

A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA DE PLANO DE CARREIRA PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

THE IMPORTANCE OF THE CAREER PLAN TOOL FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

Simara Mezzomo Peruzzo de Oliveira*
Rosecler Maschio Gilioli**

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo geral de identificar a importância da adoção da ferramenta de plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte. Seus objetivos específicos são: estudar a ferramenta de plano de carreira; identificar empresas de pequeno e médio porte que utilizam a ferramenta de plano de carreira; levantar seus benefícios/relevância/importância; levantar possíveis impactos negativos na sua adoção e criar recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de plano de carreira. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de estudo de caso, definição de participantes do estudo, processo de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e processo de análise de dados por meio de análise de discurso. Os resultados obtidos são: com a adoção da ferramenta plano de carreira os indivíduos são motivados a permanecer na organização, e buscam aprimorar suas habilidades, uma vez que sentem responsabilidade maior para com o trabalho desenvolvido e para com seu futuro dentro da organização, o que gera melhores resultados para a empresa. Por outro lado, se executado de maneira equivocada, pode gerar desconforto, e perda da motivação por parte do colaborador, o que reflete diretamente na qualidade do trabalho e nos resultados para a empresa.

Palavras-chave: Plano de Carreira. Vantagens do Plano de Carreira. Desvantagens do Plano de Carreira. Empresas de Pequeno Porte. Empresas de Médio Porte.

ABSTRACT

This research has the general objective of identifying the importance of adopting the career plan tool for small and medium-sized companies. Its specific objectives are: to study the career plan tool; identify small and medium-sized companies that use the career plan tool; raise its benefits/relevance/importance; raise possible negative impacts on its adoption and create recommendations for small and medium-sized companies on the benefits/relevance/importance of adopting the career plan tool. The methodology used is of a qualitative nature, exploratory level, case study strategy, definition of study participants, data collection process through semi-structured interviews and data analysis process through discourse analysis. The results obtained are: with the adoption of the career plan tool, individuals are motivated to remain in the organization, and seek to

* Bacharel em Administração: "A Importância da Ferramenta de Plano de Carreira para as Empresas de Pequeno e Médio Porte". Possui curso Técnico em Contabilidade no Colégio Nossa Senhora Aparecida. Possui experiência na área de Administração, atuando principalmente na área de orçamento. Atualmente é Consultora SAP, na área de Compras. simara.peruzzo@gmail.com

improve their skills, since they feel greater responsibility for the work developed and for their future within the organization, which generates better results for the company. On the other hand, if performed incorrectly, it can cause discomfort and loss of motivation on the part of the employee, which directly reflects on the quality of work and results for the company.

Keywords: Career Plan. Advantages of the Career Plan. Disadvantages of the Career Plan. Small Businesses. Midsize Companies.

Introdução

O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido com o intuito de demonstrar a importância e relevância da adoção da ferramenta plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte, bem como suas vantagens e benefícios. Foram estudados também os possíveis impactos negativos da ferramenta para estas empresas.

De acordo com Kuazaqui (2016, p. 10), “a gestão de carreiras se torna um importante instrumento tanto ao profissional como para a empresa, possibilitando a organização e a administração de recursos a partir de objetivos e metas pessoais e profissionais”.

Dutra (2019), afirma que um sistema de gestão de carreira tem o intuito de orientar os indivíduos em relação a seu desenvolvimento na organização e mostrar as condições reais para o seu crescimento profissional. Também de acordo com Dutra (2019), a gestão de carreira exerce um importante papel de integrador das políticas e práticas de gestão de pessoas.

O capítulo três apresentou o referencial teórico, que é fundamental para o entendimento do tema e está organizado da seguinte forma: conceito de plano de carreira, vantagens e benefícios, relevância/importância e desvantagens do plano de carreira. Apresentou-se ainda os tipos de carreira e definição de empresa de pequeno porte e médio porte.

No quarto capítulo foi apresentada a metodologia, que teve natureza qualitativa, nível exploratório, estratégia de estudo de caso, definição de participantes do estudo, processo de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e processo de análise de dados por meio de análise de discurso.

O quinto capítulo apresentou informações sobre as empresas pesquisadas.

Ainda, o sexto capítulo apresentou as entrevistas e as recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da

adoção da ferramenta de plano de carreira. Com base nas entrevistas e nas afirmações de diversos autores, foi possível comprovar que a ferramenta plano de carreira é crucial para o sucesso das organizações, já que os indivíduos buscam mais do que tudo se sentir importantes, inseridos e reconhecidos no seu ambiente de trabalho. O uso da ferramenta instiga o crescimento no âmbito profissional e emocional, refletindo na empresa em termos de solidez e competitividade.

Por fim, apresentou-se as considerações finais com o delineamento das ações para a resposta satisfatória ao problema de pesquisa estipulado para este estudo.

1 Referencial Teórico

Este capítulo tem como referencial conceitos sobre a ferramenta plano de carreira e tipos de carreira.

1.1 Conceitos de Plano de Carreira

O plano de carreira pode ser definido como “um inventário de pessoas com potencial para crescer, ao lado de uma boa lista de competências para as quais essas pessoas deverão ser treinadas e desenvolvidas antes de serem elevadas a cargos mais altos” (Ribeiro, 2018, p. 121).

Dando continuidade, o plano de carreira pode ser definido ainda, como “o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa” (Pontes, 2002, p. 323).

Segundo Dutra (1996), o plano de carreira pode ser interpretado como uma ferramenta para conciliar os interesses e expectativas de crescimento da empresa com as expectativas de desenvolvimento do colaborador. Dutra (1996), salienta ainda que para a empresa, seria muito difícil adequar as expectativas de carreira de seus colaboradores juntamente as necessidades da organização, sem se utilizar instrumentos de gestão e estruturas de carreira.

Pontes (2002), coloca que a responsabilidade por delimitar o plano de carreira, bem como suas trajetórias é tarefa da empresa. Por outro lado, seguir a carreira ou não, cabe ao colaborador.

Compreende-se assim, o planejamento de carreira como uma ferramenta de uso comum entre o colaborador e a empresa para definir trajetórias e competência, de modo a tornar compatível os interesses e necessidades de ambos.

1.2 Tipos de Carreira

Esta seção apresenta a definição de estrutura de carreira em linha de ascendência, estrutura de carreira em rede, estrutura de carreira paralela, estrutura de carreira em Y e em W.

1.2.1 Carreira em linha de ascendência

Sobre a carreira em linha de ascendência, pode-se dizer que “sua característica principal é a de que a sequência de posições está alinhada em uma única direção, não oferecendo às pessoas outras alternativas” (Dutra, 1996, p. 81). Ainda de acordo com Dutra (1996), a estrutura em linha é bastante utilizada nas organizações devido a sua facilidade de administração. Este tipo de estrutura possui algumas limitações, conforme elencado por Dutra (1996):

- a) O indivíduo não tem opções de outras trajetórias, cabendo a ele limitações impostas pela empresa. O topo deste tipo de carreira é caracterizado por posições gerenciais, e, portanto, não oferece oportunidade para aqueles que almejam posicionar-se em uma carreira voltada para o aspecto técnico;
- b) São pouco adequadas às empresas que necessitam de maior mobilidade para realocação de seu capital humano, ou até mesmo reformulação da estrutura organizacional.

Segundo Pontes (2002), nesse tipo de carreira, os cargos considerados de maior relevância são os gerenciais, se sobressaindo assim sobre os cargos técnicos, sem considerar anseios e objetivos individuais. Além disso, devido as vagas gerenciais serem em número limitado, o crescimento profissional do indivíduo dentro da organização acaba limitado também.

Conclui-se que embora de fácil aplicação a carreira em linha de ascendência se torna bastante limitada já que remete apenas a cargos gerenciais.

1.2.2 Carreira paralela

A carreira paralela “pode ser definida como sendo: sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial” (Dutra, 1996, p. 86). “Portanto, a estrutura paralela permite às empresas direcionarem o desenvolvimento de seus profissionais, de acordo com as vocações e expectativas individuais” (Oliveira, 2018, p. 65).

Conclui-se que estrutura paralela oferece duas opções de caminho: técnico e gerencial, e cabe ao indivíduo decidir qual dos se encaixa no seu perfil e busca se capacitar neste segmento.

1.2.3 Carreira em Y

Em contraponto a estrutura de carreira em linha, tem-se o tipo de carreira em Y, que abre um leque de possibilidade para crescimento seja em carreira com ocupações gerenciais, seja com ocupações a nível técnico.

De acordo com Dutra (1996), este tipo de estrutura se destaca, pois, é flexível, e permite que o profissional possa se deslocar de uma carreira para outra. Também possibilita que a remuneração seja igual tanto pela linha gerencial quanto pela linha de especialização técnica. A carreira em Y “tem uma base comum tanto para o braço técnico como para o gerencial, garantindo maior flexibilidade na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira” (Dutra, 1996, p. 87). Pode-se afirmar que “a base é única, representando o início da carreira tecnológica, quando todos começam no mesmo lugar. Após experiência adquirida, pode-se optar por dois caminhos: partir para a gestão ou continuar na área técnica” (Leme Filho, 2001 *apud* Araújo, 2010, p. 112).

A carreira em Y, compreende as características da base, características do braço técnico e características do braço gerencial. A respeito delas, Dutra (1996), descreve que:

- a) Características da Base: possui natureza técnica e abrange o início da carreira do indivíduo até sua opção por um dos braços, seja técnico ou gerencial e sua extensão pode variar conforme a estratégia empresarial ou desenho organizacional.
- b) Características do braço técnico: a política de remuneração e benefícios deve estar nivelada com o braço gerencial. Ou seja, no braço técnico gerente e especialista

devem receber os mesmos benefícios. Importante destacar que o indivíduo deve perceber nesse braço possibilidades e horizontes amplos, de maneira que o profissional possa permanecer nesse braço até o fim de sua carreira profissional.

- c) Características do braço gerencial: precisa ser compatível com as demais posições a nível de gerência, no tocante a remuneração e benefícios e os níveis de exigência para a ocupação deste braço, devem ter sua definição rigorosamente descrita.

1.2.4 Carreira em rede

A estrutura em rede “apresenta várias opções para cada posição da empresa”. (Dutra, 1996, p. 83). Continuando, pode-se ainda dizer que “os cargos ou funções são apresentados em forma de rede, possibilitando, conforme a vocação e a capacitação de cada profissional, que ele siga algum caminho que esteja mais correlacionado às suas expectativas e às oportunidades apresentadas” (Oliveira, 2018, p. 65).

As limitações deste tipo de estrutura para a empresa e para a pessoa segundo Dutra (1996), são:

- a) Falsa impressão de possibilidade de escolha;
- b) Trajetórias de ascensão limitadas, pois não importa a escolha, sempre conduzirá a posições gerenciais;
- c) Delimitações e percursos escolhidos pela empresa, deixando o colaborador sem condições de interferência;
- d) Para a organização dificuldade em adequar anseios dos trabalhadores às necessidades da organização e falta de mobilidade para reconfigurar a carreira e estrutura organizacional.

É possível entender que a estrutura em rede proporciona uma série de oportunidades e opções para o indivíduo. E, segundo Oliveira (2018), é por esta razão que ela é motivo de questionamentos e críticas. O fato de ser tão ampla e farta em opções pode causar certa confusão no sujeito quanto ao rumo que quer seguir.

1.2.5 Carreira em W

Segundo Chiavenato (2001), nos sistemas tradicionais de desenvolvimento de carreira, o caminho natural para crescer numa organização, pressupõe que os profissionais

passem por cada um desses cargos, por exemplo: Analistas; Gerentes; Diretores. No entanto, as empresas começaram a encontrar perfis não compatíveis com essa lógica de crescimento. Estes indivíduos se viam obrigados a assumir uma posição de liderança, e passavam a não gostar do novo *status* e a comprometer seu trabalho e o da equipe. A solução foi adicionar uma trilha de carreira que permitisse aos bons profissionais galgarem degraus mais altos, tanto em termos de responsabilidades e desafios quanto de remuneração e benefícios, como especialistas em suas áreas de formação. Assim nasceu a conhecida “carreira em Y”, metáfora que relaciona o formato da letra com a chance de escolher entre duas opções: carreira gerencial ou técnica.

Ocorre ainda, de acordo com Chiavenato (2001), que a estrutura organizacional de certas empresas envolve muito mais complexidade do que apenas um Y consegue suprir, como por exemplo, o crescimento de profissionais em gestão de projetos. Assim, a “carreira em W” surge como uma estrutura que prevê uma perna a mais do que a carreira em Y. Este tipo de carreira nasceu na década de 80, como uma evolução da carreira em Y e adotado especialmente por empresas de tecnologia.

A estrutura em W tem como objetivo principal assegurar que cada uma das três pernas do W tenha cargos com o mesmo nível de equivalência. Normalmente, a adoção da carreira em Y / W implica que a remuneração (salário e benefícios) seja igual, tanto pela linha gerencial como pela linha de especialização técnica/administrativa ou de projetos.

O plano de carreira em W tem como característica versatilidade e dinamismo. Ou seja, o indivíduo pode atuar como líder e ao mesmo tempo ser especialista da área em que atua. Devido a flexibilidade que possui “as movimentações podem ocorrer de forma vertical, horizontal ou transversal” (Blog RH, 2016, p.1).

Utilizando-se o plano de carreira em W “podemos ter, por exemplo, um empregado que está no cargo de Analista Jr.de Projetos e que deseje migrar para o setor financeiro ou de TI da mesma companhia” (Fernandes, 2016, p. 1).

Pode-se afirmar que para o colaborador a carreira em W, significa inúmeras possibilidades de crescimento e para a organização, a chance de aproveitar melhor o capital intelectual interno e reter talentos.

2 Metodologia

Neste capítulo serão abordados os conceitos sobre natureza da pesquisa qualitativa, conceito acerca do nível exploratório, estratégia de estudo de caso, participantes do estudo, processo de coleta de dados e processo de análise de dados.

2.1 Natureza: Qualitativa

Sobre o método de pesquisa qualitativa, pode-se dizer que “é o oposto do quantitativo, uma vez que se volta à subjetividade dos sujeitos (ou objetos) estudados e é operacionalizado de forma mais indutiva, objetivando a construção de teorias (estratégias de pesquisa construtivistas)” (Sordi, 2017, p. 77)

Podem ainda ser definidas como qualitativas as pesquisas: “estudo de caso, pesquisa narrativa, pesquisa etnográfica, pesquisa fenomenológica, *grounded theory*, pesquisa-ação e pesquisa participante” (Gil, 2018, p. 39).

Ainda, segundo Gil (2018), de acordo com a característica interpretativista que a pesquisa qualitativa possui, o mundo e a sociedade são interpretados conforme a o sentimento daqueles que o vivenciam, o que significa dizer, que o objeto estudado, pode ser construído socialmente. Desta maneira, a pesquisa qualitativa passou a ser importante no estudo da experiência vivida, e dos processos de interação social. No método qualitativo “a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva” (Pereira, 2019, p. 86).

Conclui-se que a pesquisa qualitativa denota um caráter subjetivo, e, portanto, permite uma amplitude sobre o que está sendo estudado, tendo um campo de exploração significativo para ser trabalhado junto ao entrevistado. A riqueza da pesquisa qualitativa traz uma grande contribuição para a sociedade.

2.2 Nível Exploratório

Caracteriza-se o estudo exploratório como aquele que “constitui um estudo mais básico para identificação de problema raiz para pesquisa e até para apoiar as formulações de hipóteses” (Gonçalves, 2004, p. 64). Ainda de acordo com Gonçalves (2004) convém

destacar que são preferencialmente trabalhos qualitativos, contudo, o emprego de formas quantitativas, ou, até mesmo mistas, não pode ser descartado.

Para Gonçalves (2004), as pesquisas exploratórias possibilitam que exista maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. A pesquisa exploratória “baseia-se em estudos bibliográficos, exploração de campo, uso de cognição livre para captar pontos relevantes de investigação. Adota-se um elenco de ferramentas de apoio ao processo diagnóstico” (Gonçalves, 2004, p. 37).

Destaca-se que “um projeto de pesquisa exploratória é uma tentativa de estabelecer as bases que levarão a estudos futuros ou determinarão se o que está sendo observado pode ser explicado por uma das teorias existentes” (Sordi, 2017, p. 76). Sordi (2017), destaca ainda que este tipo de pesquisa é propício quando existe a necessidade de compreender mais sobre algum assunto pouco conhecido.

2.3 Estratégia: Estudo de Caso

Define-se estudo de caso como sendo os “métodos adotados para explicar os fenômenos ou problemas que apresentam características peculiares, alguma idiossincrasia com destaque que justifique o esforço de pesquisa” (Gonçalves, 2004, p. 64). “Estudos de caso devem ser feitos para acompanhar e proporcionar mais detalhes a um levantamento” (Bell, 2008, p. 18).

Salienta-se que “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (Yin, 2015, p. 4).

Yin (2015) cita ainda que independente de qual seja o campo de interesse, a necessidade da pesquisa de estudo de caso nasce da vontade de compreender fenômenos sociais complexos. Desta maneira, “a abordagem do estudo de caso pode ser particularmente apropriada para pesquisadores individuais, porque possibilita que um determinado aspecto de um problema seja estudado com alguma profundidade” (Bell, 2008, p. 17).

Conclui-se que o estudo de caso permite que um assunto seja tratado em sua pontualidade e estudado de maneira minuciosa, a fim de entender a complexidade de determinados aspectos acerca do assunto estudado.

2.4 Participantes do Estudo

Este estudo tem como foco as vantagens e benefícios da ferramenta plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte, e os participantes serão os gestores de empresas definidas para tal.

2.5 Processo de Coleta de Dados

No processo de coleta de dados feito através de entrevista semiestruturada, as questões “deverão ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados” (Couto Rosa; Arnoldi, 2014, p. 29). Pode-se dizer que uma entrevista é semiestruturada quando “a estrutura básica que preenche o tempo alocado é definida previamente” (Olsen, 2015, p. 47). Para Olsen (2015), este método é mais elaborado e planejado, do que uma entrevista não estruturada, por exemplo.

Ainda de acordo com Couto Rosa e Arnoldi (2014), os questionamentos devem ser feitos de maneira flexível, e a sequência do desenvolvimento da entrevista se dá de forma natural entre os sujeitos.

Entende-se que o processo de coleta de dados feito via entrevista semiestruturada, possui roteiro pré-estabelecido e certa flexibilidade de fala, permitindo que o entrevistado discorra de maneira livre sobre o que lhe é perguntado. Tal característica faz com que o resultado da pesquisa seja um conteúdo rico, extenso e complexo.

2.6 Processo de Análise de Dados

“Na ciência da Administração, mais especificamente, a análise de discurso é um método interessante para se investigar os processos de negociação e as relações de poder nas organizações”. Vergara (2008 *apud* Almeida; Francesconi; Fernandes, 2019, p. 85). Além disso, “trata-se de um método que busca entender a mensagem e seu sentido. Para tanto, consideram-se o emissor, o destinatário da mensagem, bem como seu contexto”. Vergara (2008 *apud* Almeida; Francesconi; Fernandes, 2019, p. 84).

Conclui-se que o método de análise de discurso, é uma ferramenta da análise de dados, a qual permite ao entrevistador avaliar se o entrevistado está confortável ou

desconfortável com o que está sendo perguntado, através de atitudes, gestos, falas e ou até mesmo entonação de voz. Sua importância é relevante porque conduz a postura do entrevistador ao longo do processo, tornando a coleta de dados satisfatória.

3 Análise dos Resultados do Estudo

Este capítulo apresenta aspectos relacionados às entrevistas aplicadas aos gestores de empresas com o escopo de identificar quais são os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de gestão de pessoas: plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte.

Participaram da entrevista três pessoas do gênero feminino, sendo: uma entrevistada pós-graduada, com idade entre 26 a 35 anos, ocupando o cargo de auxiliar administrativo, uma entrevistada com ensino superior, com idade entre 26 a 35 anos, ocupando o cargo de assistente de Recursos Humanos e uma entrevistada pós-graduada, com idade entre 36 a 45 anos, ocupando o cargo de gerente financeira, todas responsáveis pela área de Recursos Humanos das empresas as quais representam.

3.1.1.1 Benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta plano de carreira para empresas de pequeno e médio porte

Nesta subseção será apresentada a análise dos resultados das entrevistas no que tange aos benefícios e importância da adoção da ferramenta plano de carreira para empresas de pequeno e médio porte.

Ao serem questionadas sobre se consideram a ferramenta plano de carreira importante para a empresa, todas as entrevistadas responderam que sim, sendo unânimes em assinalar os seguintes motivos: redução dos níveis de rotatividade e absenteísmo; maior motivação dos profissionais; melhores resultados para a empresa; maior reconhecimento dos profissionais; maior retenção de talentos; melhor desempenho dos colaboradores; obtenção de maiores e melhores resultados para a empresa; possibilita que gestores tenham uma visão otimizada a respeito das possibilidades de ascensão dos seus colaboradores e torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente. Na sequência, ao ser solicitado para que escolhessem apenas um motivo dentre os assinalados, o de maior relevância para as entrevistadas foi que os colaboradores se motivam mais para gerar melhores resultados para a empresa.

Pode-se perceber que “em qualquer empresa, sempre haverá produtos, serviços e problemas a serem melhorados. Sendo assim, sempre surgirão ocupações para grandes talentos. As empresas necessitam dos talentos para o bom funcionamento dos seus processos” (Silva, 2016, p. 16).

É possível afirmar também, que “o enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade do pessoal (demissões de empregados)” (Chiavenato, 2021, p. 188).

Com relação a assertividade da ferramenta, “ao se ter um sistema de administração de carreiras, o gestor da área de pessoas dominará as informações essenciais para a ocupação de determinada posição” (Araújo, 2010, p. 108).

Seguindo com as perguntas, ao responder sobre a importância do plano de carreira para o colaborador, todas as respondentes disseram que sim, sendo os motivos em comum assinalados: o colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional; o colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas e comportamentais e o colaborador é levado a assumir maiores responsabilidades. Entretanto, ao escolher apenas um motivo dentre os expostos, o de maior relevância para as entrevistadas foi que o colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.

Está claro que, “a organização, necessitando manter ou sustentar a vantagem competitiva, investe no desenvolvimento de seus profissionais, e estes, por sua vez, buscam constante desenvolvimento para manterem sua empregabilidade” (Treff, 2016, p. 120).

Segundo Silva (2016), a carreira passou a ser responsabilidade também do próprio profissional, que é quem a de fato a desenvolve, e não somente da empresa. Com isso, atualmente as organizações procuram indivíduos com habilidades diversas e estejam dispostos a investir na carreira.

Pode-se dizer ainda, que “o protagonismo das pessoas em relação a seu desenvolvimento e sua carreira é cada vez mais estimulado pela organização, pois é a principal fonte da inovação, competitividade e amadurecimento organizacional” (Dutra, 2019, p. 8).

No que diz respeito às ações necessárias para a retenção de talentos na organização, todas as três assinalaram: criar condições de treinamento e aprimoramento

para que o colaborador aperfeiçoe suas habilidades, e atinja seus objetivos; estabelecer uma comunicação clara entre a organização e os colaboradores.

“Dessa forma, cabe à empresa tentar alinhar os objetivos organizacionais aos objetivos individuais, visto que, cada vez mais, as pessoas que trabalham em empresas possuem projetos próprios de carreira e de vida” (Treff, 2016, p. 91).

Para reter talentos na organização, “é imprescindível que as empresas e os gestores compartilhem ativamente do planejamento de carreira dos seus funcionários, a fim de preservá-los satisfeitos e com utilidade para eles” (Oliveira; Sawitzki; Santos, 2018, p. 156).

Com relação aos fatores que são levados em consideração no momento de ascensão dos colaboradores a cargos mais altos, foram escolhidos em comum: o mérito dos funcionários; as competências, habilidades e perfil dos funcionários; as experiências profissionais dos funcionários e o nível de graduação e formação dos funcionários. “A ascensão de funcionários capazes e motivados é uma feliz combinação de seu trabalho profissional com a disposição das empresas em investir na prata da casa” (Carvalho, Nascimento; Serafim, 2012, p. 245).

Ainda segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) utilizando critérios bem definidos e embasados através de avaliações de desempenho, as promoções dificilmente ocorrem por conta da simpatia pessoal. Também, a experiência em outros setores é crucial para que o indivíduo tenha uma visão mais ampla da empresa. Promover o desenvolvimento profissional competente, eliminando indicações provenientes de “padrinhos”, é o único caminho para qualquer empresa que pretenda alcançar o sucesso.

Ao final desta primeira etapa, foi feita uma pergunta com espaço de livre resposta onde foi perguntado para as entrevistadas, se, para elas haviam mais benefícios na implantação do plano de carreira, onde obtém-se apenas duas respostas. São elas:

a) “Plano de Carreira incentiva o funcionário a buscar o aprimoramento, além de possibilitar que as competências e qualidades de cada funcionário fiquem mais evidenciadas, consequentemente a empresa ganha em excelência nos processos e resultados”.

b) “Sim, pois com os direcionamentos claros e estimulantes tanto motivam os profissionais quanto intensificam sua força de trabalho”.

Conclui-se que a pesquisa efetuada nesta primeira etapa está em concordância com o que foi estudado e teorizado a respeito da importância da ferramenta plano de carreira.

3.1.1.2 Impactos negativos na adoção da ferramenta plano de carreira

Nesta subseção será apresentada a análise dos resultados das entrevistas sobre os impactos negativos na adoção da ferramenta plano de carreira para empresas de pequeno e médio porte.

Ao responderem a primeira pergunta, sobre se as entrevistadas visualizam impactos negativos ou desvantagens em ter o plano de carreira implantado, a maioria respondeu que sim, sendo os motivos por elas assinalados: quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador; quando a execução do plano de carreira estabelece metas sem levar em consideração se o colaborador é capaz de completar as etapas estipuladas no seu plano de carreira. Ao solicitar para que elas assinalassem apenas um motivo, as respostas foram unânimes: quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador. Segundo Chiavenato (2016), por determinadas vezes, as exigências que as organizações impõem aos indivíduos, limitam o seu desempenho, lhes restando tarefas restritivas e desprovidas de oportunidades para a manifestação de responsabilidade, autoconfiança e independência, fazendo desta maneira, com que eles se tornem desinteressados e frustrados.

É relevante afirmar ainda que “essas questões podem influenciar a outra dimensão – motivação –, visto que, por falta de recursos e/ou por não ter atendido um conjunto de expectativas, as pessoas podem tornar-se desmotivadas” (Treff, 2016, p. 103).

Quando perguntadas se as desvantagens que o plano de carreira possa apresentar refletem diretamente na empresa, todas responderam que sim, sendo as consequências: perda de produtividade; perda da motivação do funcionário e queda na qualidade do trabalho desenvolvido. De acordo com França (2013), as pessoas começam a se sentir desmotivadas e desinteressadas de sua carreira e durante este processo o autodesenvolvimento por parte das pessoas é pouco ou nulo. Seguindo, “pode haver casos em que o trabalho flexível crie sentimentos de estresse, ansiedade e percepção negativa sobre a carreira e crescimento profissional” (Dutra; Velozo, 2013, p. 7).

Seguindo com as perguntas, ao serem questionadas se visualizam desvantagens e impactos negativos para o colaborador em ter o plano de carreira implantado, a maioria respondeu que não. Uma das entrevistadas disse que sim, e assinalou os motivos a seguir: o colaborador pode se sentir desmotivado, caso esteja com dificuldades em atingir seus objetivos; o colaborador pode se sentir frustrado, caso esteja não consiga atingir sua

meta; a preocupação em relação ao plano de carreira pode afetar a produtividade; o aumento da carga de responsabilidade pode trazer prejuízos; falta de conhecimento sobre o plano de carreira e o que almeja, pode tirar o foco do colaborador. É fato que, “toda mudança gera, inevitavelmente, muitas expectativas. Expectativas, por sua vez, podem gerar frustração e insegurança, por não trazerem a certeza de que o esperado aconteça tal como sonhamos” (Gold, 2019, p. 15).

Além disso, um plano de carreira que não é bem conhecido pelo indivíduo, ou que não está alinhado com os seus anseios, pode causar desconforto e perda de foco.

Por isso, segundo Treff (2016), é fundamental o indivíduo trace um projeto de carreira alinhado com seus desejos, expectativas e principalmente, com suas competências e habilidades.

Na questão seguinte, as entrevistadas foram questionadas sobre os motivos pelos quais a ferramenta plano de carreira pode falhar, e, foram unânimes ao responder que consideram que o plano de carreira pode se apresentar ineficaz, quando: os requisitos para a qualificação profissional são muito inflexíveis; não oferece as condições necessárias para que o colaborador obtenha uma visão crítica sobre realmente ser capaz de atingir as metas traçadas para ele. Tendo em vista isso, “vale a pena ressaltar a importância do alinhamento entre os valores em que o profissional acredita e aqueles que a empresa pratica, pois ninguém alcança a plena realização profissional sem que haja afinidade e concordância de valores” (Gold, 2019, p. 32). Para complementar, salienta-se que “se o sistema de gestão de carreiras não for uma produção coletiva, envolvendo principalmente os gestores da organização, terá poucas chances de ser efetivo e de se sustentar ao longo do tempo” (Dutra, 2019, p. 126). Também é importante “que o sistema de carreira desenvolvido pela organização ofereça balizas para que as pessoas pensem as suas carreiras a partir delas, caso contrário, a organização criará uma camisa de força para as pessoas que trará resultados negativos para ambos” (Dutra, 2019, p. 47).

Por último, foi feita uma pergunta com espaço de livre resposta onde foi perguntado para as entrevistadas, se, para elas havia mais desvantagens na implantação do plano de carreira, onde obtemos apenas duas respostas. São elas:

- a) “Somente se for realizado de forma equivocada, muito engessado e inflexível”.
- b) “Acredito que haja mais vantagens. Criar um plano de cargos e salários é uma tarefa essencial para uma empresa, sem esse planejamento pode ser mais difícil atrair grandes talentos do mercado”.

Conclui-se que a pesquisa efetuada nesta segunda etapa está em concordância com o que foi estudado quanto aos impactos negativos e desvantagens da ferramenta plano de carreira, ou seja, a prática está alinhada com a teoria.

3.2 Recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de plano de carreira

Nesta seção serão feitas recomendações para as empresas de pequeno e médio porte sobre os benefícios/relevância/importância da utilização da ferramenta plano de carreira.

Recomenda-se o plano de carreira, pois ele é uma ferramenta crucial, para o sucesso das organizações hoje. É fato, que o mundo do trabalho tem se modificado ao longo dos anos, e hoje além de estabilidade financeira e satisfação salarial, o indivíduo busca acima de tudo satisfação pessoal e reconhecimento através do trabalho. Assim, o uso da ferramenta plano de carreira faz com que estes indivíduos se sintam motivados e instigados a buscar crescimento no âmbito profissional e emocional, o que gera grandes ganhos para a empresa, que, certamente terá produtos e serviços de qualidade para ofertar ao mercado.

Sabendo também que a rotatividade traz perdas para a empresa em termos financeiros e qualitativos, é preciso expor, que o uso da ferramenta permite que a empresa consiga manter seu capital intelectual, já que os indivíduos se sentem valorizados e integrados a organização, sentindo menos necessidade de buscar novas oportunidades fora da empresa.

Na prática, tais recomendações são de grande relevância, já que as respostas obtidas nas entrevistas levaram a mesma conclusão: que há maior motivação dos profissionais, melhores resultados para a empresa, melhor desempenho dos colaboradores e conseqüentemente obtenção de maiores e melhores resultados para a empresa.

Não obstante, pode-se recomendar que as empresas criem condições para que o colaborador aperfeiçoe suas habilidades, através de treinamentos, especializações e através do diálogo e feedback constante, para garantir que ele sinta que está sendo visto, e que acima de tudo aquilo que foi traçado e desenvolvido para sua trajetória dentro da organização faz sentido.

Desta forma, foram apresentadas recomendações para as empresas de pequeno e médio porte, sobre a adoção e importância da ferramenta plano de carreira.

Considerações Finais

O problema deste estudo foi delineado desta forma: “quais são os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de gestão de pessoas: “plano de carreira” para as empresas de pequeno e médio porte?”. Com o questionário enviado, foi possível identificar a visão dos responsáveis pela área de Recursos Humanos das empresas pesquisadas, sobre a ferramenta Plano de Carreira. As perguntas aplicadas visaram indagar sobre a importância e benefícios do plano de carreira para a empresa, e para o colaborador, ações necessárias por parte da organização para a retenção de seus talentos. Questionou-se também sobre impactos negativos ou desvantagens sobre ter o plano de carreira implantado para a empresa e para o colaborador, se estas desvantagens impactam diretamente na empresa e alguns motivos que possam ser a causa do insucesso da ferramenta.

Como resposta ao questionário, os entrevistados responderam que consideram a ferramenta importante para a empresa, pois ela gera maior motivação dos profissionais, melhores resultados, maior retenção de talentos e possibilita que a gestão de pessoas seja mais consistente e coerente. Relacionado ainda aos benefícios do plano de carreira, desta vez para o colaborador, confirmou-se que o plano de carreira traz benefícios como incentivo pela busca de maior desenvolvimento profissional e pessoal, maior qualificação das competências técnicas e comportamentais.

Com relação aos impactos negativos, as questões resultaram na conclusão de que pode haver impactos negativos na adoção da ferramenta plano de carreira, quando executado de forma equivocada, ou estabelece metas sem levar em consideração se o colaborador é capaz de completar as etapas estipuladas no seu plano de carreira, e o perfil do indivíduo. Isto pode afetar o colaborador de maneira negativa fazendo com que ele se sinta desmotivado. Esta desmotivação e frustração por sua vez, faz com que os resultados e produtividade da empresa sejam prejudicados.

Os entrevistados pontuaram que um plano de carreira que não é bem conhecido pelo indivíduo, ou que não está alinhado com os seus anseios, pode causar desconforto e perda de foco. Aliado a isso, o plano de carreira pode falhar quando requisitos para a qualificação profissional são muito inflexíveis, quando não oferece as condições

necessárias para que o colaborador obtenha uma visão crítica sobre realmente ser capaz de atingir as metas traçadas para ele ou quando não está planejado para ser receptivo a possíveis mudanças durante seu andamento.

Após este estudo, recomenda-se que todas as empresas façam uso ferramenta plano de carreira, pois ela é uma peça chave para que o indivíduo se sinta parte da organização, e que seu trabalho é visto e reconhecido. A utilização desta ferramenta proporciona satisfação, melhor desempenho, índices positivos de frequência no trabalho, redução da rotatividade, dentre outros resultados positivos, onde tanto a organização quanto o colaborador são beneficiados.

Diante dos estudos e das conclusões obtidas ao longo do trabalho, está claro, que para que as empresas obtenham sucesso, mais do que tudo, é preciso que utilizem todas as ferramentas disponíveis para cultivar e valorizar seu capital mais importante: o capital humano. Indivíduos descontentes tendem a estagnar seus conhecimentos e habilidades, ou até mesmo buscar novas oportunidades fora da empresa. Pode-se afirmar, que, diante de todas as mudanças que vem ocorrendo no mundo, mais do que nunca se faz necessário preservar e valorizar os talentos existentes dentro da organização, de modo a sempre investir no aprimoramento de seus conhecimentos para que eles se sintam parte da organização, e que com isso também tenham a iniciativa de investir e melhorar suas competências técnicas e comportamentais.

Espera-se que esta pesquisa tenha sido capaz de expressar o quão importante é que as organizações elaborem e planejem o futuro dos seus talentos, e que, acima de tudo seja um trabalho em equipe, onde os anseios do indivíduo possam estar alinhados com as expectativas da empresa, garantindo assim, o sucesso da organização.

Sugere-se como objeto de estudo futuro, o tema remuneração por competência, também conhecido como remuneração por performance, que tem por finalidade incentivar o indivíduo pelo trabalho realizado. Utilizar o plano de remuneração por competência é uma estratégia interessante, pois com as bonificações a equipe se sente motivada e mais disposta no ambiente de trabalho. O processo de seleção de funcionários se torna mais fácil, pela possibilidade de enquadrá-los dentro do requisito do cargo, e, principalmente os funcionários são reconhecidos graças a sua contribuição, diante do exercício no trabalho, o que gera no indivíduo uma sensação de que seu trabalho é visto de maneira justa, fazendo, portanto, que ele atue de maneira comprometida e responsável. Todo esse processo de motivação e busca da valorização adequada, quando percebida

pelo indivíduo, reflete em bons resultados pela empresa, como ganho de produtividade, lucros e consequentemente solidez e competitividade.

Referências

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; FRANCESCONI Milton; FERNANDES, Priscila Pereira. **Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional**. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019094/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%5D!/4/18%400:0.994>. Acesso em: 9 abr. 2021.

ARAÚJO, Luiz César G de. **Desafios da Gestão de Carreiras**. 2. ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522491292/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 29 mar. 2021.

BELL, Judith. **Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536312514/pageid/3>. Acesso em: 8 abr. 2021.

BLOGRH. **Carreira em W: a nova tendência nas empresas**. 2016. Disponível em: <https://blogrh.com.br/carreira-em-w-nova-tendencia-nas-empresas/>. Acesso em: 31 mar. 2021.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Odília Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo. Editora Cengage Learning, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126255/cfi/4!/4/4@0.00:31.1>. Acesso em: 25 mar. 2021.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 3. ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024388/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%5D!/4/16/2%400:22.7>. Acesso em: 31 mar. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8 ed. Barueri: Editora Manole, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520450611/pageid/5>. Acesso em: 9 set. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**. 5. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2021. Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027525/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/32/4/2/4/2/1:10\[8.0%2C01](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027525/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/32/4/2/4/2/1:10[8.0%2C01). Acesso em: 6 set. 2021.

COUTO ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582178768/pageid/3>. Acesso em: 15 abr. 2021.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012958/cfi/6/10!/4/2@0:0>. Acesso em: 14 mar. 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522468171/cfi/3!/4/4@0.00:60.7>. Acesso em: 14 mar. 2021.

DUTRA, Joel Souza; VELOZO, Elza Fátima Rosa. **Gestão de pessoas: estratégias e Integração Organizacional**. 1. ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522480944/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 29 mar. 2021.

FERNANDES, Daniela. **Carreira em Y ou em W: conheça as diferenças**. 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/carreira-em-y-ou-w-conhe%C3%A7as-diferen%C3%A7as-daniella-fernandes>. Acesso em: 31 mar. 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo. Editora Atlas, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522478507/pageid/4>. Acesso em: 9 set. 2021.

FRAPORTI, Simone. **Teoria Geral da Empresa**. 7. ed. Porto Alegre: Sagah, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024434/pageid/1>. Acesso em: 5 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4%5D!/4/12/2%400:70.0>. Acesso em: 7 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%5D!/4/24/2%400:0>. Acesso em: 16 abr. 2021.

GOLD, Miriam. **Gestão de Carreira:** como ser protagonista da sua própria história. São Paulo: Saraiva, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440340/pageid/4>. Acesso em: 6 set. 2021.

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522471607/recent>. Acesso em: 8 abr. 2021.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreiras.** São Paulo. Editora Cengage Learning, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122431/recent>. Acesso em: 11 mar. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Como elaborar um plano de carreira para ser um profissional bem-sucedido.** 3. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015577/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml05%5D!/4/24%400:36.7>. Acesso em: 30 mar. 2021.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de; OLIVEIRA, Paulo Rodrigues Bes; SAWITZKI, Roberta; DOS SANTOS, Andrea Brauch Wanowschek. **Gestão de Pessoas.** Porto Alegre: Editora Sagah, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/cfi/0!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 21 mar. 2021.

OLSEN, Wendy. **Coleta de dados:** debates e métodos fundamentais em pesquisa social. Tradução: Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290543/epubcfi/6/8%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright.xhtml%5D!/4%5B%3BColeta-de-dados%5D/14%400:2.80>. Acesso em: 18 abr. 2021.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4%5D!/4/24%400:0.00>. Acesso em: 9 abr. 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários.** 9. ed. São Paulo: Editora LTr, 2002.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Treinamento de Pessoas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/cfi/4!/4/4@0.00:7.92>. Acesso em: 19 mar. 2021.

RIZZARDO, Arnaldo. **Direito de Empresa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2019. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530985837/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml%5D!/4/4/2%400:64.3>. Acesso em: 5 abr. 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/pageid/4>. Acesso em: 8 abr. 2021.

SALIM, César Simões; SALIM, Helene Kleinberguer; FERREIRA, Carlos Frederico Corrêa. **Implantando uma empresa A Partir do Plano de Empreendimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595158160/epubcfi/6/12%5B%3Bvnd.vst.idref%3DCopyright%5D!/4/2/2%5BCN%5D%400:0>. Acesso em: 5 abr. 2021.

SILVA, Altair José da. **Desenvolvimento Pessoal e Empregabilidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016. Disponível em:
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/128195/epub/0?code=wJSPs0EJ5G5Bdn9AIH4P0hVbiW8K0V+J/+SyEqtpx9SrtZ16c9Ezwe9fkf/BINMXFGmsmln3tD4j3cdxwSSMeQ=>. Acesso em: 6 set. 2021.

SILVA, Carlos Ribeiro da; MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2013. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485017/pageid/4>. Acesso em: 31 mar. 2021.

SORDI, José Osvaldo de. **Desenvolvimento do Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/pageid/4>. Acesso em: 7 abr. 2021.

STOFFEL, Inácio. **Administração do Desempenho**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2000.

TELMO, Aline. **Plano de Carreira nas Organizações**. 2015. Disponível em:
<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-carreira-nas-organizaes/>. Acesso em: 13 mar. 2021.

TREFF, Marcelo. **Gestão de Pessoas – Olhar Estratégico com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2016. Disponível em:
[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595155701/epubcfi/6/30\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap-5.xhtml\]!/4\[texto-8\]/2/3:0\[%2C5\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595155701/epubcfi/6/30[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap-5.xhtml]!/4[texto-8]/2/3:0[%2C5]). Acesso em: 6 set. 2021.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de pesquisa**. Tradução de Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/pageid/4>. Acesso em: 13 abr. 2021.

YIN, Robert. K. **Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/pageid/3>. Acesso em:
8 abr. 2021.