

# ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE O PLANO DE CARREIRA COMO ESTRATÉGIA PARA RETER TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES\*

MACÊDO, Mônica de  
Faculdade Santa Lúcia  
monicamacedo89@gmail.com

CREMONEZI, Graziela Oste Graziano  
Faculdade Santa Lúcia  
graziela\_oste@terra.com.br

## RESUMO

*As organizações estão em busca de pessoas diferenciadas para compor os quadros funcionais, ou seja, pessoas com talento e capacidade de desenvolvimento, que consigam trazer resultados expressivos para a organização. Contudo, surge um novo desafio para as empresas - motivar e reter seus talentos - e para isso são utilizadas ferramentas como o plano de carreira, para que ambos, empresa e funcionário, possam ter uma visão de curto, médio e longo prazo a respeito das possibilidades de desenvolvimento da carreira dentro da organização. Portanto, reter talentos é uma tentativa de manter as pessoas satisfeitas e comprometidas com os resultados da organização em que trabalham. O presente trabalho teve por objetivo investigar se o plano de carreira contribui para reter o capital humano na organização. Utilizou-se a aplicação de questionários online com questões abertas e fechadas, no qual a amostra foi de oitenta indivíduos de vários segmentos de atuação. Através*

---

\*Este artigo foi apresentado como trabalho de conclusão de curso do curso de MBA em Gestão Empresarial, Faculdade Santa Lúcia, na área de Gestão de Pessoas, em julho de 2012, e foi desenvolvido sob orientação de Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi.

*dos resultados, permitiu-se analisar e identificar as variáveis sobre a percepção dos indivíduos sobre o plano de carreira. Concluiu-se que o plano de carreira é uma importante ferramenta na retenção de talentos, que deve estar alinhada com os objetivos da organização e também do funcionário.*

**PALAVRAS-CHAVE:** talento; capital humano; retenção de talentos; planejamento de carreira.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, o capital humano tem se destacado, gerando crescimento e desenvolvimento para as organizações, proporcionando diferencial na competição empresarial, e isso tem se intensificado pelo motivo das pessoas serem profissionais talentosos que conduzem as empresas ao nível de competição global. Desta forma, serão apresentados no decorrer do texto a terminologia, os conceitos e ideias de autores referentes aos temas: talento, planejamento e administração de carreira.

Segundo Chiavenato (2004), as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome, ou seja, são as pessoas que dão vida ao dia-a-dia da instituição.

Segundo Carrera *et al.* (2008), atualmente a retenção de talentos é tida como uma realidade e um grande desafio para as empresas. Aliás, o sucesso de cada organização depende da capacidade dos gestores criarem ou implantarem ferramentas de gestão que tragam condições favoráveis, tanto para satisfazer as necessidades, objetivos e expectativas dos empregados, quanto para melhorar os resultados da própria organização.

Para Carvalho e Nascimento (2004), o planejamento e desenvolvimento de carreira são considerados conceitos relativamente novos para os especialistas de recursos humanos. Por isso, cabem às pessoas e as organizações administrarem esta carreira através de um planejamento cuidadoso para que seja bem sucedida.

Ainda para Carvalho e Nascimento (2004), 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. E pelo fato das pessoas serem profissionais valiosos para as organizações e muito requisitados pelo mercado, é preciso pensar

em maneiras de reter esses talentos. Chiavenato (1999) ressalta que além da remuneração salarial, é importante também que as empresas tenham uma visão ampla, a qual aborde inclusive as políticas de benefícios, a fim de que estes complementem a remuneração do colaborador e caracterize-se como mais um fator para a retenção de talentos. Para que uma organização exista e seja competitiva depende de seus funcionários, assim estando motivados confiam suas competências em prol da organização, permanecendo sempre em constante evolução e trazendo bons resultados.

Sendo assim, o objetivo principal desse artigo é investigar se o plano de carreira contribui para reter o capital humano na organização, pois saber valorizar o potencial das pessoas garante um grande diferencial de competitividade dos negócios.

Quanto aos objetivos específicos, podem-se destacar: a verificação da importância e o levantamento das percepções dos indivíduos quanto ao plano de carreira; a verificação dos indivíduos quanto ao conhecimento da relação entre Avaliação de Desempenho e Plano de Carreira; a avaliação da satisfação dos indivíduos quanto ao plano de carreira e a utilização de recursos para a ascensão profissional.

Assim, diante do exposto pergunta-se: Qual a percepção dos funcionários em relação ao plano de carreira e a retenção de talentos?

## **2. TALENTO HUMANO: DEFINIÇÃO, EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS**

Na análise de Chitero (2005), para os antigos hebreus, gregos e romanos, talento significava uma unidade de peso. Por meio de troca de metais preciosos por esse peso, o talento tornou-se uma unidade monetária. Assim, pode-se correlacionar o fato de que, o que hoje significa fonte chave de criação de valor era considerado dinheiro há milhares de anos.

A origem da palavra talento veio atravessando os tempos, recorrendo à etimologia do termo. Sua origem é latina (vem de *talentum* derivada do grego *tálanon*), relata Cunha (1982, p.98) e segundo Gretz (1997) deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional.

Para Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), talento é o conjunto de habilidades de uma determinada pessoa; seus dons, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender. Assim, uma característica predominante e que diferencia o talento verdadeiro dos demais, é a distância de

visão, ou seja, o quanto ele enxerga mais longe.

Desenvolver o talento é algo que começa na família, se estende à escola e à empresa, exige alto grau de comprometimento dos indivíduos (GRAMIGNA, 2002). Dentre os enunciados atuais, busca-se uma definição a partir de um perfil de competências, características e resultados alcançados.

Segundo Mendonça (2002), empregados talentosos são os que fazem o diferencial das organizações, que detêm competências de difíceis aquisições e de importância estratégica para a competitividade, continuidade ou até mesmo para a sobrevivência de determinadas empresas.

O talento deve ser definido como somatório de atributos, dentre eles o reconhecimento de opiniões e a eficácia no alcance de resultados (GEHRINGER, 2001).

Para Oliveira (2005), talentos não são gênios nem são possuidores de dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo mais, que é quase intangível. Comuns no sentido humano, biológico, mas especiais no sentido particular. Especiais não porque são diferentes, mas porque são dotadas de algo que todos podem ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor (GRETZ, 1997).

A palavra talento pode ser definida da maneira que se quiser. Para alguns, o adjetivo aplica-se à experiência técnica de alguém. Para outros, refere-se à dedicação, produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área ou atividade ou a qualquer combinação desses e de outros fatores, deve basear-se nas qualidades mais importantes para o cumprimento das metas (HERMAN, 1993).

Para Micheletti (2006), um talento muitas vezes é definido como aquele indivíduo que agrega várias competências técnicas e intelectuais; demonstra interesse pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, tem uma capacidade de adaptação rápida e flexível, sabe lidar com pessoas, possui carisma, assim pode ser considerada uma pessoa de impacto.

O'Reilly e Pfeffer (2001) afirmam que as empresas precisam de talentos, mas é também necessário algo mais difícil, ou seja, culturas e sistemas nos quais essas pessoas possam utilizar esses talentos e práticas gerenciais que obtenham resultados da maioria.

Os talentos buscam ocupações que ofereçam desafios e espaços para o desenvolvimento de novas habilidades, e devido a esse fato podem ser identificados como pessoas de visão. Conforme definições dos autores

acima pode-se concluir que alguns fatores relevantes do perfil dos talentosos são: ideias próprias; não são passivas e demonstram iniciativa em todos os momentos; buscam o aperfeiçoamento; orientam os mais jovens e têm prazer no trabalho em e para a equipe; possuem liderança, alto desempenho, sólido conhecimento técnico e vasta cultura geral, além de sensibilidade, habilidade de relacionamento interpessoal; capacidade de mudar e se adaptar a novos ambientes; prezam pela ética e honestidade; espírito empreendedor, capacidade para lidar com situações ambíguas e propensão em assumir riscos; interessadas em aprender e receptivas a melhorias; gostam do que fazem e sentem prazer na realização do trabalho (DUTRA, 1996).

Assim, pelas definições citadas constata-se que somente quando a manifestação do talento individual está alinhada aos valores, missão, visão e necessidades presentes e futuras da empresa, é que é possível dizer que estamos diante de uma pessoa com o talento desejado.

Dentro desse novo contexto de gestão de pessoas, entende-se que cabe a empresa a responsabilidade de dar o suporte necessário para que elas possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em prol de melhores resultados, ao mesmo tempo em que recebem o que a empresa tem de melhor a oferecer, contribuindo para um crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (DUTRA, 2004).

Para Herman (1993), as empresas precisam de funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas. Um dos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da organização - o que difere os profissionais talentosos dos demais funcionários é uma questão de qualidade. A qualidade é tão importante quanto a quantidade, se não mais, no momento de medir os resultados propriamente ditos. Os talentosos são aqueles capazes de grandes realizações e que preferimos não perder.

Ferri (2006) descreve que as pessoas que dizem serem profissionais talentosos, geralmente conduzem o ritmo de sua equipe de trabalho. Como maestros, inspiram e motivam os outros com o seu exemplo e entusiasmo, desta forma, proporcionam empolgação a equipe garantindo mais energia, vigor, colaboração e produção.

Segundo Maksuri (2005), as pessoas que conhecem seus pontos fortes e fracos têm mais chances de serem sucedidas no que fazem, desta forma, um empregador que souber aproveitar ao máximo o talento de seus funcionários terá uma empresa com engrenagens saudáveis e preparada para os desafios.

Portanto, a chave para o sucesso pessoal e também empresarial é a união da tecnologia e humanismo, ou seja, técnica e talento, em equipes

multidisciplinares de especialistas. Foi-se o tempo que os diferenciais das empresas eram somente o capital financeiro e a tecnologia. Hoje, sem dúvida, um dos valores mais importantes é o capital humano (MAKSURI, 2005).

### **3. A RELAÇÃO ENTRE CAPITAL HUMANO, TALENTO E RETENÇÃO DE TALENTO NA ORGANIZAÇÃO**

Atualmente a retenção de talentos é tida como uma realidade e um grande desafio para as empresas. O sucesso organizacional depende cada vez mais da capacidade dos gestores criar e/ou implementar ferramentas de gestão que tragam condições favoráveis ao ambiente organizacional, tanto para satisfazer as necessidades, objetivos e expectativas dos empregados, quanto melhorar os resultados organizacionais (CARRERA *et al.*, 2008).

As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Por isso, vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Diante desses fatos, é importante que as empresas se preparem para esse novo cenário que está surgindo, a fim de que elas estejam aptas para gerir seu capital humano de forma inovadora e eficiente.

Segundo Block (1995), quem fica no emprego apenas pelo dinheiro perdeu a esperança de que algo mais é possível e ainda comenta que os gerentes realmente acreditam que a retenção das pessoas tem a ver com dinheiro, pois é mais fácil oferecer mais dinheiro na tentativa de solucionar o problema do que dedicar tempo para lidar com as questões intangíveis, sutis, aparentemente incontroláveis e demoradas da motivação e retenção.

Desta forma, pode-se constatar que, para alguns autores como Rosa e Ibdaiwi (2012) e Silva e Meneses (2012), o salário é classificado em pior posição do que outros fatores, como: o uso dos talentos individuais, atender a um desafio, ter um bom gerente, ter um trabalho significativo e ter oportunidade de promoção como um motivador para desempenho e compromisso.

As pessoas preferem ser leais por outros motivos, não monetários, pois estão impacientes pelas oportunidades de crescimento profissional, novas responsabilidades e desafios, e quando não encontram espaço para crescimento em determinado ambiente, começam a procurá-lo em outro lugar (FERRI, 2006).

Os empregados de hoje querem alcançar o máximo e os melhores resultados pessoais possíveis durante a sua carreira, e se conseguem atingir os seus objetivos de crescimento em uma empresa durante certo período, geralmente permanecem lá para continuar a crescer. Se o ambiente é visto

como restrito, quase que naturalmente passarão a procurar outras oportunidades (FERRI, 2006).

Segundo Peloso e Yonemoto (2010), com o passar do tempo, mudou-se a ideia que as pessoas dentro das organizações não passavam de simples operários que realizavam trabalhos repetitivos. Hoje, elas constituem não apenas a mão de obra da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização.

Enfatizada por Chiavenato (2004, p. 5), na afirmação do autor de que “as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, ou seja, são as pessoas que dão vida ao dia-a-dia da instituição.

Segundo Silva (2006), mais que o reconhecimento financeiro, as organizações devem propiciar aos talentos autocontrole sobre suas atividades, respeito, confiança, oportunidade de autorrealização e tarefas desafiadoras, interações agradáveis com os superiores hierárquicos, colegas e outras pessoas do trabalho, tratamentos justos, oportunidade de levarem vida razoável. E continua: deverão ainda, ser capazes de orgulhar-se do trabalho que realizam, e sentirem felicidade com o nível de realização atingido. É preciso que aprendam e evoluam como pessoa e como profissionais.

A atração e retenção de talentos no ambiente de trabalho começam a ser vistos como alguns dos fatores essenciais para o sucesso do negócio, na visão de Chiavenato (1997), muitas organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, ao perceberem, o papel decisivo das pessoas, no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas, por contribuírem com seus conhecimentos, capacidades, atitudes e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Se forem considerados parceiros da organização, são capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Sendo assim, tanto o talento humano quanto o capital humano constituem fatores muito importantes dentro das empresas e que podem aumentar a sua competitividade empresarial.

Os autores Brian, Hatch e Walker (2000), apontam que as pessoas são ativos que devem ser valorizados e desenvolvidos e não recursos a serem meramente consumidos. Desta forma, pode-se entender que a organização inteligente, é aquela que não apenas capta e aplica seu capital humano adequadamente, mas também os mantém na organização.

Os talentos também são importantes para as organizações, conforme Silva (2006), geralmente apresentam características marcantes, entre elas: criatividade; liderança eficaz; responsabilidade; senso de observação;

urgência, realismo e persistência, que traz resultados significativos para a organização. A retenção de talentos vem a ser a vantagem competitiva que as organizações e os gestores terão que praticar, para garantir posição no mercado e vencer a concorrência nos segmentos em que atuam ou pretendem atuar. Desta forma, pode-se dizer que serão os empregados talentosos, mais do que qualquer outro recurso, que farão a grande diferença e trarão os melhores resultados para os negócios.

#### **4. PLANEJAMENTO DE CARREIRA COMO FERRAMENTA PARA RETENÇÃO DE TALENTOS**

Neste item discute-se a origem do termo carreira e seus respectivos conceitos na visão de diversos autores.

No decorrer da história puderam-se estudar várias visões diferentes sobre o que é carreira, mas somente a partir do século XIX passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional (CALVOSA ; ARAÚJO, 2009).

Inicialmente carreira era considerada uma ocupação, para depois assumir um papel social no contexto de trabalho. Atualmente, o termo é utilizado para expressar uma relação dinâmica, que reflete os interesses do indivíduo e deste com a organização em que está inserido (GUERRA, 2007). As definições de carreira têm se transformado continuamente, segundo os principais autores da área. Para Hall (1976) *apud* Dutra (1996, p.17), carreira pode ser entendida como:

[...] uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa, se constituindo um percurso a ser trilhado pelo próprio indivíduo ou da visão deste compartilhado com a organização. [...]

Segundo London e Stumph (1982) *apud* Dutra (1996, p.17):

[...] Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais,

compensação e movimentação de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.[...]

Dando sequência Dutra (1996, p. 17) relata:

[...] Em primeiro lugar, não se deve tratar a carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágios e transições que variam em função das pressões individuais e do meio ambiente; em segundo lugar, pensa a carreira como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a organização, englobando os interesses e expectativas de ambos e em terceiro lugar trata a carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa. [...]

A concepção da administração de carreiras faz com que as empresas implantem este sistema, que para Dutra (1996) tem variado tanto no nível teórico-conceitual, como no nível de sua aplicação, em função das estruturas e estratégias organizacionais predominantes.

A administração de carreiras vem oferecendo importantes contribuições, que na opinião de Dutra (1996) de um lado, estimula o planejamento de carreira e ao desenvolvimento das pessoas, e por outro lado, na estruturação das opções para encareiramento oferecidas pela empresa.

Conforme menciona Dutra (1996), um sistema de administração de carreiras deve estar baseado em princípios (que representam os compromissos acertados entre a empresa e as pessoas), em estrutura (opções de carreira) e instrumentos de gestão (mecanismos que irão possibilitar os indivíduos a maiores e crescentes níveis de abstração e complexidade de tarefas e funções).

A relação do indivíduo com a organização está vinculada à administração de carreira, de modo que, ambos são entendidos como instrumento conciliador das expectativas de desenvolvimento da empresa e a expectativa de crescimento profissional e pessoal do colaborador. Desta forma, a gestão compartilhada da carreira, segundo Dutra (2006) faz com que as pessoas sejam responsáveis por seu planejamento de carreira e a empresa pelo gerenciamento de oportunidades.

Segundo Carvalho e Nascimento (2004), 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. Para isso é fundamental a experiência em outros setores para que o empregado tenha uma visão mais ampla da empresa, e que através deste planejamento seja possível avaliar a capacidade de adaptação, a maturidade e o desempenho do profissional.

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

Para Carvalho e Nascimento (2004), o planejamento de carreira é considerado o estudo das metas e da trajetória de carreira das pessoas nos diferentes cargos da empresa, enquanto o plano de carreira é a materialização desse estudo, ou seja, o instrumento que estabelece as trajetórias de carreiras existentes na empresa. O planejamento e desenvolvimento de carreira são considerados conceitos relativamente novos para os especialistas de recursos humanos. Por isso, cabem às pessoas e as organizações administrarem esta carreira através de um planejamento cuidadoso para que seja bem sucedida.

De acordo com Dutra (1996), um aspecto fundamental para a compreensão e o planejamento individual de carreira é a análise da influência de valores, necessidades e habilidades no estímulo ou inibição de opções de carreiras. Ainda para Dutra (1996, p.42) “estas influências não agem somente na escolha de carreiras, mas também afetam as decisões de movimentação entre empresas ou mesmo dentro das empresas”, bem como, impactam diretamente todos os nossos valores pessoais, a nossa visão de mundo e o nosso planejamento de vida de uma forma global.

A programação de carreira não garante sucesso antecipado, mas sem ela, os empregados sentem mais dificuldades para assumir as responsabilidades que surgem. Por causa do planejamento de carreira, a organização abre caminho a seus funcionários mais qualificados em direção ao topo. Através de critérios bem definidos e sustentados em avaliações de desempenho, as promoções dificilmente ocorrem por conta da simpatia pessoal ou “cartas de apresentações de candidatos”, como ainda é comum ver-se em algumas empresas públicas e estatais (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, grifos nossos). O planejamento de carreira tanto pode ser amplo e rico em detalhes como restrito e pouco ousado, ou seja, é a ferramenta que proporciona a empresa identificar, com rapidez e segurança, profissionais que possam ocupar cargos estratégicos na estrutura organizacional.

Assim, conforme Carvalho e Nascimento (2004), o planejamento de carreira tem o objetivo de eliminar o problema da substituição, proporcionando a alta administração os meios para a indicação, a qualquer momento

ou situação, de funcionários com potencial adequado para ocupar cargos em ascensão.

Segundo Tachizawa (2001, p.197), “planejamento de carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

O plano de carreira tem por objetivo colocar a pessoa nos trilhos do sucesso pessoal, profissional, familiar e comunitário, programando, assim, o crescimento nas quatro áreas de maneira eficaz. Ele possibilita programar o tempo necessário para alcançar os objetivos e avaliar se os conhecimentos são suficientes ou não para realizar os projetos (ALMEIDA, 2010).

O planejamento de carreira deve definir as várias carreiras de cargos da organização, bem como os procedimentos (critérios de ascensão), tanto na forma horizontal, por mérito, como na vertical, por promoção e também na diagonal. Para tanto, este planejamento deve prever o preenchimento dos cargos através da identificação do potencial dos funcionários (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

O planejamento e gestão de carreira podem ser trabalhados a partir da necessidade do desenvolvimento de competências, habilidades e comportamentos apropriados, levando o indivíduo a atender as necessidades impostas pelo mercado de trabalho (MALSCHITZKY, 2004).

Segundo Malschitzky (2004) o planejamento da carreira deve ser de responsabilidade do indivíduo, uma vez que cabe a ele estar em busca constante do desenvolvimento pessoal e profissional. E ainda salienta que as organizações precisam constituir planos de carreiras condizentes com o nível de competências agregadas pelos profissionais, promovendo assim a retenção dos melhores talentos, uma vez que estes serão atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional.

Segundo Carvalho e Nascimento (2004), o planejamento de carreira passa por três estágios interdependentes, ou seja, o primeiro estágio: a empresa precisa saber até onde deseja chegar e o que espera de seus funcionários nessa caminhada; o segundo estágio: definirá qualificação profissional necessária para que os funcionários possam atingir as metas estabelecidas e por fim o terceiro estágio: a avaliação dos empregados, levando em conta seu desenvolvimento face às exigências do futuro.

Ainda para Carvalho e Nascimento (2004), o plano e o planejamento de carreira tanto podem ser considerados responsabilidade da empresa como do colaborador, e podem ser desenvolvidos de forma especialista (desenvolvidos exclusivamente em uma área para cargos de uma única família) ou generalista (quando, na sua evolução, o profissional passa por diversas áreas

da empresa, em diferentes famílias de cargos, obtendo um conhecimento mais amplo da empresa, embora mais demorado).

Os objetivos do planejamento de carreira permitem que se visualizem, com detalhes, as diferentes posições que se poderão ocupar e em quanto tempo poderão ser completadas. Aliás, a ausência deste plano impede as pessoas em assumirem responsabilidades futuras na empresa. Portanto, o plano socializa a empresa por promover o desenvolvimento profissional, reduzindo ou eliminando as indicações por conveniência para posições mais altas. Muitas empresas mantêm políticas de esclarecimento sobre os planos de carreira existente, proporcionando retorno consistente aos interessados, da mesma maneira que o funcionário, por sua vez, deve procurar saber o que é exigido, como requisito, dos diferentes cargos de uma carreira, para que possa ter uma preparação, através de cursos e o que for necessário para atender a empresa (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Para Ulrich (2000), os indivíduos precisam mais do que nunca além de se dedicarem ao aprendizado contínuo, também estarem prontos a se remodelarem para acompanharem o ritmo das mudanças; que tomam para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras. Eles devem estar conscientes de suas habilidades (considerando seus pontos fortes e pontos fracos) e ter um plano para aumentar seu desempenho e sua empregabilidade em longo prazo.

Desta forma, para Carvalho e Nascimento (2004), entre as metas esperadas pela execução do planejamento de carreira eficiente e bem estruturadas, estão: propiciar carreiras compatíveis de acordo com as necessidades de mão de obra definidas no planejamento de Recursos Humanos; permitir que os funcionários estejam motivados para o trabalho face à ascensão que lhes é oferecida pela empresa; assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica; e garantir que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrada. Os colaboradores de grande potencial normalmente permanecem na empresa por darem conta da possibilidade de progresso profissional, especialmente quando a organização proporciona cursos de treinamento e desenvolvimento de acordo os imediatos interesses dos profissionais, de um lado, e necessidade da empresa, de outro.

Conforme Carvalho e Nascimento (2004), entre os benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira eficiente, devem ser citados: os funcionários com maior potencialidade permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional; o nível de motivação cresce em função da perspectiva de progresso dentro da organização; as

sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas; as possibilidades de erros nas promoções são bem menores; identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial; e a organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos.

Conforme London e Stumph (1982) *apud* Dutra (1996), o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo: autoavaliação (consiste na avaliação de suas qualidades, interesses e potenciais); estabelecimento de objetivos de carreira (é a elaboração de um plano de carreira baseado na autoavaliação e no conhecimento do mercado) e implementação do plano de carreira (consiste na obtenção da capacitação necessária para competir pelas oportunidades e atingir os objetivos de carreira).

Para Dutra (2002), ainda existe resistência ao planejamento individual de carreira por parte dos profissionais no Brasil. As pessoas tendem a guiar sua carreira considerando basicamente aspectos externos (remuneração, *status* e prestígio), em detrimento de suas preferências pessoais.

Desta forma, a elaboração do plano de carreira acaba sendo uma ferramenta para que ambos, empresa e funcionário, possam ter uma visão de curto, médio e longo prazo a respeito das possibilidades de desenvolvimento da carreira dentro da própria organização. Ele deve ser acompanhado para que os objetivos sejam consolidados, por um lado, o indivíduo se sente mais motivado, age mais rápido, é mais dedicado, busca maior conhecimento, trabalha melhor em equipe e tem melhor desempenho, e por outro, proporciona a empresa fatores positivos, tais como maior motivação da equipe, redução da rotatividade e maior assertividade com relação ao cumprimento das metas apresentadas, produtividade, qualidade dos serviços e ganhos financeiros, argumentam Carvalho e Nascimento (2004).

Por isso, são utilizadas algumas ferramentas para reter os profissionais talentosos, dentre as quais Chiavenato (1999) ressalta que além da remuneração salarial, é importante também que as empresas tenham uma visão ampla, a qual aborde inclusive as políticas de benefícios, a fim de que estes complementem a remuneração do colaborador e caracterize mais um fator de retenção de talentos.

As recompensas organizacionais, conforme Chiavenato (1999), são oferecidas para reforçar as atividades que aumentem a consciência e a responsabilidade do indivíduo dentro da organização; incentivem o espírito em equipe; e ajudem a enfatizar constante criação de valor dentro da organização.

Segundo Chiavenato (1999), a maioria das organizações adota

vários tipos de recompensas financeiras como: bons salários (geralmente os salários são acima do que o mercado oferece); *stock options* (benefício extra na qual a empresa fornece ações aos seus funcionários por um valor bem abaixo do mercado e em até três anos eles podem transformar essas ações em dinheiro, ou simplesmente manter as ações e se tornarem sócio minoritário da empresa); empréstimo social (a empresa empresta dinheiro sem nenhuma taxa de juros, ou com uma taxa simbólica); participação em resultados (a empresa estabelece uma meta e se o funcionário cumpre seu trabalho dentro do prazo estabelecido, ganha uma porcentagem do lucro obtido); remuneração por competências (onde o objetivo é remunerar de maneira personalizada cada funcionário, de acordo com sua competência pessoal); prêmios e promoções para posições mais elevadas; pagamento de despesas (aluguel, alimentação, combustível, assistência médica, estudo dos filhos); e algumas empresas têm funcionários mais velhos, os quais têm alguns benefícios extras como, por exemplo, férias de dois meses por ano.

Ainda para Chiavenato (1999), têm as recompensas menos visíveis, como: garantia de segurança no emprego; transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente; cursos (tanto para aperfeiçoar o lado técnico como o lado comportamental do funcionário); treinamento individual e em equipe; e também a valorização da higiene e segurança do trabalho, que constitui um fator importante na busca pela diminuição da rotatividade dos funcionários na organização. Assim, investir em planos de benefícios sociais é mais um fator de extrema importância na busca da retenção de talentos.

As empresas competem por um recurso essencial: as pessoas qualificadas, informadas e dedicadas, portanto, precisam cuidar delas do mesmo jeito que cuidam de seus produtos e serviços, e para isso elas precisam atrair, reter, reconhecer, premiar, motivar, servir e satisfazer as pessoas.

## 5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem como característica ser um estudo exploratório, que segundo Gil (2007), tem o objetivo de aprimorar ideias e descobrir intuições, envolvendo o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que se identificam no problema pesquisado, entre outros, por isso, os dados coletados em um primeiro momento foram por meio de fontes secundárias, ou seja, pesquisa em livros, periódicos e banco de teses e dissertações.

A segunda etapa para coleta de dados na pesquisa compreendeu a

aplicação de questionários, que segundo Gil (2007) é o método com objetivo de obter o conhecimento de opiniões, sentimentos e expectativas com relação ao assunto pesquisado.

O questionário teve questões abertas e questões fechadas, tendo como suporte metodológico a ferramenta Google Docs<sup>1</sup>, no período de julho a setembro de 2012, no qual os indivíduos responderam as questões através de um *link* divulgado via *e-mail*. A amostra da pesquisa compreendeu oitenta questionários respondidos aleatoriamente por indivíduos de diversos segmentos de atuação.

Por meio das informações coletadas, foi possível efetuar uma análise quantitativa que segundo Richardson (1999) é o método empregado para garantir a precisão dos resultados, evitando-se interferências como a distorção de análise e interpretação, além de uma análise qualitativa, que segundo Costa e Costa (2001) tem como prioridade a utilização de processos necessários para descobrir fenômenos desconhecidos, como a observação participante, documentos ou relatos de vida, entrevistas, procurando captar a situação em toda a sua plenitude. Além disso, foi necessário o auxílio de literatura para analisar os resultados, com o objetivo de verificar se o plano de carreira contribui para reter o capital humano nas organizações.

## 5.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram organizados em dois blocos: o primeiro com o objetivo de obter os dados demográficos gerais sobre os participantes da pesquisa (questões 1 a 6); e o segundo com o objetivo de obter a percepção dos mesmos sobre o plano de carreira (questões 7 a 16).

A presente pesquisa contou com a colaboração de oitenta indivíduos, no qual se verificou que entre os respondentes, 52% são do gênero masculino e 48% do gênero feminino. Percebe-se que a maioria dos respondentes é do gênero masculino, sendo um número expressivo no atual mercado de trabalho, onde as mulheres estão ganhando espaço dentro das organizações.

Nota-se então a participação da mulher no mercado de trabalho e, segundo Bruschini (2007), alguns fatos ajudaram sua inserção no mercado, como a queda do número de filhos por mulher, diminuição do tamanho das famílias, o aumento de famílias chefiadas por mulheres, motivadas pelo

---

<sup>1</sup> O *Google Docs* é um pacote de produtos que permite criar diferentes tipos de documentos, trabalhar neles em tempo real com outras pessoas e armazená-los juntamente com outros arquivos: tudo feito *on-line* e gratuitamente.

aumento da viuvez, das separações, da gravidez precoce, além do envelhecimento da população, a expansão da escolaridade no país, as mudanças nos valores e a definição de novos papéis para as mulheres (estudo, carreira, profissão).

Quanto à faixa etária, observaram-se os números mais relevantes, assim, 38% dos respondentes têm entre 21 a 25 anos, 24% entre 26 a 30 anos e 14% entre 36 a 40 anos. O restante das idades equivale ao total de 24% (até 20 anos, de 31 a 35 anos, de 41 a mais de 51 anos).

Verifica-se que o número de pessoas entre 21 a 30 anos ativas no mercado é particularmente expressivo. Uma vez que, a taxa de fecundidade vem se mantendo estável, há uma queda nas faixas etárias mais baixas, devido aos fatores já expostos acima.

A escolaridade dos respondentes desta pesquisa foi levantada no questionário para uma melhor compreensão dos resultados. Observou-se que 32% dos respondentes possuem o ensino superior, 30% fizeram pós-graduação, 26% ainda não concluíram o ensino superior, 8% possuem o 2º grau completo e apenas 4% concluíram o mestrado.

Quanto ao grau de instrução, verifica-se que o nível de emprego das pessoas com ensino superior completo e pós-graduação tem aumentado e isso tem sido um fator determinante para que as empresas possam contratá-las, oferecer melhores salários e proporcionar promoções para reter funcionários talentosos, uma vez que o mercado está mais competitivo. Um motivo que pode estar atrelado a isso, é a distribuição de renda no país, pois nas regiões mais ricas, o nível de escolaridade tende a ser maior, há um maior investimento em educação pelos pais em seus filhos por terem prazer em vê-los mais escolarizados, talvez por não terem tido esta oportunidade em suas respectivas épocas.

É interessante ressaltar que as vagas que antes eram ocupadas por pessoas analfabetas não deixaram de existir, e sim foram preenchidas por outras pessoas com níveis mais altos de escolaridade, mostrando que o mercado de trabalho está mais seletivo e rigoroso na qualificação dos trabalhadores. Em alguns setores (da indústria, por exemplo) devido ao apagão de qualificação que há no país, estão flexibilizando a entrada de profissionais, permitindo um nível de qualificação mais baixa no início (sendo compensado por um forte processo de treinamento e educação corporativa internos), sob o risco de não haver pessoas com os pré-requisitos exigidos para participação em processos seletivos da empresa. Por isso, as empresas além de aferir o nível de escolaridade, procuram analisar também a experiência para determinada vaga, ou seja, conhecimentos, habilidades

e atitudes que fazem de uma pessoa um bom profissional.

A divisão dos respondentes se constitui por ocupação de cargos nas respectivas empresas que trabalham, sendo assim, 58% ocupam cargos operacionais, enquanto 22% cargos estratégicos (cargos gerenciais) e 20% cargos táticos (gerências intermediárias).

Nota-se que a maioria dos respondentes atua em cargos operacionais, ou seja, em cargos cuja função é executar tarefas técnicas, que não estão associadas a gerenciamento. Isso pode estar atrelado pelo tempo de permanência que os indivíduos permanecem nas organizações, geralmente entre 2 a 5 anos, tempo relativamente pequeno para atuarem em cargos mais altos de nível estratégico (o qual o profissional tem que ter visão global do negócio em longo prazo) ou nível tático (carece que o profissional esquisite ações que realmente serão executadas em médio prazo).

O questionário levantou também qual o ramo de atividade da empresa em que os respondentes trabalham, sendo assim, 58% trabalham na prestação de serviços, 22% na indústria e 20% no varejo. Nota-se que o setor de prestação de serviços é o mais expressivo, pois requer mão de obra mais qualificada para o trabalho, sendo assim, o salário acaba sendo melhor para ter pessoas diferenciadas.

Para melhor análise das respostas torna-se interessante saber qual o período de tempo em que o indivíduo trabalha na organização. Observa-se que entre os respondentes, 38% trabalham até 2 anos, 30% trabalham de 2 a 5 anos, 10% trabalham de 6 a 9 anos e 22% trabalham a mais de 10 anos. Nota-se que alguns fatores que contribuem para esta grande rotatividade de emprego estão no crescimento do mercado de trabalho, pois a insuficiência de profissionais qualificados e as muitas oportunidades existentes, às vezes impulsionam as pessoas a buscarem um novo emprego, mesmo se não estiverem de fato à procura de um, assim, deixando seu trabalho atual para tentarem o emprego 'perfeito'.

Outro aspecto que pode ser levado em consideração é de que os jovens estão ficando pouco tempo em cada emprego, pois possuem outras perspectivas em relação à carreira, ou seja, se em prazos pequenos não são promovidos, partem em busca de outra organização com melhores condições de trabalho. Esses jovens sentem a necessidade de crescimento profissional rapidamente, conhecidos como a 'Geração Y', são pessoas impulsivas que acabam por reduzir o tempo em que permanecem em cada organização, prejudicando, às vezes, chances para conquistar uma carreira diferenciada. Essa geração não admite relação de hierarquia, falta de significado do trabalho, falta de interação entre chefes e subordinados, não suportam falta de

desafios e de perspectivas, por isso, trocam tanto de emprego.

Para saber se o plano de carreira é uma ferramenta utilizada pelas empresas na retenção de talentos, foi questionado aos respondentes se na empresa em que trabalham existe este tipo de ferramenta. Verificou-se que 62% afirmaram que em suas empresas possuem plano de carreira, enquanto que nos 38% restantes não possuem. Em caso da empresa não possuir um plano de carreira, o respondente interrompia o questionário nesta questão.

Em relação ao plano de carreira, foi abordado no questionário se os respondentes tinham conhecimento deste plano oferecido por sua empresa. Observou-se que 42% conhecem este plano, enquanto 20% responderam desconhecê-lo. Isso pode estar atrelado ao fato de que muitas empresas desconhecem o significado de um plano de carreira e qual sua utilidade, assim não disponibilizam esta ferramenta aos funcionários.

Com base nas informações, percebeu-se que os respondentes sabem como funciona o plano de carreira, desta forma, quando questionado de que forma este plano é divulgado, 32% apontaram na admissão dos funcionários, 18% através de reuniões, 8% através de manuais, enquanto 4% apontaram outras formas de divulgação (através de legislação e jornais informativos).

De acordo com a pesquisa, é importante saber se as pessoas têm o pleno conhecimento e entendimento da composição de uma avaliação de desempenho. Por isso, foi questionado se os respondentes tinham conhecimento da relação entre ambos, Avaliação de Desempenho e Plano de Carreira dentro das organizações. Porém, nas informações obtidas, pode-se afirmar que 44% sabem sobre esta relação, enquanto os 18% restantes desconhecem.

Quanto à opinião dos respondentes sobre o plano de carreira, 34% apontaram achar este plano muito interessante e 28% afirmaram ser interessante.

Também foi analisado se o respondente considera-se mais motivado para trabalhar após ter conhecimento do plano de carreira oferecido pela organização. Assim, 56% afirmaram estarem mais motivados para trabalhar, enquanto apenas 6% se sentem desmotivados.

Com relação ao que os respondentes esperam com o plano de carreira, 30% afirmaram esperar apenas aumento salarial, 12% pretendem fazer carreira na empresa, 10% pretendem chegar a um cargo de chefia, enquanto 8% pretendem outros motivos (satisfação profissional e pessoal).

Verifica-se que a questão salarial apesar de ser um ponto bastante relevante, analisada isoladamente, não basta para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, pois para os respondentes, são consideradas importantes a satisfação profissional e pessoal, apontadas nas opções “fazer carreira na

empresa” e também “chegar a um cargo de chefia” (grifos nossos).

Quando questionados se com o plano de carreira ficaram mais interessados em capacitação profissional, observou-se que 52% dos respondentes afirmaram estar interessados, e apenas 10% não tem interesse. Desta forma, nota-se que a motivação é particular de cada indivíduo, sendo gerada por necessidades distintas de autorrealização, pois como a realização é individual difere para cada pessoa, podendo ser mais complexa em um indivíduo e mais simples em outro. Assim, as pessoas se sentem mais interessadas em capacitação, pois acreditam que aproveitando as oportunidades oferecidas pela empresa ganham maior credibilidade e confiança para poderem evoluir na organização.

Quando questionado se na empresa em que o respondente trabalha estimulam os funcionários a buscar crescimento profissional, 46% se responderam sentirem-se estimulados a buscar ascensão profissional, enquanto somente 16% não se sentem estimulados. Por isso, a organização tem papel importante nas escolhas do indivíduo, cabe a ela estimular e motivar os funcionários na busca de oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional, assim proporcionando mais chances de atingir as metas de carreira.

Quando questionado se todos os funcionários têm a mesma oportunidade de crescimento na organização, 46% dos respondentes afirmaram que sim e 16% responderam que não. Isso mostra que mesmo os indivíduos que ainda não possuem um nível de estudo tão alto, não são discriminados, porém cabe a cada indivíduo desenvolver suas habilidades e adquirir conhecimentos que possam agregar alguma vantagem competitiva, para alcançar um diferencial, que traga oportunidades de trabalho na organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou a percepção dos funcionários de diferentes segmentos de atuação sobre o plano de carreira como ferramenta para a retenção de talentos nas organizações. Este estudo é considerável, visto que as pessoas são importantes no crescimento e desenvolvimento das empresas, e suas opiniões são fundamentais para o aperfeiçoamento dos modelos de gestão de pessoas e também da gestão das carreiras.

O fato de uma pessoa realizar um trabalho do qual ela realmente goste, faz com que ela cresça e contribui para a sua qualidade de vida. Apesar dos estudiosos defenderem que os trabalhadores não estão interessados somente em remuneração, mas também, no sucesso profissional que

dá força ao planejamento de carreira, a pesquisa nos mostrou o contrário. Constatou-se que 30% dos indivíduos esperavam apenas aumento salarial, o que leva a conclusão que, infelizmente as pessoas ainda são movidas pelo dinheiro, mesmo assim continuam alegando que o crescimento profissional é mais importante. Porém, vê-se que o salário acaba sendo um fator que atrai, e muito, na hora de escolher um emprego. Assim, as pessoas tendem a guiar suas carreiras considerando aspectos externos como: remuneração, status e prestígio em troca de suas preferências pessoais.

Alguns autores defendem que para que esta ferramenta seja viável, é necessário que as atitudes partam tanto da organização, em incentivar seus funcionários na busca de novos conhecimentos quanto dos próprios funcionários em se engajarem no planejamento de suas carreiras, de modo que consigam visualizar a longo prazo onde podem e querem chegar. Na pesquisa, notou-se que, apesar das empresas estimularem a busca pela ascensão profissional, muitos ainda ocupam cargos operacionais, são pessoas muito jovens e não permanecem muito tempo nas empresas. O fato é que elas buscam cargos de níveis mais altos o qual a remuneração é maior. Por isso, cabe à organização estimular e motivar nas conquistas individuais para que as pessoas consigam almejar cargos de chefia e ao mesmo tempo fazer carreira na empresa, tornando o salário um fator secundário.

Outro fato interessante mencionado pelos autores é que da mesma maneira que o indivíduo entra em determinada organização atraído pelo salário, do mesmo jeito pode deixá-la, ou seja, se o indivíduo pensar somente na questão financeira, talvez não conquiste o que deseja, pois irá pular de “galho em galho”, não deixando que suas verdadeiras competências e habilidades sejam reveladas, perdendo oportunidades de crescimento, ansiosos em obter melhor remuneração. Foi-se o tempo que um emprego era para toda vida, onde as empresas ofereciam alguma segurança em troca de desempenho adequado e fidelidade, hoje dá lugar ao planejamento de carreira realizado pelo próprio profissional em conjunto com a organização.

Apesar da maioria das pessoas afirmarem que em suas respectivas empresas existe o plano de carreira, alguns não têm conhecimento, pois não há divulgação e isso aborta as expectativas de crescimento profissional, fazendo com que o tempo de permanência na empresa seja reduzido. Talvez pelo fato das empresas não terem bem definidas suas estruturas hierárquicas ou não terem conhecimento de como funciona este tipo de ferramenta, imaginam que isto pode acarretar aumento dos custos e acabam não percebendo que para algumas pessoas o reconhecimento é a maior recompensa.

Portanto, investir no planejamento de carreira é importante, pois se torna um diferencial tanto para o indivíduo que trabalha mais motivado, sem deixar-se levar pelo acaso, criando oportunidades para realizar o que almeja, quanto para as organizações que obtêm os resultados desejados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, N. de. **Plano de carreira, para que serve?** (2010). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-para-que-serve/44272/>>. Acesso em dezembro de 2011.
- BLOCK, P. **Talento: regência gerência.** São Paulo: Record, 1995.
- BRIAN, F.; HATCH, J.; WALKER, D. M.. **Capital humano.** 2ª ed. Editora Futura, 2000.
- BRUSCHINI, M. A.. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos.** (2007). p. 5-6. Disponível em: <[http://www.iea.usp.br/iea/online/midiateca/071029\\_cbruschini.pdf](http://www.iea.usp.br/iea/online/midiateca/071029_cbruschini.pdf)>. Acesso em setembro de 2012.
- CALVOSA, M.; ARAÚJO, L. de. **Relações de trabalho: planejamento e novas oportunidades de carreira para o trabalhador.** 2009. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>>. Acesso em agosto de 2012.
- CARRERA, M. A. *et al.* A Gestão de talentos em pequenas empresas – um estudo de múltiplos casos. **XI SEMEAD - Empreendedorismo em organizações.** 28 e 29 de ago. 2008. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=897](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=897)>. Acesso em setembro de 2012.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L.P.. **Administração de recursos humanos.** Vol. I. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHITERO, F. F.. **Atração e retenção de talentos.** 2005. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/x31.htm>>. Acesso em agosto de 2012.
- COSTA, M. A. F. da; COSTA, M. F. B. da. **Metodologia da Pesquisa: conceitos e técnicas.** Rio de Janeiro: Interciência, 2001.
- CUNHA, A. G.. **Dicionário etimológico da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.
- DAVENPORT, T. O.. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele.** São Paulo: Nobel, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERRI, M. S. **Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na Embrapa Pantanal** – Município de Corumbá/MS. 2006. 109 p. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização Lato Sensu em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal - UNIDERP, Campo Grande, 2006.

GEHRINGER, M.. Corra até os 40. **Você S/A**, mai. 2001. Disponível em: <<http://www.parlante.com.br/palestrasepalestrantes/palestrantes/artigos.asp?c=125>>. Acesso em agosto de 2012.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M. R.. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRETZ, J. R.. **Viabilizando Talentos**. Florianópolis: GB Comunicações, 1997.

GUERRA, V. B. A.. **Importância do planejamento individual de carreira para os funcionários do Banco do Brasil e o papel do novo programa ascensão profissional (PAP) neste processo**. 2007. Trabalho de Conclusão do Curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

HALL, D. T. Careers in Organizations. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976 *apud* DUTRA, J. S. **Administração de Carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

HERMAN, R. **Como manter os bons funcionários**: Estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Makron Books, 1993.

LONDON, M., STUMPH, S. Managing careers. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982 *apud* DUTRA, J. S. **Administração de Carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MAKSURI, M. P. **Aposte nos talentos da sua empresa**. 2005. Disponível em: <[http://www.tjpe.jus.br/drh/informativo/comunicaRH/2005/gestao\\_18.asp](http://www.tjpe.jus.br/drh/informativo/comunicaRH/2005/gestao_18.asp)>. Acesso em setembro 2012.

MALSCHITZKY, N.. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade**. Santa Catarina, 2004.

MENDONÇA, M. C. F.. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensas**. 2002. 186 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B.. **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresa.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

MICHELETTI, C.. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa\\_retencao\\_talentos.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm)>. Acesso em agosto de 2012.

O'REILLY, C. A.; PFEFFER, J.. **Talentos ocultos: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

OLIVEIRA, E. S. **Gestão de talentos.** 2005. Disponível em: <<http://www.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos>>. Acesso em julho de 2012.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W.. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **Encontro de Iniciação Científica das Faculdades Integradas Antonio Eufrásio de Toledo.** Vol. 6, nº 6. 2010. Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/2525>>. Acesso em outubro de 2012.

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

ROSA, M. D. S.; IBDAIWI, T. K. Fatores responsáveis pelo turnover em uma empresa de fast food de Santa Maria – RS. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, nº 3, p. 525-538, 2012.

SILVA, E. M. da. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica.** 2006. 126 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, nº 1, p. 27-62, 2012.

TACHIZAWA, T.. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ULRICH, D.. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

