

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**SIMARA MEZZOMO PERUZZO DE OLIVEIRA**

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

**NOVA PRATA RS  
2021**

**SIMARA MEZZOMO PERUZZO DE OLIVEIRA**

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

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

**NOVA PRATA RS**

**2021**

Dedico este trabalho ao meu esposo Rodrigo, meu grande amor, meu parceiro de vida, e meu exemplo, que sempre esteve ao meu lado e me encorajou para que eu concluísse esta caminhada. Dedico esta conquista também as minhas filhas, Maria Clara e Alice, que são minha fonte de inspiração e minha motivação diária.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais que sempre me mostraram a importância do estudo e da formação acadêmica para minha vida, e sempre lutaram para que eu tivesse acesso a uma boa educação.

Agradeço à Professora Rosecler Maschio Gilioli, fonte de inspiração como profissional e responsável pela orientação deste trabalho. Me sinto privilegiada, por ter estado com ela durante esta jornada, e vou levar para vida a motivação e incentivo que sempre me dedicou.

Agradeço as empresas Metalúrgica Pizzato Ltda., Transportes Pravera e Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda., empresas estas, dirigidas por pessoas com espírito empreendedor, que me acolheram para que eu pudesse aplicar minha pesquisa e assim concluir meu trabalho, e, que também me proporcionaram a honra de compartilhar suas experiências.

*“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso”.*

***John Ruskin***

## 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.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das empresas de pequeno porte .....	28
Quadro 2 – Representatividade das micro e pequenas empresas no Brasil .....	28
Quadro 3 – Quadro resumo – respostas dos entrevistados .....	78

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura em linha de ascendência .....	21
Figura 2 – Estrutura de carreira paralela .....	22
Figura 3 – Estrutura em Y .....	23
Figura 4 Estrutura em rede.....	25
Figura 5 – Carreira em W .....	26
Figura 6 - Fachada da empresa .....	39
Figura 7 – Estruturas metálicas.....	39
Figura 8 – Grades de piso .....	40
Figura 9 – Telhas zipadas .....	40
Figura 10 – Marca da RP Metal.....	41
Figura 11 - Fachada atual da empresa .....	43
Figura 12 – Frota da empresa .....	44
Figura 13 – Produtos transportados pela empresa .....	44
Figura 14 – Produtos transportados pela empresa .....	45
Figura 15 – Marca da empresa .....	45
Figura 16 – Fachada da empresa .....	47
Figura 17 – Produtos.....	48
Figura 18 – Produtos.....	48
Figura 19 – Produtos.....	49
Figura 20 – Produtos.....	49
Figura 21 – Produtos.....	49
Figura 22 – Marca da empresa .....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>13</b>
2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO.....	13
2.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	13
<b>2.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
2.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
3.1 CONCEITO DE PLANO DE CARREIRA.....	16
3.2 VANTAGENS, BENEFÍCIOS DO PLANO DE CARREIRA.....	17
3.3 RELEVÂNCIA, IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARREIRA.....	18
3.4 DESVANTAGENS DO PLANO DE CARREIRA .....	19
3.5 TIPOS DE CARREIRA .....	21
<b>3.5.1 Carreira em linha de ascendência .....</b>	<b>21</b>
<b>3.5.2 Carreira paralela .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5.3 Carreira em Y .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5.4 Carreira em rede.....</b>	<b>24</b>
<b>3.5.4 Carreira em W .....</b>	<b>25</b>
3.6 DEFINIÇÃO DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE .....	27
3.7 DEFINIÇÃO DE EMPRESA DE MÉDIO PORTE .....	29
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
4.1 NATUREZA QUALITATIVA.....	31
4.2 NÍVEL EXPLORATÓRIO.....	32
4.3 ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO.....	33
4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	34
4.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	34
4.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	35
<b>5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....</b>	<b>37</b>
5.1 METALÚRGICA PIZZATO LTDA .....	37
<b>5.1.1 Dados da empresa .....</b>	<b>37</b>

<b>5.1.2 Histórico</b> .....	<b>37</b>
<b>5.1.3 Política de qualidade</b> .....	<b>38</b>
<b>5.1.4 Produtos</b> .....	<b>39</b>
<b>5.2 TRANSPORTES PRATAVERA</b> .....	<b>41</b>
<b>5.2.1 Dados da empresa</b> .....	<b>41</b>
<b>5.2.2 Histórico</b> .....	<b>42</b>
<b>5.2.3 Missão, visão e valores</b> .....	<b>42</b>
<b>5.2.4 Serviços</b> .....	<b>43</b>
<b>5.3 PROJEARTE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA</b> .....	<b>46</b>
<b>5.3.1 Dados da empresa</b> .....	<b>46</b>
<b>5.3.2 Histórico</b> .....	<b>46</b>
<b>5.3.3 Missão, visão e valores</b> .....	<b>47</b>
<b>5.3.4 Produtos</b> .....	<b>48</b>
<b>6 APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>51</b>
<b>6.1 ENTREVISTAS</b> .....	<b>51</b>
<b>6.1.1 Desenvolvimento do instrumento: entrevistas</b> .....	<b>51</b>
<b>6.1.2 Apresentação dos resultados da aplicação das entrevistas</b> .....	<b>58</b>
6.1.2.1 Metalúrgica Pizzato Ltda. ....	58
6.1.2.2 Transportes Pratavera .....	65
6.1.2.3 Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda.....	71
6.1.2.4 Quadro resumo com a resposta dos entrevistados .....	78
<b>6.1.3 Análise dos resultados da aplicação da entrevista</b> .....	<b>85</b>
6.1.3.1 Benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte .....	85
6.1.3.2 Impactos negativos na adoção da ferramenta plano de carreira .....	88
<b>6.2 RECOMENDAÇÕES ÀS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE SOBRE OS BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA PLANO DE CARREIRA</b> .....	<b>91</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>95</b>

## 1 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, as quais foram: Metalúrgica Pizzato Ltda., atuante na indústria metálica, Transportes Pratavera que atua no ramo de transporte de cargas e Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda que atua no ramo de fabricação de móveis.

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.

## **2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA**

Neste capítulo serão apresentados o tema e problema do estudo, objetivos do trabalho e justificativa.

### **2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO**

Nesta seção serão abordados o tema do estudo e o problema de pesquisa.

O tema desse estudo está definido como: “A importância da ferramenta de plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte”.

O problema desse estudo é: “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? ”

Aqui, foram delineados os tópicos mais importantes deste estudo.

### **2.2 OBJETIVOS DO ESTUDO**

Nesta etapa serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

#### **2.2.1 Objetivo geral**

Aqui está descrito o objetivo geral deste estudo:

“Identificar a importância da adoção da ferramenta de plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte”.

Entende-se que a análise da ferramenta de plano de carreira é importante para os resultados das organizações.

Nesta seção apresentou-se o objetivo geral deste trabalho.

### 2.2.2 Objetivos específicos

Aqui estão os objetivos específicos do estudo:

- a) Estudar a ferramenta de plano de carreira;
- b) Identificar empresas de pequeno e médio porte que utilizam a ferramenta de plano de carreira;
- c) Levantar benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de plano de carreira para empresas de pequeno e médio porte;
- d) Levantar possíveis impactos negativos na adoção da ferramenta plano de carreira;
- e) Criar recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de plano de carreira.

Finaliza-se a relação de objetivos específicos para o desenvolvimento deste trabalho.

## 2.3 JUSTIFICATIVA

Esta seção apresenta a justificativa deste trabalho.

Este estudo tem como tema: “A importância da ferramenta de plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte”, onde aborda-se a importância da ferramenta para as empresas e seus resultados.

Entende-se a utilização da ferramenta plano de carreira nas empresas de pequeno e médio porte como de suma importância para o seu desenvolvimento, além de beneficiar o colaborador de maneira significativa. Desta maneira, “a gestão de talentos humanos se torna um importante recurso para se obter melhores e maiores resultados empresariais”. (KUAZAQUI, 2016, p. 10).

Ainda de acordo com Kuzaqui (2016), as empresas que implantam plano de carreira, oferecem aos gestores e colaboradores uma visão adequada quanto às possibilidades de ascensão profissional, bem como, oportunidade de gestão de recursos que viabilize o acontecimento de tal fato. Além de influenciar no comprometimento, na motivação, na produtividade, na obtenção de resultados, e na redução da rotatividade, também conhecida como *turnover*.

Continuando, “a gestão de carreira tem o potencial de criar uma integração horizontal entre as políticas e práticas de gestão de pessoas, tornando-as mais consistentes e coerentes, obtendo maior sinergia nas ações da organização”. (DUTRA, 2019, p. 125).

“O plano de carreira é considerado um plano estratégico para a empresa, visto que possibilita uma definição do potencial do indivíduo e da equipe programando o tempo necessário para que os objetivos e metas sejam alcançados”. (TELMO, 2015, p.1).

Para Dutra (2010), criar um ambiente com diálogo e coerência em relação aos interesses e objetivos pessoais dos colaboradores, faz com que eles tenham seu nível de satisfação elevado e com isso tenham maior desempenho. Associado a isso, é necessário também que a empresa esteja ciente sobre aquilo que o colaborador almeja, seus valores familiares e crenças, para que o plano de carreira seja compatível com o perfil criado para ele, e com isso haja conseqüentemente, resultados positivos para ambos.

Entende-se que um plano de carreira bem executado, possibilita a potencialização e melhor aproveitamento das qualidades específicas do colaborador, além de trazer mais motivação ao ambiente de trabalho diminuindo índices de absenteísmo e rotatividade. Esta soma de fatores otimiza os processos da empresa de maneira a gerar melhores resultados para ela.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como referencial conceitos sobre a ferramenta plano de carreira, vantagens, benefícios, relevância, importância, desvantagens do plano de carreira, tipos de carreira e definição de empresas de pequeno e médio porte.

#### 3.1 CONCEITOS DE PLANO DE CARREIRA

Esta seção apresenta o conceito 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).

Oliveira afirma que:

“É a explicitação formal de um conjunto planejado, estruturado, sustentado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam”. (OLIVEIRA, 2018, p.5).

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.

Com o intuito de complementar o conceito de planejamento de carreira, convém colocar que:

“Planejamento de carreira é o instrumento que organiza e constrói as trajetórias das funções existentes na empresa, em termos de evolução profissional, as quais os colaboradores deverão trilhar para atingir as posições de maior responsabilidade e prestígio na estrutura empresarial. As diferenças existentes nos planos de carreira se encontram em sua origem, ou seja, se por iniciativa da organização ou se desenvolvida diretamente pelo funcionário”. (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012, p. 243).

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.

### 3.2 VANTAGENS, BENEFÍCIOS DO PLANO DE CARREIRA

Esta seção apresenta as vantagens e benefícios do plano de carreira.

A adoção do plano de carreira, possui vantagens e benefícios significativos para a organização, de maneira a reduzir até mesmo a rotatividade na empresa, como coloca Kuazaqui: “com o sucesso desse processo de planejamento de carreira individual, a empresa poderá criar e manter uma cultura organizacional sadia que possibilite a formação e retenção de colaboradores internos”. (KUAZAQUI, 2016, p. 89).

Para Pontes (2002), mais vantagens estão vinculadas ao plano de carreira, tais como: crescimento dos indivíduos, possibilitando o alcance pela empresa de excelentes níveis de produtividade e motivação de seus colaboradores na busca de especialização e aprimoramento de suas habilidades individuais. Ainda permite o engajamento e lealdade do colaborador com a empresa, devido a perspectiva de ascensão profissional que o plano de carreira oferece, evitando assim o *turnover*. Em contrapartida, “é necessário que haja clareza na comunicação e que os rumos a serem tomados, assim como o horizonte no qual a empresa quer chegar, sejam definidos por ela e informados ao seu pessoal”. (OLIVEIRA, SAWITZKI e SANTOS, 2018, p. 38).

De acordo com Stoffel (2000), a empresa que consegue fornecer os meios necessários para a implantação do plano de carreira atende às suas necessidades, uma vez que orienta esforços dos colaboradores para atingir objetivos e metas. Além de atender as demandas dos gerentes, pois fornece a eles uma metodologia, de modo

a integrar a gerência do trabalho com a gerência de pessoas e também dos colaboradores.

Conclui-se que o plano de carreira quando bem definido e executado oferece resultados positivos para a empresa no que diz respeito a sua competitividade e solidez. Já para o colaborador, resulta em satisfação e bom desempenho.

### 3.3 RELEVÂNCIA, IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARREIRA

Esta seção apresenta a relevância do plano de carreira.

O uso da ferramenta plano de carreira nas empresas de médio e pequeno porte deve ser considerado uma prática relevante, pois “sem ela, os empregados sentem mais dificuldades para assumir as responsabilidades que surgem na organização”. (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012, p. 245).

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), é devido ao planejamento de carreira, que a organização abre o caminho para que o funcionário sinta que pode almejar um posto avançado, e, se sentindo valorizado e motivado, permanece na empresa e na busca pelo crescimento dentro dela.

Elaborar um plano de carreira segundo Dutra (2019), faz com que o indivíduo tome decisões sobre a sua carreira de acordo com seus valores e expectativas, assim como possibilitam que a organização decida quanto as oportunidades de carreira e sobre a escolha de pessoas, garantindo o colaborador e a organização negociem seus interesses juntos.

Conclui-se que o planejamento de carreira não serve somente para administrar salários, mas principalmente para evolução do homem dentro da organização, além de ser um aliado valioso na busca de talentos dentro da empresa e na colocação destes em postos estratégicos, respeitando o perfil do colaborador.

### 3.4 DESVANTAGENS DO PLANO DE CARREIRA

Esta seção apresenta as desvantagens do plano de carreira.

Como dito anteriormente, o plano de carreira é uma ferramenta que organiza e define trajetórias a serem seguidas pelo colaborador dentro da organização. Porém, como todo instrumento, ele pode apresentar falhas, pois muitas vezes “não conseguem oferecer as condições necessárias para que as pessoas tenham distanciamento crítico em relação a sua realidade”. (DUTRA, 1996, p. 27).

Ainda segundo Dutra (1996), devido às limitações que possuem estas ferramentas podem ser transformadas em objeto de manipulação, dependendo da maneira como forem utilizadas. Não são raros os casos em que o colaborador é tomado por um sentimento de desmotivação devido a distância que existe entre ele e o objetivo a ser alcançado.

Para tentar neutralizar estas falhas “o ideal é que exista uma razoável harmonia entre a visão de carreira praticada pela organização e pelos funcionários.” (RIBEIRO, 2018, p.129). Com um alinhamento claro entre as partes a respeito dos propósitos de cada um, é possível manter o colaborador focado na trajetória que foi traçada para ele em seu plano de carreira.

Para reforçar o que vem sendo dito, a pressão por se alcançar os objetivos estabelecidos no plano de carreira pode gerar um certo desconforto no colaborador, considerando que o “aumento da carga de responsabilidade sobre o indivíduo, quando mal administradas do ponto de vista psicológico, podem trazer diversos prejuízos”. (DUTRA E VELOZO, 2013, p.86).

Pode ocorrer, que por vezes, o plano de carreira desenhado para o sujeito não condiz com seu perfil nem com as tarefas que costuma desenvolver em sua trajetória dentro da organização. Esse descompasso entre o desenho e o que o indivíduo é capaz de executar, também configura uma desvantagem do plano de carreira.

Kuazaqui destaca que:

“Quando a organização reflete sobre a mobilidade interna das pessoas, deve levar em conta essa mobilidade dentro da mesma trajetória de carreira, a transição de carreira pode ser uma ação de risco para a empresa e para a pessoa e deve ser pensada com muito cuidado. Ao analisarmos a movimentação das pessoas nas organizações, observamos que a maior parte ocorre dentro da mesma trajetória, embora isso não seja intencional, mas reflita o bom senso na gestão das pessoas e de suas carreiras”. (KUAZAQUI, 2016, p. 107).

Para Araújo (2010), é possível enumerar ainda duas desvantagens que o plano de carreira possa acarretar: pré-requisitos rigorosos em demasia, onde, mesmo a pessoa sendo capacitada, não irá se enquadrar no cargo e limite de ocupação e necessidade constante de atualização do processo, a fim de que as características exigidas para cada cargo estejam de acordo com as mudanças que ocorrem na empresa, podem fazer com que o trabalho que o indivíduo já executa, seja negligenciado. Desta forma, é preciso delimitar perfis e atribuições com coerência.

É preciso colocar aqui que as desvantagens que o plano de carreira pode apresentar em relação ao indivíduo, refletem diretamente na empresa, tendo em vista que o colaborador é o bem mais valioso da organização. Pode-se dizer que se há desvantagem para o colaborador, há conseqüentemente desvantagem para a organização.

É fato que a organização tem um papel fundamental no desenvolvimento de seus colaboradores, oferecendo os meios para que o indivíduo atinja os objetivos que foram traçados para ele em seu plano de carreira, através de treinamentos, feedback constante, entre outros. Todavia, de acordo com Dutra (2010), o indivíduo necessita criar seu próprio referencial na escolha de sua carreira, e não somente esperar que a organização o faça, uma vez que a ausência de um planejamento profissional pode levar a pessoa a determinados riscos, como falta de foco e alternativas restritas.

Entende-se que quando empregado de maneira equívoca, o plano de carreira pode acarretar desmotivação e desistência por parte do colaborador, devido à dificuldade que ele possa encontrar para gerenciar conflitos pessoais tais como: sentimento de fracasso devido à dificuldade de lidar com a demora para atingir os objetivos traçados, incapacidade de lidar com a pressão, suscetibilidade à desmotivação, dificuldade de admitir que o plano de carreira e os objetivos traçados não condizem com o perfil e com os resultados almejados. Tendo em vista esse cenário, a empresa também fica prejudicada, pois seu desempenho acaba sendo comprometido.

Nesta seção foram abordadas as desvantagens que a ferramenta plano de carreira pode ter para a empresa e para o colaborador.

### 3.5 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.

#### 3.5.1 Carreira em linha de ascendência

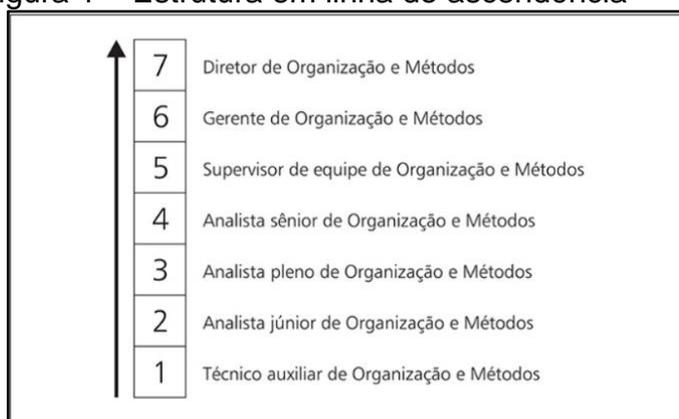
Esta subseção apresenta o conceito da carreira em linha de ascendência.

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.

A seguir, na Figura 1, é possível observar o posicionamento de cargos na estrutura de carreira em linha de ascendência.

Figura 1 – Estrutura em linha de ascendência



Fonte: Oliveira (2018, p. 65).

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.

### 3.5.2 Carreira paralela

Esta subseção apresenta o conceito de 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 direcionar o desenvolvimento de seus profissionais, de acordo com as vocações e expectativas individuais”. (OLIVEIRA, 2018, p. 65).

A Figura 2 demonstra como funciona a estrutura de carreira paralela.

Figura 2 – Estrutura de carreira paralela

Diretor de Organização e Métodos	7	7	Pesquisador Sênior Coordenador
Gerente de Organização e Métodos	6	6	Pesquisador Sênior Supervisor
Supervisor de equipe de Organização e Métodos	5	5	Pesquisador Sênior
Analista Sênior de Organização e Métodos	4	4	Pesquisador Sênior de Apoio
Analista Pleno de Organização e Métodos	3	3	Pesquisador Pleno de Apoio
Analista Júnior do Organização e Métodos	2	2	Pesquisador Júnior de Apoio
Técnico auxiliar de Organização e Métodos	1	1	Pesquisador auxiliar

Fonte: Oliveira (2018, p. 65).

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

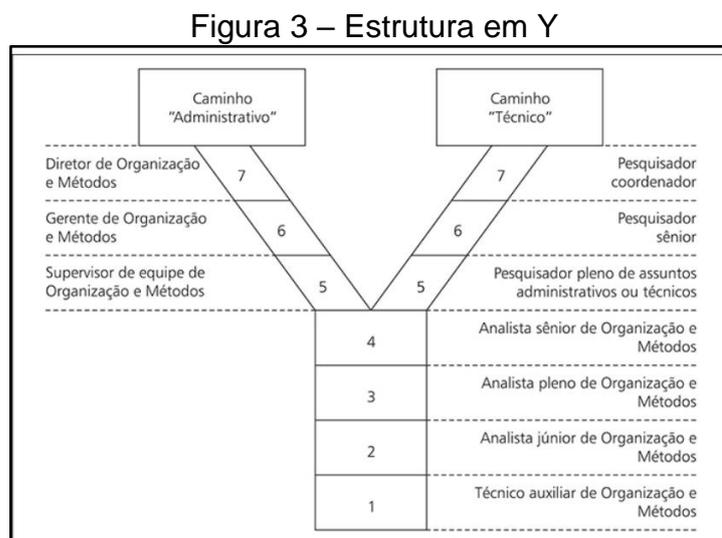
### 3.5.3 Carreira em Y

Esta subseção apresenta o conceito de 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 Figura 3 demonstra a estruturada da Carreira em Y:



Fonte: Oliveira (2018, p. 65).

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.

Ainda sobre a Carreira Y, Oliveira afirma que:

“Esta pode ser considerada uma variante da estrutura paralela, em que a base inicial é única e, depois, os profissionais se diversificam em suas carreiras, podendo ir para a carreira executiva ou para a carreira de pesquisador, cientista ou consultor interno”. (OLIVEIRA, 2018, p.65).

Esta subseção apresentou a estrutura de carreira em Y.

#### **3.5.4 Carreira em rede**

Esta subseção apresenta o conceito de carreira em rede.

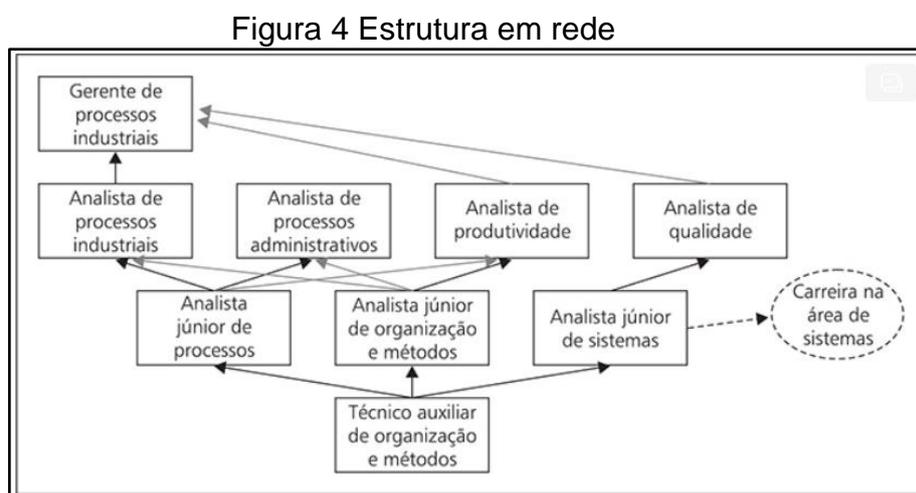
A estrutura em rede “apresenta várias opções para cada posição da empresa”. (DUTRA, 1996, p.83). Continuando, pode-se ainda dizer que “os cargos ou funções são apresentados em forma de rede, possibilitando, conforme a vocação e a capacitação de cada profissional, que ele siga algum caminho que esteja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

A seguir, a Figura 4 representa a estrutura em rede.



Fonte: Oliveira (2018, p. 65).

De acordo com a Figura 4, é possível perceber 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.

Esta subseção apresentou a estrutura de carreira em rede.

### 3.5.5 Carreira em W

Esta subseção apresenta o conceito de 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 galgar 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).

A Figura 5 demonstra como funciona a estrutura W.

Figura 5 – Carreira em W



Fonte: <https://blog.manpowergroup.com.br>. (2021).

De acordo com a Figura 5, 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.

Esta subseção apresentou a estrutura de carreira em W.

### 3.6 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Esta seção apresenta a definição de empresas de pequeno porte.

Os conceitos utilizados para as micro e pequenas empresas podem ser variados. De acordo com Silva e Marion (2013), as pesquisas podem apontar como característica principal o número de funcionários, ou seu faturamento bruto, ou, até mesmo as duas características juntas.

Adotando-se a definição legal, baseada na receita bruta, referente a Lei Complementar 123/06, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, define-se que:

“II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)”. (SILVA E MARION, 2013, p.4).

Seguindo, pode-se dizer que empresas de pequeno porte “são empresas que têm faturamento anual no limite de R\$ 4,8 milhões. A formalização e o enquadramento tributário seguem as mesmas indicações da microempresa”. (FRAPORTI, 2018, p.133).

De acordo com Silva e Marion (2013), pode-se descrever algumas características das empresas de pequeno porte tais como: capital em baixas quantidades, presença marcante de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra integrante da empresa, registros contábeis inadequados ou insuficientes, utilização de mão de obra muitas vezes sem qualificação para a ocupação pretendida, pouco investimento em inovação tecnológica e dificuldade na obtenção de financiamento de capital de giro.

Contudo, de acordo com o órgão que as classifica, as pequenas empresas podem ser caracterizadas por outros fatores. O Quadro 1 demonstra algumas classificações:

Quadro 1 – Classificação das empresas de pequeno porte

	CRITÉRIOS DE ENQUADRAMENTO	VALOR DA RECEITA	PESSOAS OCUPADAS
Lei nº 123/06, art. 3º, § 1º e § 2º Lei nº Complementar 139/11	Microempresas	Até 360 mil reais	
	Empresas de pequeno porte	De 360 mil reais até 3,6 milhões de reais	
Sebrae	Microempresas		Até 19 na indústria e construção e até 9 no comércio e serviços
	Empresas de pequeno porte		De 20 a 99 na Indústria e construção e de 10 a 49 no comércio e serviços
BNDES	Microempresas	Menor ou igual a 2,4 milhões de reais	
	Empresas de pequeno porte	Maior que 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões de reais	
COMISSÃO EUROPEIA (2003/361/CE)	Microempresa	Não excede 2 milhões de euros	Menos de 10 pessoas.
	Pequena empresa	Não excede 10 milhões de euros	Menos de 50 pessoas

Fonte: Silva e Marion (2013, p. 4).

Um ponto a ser observado, é que “O grande problema da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão”. (CASAROTTO FILHO E PIRES, 2020, p. 25).

No que diz respeito a representatividade, também de acordo com Casarotto Filho e Pires (2020), as micro e pequenas empresas no Brasil chegam a 99% dos empreendimentos, o que demonstra a importância de sua existência para a economia brasileira, e seu potencial de geração de empregos e renda.

O Quadro 2 que tem base em dados do IBGE demonstra a contribuição em números percentuais destas empresas para o país.

Quadro 2 – Representatividade das micro e pequenas empresas no Brasil

%	Participação
27%	do PIB nacional
60%	da população economicamente ativa
52%	dos empregos formais no país
40%	da massa salarial dos brasileiros
30%	das compras governamentais – Governo Federal
70%	das novas vagas de empregos geradas por mês
>2%	das exportações

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2020, p. 25).

Conclui-se que as empresas de pequeno porte contribuem significativamente na participação no mercado, e, embora enfrentem algumas limitações, as pequenas empresas possuem grande potencial, e devido a representatividade que possuem em relação a quantidade de pessoas que elas empregam, logo, é de suma importância que haja um olhar voltado para o gerenciamento de pessoas, já que como frisado em capítulos anteriores, quando há um cuidado com o capital humano, a empresa ganha em competitividade e lucratividade.

### 3.7 DEFINIÇÃO DE EMPRESAS DE MÉDIO PORTE

Esta seção apresenta a definição de empresas de médio porte.

De acordo com Rizzardo (2019), a legislação tributária, (Lei nº 8.981, de 20.01.1995; Lei nº 9.430, de 27.12.1996; Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, alterada pela Lei Complementar nº 139, de 10.11.2011; pela Lei Complementar nº 147, de 07.08.2014); e pela Lei Complementar nº 155, de 27.10.2016, que entra em vigor em 1º.01.2018, pode-se caracterizar a empresa de médio porte como: as que tiverem receita superior quatro milhões e oitocentos mil reais e demais empresas autorizadas a optar pelo regime de tributação do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) com base no lucro presumido.

Para a classificação de portes das empresas, é legalmente adotado o descrito na Lei no 123/2006, onde o critério utilizado para o enquadramento é o faturamento da empresa. Atualmente as médias empresas, “que eram divididas em média e média-grande, foram unificadas e tiveram a faixa ampliada para até R\$ 300 milhões de faturamento anual”. (FRAPORTI, 2018, p.134).

Ainda de acordo com Fraporti (2018), órgãos públicos e de fiscalização podem se utilizar de critérios diferentes, como o número de colaboradores em algumas situações. Embasados no número de funcionários, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social) se valem dos dados dos do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) para classificar o porte das empresas. Pode-se dizer que são empresas de médio porte:

- a) Indústria: média de 100 a 499 funcionários;
- b) Comércio e serviços: 50 a 99 funcionários.

Porém, estes critérios, não são legalmente reconhecidos, valendo o que está assim disposto na lei, que como colocado anteriormente, é de acordo com o faturamento.

Sobre as empresas de médio porte, de acordo com Salim e Ferreira (2011), pode-se afirmar que possuem mais facilidade em obter fundos de investimento, pois elas têm maior possibilidade de ter suas ações negociadas na bolsa de valores.

Conclui-se que assim como as pequenas empresas, as médias empresas tem um papel importante na economia, levando em conta que, produzem bens e serviços e demandam um número considerável em termos de mão-de-obra, acirrando a competição entre as empresas, além de possuírem potencial de crescimento.

## 4 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.

### 4.1 NATUREZA: QUALITATIVA

Esta seção apresenta o conceito de pesquisa 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).

Continuando, a pesquisa qualitativa “parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. (PEREIRA, 2019, p.88).

Ainda de acordo com Pereira (2019), pode-se dizer que este tipo de pesquisa não exige uso de métodos e técnicas estatísticas, tem caráter descritivo, e os dados são analisados de forma indutiva, onde o processo e seu significado são o foco do estudo.

Baseando-se em sua função, a pesquisa qualitativa é adequada “para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou

plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”. (ROESCH, 2013, p.154). Elas são “realizadas por meio de entrevistas, que podem ser estruturadas, semiestruturadas ou totalmente livres, quando se permite ao entrevistado discorrer sobre o assunto tratado”. (ALMEIDA, FRANCESCONI E FERNANDES, 2019, p.59).

Continuando ainda de acordo com Almeida, Francesconi e Fernandes (2019), pode-se pontuar que este tipo de pesquisa geralmente denota caráter exploratório, ou seja, estimula os entrevistados a expressar-se livremente sobre um tema ou conceito, fazendo surgir assim, alguns aspectos de maneira espontânea. Nas pesquisas qualitativas, o número de entrevistados geralmente é menor, e não há uma amostra a ser determinada. Dando-se por encerrada as entrevistas, a partir do momento que se obtém clareza de resultados, pode ser denominado como pesquisa por exaustão.

Os dados qualitativos não podem ser medidos de maneira precisa, e, diferente da pesquisa quantitativa, são expressos por palavras. “A pesquisa qualitativa depende da cuidadosa definição do significado das palavras, do desenvolvimento de conceitos e variáveis, bem como da representação gráfica de suas inter-relações”. (WALLIMAN, 2015, p.72).

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.

## 4.2 NÍVEL EXPLORATÓRIO

Esta seção apresenta o conceito sobre o 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.

A pesquisa exploratória “envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão”. (PEREIRA, 2019, p.86). Continuando, ainda conforme Pereira (2019), ela assume as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Conclui-se que o caráter da pesquisa exploratória enriquece o objeto do estudo e traz maior clareza sobre o que vem sendo estudado e desenvolvido.

#### 4.3 ESTRATÉGIA: ESTUDO DE CASO

Esta seção apresenta o conceito sobre o nível exploratório.

Define-se estudo de caso como sendo os “métodos adotados para explicar os fenômenos ou problemas que apresentam características peculiares, alguma idiosincrasia 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).

Continuando:

“O estudo de caso, quando aplicado para a geração de teoria, geralmente objetiva capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante, com o propósito de realizar um exame detalhado de um processo que permita esclarecer fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento, inclusive de causalidade”. (SORDI, 2017, p.86).

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).

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso permite que quem investiga, mantenha o foco em um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real. “No estudo de caso, o pesquisador procura conhecer o que aconteceu em uma organização a partir de um conhecimento teórico que queira investigar”. (ALMEIDA, FRANCESCONI E FERNANDES, 2019, p.55).

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.

#### 4.4 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Esta seção apresenta os 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.

Esta seção delimitou os participantes do estudo sobre a ferramenta plano de carreira para as empresas de pequeno e médio porte.

#### 4.5 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Esta seção tem como objetivo conceituar a entrevista semiestruturada a qual será utilizada como ferramenta para a 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 E 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.

Segundo Almeida, Francesconi e Fernandes (2019), em uma entrevista semiestruturada apresenta-se os pontos principais, mas, o entrevistado possui liberdade para se expressar livremente, falando inclusive sobre pontos que estão fora do roteiro. Entretanto, devido a esta liberdade de fala, a comparação se torna mais difícil, fazendo com que a entrevista em questão, se assemelhe a uma entrevista não estruturada. Pode-se dizer que esta modalidade tem como vantagem “sua adequação às características do entrevistado. Mas apresenta algumas limitações, tais como a possibilidade de tópicos importantes não serem considerados e o não aproveitamento do potencial de informações dos entrevistados”. (GIL, 2019, p.128).

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.

#### 4.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Esta seção tem como objetivo conceituar o método de análise de discurso, o qual será utilizado como ferramenta para a análise de dados.

Sobre o método em questão, é possível dizer que: “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 E 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 E FERNANDES, 2019, p.84).

A análise de discurso não é meramente resumida ao conteúdo expresso pelo entrevistado, segundo Almeida, Francesconi e Fernandes (2019), faz-se necessário observar alguns aspectos:

- a) O tempo que o entrevistado dedica a entrevista, ou o tempo que ele leva para responder à pergunta feita. Por exemplo, respostas curtas podem indicar desinteresse e respostas longas são um indicativo de satisfação e interesse por parte do entrevistado;
- b) A maneira como o entrevistado se porta, pode indicar aceitação ou rejeição ao tema em questão. A maneira como o entrevistado entona a voz também pode ser indicativo de satisfação ou insatisfação;
- c) Gestos acompanhando respostas, sugerem uma reação não expressa de forma verbal. Pode-se perceber tal situação através da maneira como o entrevistado utiliza sentimentos para complementar as suas respostas, como por exemplo, raiva, indignação, descaso, afirmação, entre outros.

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.

## 5 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Neste capítulo estão as características das empresas alvo deste estudo, que são: Metalúrgica Pizzato Ltda., Transportes Pratavera e Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda.

### 5.1 METALÚRGICA PIZZATO LTDA

Nesta seção serão apresentados os dados, histórico, política de qualidade e produtos elaborados na empresa Metalúrgica Pizzato Ltda.

#### 5.1.1 Dados da empresa

Esta subseção apresenta os dados da empresa, endereço, telefone, dentre outros.

A Metalúrgica Pizzato, CNPJ 11.663.752/0001-59, atua no ramo de fabricação de estruturas metálicas. Situa-se na Rodovia RS 324 KM 20, 25, Nova Bassano – RS. O contato com a empresa pode ser feito pelos telefones: 54 3273.1680/ 3273.1760 ou também pelo e-mail: [rpmetal@rpmetal.com.br](mailto:rpmetal@rpmetal.com.br). Mais informações sobre o perfil da empresa, podem ser encontradas no site [www.rpmetal.com.br](http://www.rpmetal.com.br).

Nesta subseção, apresentou-se os dados da empresa, tais como telefone, e-mail e outros canais onde é possível encontrar informações e conhecer a empresa.

#### 5.1.2 Histórico

Esta subseção apresenta um breve histórico sobre a empresa.

A Metalúrgica Pizzato Ltda., iniciou suas atividades em 2008, fundada por Roberto Pizzatto com a denominação de RPmetal. Nasceu da necessidade da realização de um sonho em ter seu próprio negócio e do vasto conhecimento que o Sr. Roberto possui no setor metálico. Sua sede era localizada na rua Aquilino Dalla Costa, nº 193, Nova Bassano, RS.

Contando inicialmente com 7 funcionários e uma área de aproximadamente 800m<sup>2</sup>, tinha como principal objetivo a produção de grades/degraus metálicos e industrialização de estruturas metálicas.

Em 2009 a empresa mudou sua sede para a RST 324, KM 20, nº 27, Distrito Industrial II, Nova Bassano, Rio Grande do Sul e iniciou a venda e produção de estruturas metálicas. Em 2011, a RPmetal recebeu o Certificado de Registro e Classificação Cadastral - CRCC, nº 024255 para fornecer produtos à Petrobras.

Atualmente, conta com uma força de trabalho de 130 funcionários, 6.500m<sup>2</sup> de área coberta, área total de 26.000m<sup>2</sup> e capacidade instalada para 750t/mês. Destaca-se como fato marcante na história de empresa foi a primeira venda efetuada e a obtenção da Certificação Isso 9001 no ano de 2014.

Nesta subseção, apresentou-se os um breve histórico sobre como o Sr. Roberto iniciou seu empreendimento.

### **5.1.3 Política de qualidade**

Esta subseção apresenta a política de qualidade da empresa.

O escopo da Metalúrgica Pizzato é projeto, desenvolvimento, produção e comercialização de grades de piso, degraus e estruturas metálicas, onde o foco é qualidade, através da melhoria contínua. São os objetivos do Sistema de qualidade da empresa:

- a) Atendimento dos requisitos e da satisfação dos clientes;
- b) Conscientização e capacitação dos colaboradores;
- c) Qualificação dos fornecedores;
- d) Crescimento da organização.

Essa política deve ser comunicada e entendida por toda a RP Metal e analisada criticamente para manutenção de sua adequação nas reuniões de análise crítica pela direção.

A seguir, a Figura 6 apresenta a fachada atual da empresa:

Figura 6 - Fachada da empresa



Fonte: [www.rpmetal.com.br](http://www.rpmetal.com.br), 2021.

Nesta subseção, apresentou-se a política de qualidade da empresa, onde é possível perceber a grande preocupação da empresa em oferecer excelência aos seus clientes.

#### 5.1.4 Produtos

Nesta seção serão listados os produtos fabricados pela Metalúrgica Pizzato Ltda.

- a) Estruturas metálicas: soluções completas com cálculo, projeto, fabricação e montagem para galpões industriais e logística, ginásios poliesportivos, supermercados, prédios de múltiplos andares, shoppings entre outros.

A seguir, a Figura 7 representa a estrutura metálica.

Figura 7 – Estruturas metálicas



Fonte: [www.rpmetal.com.br](http://www.rpmetal.com.br), 2021.

- b) Grades de Piso / Degraus: para utilização em plataformas, passarelas, canaletas e degraus. Elas são fornecidas em painéis de diversas dimensões, o que permite variações de cargas e vãos.

A seguir, a Figura 8 apresenta as grades de piso.

Figura 8 – Grades de piso



Fonte: [www.rpmetal.com.br](http://www.rpmetal.com.br), 2021.

- c) Telhas: telhas zipadas, especialmente recomendadas para coberturas de porte médio e grande, que são produzidas diretamente na obra de forma contínua e sem emendas.

A seguir, a Figura 9 apresenta as telhas zipadas.

Figura 9 – Telhas zipadas



Fonte: [www.rpmetal.com.br](http://www.rpmetal.com.br), 2021.

Aqui, a Figura 10 apresenta a marca da RP Metal.

Figura 10 – Marca da RP Metal



Fonte: [www.rpmetal.com.br](http://www.rpmetal.com.br), 2021.

Nesta subseção, apresentou-se os produtos ofertados pela RP Metal e sua marca.

## 5.2 TRANSPORTES PRATAVERA

Nesta seção serão apresentados os dados, histórico, missão, visão, valores e serviços oferecidos pela empresa Transportes Pratavera.

### 5.2.1 Dados da empresa

Esta subseção apresenta os dados da empresa Transportes Pratavera.

A Transportes Pratavera, CNPJ 04.002.624/000-07, atua no ramo de transporte rodoviário de cargas. A matriz situa-se na BR 470, Km 4, nº 2448, Nova Prata – RS, telefone: 54 3242 6828. E-mail: [financeiro@pratavera.com.br](mailto:financeiro@pratavera.com.br).

A empresa possui também filiais e unidades nos seguintes endereços: **Filial 1:** Rua Nelson de Moraes Lopes, nº 159, Bairro Vila Guilherme, SÃO PAULO – SP; **Filial 2:** Av. Willy Eugenio Fleck, nº 850, Módulo F, Bairro Sarandi – Porto Alegre. Uma unidade em Caxias do Sul, localizada na Rua Jacob Maria Pavan, nº 120, Bairro Interlagos e uma Unidade em Novo Hamburgo, localizada na Rua Pau Brasil, nº 943, Bairro Ideal. Mais informações sobre a empresa podem ser encontradas no site: [www.pratavera.com.br](http://www.pratavera.com.br) ou através das redes sociais no facebook: <https://www.facebook.com/pratavera> e Instagram: @transportespratavera.

Nesta subseção, apresentou-se os dados tais como telefone, endereços, e-mail e outros canais onde é possível saber mais sobre a empresa e os serviços por ela prestados.

### **5.2.2 Histórico**

Nesta subseção será apresentado um breve histórico sobre a empresa Transportes Pratavera.

A Transportes Pratavera, é uma empresa familiar e foi fundada em 15/02/2020. Contudo, sua trajetória teve início em 1983, em Nova Prata, por meio de Gerhard Riewer Holderle (in memoriam) e Rogério Holderle (in memoriam), para atender na época, as cidades de Nova Prata e Veranópolis. Após a sucessão em três gerações, no ano de 2012 Lucas Holderle neto do fundador, assumiu o comando da empresa, e, com uma visão moderna, trouxe novas idéias e renovou a imagem da empresa, especializando-se em transportes de cargas fracionadas, produtos químicos e materiais de 6 metros.

Atualmente conta com a matriz na cidade de Nova Prata, duas filiais em São Paulo e Porto Alegre, além de duas unidades em Novo Hamburgo e Caxias do Sul. A matriz possui uma área construída de 737m<sup>2</sup>. Atualmente, ela atende quatro estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Paraná, e emprega 65 colaboradores.

Um fato marcante na história da empresa, segundo Lucas, foi a abertura da primeira filial no Estado de São Paulo no ano de 2017. Ainda de acordo com ele, foi um passo desafiador, mas, depois de muito esforço e perseverança, o objetivo foi alcançado.

Nesta subseção, o histórico sobre como a empresa foi criada e hoje tem sua continuidade através do seu neto Lucas, que vem dando continuidade a este legado.

### **5.2.3 Missão, visão e valores**

Nesta subseção serão apresentados a missão, visão e valores da empresa.

a) **MISSÃO:** Prestar soluções em transporte de carga e logística, garantindo o crescimento e aperfeiçoamento de nossos serviços de forma eficaz, sempre prezando pela qualidade.

b) VISÃO: Ser uma empresa modelo em transporte de cargas diferenciadas, tornando-se a primeira opção desejada pelo cliente.

c) VALORES: honestidade, comprometimento, qualidade, profissionalismo, excelência no atendimento, agilidade e transparência para com o cliente.

A seguir, a Figura 11, que apresenta a fachada atual da empresa:

Figura 11 - Fachada atual da empresa



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

Nesta subseção, apresentou-se a missão, visão e valores praticados pela Transportes Pratavera.

#### 5.2.4 Serviços

Nesta subseção serão apresentados os serviços oferecidos aos clientes pela empresa.

- a) Tour: Transporte urbano, interurbano, interestadual, escolar, fretamento e turismo;
- b) Transportes de cargas: transporte de cargas diferenciada 6mm: transporte especializado de perfis de 6m com caminhões que fornecem a demanda necessária em operações com maiores dificuldades; cargas fracionadas

possibilitando entregas rápidas e seguras e transporte de produtos químicos, com frota licenciada na área.

A Figura 12, apresenta alguns veículos da frota da empresa, que são utilizados para a prestação dos seus serviços.

Figura 12 – Frota da empresa



Fonte: [www.pratavera.com.br](http://www.pratavera.com.br), 2021.

A seguir, as Figuras 13 e 14 representam alguns produtos, os quais são transportados pela Pratavera.

Figura 13 – Produtos transportados pela empresa



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

Figura 14 – Produtos transportados pela empresa



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

Aqui, a Figura 15 apresenta a marca da Pratavera.

Figura 15 – Marca da empresa



Fonte: [www.pratavera.com.br](http://www.pratavera.com.br), 2021.

Nesta subseção, apresentou-se os serviços oferecidos pela Transportes Pratavera.

### 5.3 PROJEARTE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA

Nesta seção serão apresentados os dados, histórico, missão, visão e valores da empresa e produtos elaborados na empresa Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda.

#### 5.3.1 Dados da empresa

Esta subseção apresenta os dados da empresa Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda.

A Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda, CNPJ 92.698.596/0001-63, atua no ramo de fabricação de móveis de madeira. Situa-se na R. Itália, 899 - Centro, Nova Prata - RS, telefone: 54 3242 2844. E-mail: [projearte@projearte.com.br](mailto:projearte@projearte.com.br). Mais informações podem ser obtidas através do Facebook: <https://www.facebook.com/moveisprojearte> e Instagram: @projearte.moveis.

Esta subseção apresentou os dados da empresa.

#### 5.3.2 Histórico

Esta subseção apresenta o histórico da empresa Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda.

A Projearte foi fundada em 26 de abril de 1989, e tem como sócios Valdemar Crestani e Cleri T. Busatto Crestani. Teve origem da afinidade do fundador com o ramo. Afinidade esta, que já vem de família, uma vez que o pai, avô e bisavô eram carpinteiros e sempre trabalharam com madeira, obras e construções. Devido a habilidade e conhecimento no trabalho com madeira, a empresa foi criada.

A empresa iniciou suas atividades com o beneficiamento de madeiras em um pavilhão às margens da então RST 470, próximo ao trevo sul da cidade. Logo, passou a produzir móveis sob medida e mesas de centro, começando, assim, sua história na indústria moveleira. Em 1992, começou o desenvolvimento de uma linha de berços. Inicialmente disponibilizados somente para a região sul, logo ganharam o mercado nacional e internacional, sendo a Argentina o primeiro país a receber a marca Projearte. A partir de 1995, novos produtos, tais como: salas de jantar, cadeiras de

aproximação, camas, bi camas, beliches, entre outros, foram incorporados e comercializados para as regiões sul, sudeste e nordeste do Brasil, além da América do Sul. Em 1998, a empresa passou a terceirizar serviços, além de dar continuidade à atuação no mercado interno e externo, sendo esse último intensificado em 2008 devido à crescente procura pelo segmento de exportação. Os principais destinos das mercadorias eram os países europeus: Alemanha, Espanha e Reino Unido, além da América do Sul, destacando-se o Uruguai. Em 2011, a empresa inaugurou seu Show Room e loja de fábrica, que conta com mais de 130m<sup>2</sup> para receber toda a comunidade, que pode adquirir os produtos diretamente nesse espaço. A área ocupada pela empresa totaliza 2.700m<sup>2</sup> e ela emprega 49 funcionários.

De acordo com os proprietários, um fato marcante na história da empresa, foi quando se deu o início da exportação, pelo fato de novos mercados serem abertos e começar a internacionalizar a marca Projearte.

Nesta subseção, apresentou-se um breve histórico sobre a fundação da empresa Projearte.

### 5.3.3 Missão, visão e valores

Nesta subseção será apresentado missão, visão e valores da empresa.

- a) **MISSÃO:** Produtos simples atendendo as elevadas expectativas do mercado.
- b) **VISÃO:** Ser uma empresa sólida, competitiva e lucrativa.
- c) **VALORES:** Competência, competitividade, atendimento, humildade, respeito, responsabilidade, transparência, conforto e diferenciação.

A seguir, a Figura 16, que apresenta a fachada da empresa:

Figura 16 – Fachada da empresa



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

Nesta subseção, apresentou-se a missão, visão e valores praticados pela empresa, visando competitividade e satisfação de seus clientes através da elegância e qualidade dos produtos criados por ela.

#### 5.3.4 Produtos

Esta subseção apresenta os produtos elaborados pela empresa.

A Projearte possui uma gama de 95 itens disponibilizados para mercado interno e externo.

A seguir, as Figuras 17, 18, 19, 20 e 21, representam alguns dos produtos fabricados por ela.

Figura 17 – Produtos



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

Figura 18 – Produtos



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

Figura 19 – Produtos



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

Figura 20 – Produtos



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

Figura 21 – Produtos



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

A seguir, a Figura 22 apresenta a marca da Projearte.

Figura 22 – Marca da empresa



Fonte: Imagem fornecida pela empresa, 2021.

Nesta subseção, apresentou-se os serviços oferecidos pela Projearte.

## **6 APLICAÇÃO E ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

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.

### **6.1 ENTREVISTAS**

Esta seção apresenta o desenvolvimento do instrumento de pesquisa do tipo entrevistas, apresentação dos resultados da aplicação das entrevistas e análise dos resultados da aplicação das entrevistas.

#### **6.1.1 Desenvolvimento do instrumento: entrevistas**

O estudo irá atender aos objetivos específicos, que são: levantar benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de plano de carreira para empresas de pequeno e médio porte, levantar possíveis impactos negativos na adoção da ferramenta plano de carreira; criar recomendações às empresas de pequeno e médio porte, sobre os benefícios/relevância/importância da adoção da ferramenta de plano de carreira.

Importante ressaltar que as perguntas constantes da entrevista possuem alternativas de respostas, pois devido à pandemia, tiveram de ser enviadas por meio eletrônico aos respondentes.

As perguntas estão a seguir:

Prezado (a) Sr (a),

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica SIMARA MEZZOMO PERUZZO DE OLIVEIRA, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata. Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para 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.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,

SIMARA MEZZOMO PERUZZO DE OLIVEIRA

### **CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA**

1) Qual seu gênero?

( ) Feminino

( ) Masculino

( ) Prefiro não dizer

2) Qual seu grau de escolaridade?

( ) Ensino médio

( ) Ensino superior

( ) Pós-graduação

3) Qual sua faixa etária

( ) 18 a 25 anos

( ) 26 a 35 anos

( ) 36 a 45 anos

( ) acima de 46 anos

4) Qual seu cargo: \_\_\_\_\_

5) Qual sua empresa: \_\_\_\_\_

## **BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE PLANO DE CARREIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

1) Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para a empresa?

( ) Sim.

( ) Não.

2) Se sim, por quê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

( ) Redução de níveis de rotatividade.

( ) Redução de níveis de absenteísmo.

( ) Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.

( ) Maior motivação dos profissionais.

( ) Colaboradores se motivam mais para gerar 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.

( ) Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.

( ) Maior competitividade da empresa.

3) Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira na empresa:

( ) Redução de níveis de rotatividade.

( ) Redução de níveis de absenteísmo.

( ) Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.

( ) Maior motivação dos profissionais.

( ) Colaboradores se motivam mais para gerar 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.
- ( ) Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.
- ( ) Maior competitividade da empresa

4) Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para o colaborador?

- ( ) Sim.
- ( ) Não.

5) Se sim, por quê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

- ( ) Maior motivação dos profissionais.
- ( ) Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.
- ( ) Melhor desempenho dos colaboradores.
- ( ) O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.
- ( ) O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.
- ( ) O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.
- ( ) O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.
- ( ) Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.

6) Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira para o colaborador:

- ( ) Maior motivação dos profissionais.
- ( ) Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.
- ( ) Melhor desempenho dos colaboradores.
- ( ) O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.

- ( ) O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.
- ( ) O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.
- ( ) O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.
- ( ) Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.

7) De acordo com sua perspectiva, o que é necessário para a retenção de talentos em uma organização? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:

- ( ) Estabelecer um plano de carreira claro e individualizado, para que o colaborador possa visualizar as possibilidades internas e assim investir no seu crescimento.
- ( ) Adequar e deixar claro para o colaborador as expectativas da organização em relação a ele.
- ( ) 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.
- ( ) Motivar e valorizar seus colaboradores.
- ( ) Levar em conta os valores, costumes e expectativas do colaborador.

8) Para você, a ascensão dos colaboradores para cargos mais altos, leva em consideração: Assinale quantas alternativas considerar necessárias

- ( ) O mérito dos funcionários.
- ( ) As competências, habilidades e perfil dos funcionários.
- ( ) As experiências profissionais dos funcionários.
- ( ) O nível de graduação e formação dos funcionários.
- ( ) O tempo de empresa dos funcionários.

9) Para você, há mais benefícios na implantação do plano de carreira?

**IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA PLANO DE CARREIRA**

1) Você visualiza impactos negativos ou desvantagens em ter o plano de carreira implantado?

( ) Sim.

( ) Não.

2) Se sim, porquê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

( ) Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.

( ) Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

( ) Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de melhoria de resultados para a empresa.

( ) 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.

3) Agora, assinale apenas um impacto negativo ou desvantagem que você considera mais relevante com relação ao plano de carreira implantado:

( ) Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.

( ) Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

( ) Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de melhoria de resultados para a empresa.

( ) 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.

4) As desvantagens que eventualmente o plano de carreira possa apresentar, refletem diretamente na empresa?

( ) Sim.

( ) Não.

5) Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:

( ) Perda da produtividade.

( ) Perda da motivação do funcionário.

( ) Queda na qualidade do trabalho desenvolvido.

( ) Menor competitividade e desempenho.

( ) Gerenciar as carreiras profissionais de toda a empresa pode exigir bastante tempo e energia do RH;

( ) Os colaboradores que chegarem ao final do plano de carreira podem cair em estagnação;

6) Você visualiza impactos negativos ou desvantagens para o colaborador, em ter o plano de carreira implantado?

( ) Sim.

( ) Não.

7) Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:

( ) 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.

( ) O colaborador pode se sentir incapaz de lidar com a pressão.

( ) Impossibilidade de mudar de direção.

8) O plano de carreira pode falhar quando? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:

- Os requisitos de qualificação profissional são muito rigorosos.
- Os requisitos de qualificação profissional são muito inflexíveis
- Existe muita pressão para alcançar os objetivos estabelecidos gerando desconforto para o colaborador.
- Não oferece as condições necessárias para que o colaborador obtenha uma visão crítica, sobre ser capaz de realmente atingir as metas traçadas para ele.
- Há incoerência entre o que foi desenhado, e o que o indivíduo de fato consegue alcançar.
- Quando desconsidera preferências, habilidades e interesses.
- Há inflexibilidade em relação a mudanças.
- Quando o feedback não é utilizado.
- Quando o plano de carreira não é flexível, impossibilitando mudanças ao longo do caminho.

9) Para você, há mais desvantagens na implantação do plano de carreira?

Esta subseção apresentou o formato da entrevista bem como o conteúdo do questionário enviado aos respondentes.

### **6.1.2 Apresentação dos resultados da aplicação das entrevistas**

Nesta seção serão apresentados os resultados da aplicação das entrevistas em formato de pesquisa com gestores das empresas Metalúrgica Pizzato Ltda, Transportes Pratavera e Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda. Também, um quadro resumo com as respostas dos entrevistados.

#### **6.1.2.1 Empresa Metalúrgica Pizzato Ltda**

A seguir, nesta subseção, serão transcritos os resultados do questionário efetuado na empresa Metalúrgica Pizzato Ltda, o qual foi respondido pela assistente de RH da empresa.

**CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA**

1) Qual seu gênero?

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

2) Qual seu grau de escolaridade?

Ensino médio

Ensino superior

Pós-graduação

3) Qual sua faixa etária

18 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

acima de 46 anos

4) Qual seu cargo: Assistente de RH

5) Qual sua empresa: Metalúrgica Pizzato Ltda.

**BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE PLANO DE CARREIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

1) Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para a empresa?

Sim.

Não.

2) Se sim, por quê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

- Redução de níveis de rotatividade.
- Redução de níveis de absenteísmo.
- Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.
- Maior motivação dos profissionais.
- Colaboradores se motivam mais para gerar 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.
- Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.
- Maior competitividade da empresa.

3) Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira na empresa:

- Redução de níveis de rotatividade.
- Redução de níveis de absenteísmo.
- Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.
- Maior motivação dos profissionais.
- Colaboradores se motivam mais para gerar 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.
- Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.
- Maior competitividade da empresa

4) Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para o colaborador?

Sim.

Não.

5) Se sim, por quê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

Maior motivação dos profissionais.

Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.

Melhor desempenho dos colaboradores.

O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.

O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.

O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.

O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.

Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.

6) Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira para o colaborador:

Maior motivação dos profissionais.

Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.

Melhor desempenho dos colaboradores.

O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.

O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.

O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.

O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.

Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.

7) De acordo com sua perspectiva, o que é necessário para a retenção de talentos em uma organização? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

Estabelecer um plano de carreira claro e individualizado, para que o colaborador possa visualizar as possibilidades internas e assim investir no seu crescimento.

Adequar e deixar claro para o colaborador as expectativas da organização em relação a ele.

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.

Motivar e valorizar seus colaboradores.

Levar em conta os valores, costumes e expectativas do colaborador.

8) Para você, a ascensão dos colaboradores para cargos mais altos, leva em consideração: Assinale quantas alternativas considerar necessárias

O mérito dos funcionários.

As competências, habilidades e perfil dos funcionários.

As experiências profissionais dos funcionários.

O nível de graduação e formação dos funcionários.

O tempo de empresa dos funcionários.

9) Para você, há mais benefícios na implantação do plano de carreira?

### **IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA PLANO DE CARREIRA**

1) Você visualiza impactos negativos ou desvantagens em ter o plano de carreira implantado?

Sim.

Não.

2) Se sim, porquê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de melhoria de resultados para a empresa.

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.

3) Agora, assinale apenas um impacto negativo ou desvantagem que você considera mais relevante com relação ao plano de carreira implantado:

Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de melhoria de resultados para a empresa.

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.

4) As desvantagens que eventualmente o plano de carreira possa apresentar, refletem diretamente na empresa?

Sim.

Não.

5) Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

Perda da produtividade.

- (X) Perda da motivação do funcionário.
- (X) Queda na qualidade do trabalho desenvolvido.
- (X) Menor competitividade e desempenho.
- (X) Gerenciar as carreiras profissionais de toda a empresa pode exigir bastante tempo e energia do RH;
- (X) Os colaboradores que chegarem ao final do plano de carreira podem cair em estagnação;

6) Você visualiza impactos negativos ou desvantagens para o colaborador, em ter o plano de carreira implantado?

- ( ) Sim.
- (X) Não.

7) Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

- ( ) 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.
- ( ) O colaborador pode se sentir incapaz de lidar com a pressão.
- ( ) Impossibilidade de mudar de direção.

8) O plano de carreira pode falhar quando? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

- (X) Os requisitos de qualificação profissional são muito rigorosos.
- (X) Os requisitos de qualificação profissional são muito inflexíveis
- ( ) Existe muita pressão para alcançar os objetivos estabelecidos gerando desconforto para o colaborador.
- (X) Não oferece as condições necessárias para que o colaborador obtenha uma visão crítica, sobre ser capaz de realmente atingir as metas traçadas para ele.

(X) Há incoerência entre o que foi desenhado, e o que o indivíduo de fato consegue alcançar.

( ) Quando desconsidera preferências, habilidades e interesses.

(X) Há inflexibilidade em relação a mudanças.

(X) Quando o feedback não é utilizado.

(X) Quando o plano de carreira não é flexível, impossibilitando mudanças ao longo do caminho.

9) Para você, há mais desvantagens na implantação do plano de carreira?

Acima foram apresentados os resultados do questionário sobre a ferramenta plano de carreira na empresa Metalúrgica Pizzato Ltda., os quais foram respondidos de acordo com a perspectiva individual do respondente.

#### 6.1.2.2 Empresa Transportes Pratavera

A seguir, serão transcritos os resultados do questionário efetuado na empresa Pratavera Transportes, o qual foi respondido pela gerente financeira da empresa.

### **CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA**

1) Qual seu gênero?

(X) Feminino

( ) Masculino

( ) Prefiro não dizer

2) Qual seu grau de escolaridade?

( ) Ensino médio

(X) Ensino superior

( ) Pós-graduação

3) Qual sua faixa etária

( ) 18 a 25 anos

( ) 26 a 35 anos

(X) 36 a 45 anos

( ) acima de 46 anos

4) Qual seu cargo: Gerente financeira

5) Qual sua empresa: Transportes Pratavera.

### **BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE PLANO DE CARREIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

1) Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para a empresa?

(X) Sim.

( ) Não.

2) Se sim, por quê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

(X) Redução de níveis de rotatividade.

(X) Redução de níveis de absenteísmo.

(X) Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.

(X) Maior motivação dos profissionais.

(X) Colaboradores se motivam mais para gerar melhores resultados para a empresa.

(X) Maior reconhecimento dos profissionais.

(X) Maior retenção de talentos.

(X) Melhor desempenho dos colaboradores.

(X) Obtenção de maiores e melhores resultados para a empresa.

(X) Possibilita que gestores tenham uma visão otimizada a respeito das possibilidades de ascensão dos seus colaboradores.

(X) Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.

(X) Maior competitividade da empresa.

3) Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira na empresa:

- Redução de níveis de rotatividade.
- Redução de níveis de absenteísmo.
- Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.
- Maior motivação dos profissionais.
- Colaboradores se motivam mais para gerar 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.
- Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.
- Maior competitividade da empresa

4) Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para o colaborador?

Sim.

Não.

5) Se sim, por quê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

- Maior motivação dos profissionais.
- Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.
- Melhor desempenho dos colaboradores.
- O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.
- O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.
- O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.
- O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.
- Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.

6) Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira para o colaborador:

- ( ) Maior motivação dos profissionais.
- ( ) Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.
- (X) Melhor desempenho dos colaboradores.
- ( ) O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.
- ( ) O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.
- ( ) O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.
- ( ) O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.
- ( ) Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.

7) De acordo com sua perspectiva, o que é necessário para a retenção de talentos em uma organização? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:

- ( ) Estabelecer um plano de carreira claro e individualizado, para que o colaborador possa visualizar as possibilidades internas e assim investir no seu crescimento.
- ( ) Adequar e deixar claro para o colaborador as expectativas da organização em relação a ele.
- (X) Criar condições de treinamento e aprimoramento para que o colaborador aperfeiçoe suas habilidades, e atinja seus objetivos.
- (X) Estabelecer uma comunicação clara entre a organização e os colaboradores.
- (X) Motivar e valorizar seus colaboradores.
- ( ) Levar em conta os valores, costumes e expectativas do colaborador.

8) Para você, a ascensão dos colaboradores para cargos mais altos, leva em consideração: Assinale quantas alternativas considerar necessárias

- (X) O mérito dos funcionários.
- (X) As competências, habilidades e perfil dos funcionários.
- (X) As experiências profissionais dos funcionários.

O nível de graduação e formação dos funcionários.

O tempo de empresa dos funcionários.

9) Para você, há mais benefícios na implantação do plano de carreira? 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.

### **IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA PLANO DE CARREIRA**

1) Você visualiza impactos negativos ou desvantagens em ter o plano de carreira implantado?

Sim.

Não.

2) Se sim, porquê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de melhoria de resultados para a empresa.

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.

3) Agora, assinale apenas um impacto negativo ou desvantagem que você considera mais relevante com relação ao plano de carreira implantado:

Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de melhoria de resultados para a empresa.

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.

4) As desvantagens que eventualmente o plano de carreira possa apresentar, refletem diretamente na empresa?

Sim.

Não.

5) Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

Perda da produtividade.

Perda da motivação do funcionário.

Queda na qualidade do trabalho desenvolvido.

Menor competitividade e desempenho.

Gerenciar as carreiras profissionais de toda a empresa pode exigir bastante tempo e energia do RH;

Os colaboradores que chegarem ao final do plano de carreira podem cair em estagnação;

6) Você visualiza impactos negativos ou desvantagens para o colaborador, em ter o plano de carreira implantado?

Sim.

Não.

7) Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:

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.

( ) O colaborador pode se sentir incapaz de lidar com a pressão.

( ) Impossibilidade de mudar de direção.

8) O plano de carreira pode falhar quando? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

( ) Os requisitos de qualificação profissional são muito rigorosos.

(X) Os requisitos de qualificação profissional são muito inflexíveis

( ) Existe muita pressão para alcançar os objetivos estabelecidos gerando desconforto para o colaborador.

(X) Não oferece as condições necessárias para que o colaborador obtenha uma visão crítica, sobre ser capaz de realmente atingir as metas traçadas para ele.

(X) Há incoerência entre o que foi desenhado, e o que o indivíduo de fato consegue alcançar.

(X) Quando desconsidera preferências, habilidades e interesses.

(X) Há inflexibilidade em relação a mudanças.

(X) Quando o feedback não é utilizado.

( ) Quando o plano de carreira não é flexível, impossibilitando mudanças ao longo do caminho.

9) Para você, há mais desvantagens na implantação do plano de carreira? Somente se for realizado de forma equivocada, muito engessado e inflexível.

Acima foram apresentados os resultados do questionário sobre a ferramenta plano de carreira na empresa Transportes Pratavera.

#### 6.1.2.3 Empresa Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda.

A seguir, serão transcritos os resultados do questionário efetuado na empresa Projearte, o qual foi respondido pela assistente administrativa da empresa.

**CARACTERIZAÇÃO SOCIOGRÁFICA**

1) Qual seu gênero?

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

2) Qual seu grau de escolaridade?

Ensino médio

Ensino superior

Pós-graduação

3) Qual sua faixa etária

18 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

acima de 46 anos

4) Qual seu cargo: Auxiliar Administrativo

5) Qual sua empresa: Projearte Indústria e Comércio de Móveis Ltda.

**BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE PLANO DE CARREIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE**

1) Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para a empresa?

Sim.

Não.

2) Se sim, por quê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

- Redução de níveis de rotatividade.
- Redução de níveis de absenteísmo.
- Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.
- Maior motivação dos profissionais.
- Colaboradores se motivam mais para gerar 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.
- Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.
- Maior competitividade da empresa.

3) Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira na empresa:

- Redução de níveis de rotatividade.
- Redução de níveis de absenteísmo.
- Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.
- Maior motivação dos profissionais.
- Colaboradores se motivam mais para gerar 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.
- Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.
- Maior competitividade da empresa

4) Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para o colaborador?

Sim.

Não.

5) Se sim, por quê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

Maior motivação dos profissionais.

Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.

Melhor desempenho dos colaboradores.

O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.

O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.

O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.

O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.

Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.

6) Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira para o colaborador:

Maior motivação dos profissionais.

Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.

Melhor desempenho dos colaboradores.

O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.

O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.

O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.

O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.

Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.

7) De acordo com sua perspectiva, o que é necessário para a retenção de talentos em uma organização? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:

Estabelecer um plano de carreira claro e individualizado, para que o colaborador possa visualizar as possibilidades internas e assim investir no seu crescimento.

Adequar e deixar claro para o colaborador as expectativas da organização em relação a ele.

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.

Motivar e valorizar seus colaboradores.

Levar em conta os valores, costumes e expectativas do colaborador.

8) Para você, a ascensão dos colaboradores para cargos mais altos, leva em consideração: Assinale quantas alternativas considerar necessárias

O mérito dos funcionários.

As competências, habilidades e perfil dos funcionários.

As experiências profissionais dos funcionários.

O nível de graduação e formação dos funcionários.

O tempo de empresa dos funcionários.

9) Para você, há mais benefícios na implantação do plano de carreira? Sim, pois com os direcionamentos claros e estimulantes tanto motivam os profissionais quanto intensificam sua força de trabalho.

### **IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA PLANO DE CARREIRA**

1) Você visualiza impactos negativos ou desvantagens em ter o plano de carreira implantado?

Sim.

Não.

2) Se sim, porquê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:

Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de melhoria de resultados para a empresa.

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.

3) Agora, assinale apenas um impacto negativo ou desvantagem que você considera mais relevante com relação ao plano de carreira implantado:

Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de desenvolvimento e crescimento da empresa.

Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de melhoria de resultados para a empresa.

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.

4) As desvantagens que eventualmente o plano de carreira possa apresentar, refletem diretamente na empresa?

Sim.

Não.

5) Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

Perda da produtividade.

Perda da motivação do funcionário.

Queda na qualidade do trabalho desenvolvido.

Menor competitividade e desempenho.

(X) Gerenciar as carreiras profissionais de toda a empresa pode exigir bastante tempo e energia do RH;

( ) Os colaboradores que chegarem ao final do plano de carreira podem cair em estagnação;

6) Você visualiza impactos negativos ou desvantagens para o colaborador, em ter o plano de carreira implantado?

(X) Sim.

( ) Não.

7) Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

(X) O colaborador pode se sentir desmotivado, caso esteja com dificuldades em atingir seus objetivos.

(X) O colaborador pode se sentir frustrado, caso esteja não consiga atingir sua meta.

(X) A preocupação em relação ao plano de carreira pode afetar a produtividade.

(X) O aumento da carga de responsabilidade pode trazer prejuízos.

(X) Falta de conhecimento sobre o plano de carreira e o que almeja, pode tirar o foco do colaborador.

( ) O colaborador pode se sentir incapaz de lidar com a pressão.

( ) Impossibilidade de mudar de direção.

8) O plano de carreira pode falhar quando? Assinale quantas alternativas considerar necessárias

( ) Os requisitos de qualificação profissional são muito rigorosos.

(X) Os requisitos de qualificação profissional são muito inflexíveis

( ) Existe muita pressão para alcançar os objetivos estabelecidos gerando desconforto para o colaborador.

(X) Não oferece as condições necessárias para que o colaborador obtenha uma visão crítica, sobre ser capaz de realmente atingir as metas traçadas para ele.

( ) Há incoerência entre o que foi desenhado, e o que o indivíduo de fato consegue alcançar.

( ) Quando desconsidera preferências, habilidades e interesses.

( ) Há inflexibilidade em relação a mudanças.

( ) Quando o feedback não é utilizado.

(X) Quando o plano de carreira não é flexível, impossibilitando mudanças ao longo do caminho.

9) Para você, há mais desvantagens na implantação do plano de carreira? Acredito que haja mais vantagens. Criar um plano de cargos e salários é uma tarefa essencial para uma empresa, pois sem esse planejamento pode ser mais difícil atrair grandes talentos do mercado.

Acima foram apresentados os resultados do questionário sobre a ferramenta plano de carreira na empresa Projearte, os quais foram respondidos de acordo com a perspectiva individual do questionado.

#### 6.1.2.4 Quadro resumo com as respostas dos entrevistados

Aqui no Quadro 3, apresenta-se um resumo com as respostas dos entrevistados.

Quadro 3 – Quadro resumo – respostas dos entrevistados

Perguntas	Respostas		
	RP Metal	Pratavera	Projearte
<b>BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE PLANO DE CARREIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE</b>			
Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para a empresa?	Sim.	Sim.	Sim.
Se sim, por quê?	Redução de níveis de rotatividade. Redução de níveis de absenteísmo. Melhoria da definição do perfil correto para o cargo. Maior motivação dos profissionais.	Redução de níveis de rotatividade. Redução de níveis de absenteísmo. Melhoria da definição do perfil correto para o cargo. Maior motivação dos profissionais.	Melhoria da definição do perfil correto para o cargo. Maior motivação dos profissionais. Colaboradores se motivam mais para gerar melhores resultados para a empresa.

(continua)

Perguntas	Respostas		
	RP Metal	Pratavera	Projearte
<b>BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE PLANO DE CARREIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE</b>			
Se sim, por quê?	<p>Colaboradores se motivam mais para gerar melhores resultados para a empresa.</p> <p>Maior reconhecimento dos profissionais.</p> <p>Maior retenção de talentos.</p> <p>Melhor desempenho dos colaboradores.</p> <p>Obtenção de maiores e melhores resultados para a empresa.</p> <p>Possibilita que gestores tenham uma visão otimizada a respeito das possibilidades de ascensão dos seus colaboradores.</p> <p>Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.</p> <p>Maior competitividade da empresa.</p>	<p>Redução de níveis de rotatividade.</p> <p>Redução de níveis de absenteísmo.</p> <p>Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.</p> <p>Maior motivação dos profissionais.</p> <p>Colaboradores se motivam mais para gerar melhores resultados para a empresa.</p> <p>Maior reconhecimento dos profissionais.</p> <p>Maior retenção de talentos.</p> <p>Melhor desempenho dos colaboradores.</p> <p>Obtenção de maiores e melhores resultados para a empresa.</p> <p>Possibilita que gestores tenham uma visão otimizada a respeito das possibilidades de ascensão dos seus colaboradores.</p> <p>Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.</p> <p>Maior competitividade da empresa.</p>	<p>Melhoria da definição do perfil correto para o cargo.</p> <p>Maior motivação dos profissionais.</p> <p>Colaboradores se motivam mais para gerar melhores resultados para a empresa.</p> <p>Maior reconhecimento dos profissionais.</p> <p>Maior retenção de talentos.</p> <p>Melhor desempenho dos colaboradores.</p> <p>Obtenção de maiores e melhores resultados para a empresa.</p> <p>Possibilita que gestores tenham uma visão otimizada a respeito das possibilidades de ascensão dos seus colaboradores.</p> <p>Torna a gestão de pessoas mais consistente e coerente.</p>
Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira na empresa:	Maior reconhecimento dos profissionais.	Colaboradores se motivam mais para gerar melhores resultados para a empresa.	Colaboradores se motivam mais para gerar melhores resultados para a empresa.
Você considera o plano de carreira uma ferramenta importante para o colaborador?	Sim.	Sim.	Sim.

(continuação)

Perguntas	Respostas		
	RP Metal	Pratavera	Projearte
<b>BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE PLANO DE CARREIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE</b>			
Se sim, por quê?	<p>Maior motivação dos profissionais.</p> <p>Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.</p> <p>Melhor desempenho dos colaboradores.</p> <p>O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.</p> <p>O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.</p> <p>O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.</p> <p>O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.</p> <p>Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.</p>	<p>Maior motivação dos profissionais.</p> <p>Maior reconhecimento dos profissionais por parte da empresa.</p> <p>Melhor desempenho dos colaboradores.</p> <p>O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.</p> <p>O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.</p> <p>O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.</p> <p>O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.</p> <p>Melhor aproveitamento das qualidades específicas do indivíduo.</p>	<p>O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.</p> <p>O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências técnicas.</p> <p>O colaborador é incentivado a buscar maior qualificação de suas competências comportamentais.</p> <p>O colaborador é levado a assumir responsabilidades maiores.</p>
Agora, assinale apenas um benefício que você considera como mais importante com relação ao plano de carreira para o colaborador	O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.	Melhor desempenho dos colaboradores.	O colaborador é incentivado a buscar maior desenvolvimento profissional.
De acordo com sua perspectiva, o que é necessário para a retenção de talentos em uma organização?	Adequar e deixar claro para o colaborador as expectativas da organização em relação a ele.	Criar condições de treinamento e aprimoramento para que o colaborador aperfeiçoe suas habilidades, e atinja seus objetivos.	Estabelecer um plano de carreira individualizado, para que o colaborador possa visualizar as possibilidades internas e assim investir no seu crescimento.

(continuação)

Perguntas	Respostas		
	RP Metal	Pratavera	Projearte
<b>BENEFÍCIOS/RELEVÂNCIA/IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA FERRAMENTA DE PLANO DE CARREIRA PARA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE</b>			
De acordo com sua perspectiva, o que é necessário para a retenção de talentos em uma organização?	<p>Criar condições de treinamento e aprimoramento para que o colaborador aperfeiçoe suas habilidades, e atinja seus objetivos.</p> <p>Estabelecer uma comunicação clara entre a organização e os colaboradores.</p> <p>Motivar e valorizar seus colaboradores.</p>	<p>Estabelecer uma comunicação clara entre a organização e os colaboradores.</p> <p>Motivar e valorizar seus colaboradores.</p>	<p>Adequar e deixar claro para o colaborador as expectativas da organização em relação a ele.</p> <p>Criar condições de treinamento e aprimoramento para que o colaborador aperfeiçoe suas habilidades, e atinja seus objetivos.</p> <p>Estabelecer uma comunicação clara entre a organização e os colaboradores.</p> <p>Levar em conta os valores, costumes e expectativas do colaborador.</p>
Para você, a ascensão dos colaboradores para cargos mais altos, leva em consideração:	<p>O mérito dos funcionários.</p> <p>As competências, habilidades e perfil dos funcionários.</p> <p>As experiências profissionais dos funcionários.</p> <p>O nível de graduação e formação dos funcionários.</p> <p>O tempo de empresa dos funcionários.</p>	<p>O mérito dos funcionários.</p> <p>As competências, habilidades e perfil dos funcionários.</p> <p>As experiências profissionais dos funcionários.</p> <p>O nível de graduação e formação dos funcionários.</p>	<p>O mérito dos funcionários.</p> <p>As competências, habilidades e perfil dos funcionários.</p> <p>As experiências profissionais dos funcionários.</p> <p>O nível de graduação e formação dos funcionários.</p> <p>O tempo de empresa dos funcionários.</p>
Para você, há mais benefícios na implantação do plano de carreira?		<p>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.</p>	<p>Sim, pois com os direcionamentos claros e estimulantes tanto motivam os profissionais quanto intensificam sua força de trabalho.</p>

(continuação)

Perguntas	Respostas		
	RP Metal	Pratavera	Projearte
<b>IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA PLANO DE CARREIRA</b>			
Você visualiza impactos negativos ou desvantagens em ter o plano de carreira implantado?	Sim.	Não.	Sim.
Se sim, porquê? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:	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.		Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador. Quando a execução do plano de carreira não atende as expectativas de desenvolvimento e crescimento da empresa. 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.
Agora, assinale apenas um impacto negativo ou desvantagem que você considera mais relevante com relação ao plano de carreira implantado:	Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.	Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.	Quando executado de forma equivocada o plano de carreira pode desmotivar o colaborador.
As desvantagens que o plano de carreira possa apresentar, refletem diretamente na empresa?	Sim.	Sim.	Sim.

(continuação)

Perguntas	Respostas		
	RP Metal	Pratavera	Projearte
<b>IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA PLANO DE CARREIRA</b>			
Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:	Perda da produtividade. Perda da motivação do funcionário. Queda na qualidade do trabalho desenvolvido. Menor competitividade e desempenho. Gerenciar as carreiras profissionais de toda a empresa pode exigir bastante tempo e energia do RH; Os colaboradores que chegarem ao final do plano de carreira podem cair em estagnação;	Perda da produtividade. Perda da motivação do funcionário. Queda na qualidade do trabalho desenvolvido. Menor competitividade e desempenho.	Perda da produtividade. Perda da motivação do funcionário. Queda na qualidade do trabalho desenvolvido. Gerenciar as carreiras profissionais de toda a empresa pode exigir bastante tempo e energia do RH;
Você visualiza impactos negativos ou desvantagens para o colaborador, em ter o plano de carreira implantado?	Não.	Não.	Sim.
Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:			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.

(conclusão)

Perguntas	Respostas		
	RP Metal	Pratavera	Projearte
<b>IMPACTOS NEGATIVOS NA ADOÇÃO DA FERRAMENTA PLANO DE CARREIRA</b>			
Se sim, de que forma? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:			Falta de conhecimento sobre o plano de carreira e o que almeja, pode tirar o foco do colaborador.
O plano de carreira pode falhar quando? Assinale quantas alternativas considerar necessárias:	Requisitos de qualificação profissional são muito rigorosos. Requisitos de qualificação profissional são muito inflexíveis Não oferece as condições necessárias para que o colaborador obtenha uma visão crítica, sobre ser capaz de realmente atingir as metas traçadas para ele. Há incoerência entre o que foi desenhado, e o que o indivíduo de fato consegue alcançar. Há inflexibilidade em relação a mudanças. Quando o feedback não é utilizado. Não é flexível, impossibilitando mudanças ao longo do caminho.	Os requisitos de qualificação profissional são muito inflexíveis Não oferece as condições necessárias para que o colaborador obtenha uma visão crítica, sobre ser capaz de realmente atingir as metas traçadas para ele. Há incoerência entre o que foi desenhado, e o que o indivíduo de fato consegue alcançar. Quando desconsidera preferências, habilidades e interesses. Há inflexibilidade em relação a mudanças. Quando o feedback não é utilizado.	Os requisitos de qualificação profissional são muito inflexíveis Não oferece as condições necessárias para que o colaborador obtenha uma visão crítica, sobre ser capaz de realmente atingir as metas traçadas para ele. Não é flexível, impossibilitando mudanças ao longo do caminho.
Para você, há mais vantagens na implantação do plano de carreira?		Somente se for realizado de forma equivocada, muito engessado e inflexível.	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.

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas das entrevistas.

Acima, apresentou-se um quadro resumo com base nas respostas dos entrevistados.

### **6.1.3 Análise dos resultados da aplicação das entrevistas**

Esta etapa apresenta a análise dos resultados obtidos a partir dos retornos das entrevistas.

Participaram da entrevista três pessoas do sexo 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 RH 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.

Nesta etapa foram apresentados os dados sociográficos dos respondentes das entrevistas.

#### **6.1.3.1 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).

Ainda, é importante colocar que:

"é de extrema importância para as instituições manter programas de desenvolvimento profissional que atendam aos interesses de ambas as partes: do empregado, que se mantém atualizado e motivado; da organização, que diminui a rotatividade e garante a continuidade do conjunto cultural da empresa". (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 e 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 e 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.

#### 6.1.3.2 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 as mesmas 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 e 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).

CHIAVENATO afirma que:

“Contudo, pode gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade em face de tarefas novas e diferentes quando não são bem-sucedidas, aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas, sentimentos de exploração quando a empresa não acompanha o enriquecimento de tarefas com o enriquecimento da remuneração, redução das relações interpessoais em razão da maior concentração nas tarefas enriquecidas”. (CHIAVENATO, 2021, p.188).

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.

## 6.2 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 também 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.

## 7 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 quanto 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 conseqüentemente 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: 09 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>.

<<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: 08 abr. 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, SP. Editora Manole, 2016. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520450611/pageid/5>>.

Acesso em: 09 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: 06 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>.

<<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%A7a-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: 09 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: 05 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: 07 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: 06 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: 08 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%5BColeta-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: 09 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**. 1. ed. 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%3Dhtml4%5D!/4/4/2%400:64.3>>. Acesso em: 05 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: 08 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: 05 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: 06 set. 2021.

SILVA, Carlos Ribeiro da; MARION, José Carlos. **Manual de contabilidade para pequenas e médias empresas**. 1. ed. 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**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/pageid/4>>. Acesso em: 07 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: 06 set. 2021.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de pesquisa**. Tradução de Celso Roberto Paschoa. 1. ed. 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: 08 abr. 2021.

<https://blogrh.com.br/carreira-em-w-nova-tendencia-nas-empresas/>. Acesso em: 31 mar. 2021.