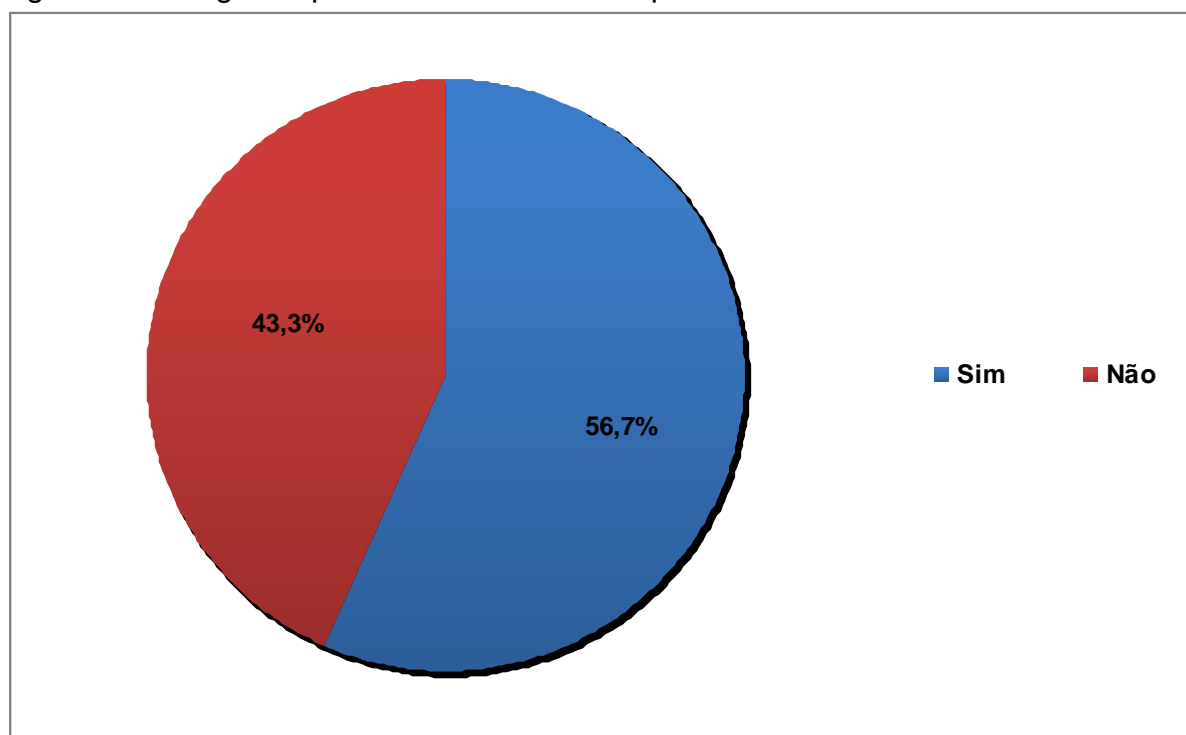


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme apresentado na Figura 18, os colaboradores responderam que a SATC pode contribuir no momento para o alcance da carreira com experiência profissional 46,7%, seguidos de incentivos e benefícios 23,3% e aumento salarial 23,3%, logo promoção 6,7% e 0,0% outros.

Em seguida foi questionado aos colaboradores se o cargo ocupado condiz com seu plano de carreira, conforme apresentado na Figura a seguir.

Figura 19 - Cargo ocupado condizente com o plano de carreira.

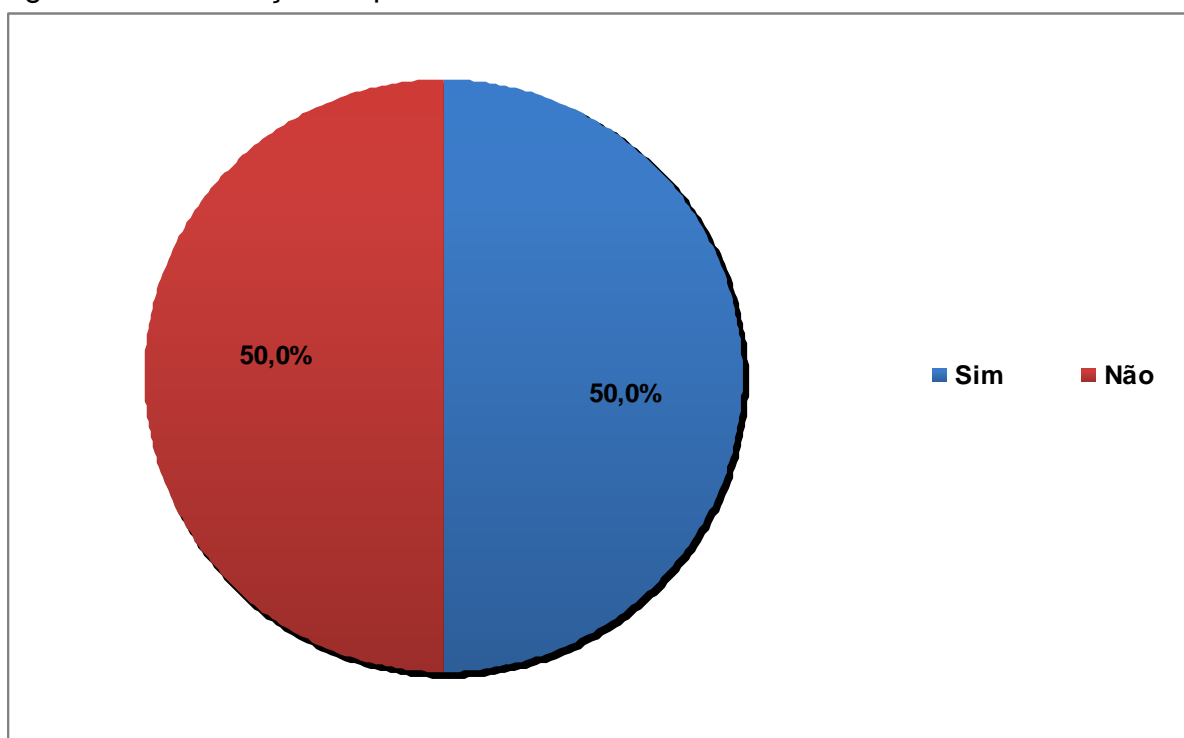


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com o gráfico, 56,7% dos colaboradores ocupam um cargo específico que condiz com o seu plano de carreira, já 43,3% não ocupam.

Concluindo a análise da realização do plano de carreira, foi abordado a respeito da realização do plano de carreira na SATC, conforme gráfico abaixo.

Figura 20 - Realização do plano de carreira.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

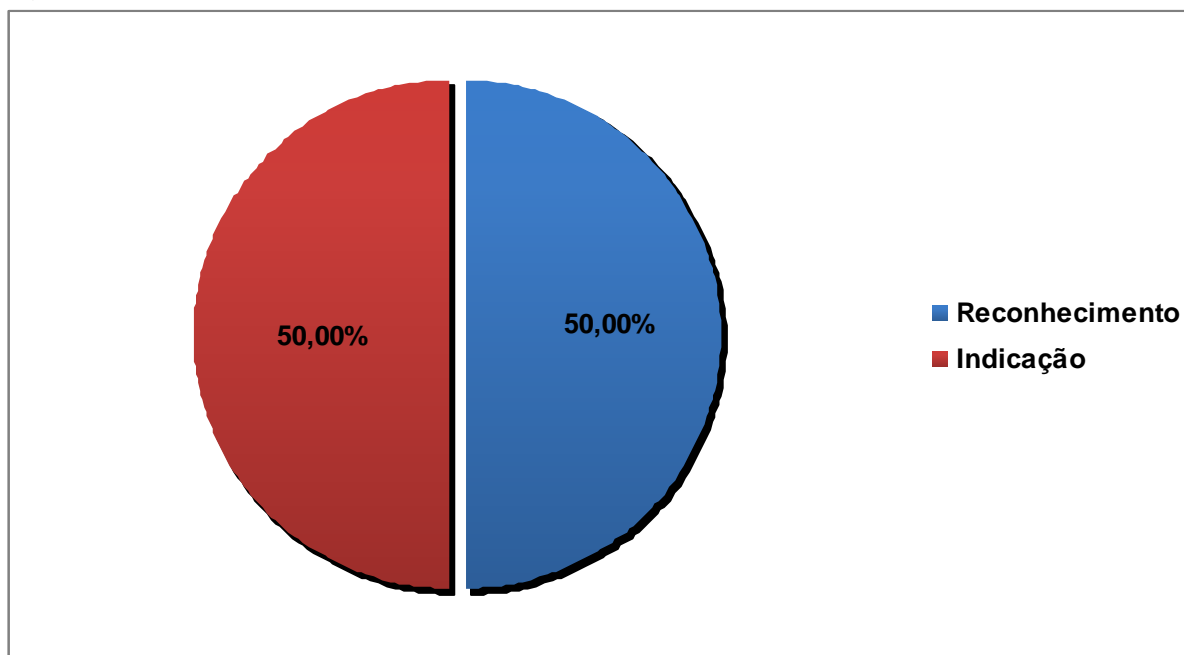
De acordo com a Figura 20, 50,0% dos entrevistados conseguirão concluir o plano de carreira na SATC e 50,0% não conseguirão.

O plano de carreira dentro da organização é imprescindível para um bom funcionamento da mesma, pois é através dele que o colaborador sente-se motivado a dar um retorno positivo à organização, aumentando sua produção e procurando qualificação, pois o mesmo tem expectativa de crescimento. Dessa forma a gerente foi abordada sobre quais os processos de qualificação oferecidos pela empresa, cuja resposta foi: 'cursos na área de atividade da pessoa e bolsa de estudo'.

4.7 PLANO DE CARREIRA ASCENDENTE

Neste subcapítulo foi abordado o plano de carreira ascendente, onde foi perguntado aos colaboradores de que forma a SATC oportuniza o crescimento interno.

Figura 21 - Crescimento interno.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com a Figura 21, 50,0% dos colaboradores responderam que a SATC oportuniza o crescimento interno através de reconhecimento e 50,0% responderam através de indicação.

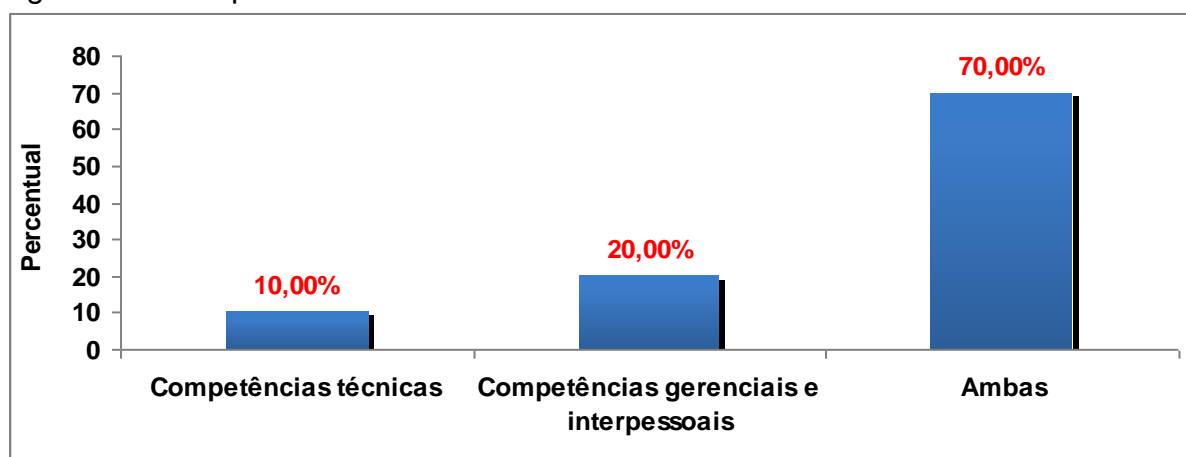
A gerente foi questionada como a SATC atua no desenvolvimento, controle, planejamento e coordenação de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos colaboradores, se a SATC utiliza essas técnicas e de que forma, cuja resposta foi: 'temos políticas internas de qualificação com treinamentos internos e externos, bem como incentivamos os colaboradores a se desenvolverem através da disponibilização de bolsas de estudo'.

4.8 COMPETÊNCIAS

Este subcapítulo apresenta alguns gráficos onde abordou quais as

competências que os colaboradores precisam desenvolver para alcançarem seu objetivo final. Sendo assim as competências técnicas são conhecimentos e posse de informações que poderão se traduzir em autoridade ou poder, em algumas situações. Tal competência normalmente faz parte da bagagem do profissional, adquirida ao longo dos anos, já as competências gerenciais e interpessoais, são as competências que se sobrepõem e incluem habilidades de negociação, comunicação, motivação, integração e relacionamento, bem como percepções de natureza política, psicológica e de fixação de prioridades e quais os incentivos gostariam de receber da SATC.

Figura 22 - Competências.

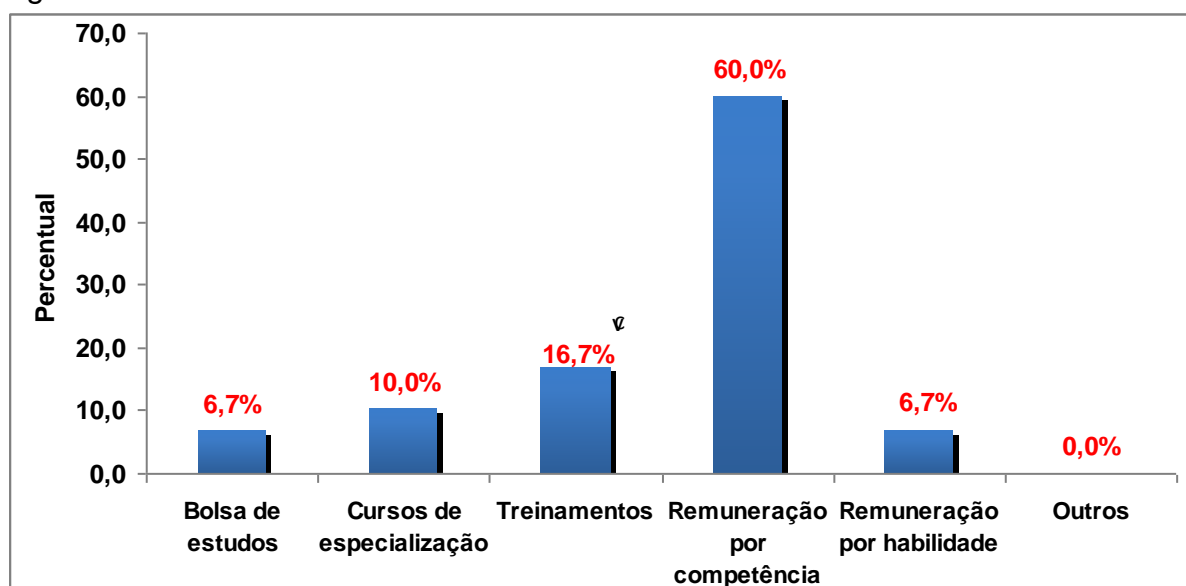


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com a Figura 22, 70,0% dos entrevistados necessitam desenvolver ambas as competências para chegarem no objetivo final, seguido de 20,0% com competências gerenciais e interpessoais e 10,0% competências técnicas.

Em seguida foi mensurado quais os incentivos os colaboradores gostariam de receber da SATC, pois com o passar dos anos, a competitividade organizacional vem se tornando intensificada, pois a forma de agregar as pessoas, de aplicá-las, recompensá-las, desenvolvê-las, mantê-las ou monitorá-las é indispensável para a sobrevivência da organização.

Figura 23 - Incentivos.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme a Figura 23, 60,0% dos colaboradores gostariam de receber incentivos como remuneração por competência, 16,7% treinamentos, 10,0% cursos de especialização, logo 6,7% bolsa de estudos, 6,7% remuneração por habilidade e 0,0% outros.

A gerente de recursos humanos, a mesma foi abordada sobre as condições organizacionais de desenvolvimento, aplicação e satisfação dos colaboradores, sendo que na área de recursos humanos os principais objetivos são criar, manter e desenvolver seus colaboradores com conhecimentos, habilidade e competências para realizarem os objetivos da organização. A gerente respondeu que a SATC dá oportunidade de crescimento interno para colaboradores que apresentam bom desempenho, cursos de aperfeiçoamento e oportunidade de estudo (bolsas).

4.9 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Esse subcapítulo tratará da interpretação das respostas obtidas por parte dos colaboradores e da gerente de recursos humanos identificando possíveis análises transitórias referente ao plano de carreira.

A comunicação nas empresas passou a agregar novas funções, virou até uma estratégia, e entre elas destaca-se a responsabilidade de fortalecer seus

vínculos com os colaboradores, disseminar e esclarecer políticas e práticas. Dessa forma, a comunicação deve ser clara e fielmente difundida.

Em relação à clareza do plano de carreira vigente na SATC, a gerente respondeu que a SATC possui uma política de RH clara, o que não condiz com a análise dos colaboradores, pois os mesmos ao responder uma pergunta pertinente ao assunto demonstraram que não sabiam que a SATC não possui um plano de carreira vigente.

Segundo Dessler 2003 a administração de recursos humanos (ARH) constitui-se de políticas e práticas essenciais para o desenvolvimento das pessoas no trabalho, como remuneração, contratação, treinamento e avaliação, além de proporcionar um ambiente seguro e bom aos colaboradores da empresa. Dentre dessas políticas e práticas estão: treinar e desenvolver; oferecer incentivos e benefícios; selecionar candidatos; comunicar-se (entrevistando, disciplinando, aconselhando); orientar e treinar novos funcionários; avaliar o desempenho; conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário); gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários); prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos e construir o comprometimento do funcionário.

A remuneração é considerada como um dos principais fatores que definem as melhores empresas e os melhores empregos. O mercado de trabalho está cada vez mais exigente e, por outro lado, há ausência de mão de obra qualificada, sendo assim, quem o integra também se torna exigente, pois eles materializam melhores organizações, fazendo com que salários sejam maiores.

Para Chiavenato (1997), as organizações estão se esforçando em criar programas de remuneração para recompensarem adequadamente os seus colaboradores. Entre a organização e cada colaborador está o contrato de trabalho formalizado como salário. Os benefícios e serviços sociais estão agregados a esse salário que as empresas proporcionam, ou seja, esse conjunto salário e mais esses benefícios constituem a remuneração.

Portanto percebe-se que a SATC dá suma importância para os incentivos e benefícios de forma que os colaboradores não atribuam tal importância, havendo certa divergência entre as duas análises.

Os indivíduos ligam-se a processos internos por meio dos quais as organizações estruturam e desenham seus postos de trabalho.

Para Pontes (2002) o planejamento de carreira possui inúmeras vantagens como motivar os colaboradores na busca constante de competências, encorajando-os na exploração de suas capacidades potenciais. Assegurar o crescimento dos colaboradores da organização, através do recrutamento interno, cuja valorização se dá exclusivamente ao profissional inserido na empresa, onde, conseqüentemente diminuirá a rotatividade, pois a perspectiva de crescimento profissional provocará maior motivação e produtividade. Criar condições para que o colaborador atinja os seus objetivos pessoais em conformidade com os da organização.

O planejamento de carreira é um conjunto de diretrizes políticas e estruturais de uma organização, deixando de ser apenas um instrumento da área de recursos humanos. Esse planejamento faz com que as empresas consigam conciliar os interesses individuais de seus colaboradores com os da organização, criando oportunidades para que os mesmos se desenvolvam e cresçam pessoal e profissionalmente.

Diante da suma importância dada pelos colaboradores ao plano de carreira mostra-se um dado extremamente relevante para o presente estudo, pois verificou-se que a SATC não possui um plano de carreira vigente.

Antigamente era comum uma pessoa terminar seus estudos, conseguir um emprego e nele ficar por toda a vida, até a sua aposentadoria, hoje é cada vez mais raras histórias de longevidade em uma mesma organização, pois as pessoas tem uma plano de carreira, e sabendo da importância do mesmo querem chegar a realização indiferente de ser em uma empresa ou em várias empresas, de diferentes cenários organizacionais e econômicos.

Para os colaboradores a SATC acrescentará em seu plano de carreira como experiência profissional, já que não possui um plano de carreira vigente, conseqüentemente os mesmos não conseguirão realizar seu plano de carreira na referida instituição.

De acordo com Dutra (2001), aliado a remuneração, o plano de carreira se torna um importante instrumento para atrair e reter competências na organização, o mesmo concede oportunidades de crescimento profissional, todavia a carreira deve ser entendida como um caminho árduo e sim uma sequência de posições e de trabalhos realizados pelo colaborador.

A permanência de profissionais por um longo período de tempo na mesma empresa tem se tornado cada vez mais difícil. Isso ocorre, pois grande parte dos trabalhadores não está interessado exclusivamente em ter um bom salário, eles buscam também reconhecimento e oportunidades de aprender e crescer na profissão.

Segundo Chiavenato (2004), a organização é o meio que permite as pessoas que possam com ela colaborar alcançar seus objetivos pessoais de forma que esteja relacionada direta ou indiretamente com o trabalho.

A remuneração gera um forte impacto tanto nas pessoas como na organização em si, por isso, requer muitos cuidados principalmente nos que diz respeito à definição em um sistema de desenvolvimento.

Para Chiavenato (1997), o sistema de remuneração atende algumas funções, tanto para o funcionário, quanto para a empresa. A empresa atrai e mantém pessoas altamente qualificadas recompensando os serviços prestados de forma a assegurar o desempenho futuro. Já para as pessoas, a recompensa proporciona sentimento de estabilidade, pois é fonte de reconhecimento e tal recompensa se dá a partir dos objetivos das mesmas.

Os colaboradores ainda remetem que a empresa lhes dá experiência profissional, tanto que os mesmos creditam ao pagamento em dia a uma forma de crescimento profissional e de reconhecimento por parte da SATC. Já a gerente reconhece e incentiva seus colaboradores por meio de bolsas de estudos e aperfeiçoamentos.

De acordo com Chiavenato (2009), com o passar dos anos, a competitividade organizacional vem se tornando intensificada, pois a forma de agregar as pessoas, de aplicá-las, recompensá-las, desenvolvê-las, mantê-las ou monitorá-las é indispensável para a sobrevivência da organização.

A remuneração por competências tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia, tempo de serviço e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho. Desta forma, indivíduos que ocupam o mesmo cargo, podem possuir remunerações diferenciadas de acordo com suas características e habilidades individuais aliadas aos resultados e desempenho alcançados pela equipe.

Por fim, identificou-se uma preocupação por parte dos colaboradores de serem remunerados a partir de suas competências, todavia a gerente entra em contramão com tal discurso alegando que tal remuneração se dá através do bom desempenho.

5 CONCLUSÃO

Um plano de carreira bem elaborado pode ajudar o profissional a identificar suas necessidades momentâneas para crescer profissionalmente, como os cursos extras que podem ser feitos, as habilidades a serem trabalhadas, entre outros.

Isso é útil, inclusive, para que a organização se mantenha alinhada com o funcionário, conhecendo suas ambições e possibilitando crescer conjuntamente com o profissional. Dessa forma, a organização consegue manter o funcionário motivado e produtivo, evitando que esses funcionários sintam a necessidade de buscar outras oportunidades fora da empresa.

Retendo esses talentos, evitam-se gastos com novas contratações e treinamentos, diminuindo a rotatividade e mantendo em alta a produtividade.

Um dos problemas que muitas empresas sofrem é a alta rotatividade de funcionários, pois, hoje em dia, não é apenas o salário que se torna um atrativo para os colaboradores. Cada vez mais as pessoas procuram por um ambiente que possibilite desenvolvimento contínuo.

Quando a organização tem um plano de carreira vigente para seus funcionários, garante a retenção de talentos e terá uma equipe motivada que se empenha na busca por resultados e, dessa maneira, seus colaboradores estarão mais alinhados com o crescimento da empresa e não precisarão buscar por oportunidades em outros lugares. Manter a rotatividade de funcionários baixa também garante economias, pois a corporação não precisará gastar com admissões e demissões. Outra vantagem é que a empresa estará bem alinhada com sua equipe, uma vez que entenderá quais são os objetivos dos seus colaboradores e saberá o quanto estarão dispostos a fazer o que é necessário para alcançá-los.

Ações voltadas para o desenvolvimento de carreira dos funcionários são benéficas tanto para os trabalhadores quanto para a empresa, pois, em termos de custo-benefício, é preferível promover um colaborador que já atua na empresa, tendo em vista que ele está habituado às normas da companhia, lida adequadamente com clientes e com outros funcionários, a contratar um novo funcionário. A empresa evita riscos e a rotatividade de funcionários não se torna tão intensa. A elaboração de um bom plano de carreira corresponde à segurança de que você irá garantir que seu funcionário permaneça no trabalho com altos níveis de

satisfação. Além disso, ele estará motivado a se dedicar ao seu cargo, pois saberá que, caso se destaque, haverá chances de promoção, o que contribui para o aumento de sua produtividade.

Neste contexto o presente estudo objetivou verificar a importância do planejamento individual de carreira para funcionários de uma instituição de ensino particular localizada na cidade de Criciúma – SC.

Respondendo ao primeiro objetivo específico que foi conhecer a importância do planejamento individual de carreira para os funcionários da instituição de ensino observou-se que os colaboradores da SATC estão cientes da importância do planejamento individual de suas carreiras, o que vai ao encontro da constatação de Dutra (1996), que enfatiza é de responsabilidade também do indivíduo o planejamento de sua carreira, e que os profissionais que desejam crescer profissionalmente devem estar atentos a isso.

O segundo objetivo específico foi identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do planejamento de carreira, conclui-se que os pontos fortes foi que os colaboradores têm um plano de carreira traçado, outro ponto forte é que mesmo que tardio a SATC reconhece seu erro em não ter um plano de carreira vigente e já começa a desenvolver o mesmo, no que diz respeito aos pontos fracos foi que os colaboradores da SATC têm dúvidas quanto à igualdade de oportunidades de ascensão, conforme analisado na questão de que forma a SATC oportuniza o crescimento interno. As oportunidades de crescimento deveriam trazer maior transparência aos processos de ascensão profissional dentro da instituição. Outro ponto fraco foi que os colaboradores encaram o tempo de trabalho na SATC somente como uma experiência de trabalho, não almejam crescimento profissional na mesma assim refletindo em uma ameaça para a qualidade do serviço prestado, pois os mesmos demonstram interesse em optar por um plano de carreira em outra empresa.

O último objetivo foi analisar a comunicação entre empresa e funcionário constatou-se uma falha, pois alguns colaboradores relataram que tinham conhecimento de um plano de carreira vigente na SATC e a empresa não tem plano de carreira vigente, ou seja, não auxilia no desenvolvimento e crescimento profissional do colaborador. Essa constatação vai ao desencontro da afirmação de Dutra (2002), o papel da empresa na gestão de carreira é implantar um sistema de administração de carreiras que ofereça ao funcionário uma

estrutura de carreira com níveis e requisitos de acesso, assim como implementar a utilização do sistema, oferecendo oportunidades de crescimento profissional aos seus funcionários.

A partir dos dados sugere-se que a empresa implemente o mais breve um plano de carreira bem estruturado, pois o mesmo tem suma importância, sendo através dele a junção dos interesses da empresa com os de seus colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento de ambos, devendo ser regulado conforme os princípios éticos, missão, visão e valores da organização. É imprescindível que a gestora de recursos humanos prepare constantemente e esteja sempre pronta para desenvolver boas políticas de crescimento e desenvolvimento dentro da organização, além de estar atenta ao comportamento humano interno e externo para poder auxiliar nos planos de carreira.

Dessa forma, espera-se que este estudo se constitua em um ponto de partida para a realização de pesquisas mais específicas, que possam complementá-lo, a fim de torná-lo balizador para ações futuras de gestão de carreira, com maior retorno para todos: colaboradores e empresa.

Conclui-se que o tema é bastante relevante para a gestora de recursos humanos, assim a mesma poderá desenvolver um plano de carreira eficiente de forma a promover o crescimento profissional de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Thomson, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 4. ed. rev. e amp. Florianópolis: Ed. UFSC, 2001.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASTOS, A. V. B.; ANDRADE, J.E.B. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE – Revista de administração de empresas**. São Paulo, volume 42, nº.2, Abr./Jun. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a03>>. Acesso em: 11 Abr. 2015.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologia ou instrumento de um mesmo constructo? **RAE – Revista de Administração**. São Paulo, Volume 41, nº.1, Jan/Mar. 2001 <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>>. Acesso em: 10 Abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2 ed. rev. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1981.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FOJA, C. R. **O sentido do trabalho para a geração Y: um estudo a partir do jovem executivo.** Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, 2009 São Bernardo do Campo, SP, Brasil. Disponível em:

<http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2142.

> Acesso em: 12 Abr.2015

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Atlas. 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREENHAUS, J, H. et al. **Career management.** 3 ed. Orlando: Harcourt,1999.

HALL, D, T. **Careers in Organizations.** Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.

LONDON, M.; STUMPH, S. A. **Managging Careers.** United States of America: AddisonWesley Publishing Company, 1982.

LOPES, M. C. D. **Remuneração Estratégica: um diferencial competitivo, uma ferramenta para a retenção e atração de talentos.** Jan. 2007. Disponível em:

<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Remuneracao-Estrategica-&idc_cad=626rokdhk> Acesso em: 15 Abr. 2015

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4.ed Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALVEZZI, S. **Empregabilidade e Carreira.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v.2, dez. 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NEGRINE, A. **Instrumentos de coleta de informações na pesquisa qualitativa.** In: MOLINA NETO, Vicente; TRIVIÑOS, Augusto.Nibaldo.Silva.(org). A pesquisa

qualitativa na educação física: alternativas metodológicas. 2 ed. Porto Alegre: editora UFRGS/Sulina, 2004.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas de informações gerenciais**. 9.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico**: conceito, metodologia e prática. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, F. D. A. **carreira profissional em transformação**: variáveis que interferem nas estratégias de carreira dos funcionários do Banco do Brasil. 1998. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 8 ed. São Paulo: LTR, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RESENDE, Enio J. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**: salário deixa de ser problema para tornar-se solução. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH-Nacional, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, André Laizo. **A Geração Y nas organizações complexas**: Um Estudo Exploratório sobre a Gestão dos Jovens nas Empresas, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/pt-br.php>> Acesso em: 12 Abr. 2015.

SATC. Santa Catarina. **Notícias institucionais do portal**. Disponível em: <http://www.portalsatc.com/site/interna_institucional.php?i_grupo=143>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SOARES, D. H. P. **A escolha profissional**: do jovem ao adulto. São Paulo: Summus, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A: Questionário Gerente de Recursos Humanos

Prezada Gerente de Recursos Humanos

Este instrumento de coleta de dados é parte de um TCC do curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e está sendo realizada uma pesquisa para um trabalho de Conclusão de Curso, que tem o objetivo **avaliar a importância do planejamento de carreira**. Os resultados serão agrupados com os de outros entrevistados, de modo que sua identificação será preservada. Desse modo, solicita-se sua colaboração para com o preenchimento do questionário a seguir.

Agradeço desde já sua colaboração.

- 1) As políticas e práticas essenciais para o desenvolvimento das pessoas no trabalho como remuneração, contratação, treinamento e avaliação estão bem definidas pela organização? São de fácil entendimento aos colaboradores? De que forma isso ocorre?
- 2) Sendo a organização o meio que permite as pessoas que possam com ela colaborar alcançar seus objetivos pessoais de forma que esteja relacionada direta ou indiretamente com o trabalho, como a SATC consiste no desenvolvimento, controle, planejamento e coordenação de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos colaboradores? A SATC utiliza essas técnicas? De que forma?
- 3) Existe alguma estratégia para que seus colaboradores mantenham-se na organização e que os mesmos se desenvolvam, colaborando com o crescimento da instituição de forma favorável e positiva? Qual estratégia é utilizada?
- 4) Quais as recompensas propostas pela SATC a fim de manter e reforçar a excelência do desempenho de seus colaboradores?
- 5) Como a empresa lida com os processos básicos da gestão de pessoas, processos de agregar pessoas, de aplicar pessoas, de recompensar pessoas, de desenvolver pessoas, de manter pessoas e de monitorar pessoas?
- 6) Com o passar dos anos, a competitividade organizacional está se tornando intensificada, pois a forma de agregar pessoas, de aplicá-las, recompensá-las, desenvolvê-las, mantê-las ou monitorá-las é indispensável para a sobrevivência da organização, sendo assim quais as estratégias que a SATC cria para superar essa competitividade?
- 7) O planejamento de carreira é um conjunto de diretrizes políticas e estruturais de uma organização, deixando de ser apenas um instrumento da área de recursos humanos. Esse planejamento faz com que as empresas consigam conciliar os interesses individuais de seus colaboradores com os da organização, criando oportunidades para que os mesmos se desenvolvam

e cresçam pessoal e profissionalmente. Existe plano de carreira na SATC? Ele é transparente? De que forma ele acontece?

- 8) O plano de carreira se torna um importante instrumento para atrair e reter competência na organização. De que forma é atraído e retido essa competência na SATC?
- 9) O plano de carreira dentro da organização é imprescindível para um bom funcionamento da mesma pois é através dele que o colaborador sente-se motivado a dar um retorno positivo a organização, aumentando sua produção e procurando qualificação, pois o mesmo tem expectativa de crescimento. Quais os processos de qualificação oferecidos pela empresa?
- 10) Na Área de Recursos Humanos os principais objetivos são criar, manter e desenvolver seus colaboradores com conhecimentos, habilidade e competências para realizarem os objetivos da organização. A SATC desenvolve condições organizacionais de desenvolvimento, aplicação e satisfação dos colaboradores? Quais ações são essas?
- 11) As empresas que conseguem explorar o potencial de cada indivíduo desfrutam de maior possibilidade de alcançar o sucesso do que outras que não estimulam seus colaboradores a inovação e aprendizado. Diante dessa afirmação a SATC estimula seus colaboradores a inovação e aprendizado? De que forma?
- 12) Os indivíduos ligam-se a processos internos por meio dos quais as organizações estruturam e desenham seus postos de trabalho, sendo assim como a SATC assegura o crescimento dos colaboradores da organização? Através do recrutamento interno?
- 13) Dutra define os três tipos básicos da estrutura de carreiras, a estrutura em linha é a mais encontrada nas empresas, por ser a mais simples de se configurar e administrar. Sua característica principal é a de que a sequência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo alternativas as pessoas. Os critérios de ascensão podem ter diferentes graus de flexibilidade. Já a estrutura em rede tem sido usada predominantemente com sistemas de diferenciação centrado no trabalho e de forma atrelada a estrutura organizacional. Sua característica principal é a de oferecer várias opções para cada posição na empresa. Permite a pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos. Por fim a estruturas paralelas caracteriza-se por permitir as pessoas orientar suas trajetórias profissionais em duas direções: uma de natureza profissional e a outra de natureza gerencial. Independentemente de qual seja a direção escolhida, as pessoas têm acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. Qual estrutura de carreira a SATC utiliza? Por que?
- 14) De que forma ocorrem as promoções na SATC, através da movimentação vertical, onde o colaborador comprova ter pré-requisitos necessários para tal cargo como nível mínimo de proficiência em determinadas competências e

escolaridade ou através da movimentação horizontal, onde o colaborador comprova através de um processo de avaliação de competências e conseqüente certificação?

- 15) A base para o plano de carreira serve para programas de desenvolvimento organizacional e para decisões do próprio colaborador e do gerente pela gestão de pessoas quanto ao desenvolvimento de carreira. Dessa forma é disponibilizado informações sobre as oportunidades existentes na organização, a capacitação necessária para cada etapa de carreira e os acessos disponíveis?

Instruções de preenchimento:

Esta pesquisa é composta por 15 questões fechadas e semiabertas. Leia com atenção cada pergunta e responda, sinceramente, a cada questão com a opção que melhor expressar sua opinião sobre o assunto. Marque sua resposta colando um 'x' dentro do quadro que melhor representa sua opinião sobre a afirmativa.

Lembre-se de que:

As questões são de múltipla escolha;

Todas as questões deverão ser respondidas.

1) Diante da realidade da empresa em que trabalha o que acredita que seja mais relevante para seu **crescimento e realização profissional?**

- a) Incentivos e Benefícios;
- b) Promoções;
- c) Remuneração;
- d) Plano de Carreira;
- e) Outros. _____

2) Sabendo que o plano de carreira é toda a trajetória acumulada de informações e experiências que podem ser oportunizadas pelo próprio profissional ou pela organização, cuja trajetória contém os objetivos do profissional, suas ambições para o futuro próximo e, também, para o futuro distante, onde deva servir como um guia para que o profissional trilhe um caminho de sucesso e alcance o que almeja ao longo dos anos. Diante dessa constatação, você tem um plano individual de carreira?

- a) Sim.
- b) Não.

3) Tens conhecimento de um plano de carreira vigente na empresa que trabalhas?

- a) Sim.
- b) Não.

4) O que a SATC pode oferecer ou contribuir no momento para alcançar seu plano de carreira?

- a) Promoção;
- b) Aumento Salarial;
- c) Incentivos e Benefícios (bolsas de estudo, recrutamento interno);
- d) Experiência Profissional;
- e) Outros. _____

5) A SATC lhe dá mobilidade interna, ela lhe oferece oportunidade de mudar de área, mesmo que não seja por promoção, ou seja, você passa por mais de uma função na mesma empresa, com níveis de responsabilidades diferentes?

- a) Sim;
- b) Não.

6) Você tem objetivos claros e definidos quanto ao que você almeja em termos de encareiramento profissional?

- a) Sim;
- b) Não.

7) Você sabe quais competências precisa desenvolver para chegar no seu objetivo final?

- a) Competências técnicas, que são conhecimento e posse de informações que poderão se traduzir em autoridade ou poder, em algumas situações. Tal competência normalmente faz parte da bagagem do profissional, adquirida ao longo dos anos.
- b) Competências gerenciais e interpessoais, que estas competências se sobrepõem e incluem habilidades de negociação, comunicação, motivação, integração e relacionamento, bem como percepções de natureza política, psicológica e de fixação de prioridades.
- c) Ambas.

8) Você faz uma autoavaliação dos seus potenciais?

- a) Sim;
- b) Não.

9) O que tem feito ou faz para alcançar seu plano de carreira?

- a) Supera os problemas;
- b) Aprende com os erros;
- c) Mantêm o foco;
- d) Mantêm o equilíbrio;
- e) Outros. _____

10) O cargo que você ocupa condiz com seu plano de carreira?

- a) Sim;
- b) Não.

11) Você conseguirá realizar seu plano de carreira na SATC?

- a) Sim;
- b) Não.

12) De que forma a SATC oportuniza crescimento interno?

- a) Reconhecimento;
- b) Indicação.

13) Com o passar dos anos, a competitividade organizacional vem se tornando intensificada, pois a forma de agregar as pessoas, de aplicá-las, recompensá-las, desenvolvê-las, mantê-las ou monitorá-las é indispensável para a sobrevivência da organização. Sendo assim quais incentivos você gostaria de receber da SATC?

- a) Bolsa de estudos;
- b) Cursos de especialização;
- c) Treinamentos;
- d) Remuneração por competência;
- e) Remuneração por habilidade;
- f) Outros. _____

14) Sendo a organização o meio que permite as pessoas que possam com ela colaborar alcançar seus objetivos pessoais de forma que esteja relacionada direta ou indiretamente com o trabalho, como a SATC oportuniza crescimento profissional? Como se dá tal reconhecimento?

- a) Pagamento em dia;
- b) Plano de benefícios;
- c) Cargos de chefia;
- d) Recrutamento interno;
- e) Outros. _____

15) Outras sugestões que não foram contempladas no questionário, mas que são pertinentes ao assunto?

