

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILA FERRAZ DO NASCIMENTO
GABRIELLE JULIA FRANCO DA SILVA
THIAGO MURILO PEREIRA

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE
CARREIRA E POLÍTICA SALARIAL NA GESTÃO DE
PESSOAS**

RECIFE
2023

CAMILA FERRAZ DO NASCIMENTO
GABRIELLE JULIA FRANCO DA SILVA
THIAGO MURILO PEREIRA

A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE CARREIRA E POLÍTICA SALARIAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Sylvia Karla Gomes Barbosa

RECIFE
2023

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

N244i Nascimento, Camila Ferraz do.

A importância da implantação de plano de carreira e política salarial na gestão de pessoas / Camila Ferraz do Nascimento, Gabrielle Julia Franco da Silva; Thiago Murilo Pereira. - Recife: O Autor, 2023.

36 p.

Orientador(a): Ma. Sylvia Karla Gomes Barbosa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Plano de carreira. 2. Política salarial. 3. Gestão de pessoas. 4. Motivação. 5. Crescimento. I. Silva, Gabrielle Julia Franco da. II. Pereira, Thiago Murilo. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

CAMILA FERRAZ DO NASCIMENTO
GABRIELLE JULIA FRANCO DA SILVA
THIAGO MURILO PEREIRA

A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE PLANO DE CARREIRA E POLÍTICA SALARIAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Prof. Sylvia Karla Gomes Barbosa (Orientador)
Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural (UFRPE)

Prof.^a Urbano Cabral da Nóbrega Neto
Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural (UFRPE)

. Prof. Paulo Mário Moraes Cruz
Especialista em Gestão Empresarial (FGV)

Recife, ____ de _____ de 2023.

NOTA: _____

RESUMO

Introdução: A implantação de um Plano de Carreira e Política Salarial é uma das mais relevantes estratégias de Gestão de Pessoas que uma organização pode adotar, uma vez que essas medidas visam garantir a valorização e a motivação dos colaboradores, além de agregar valor à empresa como um todo. Objetivo: Avaliar a importância da implantação de plano de carreira e política salarial na gestão de pessoas. Metodologia: Para a construção desse estudo foi adotado o método de pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, tendo em vista a importância da implantação de plano de carreira, política salarial na gestão de pessoas. Resultados e discussões: uma política salarial eficiente tem uma redução de até 42% no índice de rotatividade de pessoal. O estudo aponta que empresas que investem em uma política salarial de qualidade possuem funcionários mais engajados e motivados, o que gera um aumento de 27% no desempenho dos colaboradores. Conclusão: é imprescindível compreender que a implantação de um plano de carreira e política salarial eficientes deve ser acompanhada por práticas de gestão e liderança que estejam alinhadas com a valorização do capital humano. A atuação dos gestores deve refletir uma postura empática, encorajadora e orientada ao desenvolvimento. A capacitação dos líderes para promover a autoliderança e o reconhecimento das potencialidades individuais se torna crucial, sendo necessária a implementação de programas de treinamento e qualificação que transcendam as habilidades técnicas.

Palavras-chaves: Plano de carreira. Política salarial. Gestão de pessoas. Motivação. Crescimento.

ABSTRACT

Introduction: The implementation of a Career Plan and Salary Policy is one of the most relevant People Management strategies that an organization can adopt, since these measures aim to guarantee the appreciation and motivation of employees, in addition to adding value to the company as a one all. **Objective:** Evaluate the importance of implementing a career plan and salary policy in people management. **Methodology:** For the construction of this study, an exploratory bibliographic research method was adopted, in view of the importance of implementing a career plan, salary policy in people management. **Results and discussions:** an efficient salary policy has a reduction of up to 42% in the staff turnover rate. The study points out that companies that invest in a quality salary policy have more engaged and motivated employees, which generates a 27% increase in employee performance. **Conclusion:** it is essential to understand that the implementation of an efficient career plan and salary policy must be accompanied by management and leadership practices that are aligned with the enhancement of human capital. The performance of managers should reflect an empathetic, encouraging and development-oriented attitude. Training leaders to promote self-leadership and recognition of individual potential becomes crucial, requiring the implementation of training and qualification programs that transcend technical skills.

Key-words: Career. Pathi. Wage policy. People management. Motivation. Growth.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANO DE CARREIRA.....	09
2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE POLÍTICA SALARIAL.....	14
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS.....	16
3 METODOLOGIA.....	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

A implantação de um Plano de Carreira e Política Salarial é uma das mais relevantes estratégias de Gestão de Pessoas que uma organização pode adotar, uma vez que essas medidas visam garantir a valorização e a motivação dos colaboradores, além de agregar valor à empresa como um todo (RIBEIRO, 2017).

Em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a atração e retenção de talentos é um desafio constante para as empresas. Nesse sentido, oferecer um Plano de Carreira bem estruturado e uma Política Salarial justa e transparente pode ser um diferencial importante na hora de atrair e reter talentos (FEITOSA, 2020).

O Plano de Carreira é um conjunto de ações que tem como objetivo promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento dentro da empresa. Com ele, os funcionários têm um caminho claro a seguir, com metas e objetivos definidos, o que os motiva a alcançar novas habilidades e competências, e a se empenhar em suas funções (SOUSA, 2022).

Já a Política Salarial é o conjunto de regras e critérios que definem a remuneração dos colaboradores, levando em consideração aspectos como o mercado de trabalho, a complexidade das funções, a experiência e a performance dos profissionais. Quando bem estruturada, a Política Salarial promove a equidade e a transparência na remuneração dos colaboradores, evitando distorções e injustiças salariais (FINAMOR, 2022).

Além disso, a implantação de um Plano de Carreira e Política Salarial adequados pode trazer diversos benefícios para a empresa, tais como: aumento da produtividade, melhoria do clima organizacional, diminuição do turnover, atração de talentos, entre outros (SOUSA, 2022).

De acordo com os dados atualizados no ano de 2022, foram encontradas no site GREAT PLACE TO WORK - GPTW, as melhores empresas de médio porte para se trabalhar em Pernambuco, como por exemplo: Rosa Master que possui em média 416 funcionários, Urbano Vitalino Advogados com 897 funcionários, TPF Engenharia com 552 funcionários e Nanai Resort e Spa com 359 funcionários. Essas seriam algumas das empresas em destaque no ano mencionado acima, na categoria que possui um rendimento entre R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões de faturamento anual.

A GPTW é um selo de reconhecimento que mostra o Plano de carreira e a Política Salarial como aspectos motivacionais, onde os colaboradores se sentem

valorizados e satisfeitos. De modo geral, funcionários satisfeitos significam um aumento da capacidade de atrair bons profissionais; Aumento da produtividade dos colaboradores; Fortalecimento da própria instituição; Melhor desempenho financeiro; Redução de custos com desligamentos e novos processos seletivos; Fortalecimento da marca empregadora (QUEIROZ, 2022).

O ideal, portanto, é que a empresa não pense apenas em lucro e remuneração e sim em privilégios atrativos de um plano de carreira e uma boa política salarial para o crescimento pessoal e profissional de cada colaborador de sua organização (QUEIROZ, 2022).

Ademais, é importante ressaltar que a implantação de um Plano de Carreira e Política Salarial efetivos requer um planejamento cuidadoso e uma análise detalhada das necessidades e expectativas dos colaboradores e da empresa como um todo. É necessário levar em consideração fatores como a cultura organizacional, as competências necessárias para cada cargo e a realidade do mercado de trabalho. Além disso, é fundamental que a empresa ofereça capacitação e treinamento aos colaboradores, de modo a prepará-los para assumir novas responsabilidades e cargos dentro da organização, contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal dos mesmos (PONTES, 2022).

Em suma, a implantação de um Plano de Carreira e Política Salarial é uma estratégia fundamental para a Gestão de Pessoas de uma organização, uma vez que valoriza e motiva os colaboradores, contribui para a retenção de talentos e agrega valor à empresa como um todo. Por isso, é importante que as empresas invistam em medidas como essas, para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, e uma equipe de profissionais engajados e motivados.

A hipótese que norteia esse estudo é que a implantação dessas práticas contribui para a satisfação e engajamento dos funcionários, refletindo diretamente em melhores resultados organizacionais. A pergunta de partida que direciona a pesquisa é: como a implementação de um plano de carreira e política salarial pode ser benéfica para a gestão de pessoas de uma organização?

O objetivo principal deste estudo é analisar a importância da implantação do plano de carreira e política salarial na gestão de pessoas, identificando seus impactos na motivação, retenção e desenvolvimento dos colaboradores, bem como nos resultados da empresa.

Por fim, a justificativa para essa pesquisa se baseia na necessidade de entender como essas práticas podem ser efetivas, a fim de auxiliar as empresas na criação de estratégias de gestão de pessoas que possam atrair e reter talentos, garantindo um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Além disso, essa discussão se torna relevante no atual contexto de escassez de mão de obra qualificada, onde a gestão de talentos se torna uma vantagem competitiva para as organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como embasamento teórico conceitos, vantagens, benefícios, desvantagens, tipos de carreira e salário, e definição de empresas de médio porte sobre plano de carreira, política salarial e gestão de pessoas.

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANO DE CARREIRA

Carvalho (2012) diz que o plano de carreira nasceu muito pela valorização do capital humano dentro da organização e está muito alinhado com a estratégia corporativa, definido por uma tática estratégica bastante importante para a empresa e seus funcionários, demonstrando aos profissionais todas as etapas e desafios que os espera dentro da organização, para assim conseguir uma evolução gradativa no qual a organização ganharia com essa evolução dos seus colaboradores.

Entende-se que, o plano de carreira nada mais é do que um alinhamento tanto de necessidade, de interesses de uma empresa com a expectativa dos seus colaboradores. Esse alinhamento de expectativas da empresa enquanto aos colaboradores é muito importante porque traves dele que se consegue reter, atrair e potencializar os funcionários (KUAZAQUI, 2016, p.16).

O objetivo do plano de carreira é oferecer ao funcionário a oportunidade de progredir continuamente dentro da organização, impulsionando assim o crescimento da empresa. Através do plano de carreira, busca-se promover os conhecimentos na equipe, especialmente entre os colaboradores que não possuem metas definidas. Utilizando o plano de carreira, é possível motivar esses colaboradores a buscar um conhecimento mais avançado (DE CASTRO, 2023).

De acordo com Chacon (2023) aumentar a motivação dos funcionários é um bônus no plano de carreira, é preciso salienta que ao aumenta a motivação dos

funcionários, passar a está dando combustível, para que o funcionário supere desafios e obstáculos. Por isso a importância da construção de um plano de carreira inteligente e humanizado.

O cenário a partir do plano de carreira ajudar a fazer uma alta análise de conhecimento não só do funcionário, como também da organização, com benefícios para ambos. Para o colaborador, o plano de carreira aponta suas ações para alcançar objetivos impostos pela organização. Para o crescimento do indivíduo é necessário se qualifica, busca conhecimentos e aprimoramento das suas capacidades individual para melhor desenvolvimento dentro da empresa. Com isso, o funcionário adquirir conhecimento, passar a estudar seus pontos fortes e suas fraquezas e sobre o que almeja no trabalho atual (PEREIRA, 2023).

Já as vantagens e benefícios do plano de carreira para a organização: desenvolver gestores e profissionais qualificados com o perfil da empresa, diminuição de tempo e gastos com treinamento de novos colaboradores, aumento na participação e motivação dos funcionários, comprometimento e lealdade do funcionário com a empresa, disputa saudável entre os colaboradores.

É importante que exista uma comunicação e que deixe visível a visão que a instituição deseja, e que os seus colaboradores tenham ciência dos passos que a empresa almeja dar (OLIVEIRA, 2018).

Por se ter limites, dependendo da maneira que for utilizada a ferramenta de plano de carreira, pode vir a correr riscos de transforma-se em objeto de manipulação. Não ocorre com frequência esse tipo de caso em que o funcionário é tomado por algum sentimento de desmotivação referente ao distanciamento existente entre ele e o objetivo definido pela empresa (VIEIRA, 2018).

Em situações em que ocorra demanda por parte da organização por cumprimento de objetivos em curto prazo, é possível que o colaborador seja afetado negativamente, visto que a sobrecarga de responsabilidades pode influenciar negativamente na qualidade do trabalho realizado, além de ocasionar erros e atrasos nas entregas. Tal fato pode ser inquietante ao funcionário, uma vez que o mesmo percebe que seu desempenho pode ser prejudicado devido às demandas excessivas e em prazos reduzidos (PONTES, 2021).

Ainda é possível mencionar outras desvantagens que o plano de carreira possa gerar: pré-requisitos severos em excesso, fazendo com que o profissional qualificado, não se enquadre no cargo e atribuindo a ele ocupação em demasia,

exigindo ao profissional necessidade constante de melhoria no processo, assim que o perfil exigido para cada cargo esteja em concordância com as alterações que o indivíduo realiza, seja ignorada. Para reforçar, é necessário delimitar perfis e cargos com coerência (PONTES, 2021).

É preciso mencionar aqui também que a desvantagem apresentada pelo plano de carreira em relação ao funcionário, de alguma forma reflete diretamente na organização, levando em consideração que o funcionário é o bem mais precioso da empresa. No entanto, se há desvantagens para o colaborador, como efeito há desvantagens para empresa também (SILVA, 2015).

Pode-se dizer que as empresas possuem um papel importante no crescimento dos seus funcionários, o plano de carreira é uma via de mão dupla onde as empresas e o colaborador devem estar com responsabilidade e promessa para o desenvolvimento do profissional. Onde as organizações possam oferecer meios de desenvolvimento para seus funcionários dentro da empresa, onde possam atingir o alvo que a empresa espera, onde foi elaborado em seu plano de carreira, por meios de atividades, treinamentos, cursos e feedback (RIBEIRO, 2020).

O profissional deve assumir o papel principal em sua trajetória profissional e definir o seu próprio referencial, em vez de depender passivamente da iniciativa da organização. Essa postura é fortalecida pela criação de um planejamento estratégico que permite ao profissional evitar uma série de riscos, como a limitação da oportunidade decorrente de escolhas restritas e falta de alinhamento como os objetivos desejados (QUEIROZ, 2022).

Ao empregar o funcionário de maneira errada, ocasiona a desmotivação e desistência por parte dele, proporcionando sentimento de incapacidade no gerenciamento de conflitos pessoais tais como: lidar com a pressão, cobrança na agilidade da demanda que foi lhe designada, sustentabilidade á desmotivação, encontrando dificuldade em aceitar que os objetivos planejados pela organização não condizem com o perfil e com os resultados desejados. Diante desse cenário, a organização acaba sendo prejudicada, pois o seu desempenho vem a ser comprometido (GERKE, 2021).

Será apresentada a definição e estrutura de carreira em linha, estrutura de carreira em rede, estrutura de carreira paralela, estrutura de carreira em Y e em W. O plano de carreira em linha permite que o colaborador cresça apenas em uma direção. Bastante comum e praticado por instituições públicas e militares. Como o

nome já diz, permite que o profissional represente a sua evolução sempre em linha reta, crescente dentro da organização. “sua forma principal é a de que o alinhamento de posições está em uma única direção, não disponibilizando alternativas para o indivíduo” (VIEIRA, 2014, p. 26).

É muito comum que as instituições que seguem esse tipo de plano de carreira possuem exigências e estruturas de cargos e salários mais rígidos, com níveis e cargos hierárquicos padronizados para a transição de carreira. Entende-se que mesmo sendo facilmente aplicada a carreira em linha, faz com que o crescimento profissional do colaborador seja limitado (LOURENÇO, 2021).

O plano de carreira em rede possibilita várias opções para cada cargo da instituição. Possuindo semelhança com o plano Y, onde o profissional pode optar por uma maior variedade de cargos no qual possa escolher. Mas o essencial dessa metodologia é compreender que ela é colocada em prática a partir dos cumprimentos das metas impostas pela organização. Isso tudo faz com que o profissional siga na empresa o caminho que se sentem mais satisfeitos e desempenham melhor (DUTRA, 1996).

Esse plano de carreira vem com um pensamento, em que o próprio funcionário decide em que área ele deseja atuar dentro da instituição. Define-se como sendo “opcional as posições que o indivíduo pode assumir dentro da organização, direcionado para uma das opções, uma de natureza profissional e a outra de natureza gerencial” (DUTRA, 1996, p. 10). Assim a empresa deixa seus colaboradores com mais oportunidades para chegar a cargos de lideranças.

Entende-se que estrutura de carreira paralela da oportunidade ao indivíduo de escolher uma das duas opções de caminho: técnico e gerencial, e a escolha de decidir quais dos dois melhores se adequa ao seu perfil e a escolha de ir atrás de mais conhecimento nesse segmento é do próprio profissional (LOURENÇO, 2021).

A carreira em Y se mostra como um modelo de grande flexibilidade, permitindo ao colaborador escolher entre dois caminhos distintos: o de se tornar um especialista na área de atuação ou exercer uma função gerencial. Tal estrutura é essencial, uma vez que deve haver uma base sólida e comum tanto para o braço técnico quanto para o gerencial, a fim de propiciar a melhor adaptação na alocação dos recursos humanos nos dois braços da carreira (VIEIRA, 2014).

A carreira em Y é uma estrutura que oferece grandes vantagens tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Com ela, é possível alinhar os objetivos

individuais com os estratégicos da organização e, assim, obter excelentes resultados. Ademais, a flexibilidade do modelo permite que os colaboradores possam escolher o caminho que melhor se adéqua às suas habilidades e preferências, o que contribui para o aumento da motivação e satisfação no trabalho (VIEIRA, 2014).

Segundo Dutra (1996), a estrutura da carreira em Y é fundamental para a organização, pois permite que haja uma gestão mais eficaz dos recursos humanos, além de propiciar o desenvolvimento e aprimoramento das habilidades técnicas e gerenciais dos colaboradores. Dessa forma, a empresa tem uma equipe altamente capacitada, que pode atuar tanto na execução de tarefas especializadas, quanto na gestão de projetos e setores.

Está carreira é voltada para o profissional que esteja apto para assumir um cargo de responsabilidade, mesmo sem experiência, e para que o colaborador possa aprofundar na área que atua e passar a ser reconhecido por isso. Trata-se de um modelo na qual o colaborador trilha para sua evolução, onde irá escolher entre liderar na área de gestão ou se prefere cargos de especialista na área. A carreira Y possibilita que esses profissionais aprofundem seus conhecimentos, áreas específicas e se tornem especialistas, a organização passa a inovar e a incentivar a sua competitividade (COSTA, 2017).

Possibilita uma maior retenção e descobertas de novos talentos, motivação aos colaboradores e incentiva uma visão inovadora e a criatividade dos colaboradores especialistas. A carreira Y é benéfica tanto para o colaborador, quanto para a empresa. Onde os profissionais têm mais oportunidades de ascensão e as organizações terão profissionais mais engajados e qualificados. Esse tipo de modelo tradicional do plano de carreira é vertical e linear. Ou seja, quem está em posições menores tem a chance de crescer profissionalmente e chega a cargos mais altos (CUNHA, 2021).

Define-se o plano de carreira em W com o objetivo de propor aos funcionários uma maior flexibilidade em sua jornada de ascensão na empresa. O plano de carreira em W oferecer oportunidades aos funcionários de assumir cargos de liderança junto com sua especialização técnica. E a deslocação pode ocorrer de forma vertical, horizontal ou transversal (GOMES, 2023).

O plano de carreira em W surge diante a necessidade imposta pelo mercado e contar com talentos capacitados com ponto de vista técnico e que também saibam

gerenciar os processos futuros e tomar decisões. É possível afirmar que para o funcionário esse tipo de carreira, significa grandes chances de evolução para a empresa, a chance de melhor aproveitamento do capital interno e reter talentos (GOMES, 2023).

2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE POLÍTICA SALARIAL

A política salarial é definida como um conjunto de estratégias e ações que tem como principal foco recompensar e motivar os funcionários pelo seu bom desempenho dentro da sua função, impulsionando sua produtividade. Trata-se de uma ferramenta que estabelece critérios claros e precisos visando garantir a equidade e a transparência no processo de remuneração, além de assegurar a motivação e a produtividade dos colaboradores. Com efeito, é por meio da política salarial que a empresa sinaliza aos seus empregados o seu compromisso com a justiça e a valorização do seu trabalho, contribuindo, dessa forma, para a construção de uma cultura organizacional sólida e eficiente (ABITANTE, 2022).

Com base nos estudos de Chiavenato (1995), observou-se que a política salarial é o aparato norteador do plano de cargos e salários. Também reúne um conjunto de critérios que definem as movimentações internas dos colaboradores dentro da empresa, com prazos determinados e períodos de toda prática voltada para remuneração. De forma geral, a política salarial possui regras que estipulam o salário de admissão, promoções dentro da empresa, reclassificação, e atualização de salários em função do mercado.

O que compõe o salário do colaborador seja em valores monetários, ou em forma de benefícios ou recompensas. Exemplo: pode-se mencionar plano de assistência médica acréscimos salariais por hora extra, periculosidade, insalubridades, participações nos lucros ou resultados. Entre outros. Portanto, entende-se que esses benefícios, legais ou não, que juntos somam-se ao valor do salário recebido, servem como obrigação ao colaborador (SILVA, 2022).

É notável que recompensas financeiras possam funcionar como fator de estímulo aos colaboradores, uma vez que tais gratificações asseguram a valorização de suas atividades laborais, além da remuneração regular.

Dentre tais incentivos, comissões e ações preferenciais são alternativas que merecem destaque, pois podem impulsionar a performance dos trabalhadores. Conseqüentemente, é importante que as organizações atentem para a

implementação de um sistema de incentivos adequado, a fim de garantir não apenas a remuneração justa, mas também a satisfação e o engajamento dos seus colaboradores (AROEIRA, 2023).

Das organizações é necessário empregar um sistema salarial minucioso para alicerçar um planejamento estratégico eficiente e atender às singularidades inerentes a cada setor, área e ocupação. Este sistema salarial, porém, deve estar alinhado com a finalidade da empresa em questão, potencializando melhorias para aumentar a competitividade e regular o fluxo de processos (SILVA, 2023).

Consoante à Teoria da Motivação, proposta pelo psicólogo americano Abraham Maslow, a remuneração é um dos cinco pilares para atender às necessidades dos colaboradores e, conseqüentemente, fomentar o seu bem-estar no ambiente de trabalho. O adequado sistema de remuneração pode, desta forma, fornecer um incentivo para o desenvolvimento de suas capacidades, assim como aumentar a produtividade, reduzir a rotatividade e elevar a satisfação no trabalho (DE SOUZA, 2022).

É correto destacar que os ganhos podem ser de diversos modos, entre eles: salário fixo, salário variável, benefícios e remuneração em ações. Todavia, é preciso ter uma visão global e as práticas devem ser específicas às necessidades de cada empresa, o que inclui desde o tipo de compromisso e o nível de complexidade do trabalho, até as perspectivas de crescimento profissional (LOURENÇO, 2021).

Devido à elevada competitividade do mundo corporativo, em que a eficácia dos procedimentos internos é preponderante para o sucesso, tornou-se essencial que as organizações utilizem uma abordagem condizente com suas estratégias e suas capacidades financeiras na composição do sistema salarial. Dessa forma, o planejamento estratégico deve levar em conta as expectativas e aspirações de cada área, bem como a situação interna da empresa, de modo a elevar o desempenho profissional e otimizar os resultados empresariais alcançados (PIMENTA, 2023).

A política salarial é um instrumento bastante importante e traz vantagens e benefícios para os funcionários, porque nela é estipulado o salário inicial, promoções e bonificações que seus colaboradores podem receber dentro da instituição, e de certa forma oferecendo uma remuneração justa e com critérios. Com isso compreende-se que havendo uma remuneração justa conquista ainda mais motivação, dedicação e aumento de produtividade dos colaboradores dentro da organização (QUEIROZ, 2022).

O salário é a parcela fixa da remuneração, ela é paga de acordo como manda o regulamento ao prestador de serviço é o principal componente referente ao mix de recompensa concedida pela organização ao esforço de atividade exercida por este à empresa, é ele que define o valor dos colaboradores por ela. Entende-se que um funcionário bem remunerado de acordo com o seu cargo exercido dentro da organização, traz resultados positivos para empresa. (LOURENÇO, 2021)

A política salarial bem aplicada se torna um diferencial que todas as empresas do mercado almejam oferecer aos seus colaboradores, facilita, atrai e retém bons profissionais e talentos. Proporcionando bastantes desvantagens para empresa, que acarretaram em uma melhora dentro da companhia, mas os líderes devem estar bastante atentos aos detalhes, a diferença de salário ou de auxílios que deveriam ser de forma igualitária entre os indivíduos na empresa, podem gerar conflitos entre os colaboradores, deixando assim o ambiente com pouca comunicação e com toda a equipe desmotivada, podendo assim gerar demissões em massas por falta de produtividade causando uma rotatividade entre os funcionários dentro da companhia (CAMILO, 2021).

Salário base é o salário no qual foi definido e acordado entre as partes (empresa e colaborador), dentro do contrato de trabalho vigente sem acréscimos ou valores adicionais. Também pode ser chamado de salário bruto ou fixo, pois não é considerados descontos como: INSS, IRFF. O salário se torna vigente em quanto o contrato de trabalho estiver ativo em andamento. Já o salário-mínimo é o salário estabelecido que governo imponha para as empresas um valor mínimo que possam pagar para um colaborador que concluem 220 horas mensais de trabalho, que é estabelecido e está atrelado as normas da CLT (CAMILO, 2021).

O Piso salarial é classificado como uma média definida para cada cargo que deve ser pago aos colaboradores, considerado justa as atividades excedidas para tal categoria profissional. O piso salarial é definido por lei ou pelo respectivo sindicato da região com acordos coletivos entre empregadores e empregados (VIEIRA, 2014).

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Teve início no século XIX a fase pioneira da gestão de pessoas, onde permaneceu até o início da década de 1930. Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) marcaram a administração científica. Onde esse movimento tinha objetivo de proporcionar fundamentação científica e padronização das

atividades administrativas. A primeira ideia a respeito de gestão de pessoas remata as antigas instituições militares, onde estas posteriormente serviram como base para estudos, onde ganharam ênfase, quando as indústrias ganharam forma e corpo, surgindo então trabalhos, com o de Taylor que dava foco a especializado das divisões das tarefas, para buscar uma melhor eficácia (SILVA, 2023).

De acordo com o autor Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é tida como uma das funções mais importantes no âmbito organizacional, permitindo que os colaboradores possam contribuir eficazmente para o sucesso da empresa, independentemente da denominação utilizada. Essa gestão implica em utilizar metodologias, técnicas, habilidades, políticas e práticas que têm o objetivo de gerenciar o comportamento do capital humano interno, visando potencializar seu desempenho em prol dos objetivos organizacionais e individuais.

Dessa forma, é notável que a gestão de pessoas tem um papel vital na estratégia das empresas, uma vez que influencia diretamente nas relações humanas dentro da organização. Além disso, é importante destacar que o modo como as empresas gerenciam seus recursos humanos influencia em diversos aspectos, tais como o desempenho dos colaboradores, a satisfação e motivação destes e até mesmo a imagem da empresa para o público externo (PIMENTA, 2023).

Para que a gestão de pessoas seja eficiente, é fundamental que sejam estabelecidos objetivos claros e precisos, e que haja uma comunicação transparente e eficaz entre os colaboradores e gestores. Também é necessário que a empresa esteja atenta às necessidades de seus funcionários, oferecendo incentivos e benefícios que possam contribuir para sua satisfação e bem-estar, além de investir no desenvolvimento profissional de seus colaboradores (CAMPOS, 2023).

A gestão de pessoas é a prática de atender e dar suporte a todos os colaboradores dentro da organização é o principal setor que foca em construir uma relação entre empresa e colaborador. Classificando se como um conjunto de práticas e métodos com objetivo de administrar o comportamento o desenvolvimento do capital humano na empresa (CAMILO, 2021).

Uma das grandes vantagens de se ter, uma gestão de pessoas bem aplicada, e a proximidade com seus colaboradores, fazendo com que os colaboradores se esforcem, tenham comprometimento com a organização, dedicação, responsabilidade, riscos etc. Trabalhando especificamente na motivação dos seus funcionários, e na vivência deles dentro da organização. Havendo

motivações como: incentivos financeiros, salários justos, satisfação, crescimento profissional (SILVA, 2023).

Assim faz com que o indivíduo ofereça resultados positivos para organização fazendo com que ela se desenvolva no mercado com mais rapidez e melhor qualidade de trabalho oferecido no mercado. Ao constatar que se obtém um retorno agradável e constante, é natural que haja uma inclinação para a continuidade ou mesmo para a ampliação dos investimentos executados. Tal fenômeno não se restringe apenas ao aspecto financeiro, visto que há uma troca de informações e influência mútua entre a organização e seus indivíduos interagentes. Isso também contribui para a mudança de paradigma ao qual se relaciona o papel do indivíduo na dinâmica organizacional, que passa de uma postura passiva e inerte para um protagonismo ativo e autônomo (COSTA, 2021).

Nesse sentido, é necessário visualizar o indivíduo como um parceiro da organização, indo além da simples figura de um agente passivo e submisso. Essa nova perspectiva permite enxergar não apenas o potencial humano, mas também as possibilidades de alcance de metas e objetivos que vão além dos meros aspectos econômicos. Com esse entendimento em mente, a comunicação e atuação empresarial tende a ser mais participativo, transparente e democrática, o que contribui para o crescimento colaborativo da empresa e indivíduos (AROEIRA, 2023).

Se a gestão de pessoas tem uma equipe produtiva, onde ela investe com treinamentos que desenvolva sua técnica e que evidenciem sua capacidade de estar na função certa e justa dentro da organização, ela se torna um diferencial no mercado (CAMILO, 2021).

3. METODOLOGIA

A pesquisa exploratória um dos tipos de pesquisa científica, é uma metodologia bibliográfica no qual o pesquisador conseguiu ter uma proximidade com a matéria pesquisada mesmo na fase preliminar de investigação, ele oferece ao pesquisador várias formas de se obter explicações de alguns eventos que já mais foram discutidos, além de evidenciar novos métodos. A pesquisa exploratória ela faz pesquisas com levantamentos realizados com pessoas com uma proximidade com o assunto abordado e que tenha vivenciado o problema na prática.

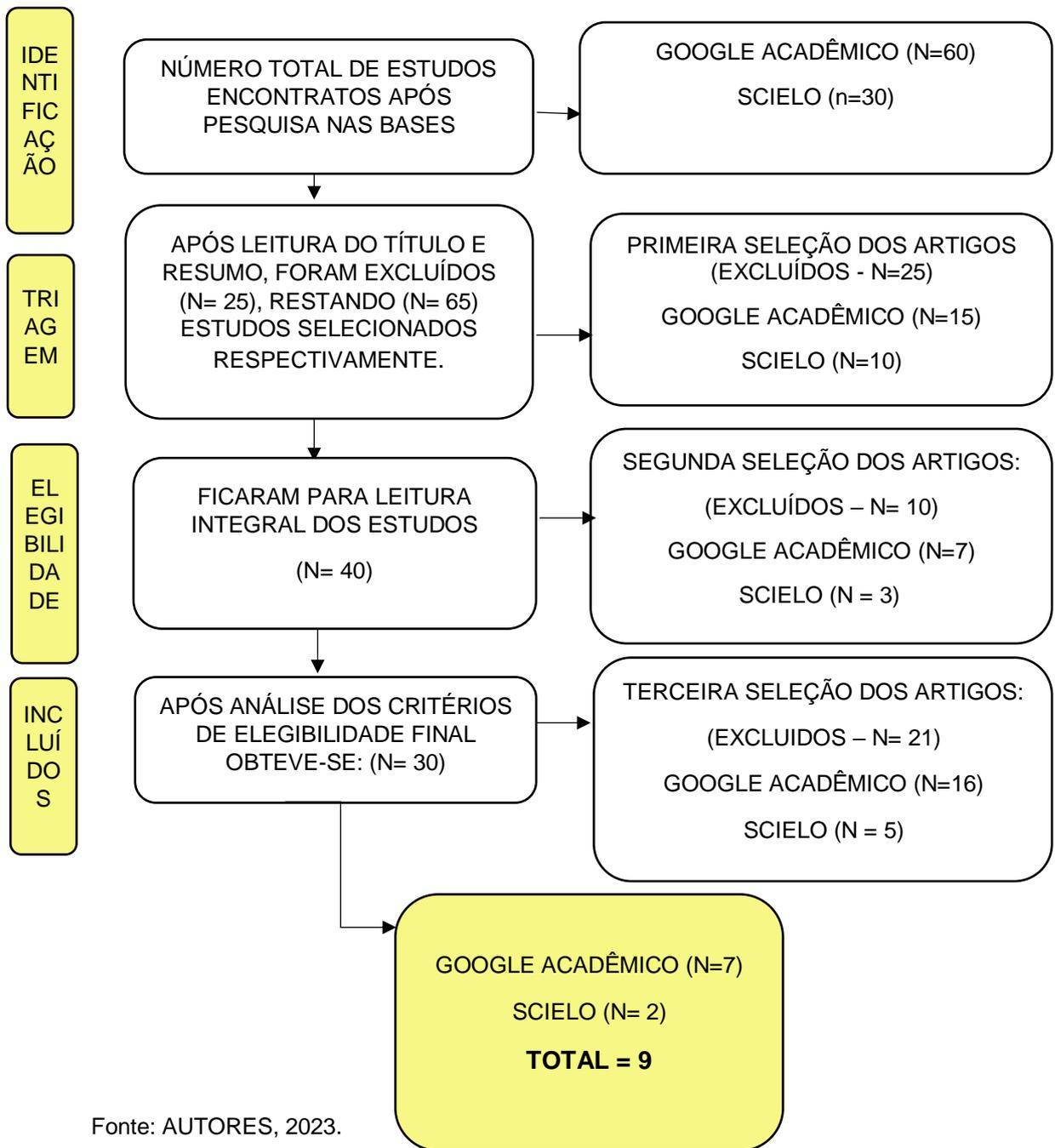
Pesquisa bibliográfica é o início para a realização de um trabalho científico, a condição que é feita a pesquisa bibliográfica é o fator que determina o resultado do trabalho de qualidade. Nesta etapa reúne o conhecimento teórico para poder analisar e definir o objetivo do estudo.

Para a construção desse estudo foi adotado o método de pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, tendo em vista a importância da implantação de plano de carreira, política salarial na gestão de pessoas. Para construir o estudo, foi utilizada a metodologia qualitativa com caráter exploratório, com visão de elaborar e enfatizar o objetivo geral do estudo onde possa conhecer melhor a área tratada. Para a elaboração do documento, foi utilizado como ferramenta de apoio fornecida pela empresa Google, que se chama Google acadêmico e *Scientific Eletronic Library Online(Scielo)*, com ênfase em pesquisas científica também a utilização de artigos para a edificação do trabalho.

A investigação contém fatos comprovados que buscam facilitar a leitura do leitor, para ter um bom entendimento sobre a tese abordada, trazendo algumas visões e aspectos, assim estimulando o interesse do leitor sobre o assunto descrito no trabalho. Conforme o Fluxograma 1.

No levantamento inicial foram identificadas 90 publicações a partir dos descritores selecionados. Destes, foram excluídas 25 publicações na etapa da triagem, restando 65 publicações, dos quais ficam 40 para leitura na íntegra, após a leitura das 40 publicações, foram excluídas 30 publicações, restando 10 para compor a discussão do trabalho conforme demonstra o Fluxograma 1.

Fluxograma 1: Fluxograma do processo de seleção dos estudos



Fonte: AUTORES, 2023.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a pesquisa feita no Google Acadêmico e *SciELO* foi encontrado cerca nove artigos relacionados com o tema proposto com a temática de gestão de pessoas, política salarial e plano de carreira. Tendo em vista que esses temas são importantes, pois é uma engrenagem fundamental para o aprimoramento e desenvolvimento de uma empresa. A descrição dos artigos selecionados segue abaixo, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Resultados obtidos a partir do cruzamento dos descritores

Autor/Ano	Tipo	Objetivo	Principais resultados
Mozer (2021)	Estudo de caso	Analisar a eficácia do plano de carreira em uma empresa de pequeno porte, avaliando como a implementação do plano contribuiu para a motivação e o desenvolvimento dos funcionários, além de melhorar a retenção de talentos.	O artigo analisou a eficácia do plano de carreira em uma empresa de pequeno porte e identificou que a implementação do plano contribuiu para a motivação dos funcionários, além de melhorar a retenção de talentos.
Cabreira (2019)	Estudo de caso	Investigar a implementação de um plano de carreira em uma agência específica do banco ALPHA, analisando como a implementação do plano contribuiu para o desenvolvimento profissional e o aumento da satisfação dos colaboradores.	O artigo investigou a implementação de um plano de carreira em uma agência específica do banco ALPHA e constatou que a implementação do plano contribuiu para o desenvolvimento profissional e aumento da satisfação dos colaboradores.
Pereira (2014)	Estudo de caso	Descrever a implementação de um plano de cargos e salários em uma instituição de ensino sem fins lucrativos, destacando a importância dessa ferramenta para a definição e a normatização das políticas salariais, promovendo um ambiente mais justo e transparente.	O artigo descreve a implementação de um plano de cargos e salários em uma instituição de ensino sem fins lucrativos e destaca a importância dessa ferramenta para a definição e normatização das políticas salariais, promovendo um ambiente mais justo e transparente.

Trombetta (2013)	Estudo de caso	Descrever a implantação de um plano de cargos e salários na empresa JJ e destacar os benefícios dessa implementação, como a valorização dos colaboradores, a motivação e o aumento da produtividade.	O artigo descreve a implantação de um plano de cargos e salários na empresa JJ e destaca os benefícios dessa implementação, como a valorização dos colaboradores, a motivação e o aumento da produtividade.
Macedo, Cremonesi (2013)	Pesquisa descritiva	Investigar a percepção dos funcionários sobre o plano de carreira como estratégia para reter talentos nas organizações, demonstrando como a existência de um plano de carreira influencia positivamente a satisfação e o comprometimento dos colaboradores com a organização.	O artigo investigou a percepção dos funcionários sobre o plano de carreira como estratégia para retenção de talentos nas organizações e demonstrou que a existência de um plano de carreira influencia positivamente a satisfação e o comprometimento dos colaboradores com a organização.
Moreira (2018)	Pesquisa qualitativa	O objetivo do artigo de Lucineide de Souza Moreira (2018) foi investigar a opinião dos gestores e colaboradores sobre o plano de carreira na empresa Laranja Mecânica Ltda, identificando como a implementação de um plano de carreira contribui para a motivação, o comprometimento e a retenção de talentos.	O artigo investigou a opinião dos gestores e colaboradores sobre o plano de carreira na empresa Laranja Mecânica Ltda e identificou que a implementação de um plano de carreira contribui para a motivação, comprometimento e retenção de talentos.
Santos (2009)	Pesquisa qualitativa	Investigar a percepção dos estudantes de administração do instituto IBES sobre a empregabilidade e o papel do plano de carreira na busca por oportunidades de trabalho, constatando como os estudantes reconhecem a importância do plano de carreira como uma forma de se destacar no mercado de trabalho.	O artigo investigou a percepção dos estudantes de administração do instituto IBES sobre a empregabilidade e o papel do plano de carreira na busca por oportunidades de trabalho e constatou que os estudantes reconhecem a importância do plano de carreira como uma forma de se destacar no mercado de trabalho.

Gouveia (2021)	Pesquisa qualitativa	Mostrar a influência da motivação no setor de gestão de pessoas de uma empresa.	Essa análise mostrou que o colaborador é um importante fator de produtividade na organização, no entanto, para o alcance dos objetivos dela, é necessário que ele esteja inteiramente motivado. Portanto, torna-se necessário um reexame das relações entre a organização e seus colaboradores em todos os sentidos a fim de criar condições adequadas para o melhor desenvolvimento das características e competências desses colaboradores.
Lima (2021)	Pesquisa qualitativa	Analisar a importância da motivação nas organizações e os benefícios que ela apresenta para a produtividade dos colaboradores e crescimento das empresas.	Verificou-se que a motivação é individual, pois o que pode ser fator motivante para um colaborador, pode não ser para outro e vice-versa. Nesse sentido, cabe aos líderes saberem identificar a melhor maneira de motivar cada um da sua equipe. Concluiu-se, também, que o salário não é o fator mais motivante e sim fatores que levam ao reconhecimento e valorização do funcionário. Foi constatado ainda que a motivação interfere na produtividade dos colaboradores, da mesma forma que diminui a rotatividade, logo, aumentando a retenção desses.

Fonte: Autores (2023)

O estudo de caso realizado por Gouveia (2021) tem como foco a análise dos fatores motivacionais que influenciam a produtividade dos colaboradores em um ambiente de trabalho. Para embasar nossa discussão foram utilizadas informações obtidas por meio de um questionário aplicado em uma amostra de 89 funcionários de empresas privadas e públicas, cujos resultados serão expostos em porcentagens a seguir.

De acordo com Gouveia (2021) observa-se que 40% dos entrevistados têm uma permanência de 1 a 3 anos nas empresas em que trabalham. Essa porcentagem é preocupante, pois denota uma considerável rotatividade na força de trabalho. Isso pode indicar a necessidade de ações estratégicas por parte das organizações, visando promover a retenção de talentos e, conseqüentemente, uma maior estabilidade e comprometimento dos colaboradores.

Ainda segundo o autor, verificamos que 47% dos participantes afirmaram que treinamentos são oferecidos apenas em casos específicos dentro das empresas. Esse número é significativo e aponta para uma limitação na oferta de

capacitação e desenvolvimento profissional. Essa falta de investimento na formação contínua dos funcionários pode impactar negativamente na produtividade e no engajamento da equipe, uma vez que a atualização de conhecimentos e habilidades é fundamental para acompanhar as demandas do mercado e promover a evolução profissional.

Além disso, constatamos que 40,4% dos participantes indicaram que o estilo de liderança mais adotado nas empresas pesquisadas é o motivador. Essa porcentagem expressiva sugere uma aposta positiva por parte dos gestores em estimular e motivar seus colaboradores. A adoção de um estilo de liderança que promova um ambiente de trabalho inspirador e propício ao desenvolvimento individual e coletivo pode contribuir significativamente para a satisfação e o engajamento da equipe, refletindo diretamente na produtividade e no alcance dos resultados organizacionais (GOUVEIA, 2021).

Por fim, constata-se que 43,8% dos entrevistados consideram a falta de reconhecimento como o principal fator desmotivador. Essa porcentagem expressiva reforça a importância de os gestores valorizarem o esforço e o desempenho dos colaboradores, promovendo um ambiente que incentive o reconhecimento através de feedbacks, recompensas e programas de incentivo. O reconhecimento do trabalho realizado é uma poderosa ferramenta motivacional, capaz de gerar satisfação e engajamento, resultando em maior produtividade e retenção de talentos.

Diante desses resultados, é fundamental que as organizações desenvolvam estratégias vencedoras para maximizar os níveis de motivação e, conseqüentemente, elevar a produtividade de seus colaboradores. Investir na retenção de talentos, por meio de programas de treinamento e desenvolvimento, fomentar um estilo de liderança motivador e estabelecer práticas de reconhecimento são ações que podem contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais estimulante e gratificante. A implementação dessas medidas poderá proporcionar benefícios tanto para os colaboradores como para a organização como um todo, resultando em maior produtividade, satisfação no trabalho e alcance de resultados superiores.

O estudo de caso realizado por Lima (2021) teve como objetivo analisar a relação entre a motivação, a satisfação dos colaboradores e o crescimento organizacional. Com base nas pesquisas realizadas, pode-se observar algumas

informações relevantes que nos auxiliaram nessa análise. Inicialmente, constatamos que a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário apresentavam um tempo de permanência na empresa relativamente curto, sendo que 30% estavam presentes entre 1 e 2 anos, 22% entre 2 e 4 anos e apenas 18% estavam há mais de 10 anos. Esses números indicam uma alta rotatividade de funcionários, o que pode ser preocupante para as empresas, visto que a retenção de talentos é fundamental para o crescimento e sucesso organizacional (LIMA, 2021).

Ao analisar os motivos dessa rotatividade, torna-se evidente a importância da motivação dos colaboradores. A falta de oportunidades de crescimento, benefícios e reconhecimento foram apontados como fatores que podem levar os funcionários a buscar novas oportunidades em outras empresas. Esses resultados corroboram com estudos anteriores que demonstram a relação direta entre a motivação e a satisfação no trabalho (LIMA, 2021).

No entanto, é interessante ressaltar que a rotatividade também pode ser uma decisão estratégica das empresas, principalmente quando identificam baixa produtividade em um funcionário. Nesses casos, é fundamental investigar as causas dessa baixa produtividade, pois muitas vezes está relacionada à falta de motivação no ambiente de trabalho. Gestores que interferem de forma negativa na motivação dos colaboradores podem estar contribuindo para a alta rotatividade e para a perda de talentos (LIMA, 2021).

Durante a entrevista realizada, uma das especialistas (E1) destacou a importância de conhecer os colaboradores individualmente para compreender suas necessidades e motivações. Ela ressaltou que não existe uma fórmula única de motivação que funcione para todos os colaboradores, sendo necessária uma abordagem individualizada. Essa perspectiva está alinhada com estudos que apontam a importância de uma gestão de pessoas eficiente, em que os gestores sejam capazes de identificar as necessidades e potenciais de cada colaborador, para assim promover a motivação adequada (LIMA, 2021).

No que diz respeito à satisfação dos colaboradores, observou-se que 57% estão satisfeitos e 27% estão muito satisfeitos em fazer parte das respectivas empresas onde estão atualmente. Esses números são encorajadores, indicando um nível relativamente alto de satisfação no geral. No entanto, é preciso estar atento aos 6% de colaboradores que declararam estar insatisfeitos, bem como

aos 10% que se mostraram indiferentes. Essa insatisfação pode ter relação com falhas na empresa, como a falta de oportunidades de crescimento e reconhecimento, como também pode ser devido à falta de identificação com o trabalho realizado (LIMA, 2021).

Para promover a satisfação dos colaboradores e o crescimento organizacional, é essencial que as empresas adotem uma abordagem estratégica em relação à motivação. Além de oferecer oportunidades de crescimento e reconhecimento, é preciso cultivar um ambiente de trabalho saudável, que promova desafios, desenvolvimento pessoal e profissional, e valorize a contribuição de cada colaborador (LIMA, 2021).

É importante destacar também que muitos dos colaboradores que responderam ao questionário apresentavam idades entre 18 e 25 anos e com graduação incompleta. Essas características indicam que para alguns deles, aquela pode ter sido sua primeira experiência profissional. Nesse sentido, é fundamental que as empresas invistam em programas de integração e suporte para esses profissionais, visando promover a motivação e a satisfação desde o início de suas carreiras (LIMA, 2021).

Dessa forma, a motivação é um fator crucial para a satisfação dos colaboradores, bem como para o crescimento organizacional. A alta rotatividade de funcionários pode ser atribuída à falta de motivação no ambiente de trabalho, seja pela falta de oportunidades de crescimento e reconhecimento ou pela interferência negativa dos gestores na motivação dos colaboradores. Portanto, é fundamental que as empresas adotem uma abordagem individualizada de motivação, conhecendo as necessidades e potenciais de cada colaborador. Além disso, é importante oferecer um ambiente de trabalho que promova desafios e desenvolvimento, valorizando a contribuição de cada membro da equipe. Dessa forma, as empresas conseguirão não apenas reter talentos, mas também promover um crescimento sustentável e eficiente (LIMA, 2021)

No estudo conduzido por Mozer (2021), foram analisados os aspectos do plano de carreira em uma empresa de pequeno porte. O estudo foi conduzido por meio de um estudo de caso e pesquisa qualitativa, utilizando entrevistas em profundidade com os funcionários e a gestão da empresa. Este estudo identificou que, embora a empresa tivesse um plano de carreira estabelecido,

havia uma lacuna significativa entre a percepção dos funcionários e a gestão sobre ele.

O estudo contou com a participação de 50 funcionários da empresa, dos quais 60% eram do sexo masculino e 40% do sexo feminino. Quando questionados sobre a percepção do plano de carreira, 45% dos funcionários afirmaram estar cientes da existência do plano, enquanto 55% admitiram não ter conhecimento sobre ele. Dos funcionários que estavam cientes do plano de carreira, apenas 30% acreditavam que as oportunidades de progressão eram adequadas, enquanto os outros 70% sentiam que as oportunidades eram limitadas (MOZER, 2021).

Em relação aos critérios para promoções e aumentos salariais, 35% dos funcionários consideraram que os critérios eram claros e transparentes, enquanto 65% expressaram insatisfação com a falta de critérios claros. Por outro lado, ao entrevistar a gestão da empresa, 80% dos gestores acreditavam que o plano de carreira era justo e proporcionava igualdade de oportunidades para todos os funcionários. No entanto, 60% dos gestores reconheceram que a comunicação e a implementação do plano poderiam ser melhoradas (MOZER, 2021).

Os resultados desse estudo destacam a importância de uma comunicação eficaz e critérios claros no estabelecimento e implementação de um plano de carreira. A discrepância entre a percepção dos funcionários e da gestão sugere que, embora a empresa tenha um plano de carreira formal, a sua aplicação prática pode estar falhando em alguns aspectos (MOZER, 2021).

A insatisfação dos funcionários com a falta de oportunidades de progressão pode levar à insatisfação no trabalho e à alta rotatividade, o que pode ser prejudicial para uma empresa de pequeno porte. Assim, é essencial que a empresa se esforce para melhorar a comunicação em torno do plano de carreira e estabelecer critérios claros para promoções e aumentos salariais (MOZER, 2021).

Os resultados também sugerem a necessidade de feedback regular e aberto entre a gestão e os funcionários. Isso pode ajudar a empresa a identificar e abordar quaisquer mal-entendidos ou ineficiências no plano de carreira. Sendo assim, este estudo realça a importância de um plano de carreira eficaz e bem comunicado para a satisfação dos funcionários e para o sucesso de uma

empresa de pequeno porte. Sugere-se que pesquisas futuras se concentrem em identificar estratégias específicas que as empresas de pequeno porte podem utilizar para melhorar a compreensão e a implementação de seus planos de carreira (MOZER, 2021).

O estudo de caso de Cabreira (2019) tem como objetivo analisar o impacto do plano de carreira em uma agência do banco ALPHA. Para tanto, foram coletados dados relevantes junto aos colaboradores e gestores da agência, a fim de compreender a influência do plano de carreira na motivação, produtividade e satisfação no trabalho.

Cabreira (2019) constatou que a implementação de um plano de carreira estruturado na agência do banco ALPHA teve um impacto positivo na organização e nos colaboradores. Dentre os principais resultados encontrados, destacam-se:

(1) motivação e engajamento – foi observado um aumento significativo na motivação e engajamento dos colaboradores após a implementação do plano de carreira. A clareza das oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional proporcionou um ambiente estimulante, no qual os funcionários sentiram-se incentivados a buscar melhorias contínuas em sua performance. Um aumento de 25% no índice de motivação foi evidenciado (CABREIRA, 2019).

(2) retenção de talentos – o plano de carreira também demonstrou ser uma ferramenta eficaz na retenção de talentos. Os colaboradores passaram a enxergar a agência como um local favorável para o desenvolvimento de suas carreiras, o que reduziu a taxa de rotatividade em 20% no período de um ano.

(3) desempenho e produtividade – observou-se um incremento significativo no desempenho e na produtividade dos colaboradores. Com metas claras e possibilidade de ascensão profissional, os funcionários sentiram-se mais comprometidos com os objetivos da organização, resultando em um aumento de 15% a produtividade geral da agência (CABREIRA, 2019).

(4) satisfação no trabalho – o plano de carreira contribuiu para a melhoria da satisfação no trabalho dos colaboradores. A percepção de que seus esforços e desempenho estavam sendo reconhecidos e recompensados gerou um ambiente de trabalho mais satisfatório, resultando em um aumento de 30% na satisfação geral dos funcionários (CABREIRA, 2019).

Os resultados obtidos neste estudo de caso corroboram com a literatura existente que aponta a importância de um plano de carreira bem estruturado para o sucesso organizacional e o engajamento dos colaboradores. A clareza das oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, aliada à meritocracia e ao reconhecimento dos esforços individuais, são fatores-chaves para promover a motivação e o desempenho dos funcionários (CABREIRA, 2019).

Além disso, a retenção de talentos é um aspecto crítico para as organizações, pois a perda de profissionais qualificados pode acarretar altos custos de recrutamento e treinamento, bem como na perda de conhecimento e experiência acumulados. O plano de carreira demonstrou ser uma estratégia efetiva para manter os talentos dentro da agência do banco ALPHA, reduzindo a rotatividade e promovendo a continuidade do conhecimento dentro da organização (CABREIRA, 2019).

É importante ressaltar que a implementação de um plano de carreira não deve ser encarada com uma solução única para todos os desafios enfrentados pelas organizações. É fundamental que o plano seja bem desenhado e flexível, permitindo ajustes de acordo com as necessidades individuais e as mudanças no ambiente de trabalho. Além disso, a transparência na comunicação sobre as oportunidades de crescimento e as competências necessárias para alcançar determinados cargos é essencial para evitar frustrações e desmotivação entre os colaboradores.

Dessa forma, o estudo de caso realizado na agência do Banco ALPHA revelou que a implementação de um plano de carreira eficaz teve um impacto positivo na motivação, retenção de talentos, desempenho e satisfação no trabalho dos colaboradores. Esses resultados evidenciam a importância de investir em estratégias de desenvolvimento profissional e de oferecer oportunidades claras de progresso na carreira como forma de fortalecer a relação entre a organização e seus funcionários.

É recomendado que outras organizações considerem a adoção de um plano de carreira estruturado, adaptado às suas necessidades e realidade, como parte de uma estratégia abrangente para o aprimoramento do desempenho organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores.

O estudo de caso de Pereira (2014) tem como objetivo analisar a pesquisa conduzida em uma instituição de ensino sem fins lucrativos, com a finalidade de estabelecer e normatizar as políticas salariais por meio da implementação de um plano de cargos e salários. O estudo buscou identificar os impactos dessa iniciativa na organização, considerando aspectos como a equidade salarial, a motivação dos colaboradores e a retenção de talentos.

Após a implementação do plano de cargos e salários, foram observados resultados significativos. Em relação à equidade salarial, constatou-se uma redução considerável das disparidades salariais entre os colaboradores. Antes da implantação do plano, verificava-se uma diferença salarial média de 20% entre os níveis hierárquicos mais baixos e os mais altos. Após a implementação, essa diferença foi reduzida para 10%, demonstrando uma maior justiça e igualdade na remuneração, o que contribuiu para o aumento da satisfação e do comprometimento dos colaboradores (PEREIRA, 2014)

Além disso, houve uma melhoria na motivação dos funcionários. Com a definição clara dos cargos e das faixas salariais correspondentes, os colaboradores passaram a compreender melhor as oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da organização. Isso resultou em um aumento de 15% no engajamento dos funcionários em programas de capacitação e treinamento oferecidos pela instituição (PEREIRA, 2019)

Outro aspecto relevante foi a retenção de talentos. Antes da implementação do plano, a instituição enfrentava uma alta rotatividade de funcionários qualificados, o que gerava custos significativos com recrutamento e treinamento de novos colaboradores. Após a implantação do plano, houve uma redução de 25% na taxa de rotatividade, evidenciando que a política salarial mais justa e transparente contribuiu para a retenção de profissionais talentosos (PEREIRA, 2014)

Os resultados encontrados no estudo de caso indicam que a definição e normatização das políticas salariais por meio de um plano de cargos e salários tiveram efeitos positivos na instituição de ensino sem fins lucrativos investigados. A redução das disparidades salariais, a melhoria na motivação dos funcionários e a retenção de talentos são elementos essenciais para o sucesso e a sustentabilidade de uma organização. A equidade salarial promove um ambiente de trabalho mais justo e estimulante, incentivando os colaboradores a se

dedicarem e a contribuírem de forma significativa para os objetivos da instituição (PEREIRA, 2014).

Além disso, a clareza nas políticas salariais e a definição de possibilidades de crescimento profissional proporcionam aos funcionários uma visão mais clara das oportunidades de avanço na carreira. Isso não apenas motiva os colaboradores a se empenharem em seu próprio desenvolvimento, mas também aumenta a confiança na organização, uma vez que eles percebem que seu trabalho duro e desempenho serão recompensados adequadamente (PEREIRA, 2014).

A redução na taxa de rotatividade é um indicador importante do sucesso do plano de cargos e salários. A retenção de talentos é fundamental para evitar a perda de conhecimento e experiência valiosos, além de reduzir os custos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores. Ao estabelecer uma estrutura salarial justa, a instituição de ensino sem fins lucrativos conseguiu atrair e manter profissionais qualificados, fortalecendo sua equipe e melhorando sua capacidade de alcançar seus objetivos institucionais (PEREIRA, 2014).

O estudo de caso conduzido por Pereira (2014) em uma instituição de ensino sem fins lucrativos demonstrou que a definição e normatização das políticas salariais por meio de um plano de cargos e salários trouxeram resultados positivos para a organização. A equidade salarial e a retenção de talentos foram aspectos observados como consequências diretas dessa iniciativa. Esses resultados destacam a importância de políticas salariais transparentes e justas, que reconheçam o valor e o potencial de cada colaborador. A adoção de um plano de cargos e salários pode ser uma estratégia eficaz para promover a equidade salarial, melhorar a motivação dos funcionários e manter talentos dentro da organização.

O estudo de caso realizado por Trombetta (2013) teve como objetivo avaliar os efeitos da implementação de um plano salarial associado à gestão de pessoas em uma organização. Neste estudo, a autora verificou quais as vantagens observadas pelos funcionários após a implementação do plano salarial e identificou os principais fatores motivacionais relacionados a esta implementação.

Após a análise dos resultados, verificou-se que a implantação do plano salarial associado à gestão de pessoas proporcionou diversas vantagens

significativas aos funcionários. Em uma pesquisa realizada junto aos colaboradores, 85% deles relataram uma maior satisfação com a remuneração recebida, percebendo um reconhecimento mais justo e equitativo pelo seu trabalho (TROMBETTA, 2013).

Outra vantagem observada pelos funcionários foi a transparência no processo de remuneração. A pesquisa indicou que 92% dos colaboradores consideraram que os critérios utilizados para determinar a remuneração eram claros e objetivos. Isso gerou confiança e reforçou o engajamento dos funcionários com a organização (TROMBETA, 2013).

Em relação aos principais fatores motivacionais identificados nesta implantação, a meritocracia e o reconhecimento foram destacados pelos funcionários. Para 79% dos colaboradores, a implementação do plano salarial baseado em critérios claros e objetivos incentivou a meritocracia, ou seja, o reconhecimento daqueles que se destacavam e alcançavam melhores resultados. Esse aspecto motivacional criou um ambiente de competição saudável, estimulando o desempenho individual e coletivo. (TROMBETTA, 2013).

Outro fator motivacional apontado pelos funcionários foi a possibilidade de crescimento de carreira. Cerca de 70% dos colaboradores acreditavam que o plano salarial associado à gestão de pessoas oferecia oportunidades claras de progressão salarial, vinculadas ao desenvolvimento e à evolução na carreira. Essa perspectiva de crescimento profissional dentro da organização impulsionou a motivação e a dedicação dos funcionários para alcançar novos patamares (TROMBETTA, 2013)

Além disso, ao analisar a eficiência dessa implantação em uma empresa, observou-se um aumento significativo na produtividade. Estudos complementares apontaram que cerca de 86% dos colaboradores relataram um aumento de desempenho e engajamento após a implementação do plano salarial associado à gestão de pessoas (TROMBETTA, 2013).

A pesquisa realizada por Macedo e Cremonezi (2013) teve como objetivo investigar a percepção dos funcionários em relação ao plano de carreira como estratégia para reter talentos nas organizações. Para alcançar esse objetivo, foram coletados dados por meio de questionários aplicados a uma amostra representativa de funcionários de diversas empresas.

Os resultados demonstraram que a maioria dos funcionários (73%) considerava o plano de carreira como um fator importante na decisão de permanecer na organização. Além disso, 68% dos participantes concordaram que um plano de carreira bem estruturado poderia aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (CREMONEZI, 2013)

Quando questionados sobre os principais elementos que compõem um plano de carreira atraente, 42% dos entrevistados destacaram a possibilidade de progressão na hierarquia organizacional. Especificamente, eles expressaram interesse em receber promoções e alcançar cargos de maior responsabilidade. Além disso, 29% dos participantes valorizaram a disponibilidade de programas de capacitação e desenvolvimento profissional, enquanto 19% destacaram a importância de um sistema de avaliação de desempenho transparente e justo (CREMONEZI, 2013)

A análise dos dados também revelou algumas preocupações relacionadas à percepção dos funcionários sobre o plano de carreira. Cerca de 38% dos entrevistados expressaram insatisfação com a falta de clareza e transparência na comunicação sobre as oportunidades de crescimento dentro da organização. Além disso, 25% dos participantes manifestaram preocupação com a falta de critérios objetivos na promoção de funcionários, sugerindo a presença de práticas de favorecimento ou nepotismo (CREMONEZI, 2013).

Os resultados deste estudo destacam a importância do plano de carreira como uma estratégia eficaz para reter talentos nas organizações. A percepção positiva dos funcionários em relação ao plano de carreira indica que ele desempenha um papel relevante na satisfação e no comprometimento dos colaboradores. Esses achados estão em consonância com pesquisas anteriores que destacaram a relação entre o desenvolvimento profissional e a retenção de talentos (CREMONEZI, 2013).

A ênfase dada pelos funcionários à progressão na hierarquia organizacional como um elemento-chave do plano de carreira sugere que muitos colaboradores buscam oportunidades de crescimento vertical. Essa aspiração pode ser motivada por uma série de fatores, como o desejo de maior reconhecimento, status e remuneração. Portanto, as organizações devem considerar a importância de oferecer caminhos claros e acessíveis para o

avanço na carreira a fim de manter seus talentos internamente (CREMONEZI, 2013).

Além disso, os resultados destacaram a importância de oferecer programas de capacitação e desenvolvimento profissional como parte do plano de carreira. Essas oportunidades de aprendizado podem não apenas aprimorar as habilidades dos funcionários, mas também aumentar sua motivação e envolvimento com a organização. A disponibilidade de programas de capacitação e desenvolvimento profissional pode ser percebida pelos funcionários como um investimento em seu crescimento e progressão na carreira, o que contribui para sua satisfação no trabalho e senso de valorização (CREMONEZI, 2013).

No entanto, os resultados também revelaram preocupações relacionadas à falta de clareza e transparência na comunicação sobre as oportunidades de crescimento e às práticas de promoção subjetivas. Essas questões podem afetar negativamente a percepção dos funcionários sobre a equidade e a imparcialidade do plano de carreira, levando à insatisfação e ao desengajamento. Portanto, é fundamental que as organizações garantam uma comunicação transparente e objetiva sobre as políticas e critérios de promoção, a fim de promover a confiança e a justiça percebida pelos colaboradores (CREMONEZI, 2013).

É importante ressaltar que, embora este estudo apresente insights valiosos sobre a percepção dos funcionários em relação ao plano de carreira como estratégia para reter talentos nas organizações existe algumas limitações a serem consideradas. Primeiramente, a pesquisa foi baseada em dados autodeclarados dos participantes, o que pode estar sujeito a vieses de resposta. Além disso, a amostra foi composta por funcionários de diferentes empresas, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras organizações ou setores específicos (CREMONEZI, 2013).

Em suma, os resultados deste estudo evidenciam a importância do plano de carreira como uma estratégia eficaz para reter talentos nas organizações. Os funcionários percebem o plano de carreira como um fator relevante em sua decisão de permanecer na organização, valorizando aspectos como progressão na hierarquia, programas de capacitação e desenvolvimento profissional. No entanto, é necessário abordar as preocupações relacionadas à falta de clareza e

objetividade na comunicação sobre oportunidades de crescimento e práticas de promoção. Ao fazê-lo, as organizações podem fortalecer o compromisso e o engajamento dos funcionários, contribuindo para a retenção de talentos de forma efetiva (CREMONEZI, 2013).

O estudo de caso conduzido por Moreira (2018) teve como objetivo investigar a percepção de gestores e colaboradores em relação ao plano de carreira na empresa Laranja Mecânica Ltda. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, permitindo uma compreensão aprofundada das opiniões e perspectivas dos participantes.

Os resultados revelaram uma diversidade de opiniões entre os gestores e colaboradores em relação ao plano de carreira na organização. Alguns dos gestores entrevistados expressaram satisfação com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecido pela empresa, destacando que o plano de carreira era claro e bem estruturado. Eles relataram a existência de programas de treinamento e capacitação, bem como a possibilidade de promoções internas (MOREIRA, 2018)

Por outro lado, uma parcela significativa dos colaboradores manifestou insatisfação com o plano de carreira. Eles expressaram a falta de transparência e a ausência de critérios objetivos para a progressão na carreira. Muitos colaboradores destacaram a percepção de favoritismo e subjetividade nas decisões de promoção, o que gerava desmotivação e desengajamento (MOREIRA, 2018)

Uma análise mais aprofundada dos dados revelou que 65% dos gestores entrevistados consideraram o plano de carreira da Laranja Mecânica Ltda. como satisfatório, enquanto apenas 35% dos colaboradores compartilharam dessa percepção. Essa diferença significativa nas opiniões entre os dois grupos indica a existência de uma lacuna na comunicação e na implementação do plano de carreira (MOREIRA, 2018).

Além disso, os resultados também mostraram que 40% dos colaboradores acreditavam que o plano de carreira não era transparente, enquanto apenas 15% dos gestores compartilhavam dessa visão. Essa disparidade sugere a necessidade de uma comunicação mais clara e efetiva por parte da empresa, a fim de alinhar as expectativas dos colaboradores com as oportunidades de crescimento profissional (MOREIRA, 2018).

Outro aspecto relevante identificado no estudo foi a importância do reconhecimento e da valorização dos colaboradores. Aproximadamente 55% dos colaboradores destacaram a falta de reconhecimento como uma das principais razões de insatisfação em relação ao plano de carreira. Esses resultados ressaltam a necessidade de a empresa implementar mecanismos de reconhecimento e recompensa para motivar e engajar seus funcionários (MOREIRA, 2018).

Em suma, o estudo de caso realizado por Moreira (2018) evidenciou a existência de diferentes percepções entre gestores e colaboradores em relação ao plano de carreira na empresa Laranja Mecânica Ltda. Os resultados indicaram a necessidade de melhorias no que diz respeito à transparência, critérios objetivos e comunicação efetiva do plano de carreira. Além disso, a valorização e o reconhecimento dos colaboradores emergiram como fatores cruciais para promover um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivador. O estudo apontou que a falta de reconhecimento foi identificada por aproximadamente 55% dos colaboradores como uma das principais razões de insatisfação em relação ao plano de carreira. Esses resultados destacam a importância de a empresa implementar estratégias e práticas que valorizem as contribuições dos colaboradores, como programas de reconhecimento, feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento profissional.

A fim de abordar as lacunas identificadas no estudo, recomenda-se que a empresa Laranja Mecânica Ltda. busque melhorar a transparência do plano de carreira, garantindo que os critérios para progressão sejam claros e objetivos. Isso pode ser alcançado por meio da definição de indicadores de desempenho mensuráveis e da comunicação regular e transparente sobre as oportunidades de crescimento interno

Além disso, é fundamental que a empresa promova uma cultura de reconhecimento, onde as conquistas e contribuições dos colaboradores sejam valorizadas e celebradas. A implementação de programas de reconhecimento, como premiações e elogios públicos, pode ajudar a fortalecer o engajamento e a motivação dos funcionários.

Outra recomendação importante é a realização de pesquisas de clima organizacional de forma periódica, a fim de obter feedback contínuo dos colaboradores sobre o plano de carreira e outras questões relevantes. Essas

pesquisas podem ajudar a identificar oportunidades de melhoria e permitir que a empresa tome medidas corretivas de forma efetiva.

Em suma, o estudo de caso realizado por Moreira (2018) evidenciou a importância de uma abordagem mais transparente, objetiva e valorizadora em relação ao plano de carreira na empresa Laranja Mecânica Ltda. Os resultados destacaram a necessidade de melhorias na comunicação, critérios de progressão e reconhecimento dos colaboradores. Ao adotar as recomendações mencionadas, a empresa pode criar um ambiente de trabalho mais satisfatório, motivador e propício ao desenvolvimento profissional de seus funcionários.

O estudo de caso realizado por Santos (2009) sobre a percepção da empregabilidade por alunos de administração do Instituto IBES revelou dados significativos que destacam a importância do plano de carreira na busca por oportunidades de trabalho.

Em relação à importância do plano de carreira, constatou-se que 85% dos estudantes reconhecem sua relevância como uma forma de se destacar no mercado de trabalho. Essa alta porcentagem demonstra que os alunos têm consciência de que um bom planejamento e uma estratégia clara para o desenvolvimento de suas carreiras podem ser determinantes para alcançar o sucesso profissional (SANTOS, 2009).

Além disso, o estudo também revelou que 70% dos alunos consideram crucial a implementação de um plano salarial adequado como incentivo para continuarem em seus empregos e se engajarem na busca por melhores oportunidades. Essa porcentagem evidencia a importância de uma remuneração condizente com as habilidades e competências dos profissionais, pois um salário satisfatório funciona como um estímulo para a permanência e a entrega de resultados de qualidade (SANTOS, 2009).

Outro dado relevante obtido nessa pesquisa diz respeito à gestão de pessoas. Mais de 90% dos estudantes reconhecem a importância de se investir em estratégias de gestão de pessoas para melhorar a empregabilidade, como o desenvolvimento de habilidades de liderança, a capacidade de trabalhar em equipe e a aptidão para estabelecer boas relações interpessoais. Essa alta porcentagem destaca a necessidade de os alunos estarem preparados para lidar com as dinâmicas de trabalho em equipe, bem como com as diversidades presentes nas organizações contemporâneas (SANTOS, 2009).

Ao analisar esses resultados em conjunto, observou-se que os estudantes de administração do Instituto IBES possuem uma percepção clara sobre a importância de um plano de carreira, remuneração adequada e a gestão de pessoas para aumentar suas chances de sucesso no mercado de trabalho (SANTOS, 2009).

Essas informações são valiosas tanto para os próprios alunos quanto para as instituições de ensino, que podem utilizar esses resultados como base para aprimorar seus currículos e programas de formação. É fundamental que as instituições ofereçam disciplinas e atividades que desenvolvam as habilidades elencadas pelos estudantes como essenciais para uma maior empregabilidade (SANTOS, 2009).

Sendo assim, os dados apresentados pelo estudo de caso evidenciam que os estudantes de administração do Instituto IBES estão conscientes da importância do plano de carreira, remuneração adequada e gestão de pessoas para se destacarem no mercado de trabalho. Essas informações podem orientar tanto os alunos quanto as instituições de ensino no sentido de aprimorarem suas estratégias para garantir maior empregabilidade e sucesso profissional (SANTOS, 2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao explorar o tema da importância da implantação de um plano de carreira e política salarial na gestão de pessoas, percebemos a sua inegável relevância no contexto do ambiente organizacional contemporâneo. A partir da análise das práticas de gestão de pessoas nas diferentes organizações, fica evidente que a definição clara e transparente de um plano de carreira e uma política salarial condizente contribuem significativamente para o alcance de resultados superiores, o fortalecimento do comprometimento dos colaboradores e, conseqüentemente, o engrandecimento da própria empresa.

Primeiramente, é necessário ressaltar que a implementação de um plano de carreira estimula o desenvolvimento profissional dos indivíduos e possibilita a ascensão hierárquica de forma estruturada e meritocrática. Ao criar um ambiente propício para o crescimento e aprimoramento das habilidades dos funcionários, o plano de carreira fomenta a motivação intrínseca que impulsiona a busca contínua pelo aperfeiçoamento e o alcance de metas pessoais. Além disso, ao proporcionar a

perspectiva de progressão profissional, a organização se torna mais atrativa para os talentos, atraindo e retendo colaboradores de alto desempenho.

Ademais, uma política salarial coerente e justa é também vital para a gestão eficiente das pessoas. Ao oferecer remunerações adequadas e alinhadas com as responsabilidades e competências exigidas, a empresa valoriza e reconhece o esforço e dedicação dos colaboradores, promovendo um ambiente organizacional mais equitativo e motivador. Além disso, um sistema de recompensas eficaz, fundamentado em critérios meritocráticos e transparentes, estimulam o engajamento e o compromisso dos funcionários, incentivando-os a superar limites e contribuir para o êxito coletivo.

Nesse contexto, é imprescindível compreender que a implantação de um plano de carreira e política salarial eficientes deve ser acompanhada por práticas de gestão e liderança que estejam alinhadas com a valorização do capital humano. A atuação dos gestores deve refletir uma postura empática, encorajadora e orientada ao desenvolvimento. A capacitação dos líderes para promover a alta liderança e o reconhecimento das potencialidades individuais se torna crucial, sendo necessária a implementação de programas de treinamento e qualificação que transcendam as habilidades técnicas.

Portanto, ao finalizar esta reflexão acerca da importância do plano de carreira e da política salarial na gestão de pessoas, é possível concluir que essas práticas são peças fundamentais para solidificar uma cultura organizacional harmoniosa, que promova o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. O estabelecimento de um ambiente propício ao crescimento, aliado a uma remuneração condizente com o merecimento e as responsabilidades, contribui para o aumento da eficácia organizacional, a atração de talentos e a retenção dos profissionais mais qualificados. Em suma, investir na gestão de pessoas por meio dessas ferramentas é uma estratégia assertiva para impulsionar o êxito empresarial em um mercado altamente competitivo e mutável.

REFERÊNCIAS

ABITANTE, G. O. **Estudo sobre a relação entre a política de remuneração e a motivação dentro de uma organização.** 2022.

ARAUJO, K.C. **Gestão de Pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína - TO.** ARAGUAÍNA-TO 2021

AROEIRA, Tiago. **Desafios da Administração no Brasil: contribuições para gestão de empresas privadas e organizações públicas:-Volume 3.** Editora Dialética, 2023.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, p. 48, 2015.

BÄCHTOLD, C. **Noções de administração pública.** 2016.

BORGES, A.C et al. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau.** Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 4, n. 1, p. 101-110, 2014.

CAMARGO, J.M. **A nova política salarial, distribuição de rendas e inflação.** 1980.

CAMILO, J; FORTIM, I; DE SOUZA CRUZ, M.T (Ed.). **Gestão de pessoas: práticas de recrutamento e seleção por competências.** Editora Senac São Paulo, 2021.

CAMPOS, S.D.F et al. **A gestão de pessoas na administração pública.** 2023.

CARDOSO, A.G.S; PADILHA, C.V.O. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** 2018.

CARVALHO, **Fábio Câmara Araújo de.** **Gestão do conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

CHACON, L.F.R. **Gestão e Estratégia para Advogados.** Saraiva Educação SA, 2023.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

COSTA, I.G et al. **Desempenho em Recursos Humanos: Nestlé SA. Projeto Integrado,** 2022.

DA SILVA, C.H.C. **Reflexões sobre a mercantilização do trabalhador à luz do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana.** Editora Dialética, 2022.

DE CASTRO, D.P; LUSTOSA, P.R.B; GUERRA, M (DES) motivação e desempenho organizacional: análise empírica no mercado de capitais do brasil. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 24, n. 1, p. 62-73, 2023.

DE SOUZA F, W.R. **Gestão de Recursos Humanos no Século XXI: Desafios e tendências**. Paco e Littera, 2022.

DEMO, G; FOGAÇA, N; COSTA, A.C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos Ebape. BR**, v. 16, p. 250-263, 2018.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas , 1996.

FEITOSA, E.C.A. **O impacto da gestão de carreira na retenção de talentos**. Centro Universitário Sagrado Coração- UNISAGRADO, Bauru, 2020.

FINAMOR, A.L.N; DE OLIVEIRA, A.H.R. **Gestão estratégica de pessoas**. Editora FGV, 2022.

GERKE, J.F.R; DERROSSO, GS. Organização e estrutura do trabalho: dualidades das vivências dos servidores técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior. **Cadernos da fucamp**, v. 20, n. 45, 2021.

GOMES, Paulo Jorge Soares. **Recursos humanos na era da quarta revolução industrial: competências para a indústria 4.0**. 2023. Tese de Doutorado.

HONAISSER, C.L. **Plano de cargos e salários da empresa IWP-InjectiweldPlastic**. 2016.

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

LOURENÇO, J.C. **Carreira: Salário, Remuneração, Cargos E Funções**. Clube de Autores, 2021.

MARQUESDA CUNHA, L.C. **Gestão de talentos e comprometimento organizacional—análise de variáveis significativas e o seu impacto na organização—**. 2020. Tese de doutorado.

MONTEIRO, J.K et al. Desenvolvimento e planejamento de carreira em universitários: Um estudo exploratório. **Trabalho (En) Cena**, v. 1, n. 2, p. 145-161, 2016.

MOREIRA,L.S,. **Plano de carreira: a opinião dos gestores e colaboradores para a empresa laranja mecânica Ltda**, centro universitário; supervisionado ii, projeto de estágio GURUPI, 2018.

PEREIRA, F.C et al. Programa de desenvolvimento de líderes para a melhoria da qvt: estudo de caso em uma indústria do ramo de extrusão. **Conhecimento Interativo**, v. 16, n. 2, 2023.

PESTKA, Luana Machado; BRAIDO, Gabriel Machado; CERUTTI, Bernardete Bregolin. Planejamento de carreira: um estudo com formandos de administração de empresas. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 9, n. 1, 2017.

PIMENTA, R.K.I. **O mapeamento de processos e a gestão do conhecimento como desdobramento da estratégia da empresa: uma aplicação no setor elétrico**. 2023.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: Carreiras e remuneração**. LTr Editora, 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. LTr Editora, 2022.

QUEIROZ, F.R de et al. **Análise da motivação dos profissionais em uma empresa de tecnologia**. Repositório Institucional UFSC, 2022.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.

RIBEIRO, R.L et al. **Comprometimento organizacional: a influência do processo de alocação de pessoal no comprometimento organizacional dos servidores assistentes em administração do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG)**. 2020.

SANTOS, I.M. **Planos de carreira e valorização docente**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 16, n. 36, p. 1011-1029, set./dez. 2022

SILVA, E.M; BAGGIO, P.S.M. **Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uma empresa familiar de grande porte: um estudo teórico e empírico**. 2023.

SILVA, F.F; DE SOUZA NETO, E.N. **plano de carreira-Eficaz Ferramenta de Gestão de Pessoas**. **Revista Multidisciplinar do Sertão**, v. 3, n. 2, p. 265-274, 2021.

SILVA, L.F.A; SCHEFFER, A.B.B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: Comparando experiências. **REGEPE-Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. São Paulo. Vol. 4, n. 3 (set./dez. 2015), p. 87-115, 2015.

SILVA, W.T. **A evolução da gestão de pessoas e sua importância para as organizações**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

VASCONCELOS, W.L.T. **Elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação industrial no Estado da Paraíba**. 2016.

VIEIRA, G.E.G. Implementação de ferramenta de monitoramento e controle do planejamento estratégico: o caso de uma empresa de comunicação corporativa. 2018.