

**GESTÃO DE CARREIRAS: PERSPECTIVA DO COLABORADOR NA EMPRESA
STEFANINI CAMPINA GRANDE-PB**

ANGELICA CARINA DE ANDRADE FARIAS

Docente UNIFACISA-PB

AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

Universidade Fernando Pessoa – Porto (UFP)

RAMON SCHNAYDER DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

UTHANIA DE MELLO FRANÇA

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

RESUMO

Em um mundo competitivo, a evolução das relações de trabalho e o aumento de conhecimento e capacitação dos indivíduos, tem impulsionado as organizações a buscarem os melhores talentos e reter os existentes. Como estratégia, as organizações buscam planejar e gerenciar as carreiras dos indivíduos, proporcionando assim uma visão de relação a longo prazo. Este trabalho objetiva identificar a visão dos colaboradores sobre a Gestão de Carreiras na empresa Stefanini de Campina Grande. Para melhor desenvolvimento do trabalho fez-se o uso da pesquisa descritiva, com abordagem de dados quantitativos, realizando um questionário para obtenção desses dados e posteriormente tratados via Excel. Foi realizada amostragem por acessibilidade não probabilística no setor da ADS (Application & Digital Services). Os colaboradores do setor ADS da Stefanini Campina Grande são em maioria homens, e demonstram estarem satisfeitos e dispostos a desenvolverem os próprios planejamentos de carreira alinhados com a organização. Já em relação à gestão de carreiras, eles acreditam que algumas ações podem ser aperfeiçoadas, como por exemplo, treinamentos, feedbacks e reconhecimento de competências e habilidades. Os colaboradores do setor em questão reconhecem a importância da gestão de carreiras. Em sua maioria, sabem que para o crescimento organizacional se faz necessário a realização de um plano bem elaborado individualmente, de ações realizadas pela gestão de carreiras como forma de estímulo e que há necessidade de buscar o crescimento individual e da organização. A visão dos colaboradores é positiva, pois este setor possui colaboradores dispostos a crescerem na organização.

PALAVRAS-CHAVE: Carreira, Gestão, Planejamento

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual em que as organizações estão inseridas encontra-se cada vez mais competitivo, principalmente se considerarmos as aberturas de mercados e as crises financeiras que são realidades em vários países. Assim, surge a necessidade de colaboradores que estejam preparados, decididos e determinados para alcançarem seus objetivos profissionais em consonância com os organizacionais, proporcionando crescimento e vantagens a ambas as partes, bem como sobrevivência.

No entanto, para auxiliarem as organizações a desenvolverem-se, os colaboradores precisam estar conscientes das próprias carreiras, do que desejam obter, de onde pretendem chegar, bem como do caminho necessário a ser trilhado, ou seja, das carreiras pretendidas e realizadas. Pode-se entender como carreira o conjunto de etapas e caminhos que são vivenciados sequencialmente no decorrer dos anos e que, para White (2012), carreira também pode ser definida como a busca para alcançar a profissão ideal, busca esta que será para toda a vida. Dessa forma, buscar idealizar a própria carreira tornou-se essencial para a vida de todas as pessoas que pretendem avançar profissionalmente. Assim, as organizações passaram a perceber que se destacariam no mercado e alcançariam o almejado desenvolvimento se conseguissem chamar a atenção dos melhores profissionais e retê-los, principalmente se lhes proporcionassem um planejamento de carreira aos seus colaboradores, fazendo-os perceber que possuem um caminho definido e claro a percorrer. Esse processo de planejar o caminho que se deseja e traçar metas e objetivos para alcançá-lo, tornará a relação de mais confiança e durabilidade.

Antes disso, havia ainda uma resistência, por parte das pessoas para planejar suas próprias carreiras, como afirma Dutra (1996), porém, após o assunto tornou-se conhecido, e as organizações demonstraram interesse em estimular seus colaboradores a criarem os próprios planos de carreira, pois isto traria benefícios para ambas as partes, como crescimento organizacional, e empenhados nas funções, com motivação e estímulos para a busca do alcance dos seus objetivos. Para encontrar um colaborador que esteja preparado para atender as necessidades da empresa e disposto a se empenhar em desenvolver a organização é necessário que ela apresente fatores motivacionais, para que os colaboradores se sintam reconhecidos dentro da organização. É desta forma que deve surgir a preocupação da organização em desenvolver planos de carreira, pois o funcionário saberá até onde pode chegar e isso o motivará no alcance dos resultados.

Neste sentido, a empresa escolhida para a realização desta pesquisa, é a Stefanini de Campina Grande, atuante no ramo da tecnologia e inovação, que define como principal ativo os seus colaboradores. Desta forma, é preciso identificar se os planos e ações desenvolvidos pela gestão de pessoas da Stefanini estão claros aos colaboradores, como também se estão alinhados a seus objetivos pessoais, visto que a gestão de carreiras se faz importante para motivar, desenvolver e reter talentos na organização. E, por isso, surge o seguinte questionamento que orienta esta pesquisa: **qual a perspectiva dos colaboradores sobre a gestão de carreiras na empresa Stefanini de Campina Grande?**

Portanto como objetivo geral buscou verificar na perspectiva dos colaboradores a gestão de carreiras na empresa Stefanini de Campina Grande-PB. E como objetivos específicos: Identificar a percepção em relação a gestão de carreiras na empresa; Mapear a auto avaliação de carreira dos colaboradores.

Segundo Malschitzky (2012), o planejamento e a gestão de carreira são considerados fatores imprescindíveis na condução da trajetória profissional, pois através destes, o indivíduo poderá analisar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos apropriados, para que desta forma ele alcance o emprego almejado, aumentando assim possibilidades de satisfação profissional, pois ele estará correspondendo às necessidades do mercado de trabalho.

Optou-se por realizar a pesquisa na organização Stefanini de Campina Grande, pois a Stefanini é uma empresa referência em crescimento nacional e internacional. Acreditando que os colaboradores são partes principais para crescimento de toda organização, ao considerar a Stefanini uma grande empresa no mercado, espera-se que ela seja também um referencial para os seus colaboradores, desenvolvendo então uma boa gestão de carreiras. Sendo assim, a pesquisa analisa como os colaboradores enxergam a gestão e, conseqüentemente o planejamento de carreira dentro da organização, para que desta forma, os resultados obtidos gerem benefícios para a organização, servindo como feedback e auxílio nas iniciativas e ajustes que devem, porventura, serem tomados, proporcionando também um real panorama do tema, já que trará a visão dos seus colaboradores, trabalho este que, em contato inicial com a organização.

Para a instituição de ensino UNIFACISA, o trabalho irá contribuir socialmente, a partir do seu resultado, visto que através dele, será apoiado o desenvolvimento de uma organização atuante na cidade, principalmente com um tema de demasiada importância. Destacando também os benefícios para a pesquisadora que trará conhecimentos na área de gestão de carreiras, fazendo diferença tanto na vida pessoal como para profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARREIRA: HISTÓRICO E DEFINIÇÃO

Carreira pode ser entendido como o caminho que o indivíduo escolhe percorrer e busca desenvolver ao longo da sua vida profissional. Atualmente, as organizações buscam direcionar seus colaboradores a desenvolverem suas próprias carreiras. O conceito de carreira passou por processos até alcançar sua definição mais clara e sucinta. A carreira surgiu oferecendo base para o seu início quando surgiram os cargos que tinham vínculo com os postos de trabalho e também dos sistemas que os diferenciavam entre si, com foco principal nas atividades operacionais. Posteriormente, a preocupação se estendeu às atividades administrativas e comerciais das organizações (DUTRA, 2010).

Estes vínculos gerados entre os cargos e os postos de trabalho operacionais auxiliaram os trabalhadores da época a desenvolverem, ainda que sem perceberem, a busca pelo alcance de níveis elevados. Este fato tornou-se ainda mais presente, ao serem iniciadas as atividades administrativas e comerciais, pois os trabalhadores passaram a executar suas tarefas visando reconhecimento e buscando alcançar níveis mais estratégicos organizacionais.

Segundo Dutra (2017), nos anos 60 o ambiente que as organizações estavam inseridas tornaram-se mais complexos, uma vez que o mercado focava na expansão e na competitividade. Neste momento, a busca para estimular às pessoas a refletirem cada vez mais em seus futuros, foi então um diferencial para que a carreira fosse de fato percebida. Mas, apenas nos anos 70, a carreira consolida-se, permitindo que surjam novas perspectivas sobre as atividades dos indivíduos, bem como sobre sua trajetória dentro do espaço organizacional. Sendo assim, pode-se compreender que estes anos foram de fundamental importância para que o conceito de carreira pudesse tornar-se conhecido e finalmente consolidado. Pois, houve a descoberta de que a carreira poderia auxiliar nos objetivos das organizações, e assim, desenvolvendo benefícios para as mesmas. As organizações estavam buscando se diferenciarem no mercado, e então

perceberam que ao aumentar o incentivo dos colaboradores para que estes buscassem desenvolver suas próprias carreiras, elas passariam a alcançar o tão sonhado destaque, no meio competitivo em que estavam vivenciando.

No Brasil, a discussão sobre carreira iniciou-se apenas nos anos 90. A busca para enfim compreender a forma que as pessoas escolhiam suas carreiras passou a se tornar ainda mais intensa, pois havia uma curiosidade para entender como se dava esse processo de escolha profissional (DUTRA 2017). Desta forma, foi a partir dos anos 90 que as organizações brasileiras compreenderam o conceito de carreira e decidiram implantá-la, focando em incentivar seus colaboradores a desenvolverem suas próprias carreiras, oferecendo apoios, auxílios e assistências para que os colaboradores passassem a traçar suas metas e focar nos seus objetivos, pois desta forma tanto o empregado como o empregador iriam usufruir de benefícios.

Em se tratando de histórico e terminologia da palavra Carreira, de acordo com Pereira (2014), tem origem latina e significa trilha ou caminho. A carreira, então, pode ser definida como o caminho estruturado e organizado, que o indivíduo percorre durante toda sua vida no mercado de trabalho. Dutra (2017) ainda define carreira como degraus complexos e sequenciados que podem ser definidos pela organização ou pela própria pessoa no seu crescimento profissional, visão que corrobora Oliveira (2013) quando afirma que carreira são estágios organizados de forma planejada e estruturada com objetivo de consolidar a realidade evolutiva de cada indivíduo de forma recíproca com as necessidades das organizações em que atuam.

2.2 PLANEJAMENTO DE CARREIRA

A carreira sem um planejamento prévio terá como resultado a realização de objetivos distintos do idealizado. Pois, pode-se definir o planejamento de carreira como o processo de traçar planos e metas, com o objetivo de desenvolver etapas da vida profissional que os indivíduos pretendem alcançar. Para Oliveira (2013), um planejamento de carreiras se faz essencial para a evolução do indivíduo, considerando que ao serem definidas e avaliadas as distintas etapas de forma sequencial, formalizada e trazendo resultados bem definidos, o plano determina os objetivos e a realidade evolutiva, de acordo com as metas e objetivos profissionais, pessoais e também da organização.

No entanto, o processo de planejar a carreira ainda é algo raro entre os profissionais das mais diversas áreas. De acordo com Dutra (1996), os fatores como a falta de estímulo para traçar objetivos futuros, uma demasiada cautela atrelada a uma alta preocupação para direcionar a vida profissional apenas através de salários cada vez mais altos, cargos ainda mais elevados e reconhecimentos maiores geram uma grande e forte resistência para a realização do planejamento de carreira na vida das pessoas. No entanto, as organizações têm demonstrado preocupação para que as pessoas busquem ainda mais a realização de seu planejamento de carreira, visto que se torna cada dia mais essencial traçar um alinhamento entre os objetivos pessoais e os organizacionais. Além disso, só através da realização de um bom plano, dentro da organização, as pessoas terão um olhar ainda mais competitivo, como também irão se estimular para empreenderem internamente

Então, ao unificar a falta de estímulo das pessoas em realizar seus planos de carreiras com a preocupação das organizações em estimulá-las a realizarem, os resultados poderão ser positivos, pois as pessoas irão buscar realizar os planos trazendo para a empresa os benefícios, alcançando assim o desenvolvimento organizacional tão esperado. Nesse momento, é

importante destacar que não são todas as empresas que se preocupam com essa visão proativa, principalmente aquelas que pouco têm a oferecer aos colaboradores numa visão de longo prazo.

Oliveira (2013) afirma que o planejamento de carreira tem como principal finalidade auxiliar às pessoas a se direcionarem profissionalmente, assessorando na escolha e definição da área profissional, facilitando e otimizando a busca por conhecimentos que sejam de sua área e que deem suporte no seu desenvolvimento profissional, e desenvolvendo interação entre pessoas para apoiar nas definições de vidas profissionais umas das outras. A gestão desses planos de carreiras deve ser realizada alinhando os objetivos, princípios e realizações profissionais e pessoais, garantindo uma gestão por parte dos colaboradores e das empresas como responsáveis mútuos.

A realização de um planejamento de carreira é indispensável desde a juventude das pessoas, pois é esta que vai nortear os objetivos, metas e planos a serem alcançados nos próximos anos. Nas organizações, o planejamento deveria ser obrigatório, pois dentre tantos benefícios, a realização deste traz para o colaborador um alto desenvolvimento pessoal e profissional, resultando em melhores frutos para a organização.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA

Um planejamento de carreiras ao ser bem elaborado e seguido de forma comprometida, poderá resultar em grandes realizações. Pois desta forma, o indivíduo será protagonista de suas próprias conquistas e poderá traçar da forma que preferir meios para alcançá-las. Sob o olhar da organização, o planejamento de carreiras deve ser visualizado como uma ferramenta de grande importância, pois é através desta que o colaborador terá oportunidades de desenvolver-se (ASAAS, 2016). O colaborador ao sentir-se motivado e satisfeito com a organização, seus resultados serão sempre positivos, seja na execução de tarefas, dedicação ao trabalho ou até na busca por fatores que possam auxiliar na melhoria da empresa.

E através disto, o colaborador poderá gerar então uma produtividade cada vez maior, pois este terá segurança, incentivo e uma esperança que o seu trabalho será reconhecido assim, buscará demonstrar confiança à organização, através da sua capacidade de evolução. Desse modo, o planejamento de carreiras surge como busca para motivar, atrair e reter melhores talentos no mercado e manter os colaboradores de determinada organização cada vez mais satisfeitos e motivados. Atualmente, com o cenário de um mercado tão competitivo, a busca por colaboradores cada vez mais produtivos está crescendo progressivamente, então é de extrema importância que a organização busque ferramentas que chamem a atenção dos colaboradores e que estes sintam que o seu trabalho e sua presença são bastante úteis e importantes para a organização.

Kuazaqui (2016) afirma que o planejamento de carreira bem elaborado permite a motivação, o comprometimento, a produtividade e a obtenção de resultados positivos para todo o grupo, e também diminui o turnover. Além disso, um bom planejamento auxilia também no autodesenvolvimento do colaborador, trazendo para este um crescimento e amadurecimento profissional.

2.4 GESTÃO DE CARREIRAS

Para que uma organização se torne destaque no mercado, é necessário que otimize seus recursos e capacidades, especialmente com um olhar diferenciado para seus colaboradores, pois

estes são essenciais para seu crescimento e desenvolvimento da organização. Desta forma, os gestores de pessoas são responsáveis pela motivação e percepção pelos colaboradores das ações empresariais, bem como propulsores de resultados, por isso há necessidade que estes gestores sejam qualificados.

A gestão de carreiras ao mostrar-se eficiente e ao buscar a realização de um bom planejamento passa a contribuir de forma positiva para a vida pessoal e profissional dos colaboradores, pois, a gestão busca oferecer a estes um planejamento que os motive e que os possibilite superar os obstáculos empresariais com êxito, criando assim um ambiente favorável ao trabalho (ASAAS, 2016).

Porém, um planejamento de carreiras falho ou até a inexistência deste pode trazer para uma organização muitas desvantagens, como por exemplo a desmotivação dos colaboradores e conseqüentemente, realizações de tarefas não agradáveis para o gestor. Com isso, percebe-se que o planejamento de carreiras se faz essencial para toda organização.

Além disso, o planejamento e gestão de carreiras a nível organizacional, deve ouvir o colaborador, deve ser claro, permitindo ao mesmo contato direto, para saber onde está e até onde poderá chegar, dividindo a responsabilidade entre ambos nos resultados alcançados. Segundo Dutra (2010), há a necessidade de desenvolver este novo contato, pois neste atual cenário competitivo, as organizações necessitam buscar planos e ações de desenvolvimento, para que possam se diferenciar no mercado. Por isso, empresas que passaram a considerar este novo contato, estão alcançando resultados cada vez melhores e benefícios ainda maiores para sua organização, e isto tem gerado um olhar voltado à treinamentos, capacitação e reconhecimento para os colaboradores (LIMA, MACHADO e ESTENDER, 2017).

Desta forma, as organizações estão cada vez mais percebendo as pessoas como diferencial competitivo, e fazendo da gestão de pessoas e carreiras uma parte essencial para que ela se destaque no mercado. Como busca para alcançar o sucesso organizacional, os gestores devem possuir habilidades e competências necessárias para conduzir os indivíduos através de boas relações, para que assim os colaboradores sintam-se estimulados (SOUZA, 2014).

Assim, a gestão de carreiras necessita de bons gestores e considerados preparados, pois segundo Dutra (2010) existe gestor que apenas sobrecarrega a equipe, demonstrando falhas, muitas vezes ordenando a realização de tarefas difíceis de serem alcançadas e existe o gestor que busca desenvolver, estimular e auxiliar a equipe. É possível que ambos os gestores alcancem o objetivo almejado, porém o primeiro terá bastante dificuldades em sustentar a equipe, como também no alcance dos objetivos, já o segundo conseguirá alcançar os objetivos traçados, bem como sustentá-los e ampliá-los, alcançando assim o crescimento organizacional.

Desta forma, os gestores devem analisar como as pessoas trabalham e contribuem para o crescimento da organização. Os aumentos salariais, promoções e reconhecimentos valorizam os colaboradores e isto é realizado a partir do momento em que estes colaboradores contribuem para o avanço da organização. Segundo os autores Lima e Machado e Estender (2017) a gestão de pessoas deverá reconhecer os colaboradores, caso alcancem a contribuição definida. Como forma de reconhecimento, faz-se importante o plano de remuneração, este que auxilia para a organização, pois haverá captação de talentos cada vez melhores, como também para motivar os já existentes, alcançando assim os objetivos propostos. E trará auxílio também para o colaborador, pois o plano de remuneração gera uma segurança profissional.

3 METODOLOGIA

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois o seu objetivo ao ser alcançado, irá gerar impacto e conseqüentemente melhorias para a organização participante (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Isso porque busca descrever fatos, fenômenos, características, todas as variáveis relevantes ao alcance dos objetivos deste trabalho. Silva e Menezes (2001) afirmam que tal tipo de pesquisa descreve as características de certa população, fenômeno, ou até mesmo estabelecimento de relações entre variáveis, fazendo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário, e em geral tomam forma de levantamento. A abordagem de dados será quantitativa, pois as opiniões serão identificadas e analisadas através de dados obtidos no questionário, iniciando assim uma análise com ideias já concebidas dos conceitos relacionados. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

A pesquisa será realizada como um estudo de caso, que segundo Gil (2012) é um estudo mais aprofundado de uma problemática em determinado período de tempo, podendo também ser considerado como amplo e detalhado. Segundo (Gerhardt e Silveira, 2009) a população pode ser definida como um conjunto de pessoas em que será escolhida pelo menos uma característica em comum, para que posteriormente sejam desenvolvidos estudos e análises com base nesta característica. Por sua vez, a população da organização pesquisada Stefanini, é composta em média por mais de 25 mil colaboradores em todo mundo (Gratão, 2018). Desta forma, para realização da pesquisa, optou-se por amostragem, pois Sass (2012) conceitua amostra como o subconjunto ou uma parte dos elementos extraídos de uma população para que sejam realizados estudos. Sendo assim, a pesquisa foi limitada a unidade de Campina Grande, com cerca de 200 funcionários, no setor escolhido de nome ADS (Application & Digital Services).

Este setor é responsável por desenvolver softwares, sistemas e aplicações sob medida, de acordo com as necessidades de cada cliente, buscando atender as melhores práticas do mercado (FREIRE, 2017). Com um universo composto por 32 colaboradores que compõem este setor na empresa Stefanini Campina Grande, localizado na unidade Orbitall Campina Grande, no estado da Paraíba. A partir disto, a amostra utilizada foi a não probabilística, realizada por acessibilidade, que segundo Gil (2012) neste tipo de amostra, a pesquisadora deve selecionar os elementos de alcance, e serão estes elementos que irão representar o universo.

Sendo assim, esta pesquisa tem 85% de confiança, o que comprova a veracidade dos resultados posteriores, visto que do universo de 32 colaboradores da empresa Stefanini Campina Grande que receberam o questionário, foi obtido o retorno de 27 respondentes. E serão estes colaboradores respondentes, os responsáveis por informar através do questionário, como a gestão de carreiras atua na organização.

Para realização deste plano e para alcançar o objetivo da pesquisa, foi elaborado um questionário para aplicação presencial na unidade da organização. Importante destacar que a aplicação presencial dos questionários aconteceu em horário agendado com o analista de recursos humanos da empresa, em sala reservada, onde foi apresentada a pesquisa, a pesquisadora, bem como os Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O questionário foi de elaboração própria, composto por 7 questões de caráter sócio demográfico, como também por 30 afirmativas de múltipla escolha relacionadas às opiniões sobre a carreira dos colaboradores. As afirmativas expostas no questionário tinham como opções uma escala Likert de cinco pontos, e diante de afirmativas o respondente escolherá o

nível de 1 a 5, sendo equivalentes a 1. Discordo totalmente, 2. Discordo parcialmente, 3. Não concordo nem discordo, 4. Concordo parcialmente, 5. Concordo totalmente.

Os dados fornecidos foram analisados de forma descritiva e tratados quantitativamente pelo cálculo da média. Após a finalização das respostas dos dados aos questionários, estes foram recebidos para análise de dados através do software Excel, para melhor visualização, tratamento e opiniões conclusivas.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.2 ANÁLISE DAS ASSERTIVAS DOS COLABORADORES DA EMPRESA STEFANINI CAMPINA GRANDE

4.2.1 Planejamento de Carreira

Para que encontrem colaboradores devidamente qualificados, com grandes potenciais e capazes de auxiliar no seu desenvolvimento, as organizações devem apresentar oportunidades de crescimento, oferecendo planos de carreira, para que todos tenham visão dentro da organização, sabendo que poderão progredir cada vez mais.

Além disso, é de extrema importância que os colaboradores saibam onde querem chegar, identificando planos e passos que lhe proporcionem o alcance desses objetivos.

Tabela 2 – Planejamento de Carreira

	Nº	AFIRMATIVA	1. DISCORD O TOTALM ENTE	2. DISCORD O PARCIAL MENTE	3. NÃO CONCORD O NEM DISCORD O	4. CONCORD O PARCIALM ENTE	5. CONCOR DO TOTALM ENTE
PLANEJAMENTO DE CARREIRA	1	As oportunidades que existem nesta empresa foram determinantes para que me candidatasse a uma vaga	4%	4%	41%	33%	19%
	2	A empresa me apresentou quais os caminhos e possibilidades que tenho de ascender profissionalmente aqui	11%	15%	15%	48%	11%
	3	Antes de chegar nesta empresa não tinha um planejamento de carreira definido	33%	11%	11%	26%	19%
	4	A empresa e eu fizemos um planejamento da minha carreira	41%	11%	37%	11%	19%
	5	Planejei minha carreira e estou exatamente onde deveria estar	11%	26%	26%	26%	11%
	6	Os objetivos da empresa estão alinhados com os meus objetivos individuais	4%	19%	33%	33%	11%

7	A responsabilidade sobre o planejamento da minha carreira é de responsabilidade da empresa	30%	37%	19%	11%	4%
8	Acredito ser importante realizar um planejamento de carreira alinhado com esta empresa	4%	0%	15%	33%	48%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

A afirmativa 1 está relacionada ao planejamento de carreira e teve um resultado positivo para a organização. A afirmativa tinha como objetivo analisar se as oportunidades que existem nesta empresa foram determinantes para que o funcionário se candidatasse a uma vaga. E, como resposta, 52% dos colaboradores concordaram com tal afirmativa, confirmando a importância da empresa em buscar oferecer oportunidades de carreira para chamar a atenção dos melhores talentos.

Já na afirmativa 2, 59% dos colaboradores concordaram que a empresa os apresentou os caminhos e possibilidades para ascender profissionalmente dentro da sua estrutura. Isso é importante pois não basta chamar a atenção dos melhores profissionais disponíveis no mercado de recursos humanos, mas é de fundamental importância confirmar as expectativas e deixá-los cientes das habilidades e competências que devem ser entregues para o recebimento das recompensas devidas.

Na afirmativa 3, buscou-se identificar se antes de fazer parte da organização, os colaboradores já tinham um planejamento de carreira definido. Assim, 44% dos respondentes alegaram que não tinham um plano de carreira definido e 45% concordaram. Estes dados revelam que nem todos compreenderam a importância de traçar os próprios planejamentos de carreira. Segundo o Brito (2014) o planejamento de carreira é importante ser realizado não apenas na organização, mas também feito de forma pessoal antes de adentrar nas empresas, pois o planejamento serve para que o indivíduo possa definir os rumos da sua vida profissional e a partir disto, escolher os meios para a realização destes rumos. Escolhendo assim a organização que melhor corresponda para realização destes.

Segundo Telmo (2015) o planejamento de carreira realizado pela organização juntamente com o colaborador é de fundamental importância, pois os colaboradores que possuem este planejamento traçado têm como resultados: foco nos objetivos, maior agilidade, maior dedicação, buscam mais conhecimento e alto desenvolvimento no trabalho em equipe. Desta forma, contribuirão gerando benefícios para a organização, visto que um funcionário com estas qualidades trará desenvolvimento.

E foi ao pensar na importância do planejamento de carreira traçado em conjunto que se elaborou a afirmativa 4, tendo como objetivo saber se os colaboradores tinham realizado um planejamento de carreira juntamente com a organização, quando 52% discordaram, afirmando que o mesmo não tinha sido realizado.

Ao relacionar as afirmativas 3 e 4, percebe-se que a maioria dos colaboradores tinham um planejamento de carreira definido antes de comporem o quadro da organização, mas que ao adentrarem, não houve a relação e comparação com os planejamentos da organização, o que poderia gerar uma insatisfação por parte dos colaboradores, quando comparamos expectativa e realidade.

Mas, isso não foi motivo de insatisfação, pois a afirmativa 5 tinha como objetivo avaliar se os colaboradores que planejaram suas carreiras estão onde deveriam estar, e 37% afirmaram que ainda não estão onde deveriam estar, mas 37% confirmaram que estão sim onde deveriam. Desta forma, se mostra a importância da análise periódica da organização para que através do planejamento de carreira, os gestores estejam sempre prontos para desenvolver boas políticas de crescimento e desenvolvimento dentro das organizações, para que os colaboradores se sintam motivados (TELMO, 2015).

Na afirmativa 6, sobre os objetivos da empresa e o alinhamento com os objetivos individuais dos colaboradores, 44% dos colaboradores concordaram. Isto revela que mesmo independente do planejamento prévio, os objetivos coincidem, e que através disto, o impacto para organização deve ser positivo. No entanto, a organização deve ficar atenta e focada também nos que afirmaram não haver esse alinhamento, visto que em uma empresa todos devem caminhar em busca de um propósito único.

Na afirmativa 7, sobre a responsabilidade do planejamento de carreira, 67% dos colaboradores discordaram de que seria da empresa, retratando que reconhecem a necessidade de elaborar os próprios planejamentos. E, por isso que 81% concordaram com afirmativa 8, quando tratou da importância de realizar um planejamento de carreira alinhado com esta empresa, o que confirma que eles reconhecem sim que devem buscar traçar seus próprios planos, mas se faz essencial que a organização auxilie e apresente seus planos, para que seja traçado o planejamento de carreira em conjunto e assim, obter resultados ainda mais positivos para ambos os lados.

Analisando o resultado das afirmativas anteriores, percebe-se que a organização Stefanini buscou apresentar os caminhos e as possibilidades que cada colaborador pode alcançar e isto foi importante para reter os melhores talentos para a organização. Muitos dos colaboradores acreditam que ainda não estão onde deveriam estar o que pode ser reflexo da falta de estímulo da organização em realizar um planejamento de carreira em conjunto com o colaborador. Porém, apesar de não haver um planejamento de carreira definido, a organização apresentou os objetivos para os colaboradores, coincidindo então com o seus, o que fez grande diferença, para que a organização fosse escolhida por eles.

4.2.2 Gestão de Carreira

A gestão de carreiras é responsável por criar e implementar formas que beneficiem a organização e os colaboradores, auxiliando-os nas perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Tabela 3 - Gestão de Carreira

	Nº	AFIRMATIVA	1. DISCORDO TOTALME NTE	2. DISCORDO PARCIALM ENTE	3. NÃO CONCOR DO NEM DISCORD O	4. CONCORD O PARCIALM ENTE	5. CONCORD O TOTALME NTE
GESTÃO DE CARREIRAS	9	A empresa faz o acompanhamen to da minha carreira	4%	15%	15%	56%	11%

10	A empresa investe em treinamentos focados no cargo que ocupo	19%	26%	15%	30%	11%
11	A empresa investe em treinamentos focados em atividades que posso exercer no futuro	11%	30%	26%	26%	7%
12	Os treinamentos oferecidos têm me ajudado a desenvolver melhor minhas tarefas da minha carreira	15%	15%	41%	22%	7%
13	Recebo feedback dos meus superiores de forma contínua.	15%	19%	37%	19%	10%
14	Os feedbacks, quando recebidos, têm sido importantes para melhorar meus resultados	7%	0%	26%	37%	30%
15	Acredito que minhas competências e habilidades são medidas de forma clara e transparente na empresa	15%	41%	30%	11%	3%
16	Os critérios para ascensão profissional nesta empresa não são claros, transparentes e de conhecimento de todos	11%	22%	15%	37%	15%
17	Todos os funcionários têm as mesmas oportunidades para ascender na carreira	4%	15%	37%	37%	7%

	18	A responsabilidade e da gestão da minha carreira é da empresa	33%	33%	26%	4%	4%
--	----	---	-----	-----	-----	----	----

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Na afirmativa 9, quando se avaliou se a organização realizava o acompanhamento das carreiras, 67% dos respondentes concordaram, demonstrando que a empresa se interessa com as carreiras dos seus colaboradores. Isto pode ser benéfico, pois o alinhamento das perspectivas pessoais e profissionais, pode gerar satisfação e resultar na diminuição da rotatividade. Isto porque, o acompanhamento através da gestão de carreira permite que a organização retenha colaboradores de grande potencial, fazendo-os chegar onde estabeleceram seu auge profissional.

Na afirmativa 10 buscou-se identificar se há investimentos em treinamentos focados nos cargos em que cada funcionário ocupa, tendo 45% dos respondentes discordando, retratando uma realidade sem os devidos investimentos na melhoria das atuais atividades. Em conformidade, na afirmativa 11, quando se tratou dos investimentos em treinamentos focados em atividades que o funcionário possa exercer no futuro, 41% dos respondentes discordaram, demonstrando que a empresa também não realiza os devidos investimentos nos treinamentos para as próximas atividades que estejam o plano de carreira dos seus colaboradores.

Analisando a afirmativa 12, que tratou de identificar se os treinamentos ofertados estão lhes ajudando a desenvolver melhor suas carreiras, 41% discordou, e apenas 29% concordou. De forma geral, quando falamos de treinamento, os colaboradores não perceberam que os investimentos estão sendo realizados, nem apoiando nas atividades atuais, tão pouco futuras, o que pode afetar diretamente as carreiras dos seus colaboradores.

Matta (2014) diz que se faz importante realizar treinamentos nas organizações, pois auxilia no alinhamento dos gestores e colaboradores aos procedimentos da empresa, e auxilia no desenvolvimento das habilidades de cada um. E, complementa dizendo que as organizações devem considerar os treinamentos como investimentos e não como custos, pois eles trazem ótimos resultados para o crescimento da organização. Na afirmativa 13, sobre a continuidade dos feedbacks, 37% dos colaboradores responderam que nem concordam nem discordam, enquanto 34% discordam e 29% concordam. Na afirmativa 15, 56% dos colaboradores afirmaram que suas competências e habilidades não estão sendo medidas de forma clara e transparente. Isso revela que os superiores não estão analisando, de forma perceptível por parte dos colaboradores, as suas competências e habilidades, privando-os assim do aumento da performance e do desenvolvimento de novas habilidades, como também o aprimoramento daquelas que já possuem. Se os colaboradores sabem no que estão sendo avaliados e recebem feedbacks, podem ajustar seus comportamentos e competências, impulsionando-os na longevidade de pertença, bem como no crescimento das suas carreiras.

Na afirmativa 16, sobre os critérios para ascensão profissional nesta empresa não serem claros, transparentes e de conhecimento de todos, 52% dos colaboradores concordaram. Ou seja, isto não é um ponto positivo para a organização, pois a definição de metas e critérios claros e transparentes se faz importante para que o colaborador possa buscar e alcançar a sua esperada ascensão profissional. Assim como confirma Moraes (2013), quando afirma que a ascensão profissional surge a partir do momento que o colaborador acredita que precisa de mais espaço para exercer suas competências, e assim procura negociar as condições para tal, quando os seus

talentos se tornam vitais para a empresa e sentem que a empresa demonstra interesse em mantê-los. Já na afirmativa 17, 44% concordaram que todos os colaboradores têm as mesmas oportunidades para ascender na carreira. Isso mostra que os critérios para ascensão não são do conhecimento de todos, mas que quando conhecidas, a empresa dispõe da mesma oportunidade para que todos possam ascender profissionalmente.

Para finalizar, as afirmativas relacionadas a gestão de carreiras, na de número 18, 66% dos colaboradores discordaram sobre a responsabilidade da própria gestão de carreira ser da organização. Assim sendo, a maioria dos colaboradores reconhecem que são responsáveis pela gestão da própria carreira. O colaborador precisa ter o seu plano de carreira traçado, para que posteriormente, possa buscar alinhá-los com os da organização. Segundo França 2017, a responsabilidade de gerir a carreira deve ser do próprio indivíduo e, reconhecer, isto é, de extrema importância para que ele busque cada vez mais o seu desenvolvimento e uma boa gestão da sua carreira

4.2.3 Auto avaliação de Carreira

Para desenvolver um planejamento de carreira que gere resultados positivos e saber quais funções esperar da gestão de carreiras da organização, é de fundamental importância realizar a auto avaliação de carreira, para que se possa mensurar de forma racional os aspectos positivos e negativos de sua própria carreira em relação ao objetivo traçado.

Tabela 4 - Auto avaliação de Carreira

	Nº	AFIRMATIVA	1. DISCORDO TOTALMENTE	2. DISCORDO PARCIALMENTE	3. NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4. CONCORDO O PARCIALMENTE	5. CONCORDO TOTALMENTE
AUTOAVALIAÇÃO DE CARREIRA	19	Tenho buscado novos conhecimentos	0%	0%	11%	19%	70%
	20	Estou aberto a mudanças	0%	0%	11%	19%	70%
	21	Consigo me enxergar vários anos trabalhando nesta empresa	7%	15%	37%	22%	19%
	22	Acredito ser de minha responsabilidade o planejamento do meu futuro nesta empresa	0%	11%	29%	30%	30%
	23	Desenvolver uma carreira nesta empresa é algo importante para mim	0%	11%	33%	30%	26%
	24	A organização não reconhece qualquer esforço extra da minha parte	7%	26%	41%	22%	4%
	25	Pretendo seguir carreira nesta empresa	0%	11%	48%	22%	19%
	26	Aqui sinto que sou recompensado pelo meu trabalho	4%	26%	30%	33%	7%

27	Esta empresa oferece oportunidades de crescimento profissional a seus funcionários	0%	7%	19%	44%	30%
28	Nesta empresa possuo oportunidade de colocar em prática todo o conhecimento que possuo	4%	8%	22%	44%	22%
29	Visualizo nesta empresa cargos e funções que tenho competência para assumir	0%	0%	19%	33%	48%
30	Acredito que o planejamento e a gestão de carreira são fundamentais para o sucesso profissional	0%	0%	7%	15%	78%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Nas afirmativas 19 e 20, relacionadas a auto avaliação de carreira, buscou-se analisar se os colaboradores têm buscado novos conhecimentos e se estão abertos a mudanças. E com 89%, os colaboradores concordaram com ambas afirmativas. Este resultado é positivo para a organização, pois se torna um diferencial, ter colaboradores que estejam dispostos a auxiliar no crescimento e no desenvolvimento da organização, ainda que seja necessária a mudança.

Na afirmativa 21, 41% dos colaboradores se enxergam trabalhando vários anos nesta organização. Acredita-se que isto é o reflexo do empenho por parte da organização para oferecer oportunidades de crescimento aos seus colaboradores, o que os faz viver um sentimento de pertença. Além disso, faz com que estabeleçam laços emocionais e comprometimento com os objetivos organizacionais (FRANÇA, 2019).

Na afirmativa 22, 60% dos colaboradores afirmaram que é de sua importância a responsabilidade do planejamento do próprio futuro nesta organização. Isto é um aspecto positivo para a organização, pois seus colaboradores já percebem que eles são os responsáveis pelo seu próprio planejamento, podendo então, somar cada vez mais na equipe. Além disso, passam a declarar sua responsabilidade para com os resultados organizacionais, bem como participantes ativos da própria carreira.

Sobre a satisfação dos colaboradores na organização, na afirmativa 23, 56% dos colaboradores consideram importante desenvolver uma carreira nesta organização. Isto mostra que os colaboradores acreditam que podem crescer e se desenvolverem profissionalmente nesta empresa. Quando os colaboradores visualizam longevidade na relação com a organização, assim também é o processo de entrega e competências, de forma aprimorada e constante (BRITO, 2014).

Na afirmativa 24, 41% dos colaboradores não concordaram nem discordaram no que diz respeito ao reconhecimento do esforço extra dos colaboradores por parte da organização. Segundo Holanda (2018), diz que para estímulo dos colaboradores e aumento de suas produtividades, se faz importante a recompensa, esta, podendo ser entregue aos colaboradores de diversas maneiras, seja financeira, emocional, social ou intelectual, se fazendo ainda mais importante quando se trata de esforços extras. Em contrapartida, na afirmativa 25, 40% dos

colaboradores afirmaram que se sentem-se recompensados pelos trabalhos desenvolvidos. Desta forma, acredita-se que os colaboradores são devidamente recompensados, porém, existem esforços considerados extras que nem sempre são devidamente reconhecidos.

Na afirmativa 26, em relação ao seguimento da carreira na organização, 48% dos colaboradores nem concordaram nem discordaram. Ou seja, infelizmente há colaboradores que ainda não traçaram seus planos de carreira, ou a empresa não os oportunizou perceberem a importância de permanecerem ali, e por isso ainda não definiram se ali querem ou não seguir carreira. Desenvolver um planejamento de carreira alinhado aos objetivos organizacionais é a melhor opção para que o colaborador tenha certeza se quer continuar adiante na empresa ou não, pois só assim saberá onde se quer chegar (BRITO, 2014).

A organização deve, então, estimular seus colaboradores a buscarem realizar seus próprios planejamentos de carreira, bem como analisarem de forma conjunta para que tenham certeza de ali construir seus futuros, de forma alinhada estrategicamente.

A afirmativa 27 refere-se ao estímulo da empresa para oferecer oportunidades de crescimento profissional, quando 74% concordaram com tal afirmativa. Isto é positivo para a organização, pois os colaboradores reconhecem que, caso escolham ali seguir carreira, haverá oportunidades.

Na afirmativa 28, 66% dos colaboradores afirmaram que nesta empresa, eles têm oportunidade de colocar em prática todo conhecimento que possuem. Dados esses que são confirmados através da afirmativa 29, pois 81% dos colaboradores visualizam nesta empresa cargos e funções que tem competências para seguir.

E por fim, a afirmativa 30 traz um aspecto positivo, que ao ser levado em consideração e se trabalhado devidamente em conjunto poderá gerar inúmeros resultados beneficiando a organização e os colaboradores. Obteve-se que 93% dos colaboradores acreditam que o planejamento e a gestão de carreira são fundamentais para o sucesso profissional.

Com base nos dados coletados, pode-se analisar que a Stefanini conta com colaboradores dispostos a buscar novos conhecimentos, como também, dispostos a mudanças. Mesmo com esforços extras não reconhecidos, a organização recompensa devidamente os seus colaboradores. Há colaboradores que não traçaram seus planos de carreira e por isso ainda não definiram se querem ou não seguir carreira nesta organização, mas eles reconhecem que, caso escolham seguir carreira nesta organização, há oportunidades para isso, pois eles se sentem valorizados e acreditam que podem crescer e se desenvolverem profissionalmente nesta organização. Assim, percebe-se a importância da gestão de carreiras em estimular seus colaboradores a desenvolverem seu próprio plano de carreira, ainda mais porque eles reconhecem que são os responsáveis pelo seu próprio planejamento e que o planejamento e a gestão de carreiras são fundamentais para o sucesso profissional, podendo então, através da realização do planejamento, gerar resultados ainda maiores para a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar a visão dos colaboradores sobre a gestão de carreiras na empresa Stefanini de Campina Grande. Para o seu alcance, foi necessário incluir no referencial teórico a definição de carreira, sua trajetória, o planejamento, sua importância e etapas, e a gestão de carreira.

De acordo com os dados relacionados ao planejamento de carreira, percebeu-se que os colaboradores reconhecem a necessidade de elaborar os próprios planejamentos e pretendem

realizar um planejamento alinhado com esta empresa, o que é de grande importância para o desenvolvimento de ambos. Sendo então um aspecto positivo para levar em consideração, pois desta forma, os colaboradores demonstram sim interesse e disposição para desenvolver suas carreiras na Stefanini.

Já em relação a gestão de carreiras da Stefanini, pôde-se analisar que sob a ótica dos colaboradores, as ações consideradas básicas para uma boa gestão como feedbacks, treinamentos, análise de competências e habilidades não estão sendo realizadas assiduamente como deveriam, mas que quando ocorrem, os resultados são sempre benéficos para a organização pesquisada. Desta forma, é importante que reconheçam a importância de realizar as ações que competem a gestão de carreira, para auxiliar no crescimento profissional dos colaboradores e da organização.

Em relação a auto avaliação dos colaboradores sobre a própria carreira, percebeu-se que nem todos os colaboradores do setor ADS da Stefanini de Campina Grande definiram se querem ou não seguir carreira nesta organização, mas eles reconhecem que, caso escolham seguir, há oportunidades para isso, pois eles se sentem valorizados e acreditam que podem crescer e se desenvolverem profissionalmente na Stefanini.

Analisando todo o projeto, percebeu-se que os colaboradores do setor ADS da Stefanini de Campina Grande reconhecem a importância do planejamento e da gestão de carreiras. Em sua maioria, sabem que para o crescimento organizacional se faz necessário a realização de um plano bem elaborado individualmente, de ações realizadas pela gestão de carreiras como forma de estímulo e que há necessidade de buscar o crescimento individual e da organização.

Em geral, a visão dos colaboradores é positiva, pois este setor possui colaboradores dispostos a crescerem na organização. Desta forma, a Stefanini deveria então, buscar cada vez mais oferecer ações que os motivem e os impulsionem, pois se os resultados já são positivos desta forma, quiçá com ações ainda mais eficazes.

Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se realizar novamente o estudo na organização Stefanini de Campina Grande, abrangendo todos os setores da empresa. Pois este trabalho teve como limitações a amostra por acessibilidade, visto que não foi possível realizar a pesquisa com todos os colaboradores. Propõe-se também, realizar o mesmo estudo em outras organizações, para que elas possam analisar se há necessidade de aplicar melhorias e desta forma, alcançarem o desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ASAAS. A importância do plano de carreira para os colaboradores. **Disponível em:** <<https://www.asaas.com/blog/a-importancia-do-plano-de-carreira-para-os-colaboradores/>>.

Acesso em: 02 nov. 2018.

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A.; Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRITO, C. H. Planejamento pessoal e profissional. São Paulo, 2014.

DIAS, Luan. Stefanini: Transformação Digital no DNA da empresa. Inteligência corporativa, 2018. Disponível em: <<https://inteligencia.rockcontent.com/transformacao-digital-stefanini/>>. Acesso em: 30 set 2019.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. In: __. **Carreira e gestão estratégica de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FRABASILE, D. **Apenas 17% dos programadores brasileiros são mulheres**. Época Negócios, 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2018/02/apenas-17-dos-programadores-brasileiros-sao-mulheres.html>>. Acesso em: 28 set 2019.
- FRANÇA, Sulivan. **O que é gestão de carreira?**. SL coaching, 2017. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/gestao-de-carreira>> Acesso em: 02 set 2019.
- FREIRE, D. **Stefanini investe em ofertas que mesclam Digital, ADS e processo Ágil**. Stefanini, 2017. Disponível em: <<https://press.stefanini.com/blog/2017/07/25/stefanini-investe-em-ofertas-que-mesclam-digital-ads-e-processo-agil/>>. Acesso em: 26 set 2019.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa**. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de carreira**. São Paulo: Cengage, 2016.
- LIMA, G. M.; MACHADO, D.; ESTENDER, A. C. **Plano de carreira e plano de Remuneração para motivação e Retenção de talentos**. Rio de Janeiro: 2017.
- MALSCHITZKY, Nancy. **A Importância da orientação de carreira na empregabilidade**. Curitiba: Revista FAE, 2012.
- MATTA, Vilella. **A importância do treinamento nas organizações**. SB Coaching, 2015. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/importancia-treinamento-organizacoes/>>. Acesso em: 26 ago 2019.
- MORAES, Djalma. **Ascensão profissional**. Portal educação, 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/recursos-humanos/ascensao-profissional/33718>>. Acesso em: 14 set 2019.
- MORAES, D. V. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PEREIRA, Maria Cecília Bastos. **RH Essencial: gestão estratégica de pessoas e competências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- RIBEIRO, Pollyana. **Qual a Importância do Feedback Para a Motivação do Trabalhador?**. JRM coaching, 2017. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-importancia-do-feedback-para-comunicacao-e-motivacao-do-trabalhador/>> Acesso em: 02 set 2019.
- SASS, Odair. **Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação, no Brasil**. Porto Alegre, 2012.
- SILVA, E. L. Da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de ensino a distancia da UFSC, 2001.
- SOUZA, L. H. F. **As vantagens da elaboração e a implementação do plano de carreira dentro da empresa**. São Paulo, 2014.
- STEFANINI. **Cocriando soluções para um futuro melhor**. Stefanini, 2018. Disponível em: <<https://stefanini.com/pt-br/a-stefanini/sobre>>. Acesso em: 24 set 2019.
- WHITE, Aggie. **Planejamento de carreira e Networking**. 1. Ed. São Paulo: Cengage, 2012.