



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO - UNIFAMETRO**  
**ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MARIA JOSIANE PEREIRA DA SILVA**  
**VIVIANE BERTOLDO DOS SANTOS**

**A GESTÃO DE CARREIRA COMO ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO,  
DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA NO SETOR HOSPITALAR EM FORTALEZA/CE**

**FORTALEZA**

**2020**

MARIA JOSIANE PEREIRA DA SILVA  
VIVIANE BERTOLDO DOS SANTOS

**A GESTÃO DE CARREIRA COMO ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO,  
DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA NO SETOR HOSPITALAR EM FORTALEZA/CE**

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof.<sup>a</sup> Regina Raquel Filgueiras da Silva.

FORTALEZA

2020

MARIA JOSIANE PEREIRA DA SILVA

VIVIANE BERTOLDO DOS SANTOS

**A GESTÃO DE CARREIRA COMO ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO,  
DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO  
EM UMA EMPRESA NO SETOR HOSPITALAR EM FORTALEZA/CE**

Artigo TCC como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup>. Regina Raquel Filgueiras da Silva  
Orientador – Centro Universitário Fametro

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Olívia Lima Guerreiro de Alencar  
Membro – Centro Universitário Fametro

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Thaís Vieira Nogueira Feitosa  
Membro - Centro Universitário Fametro

# **A GESTÃO DE CARREIRA COMO ESTRATÉGIA PARA CAPTAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO SETOR HOSPITALAR EM FORTALEZA/CE**

Aluna: Maria Josiane Pereira da Silva

Aluna: Viviane Bertoldo dos Santos

Professora Orientadora: Regina Raquel Filgueiras da Silva

## **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo analisar a Gestão de Carreiras como estratégia para a captação, desenvolvimento e retenção de talentos em uma instituição hospitalar em Fortaleza. Para isso foi realizada uma pesquisa descritiva e exploratória, por meio de uma abordagem quantitativa, com o propósito de analisar e apresentar os principais conceitos de gestão de carreiras, especificar as estruturas de carreiras implantadas nas empresas e identificar os resultados alcançados a partir da implantação do plano de carreira. Contudo, o intuito de ter escolhido essa empresa foi por tratar-se de uma instituição consolidada no mercado, que possui uma estrutura e processos direcionados a implantação de estratégias de gestão de carreiras. O estudo de caso foi desenvolvido, a partir das análises das respostas obtidas através da técnica de aplicação de questionários, via *Google forms*. A aplicação da pesquisa foi através do questionário de escala do tipo Likert. Após a tabulação dos dados foi possível verificar que os funcionários têm a percepção de que a empresa possui uma estrutura adequada em relação a gestão de carreiras desenvolvida para seus colaboradores e que o setor de recursos humanos é ativo na construção do desenvolvimento dos seus funcionários.

**PALAVRAS-CHAVES:** Gestão de Carreira. Desenvolvimento. Retenção de Talentos.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos séculos 19 e 20 a carreira profissional dos indivíduos era definida pelas organizações, conforme o modelo de gestão da época que era focado na eficácia e eficiência operacional, na padronização e racionalidade. Devido ao processo de globalização e a alta competitividade, o mundo do trabalho vem se modificando de forma significativa. Atualmente o indivíduo assume um papel mais ativo na gestão de carreiras, isso significa dizer que os colaboradores são responsáveis por planejar sua própria carreira, descobrir novos métodos para absorver conhecimentos e experiências, além de desenvolver estratégias para se manter ativo no mercado de trabalho.

Em contrapartida, toda empresa deseja obter um bom desempenho positivo em suas ações e para que isso aconteça, alguns fatores devem ser considerados e implementados, como por exemplo promover o engajamento dos seus colaboradores. Neste sentido a gestão de carreira destaca-se, pois envolve duas partes principais: a organização e o indivíduo, ou seja, a gestão de carreiras busca alinhar os aspectos individuais e empresariais, tornando-se uma via de mão dupla, a satisfação e desenvolvimento do colaborador e da empresa.

O colaborador no qual se encontra em um cenário onde enxerga a possibilidade de crescimento e que seus esforços estão sendo notados há uma grande tendência na permanência, na motivação e no engajamento do funcionário dentro da empresa. Do outro lado a empresa possui objetivos e metas para serem alcançadas, ou seja, seu desenvolvimento organizacional será atingido, a partir de funcionários qualificados e envolvidos com os objetivos e metas da empresa.

Quando uma empresa decide juntamente com o setor de RH planejar a ascensão profissional dos seus colaboradores, evidencia-se preocupação na valorização e reconhecimento do seu quadro de pessoal, deste modo, a empresa busca evitar perder aqueles colaboradores com potenciais para a concorrência, concomitantemente a rotatividade dos empregados, tende a diminuir, diminuindo também os custos com processos seletivos.

Sabe-se que por muito tempo era nítido que os empregados estavam satisfeitos em permanecer nas empresas por 10, 20 e 30 anos na mesma função,

atualmente, o novo perfil é totalmente oposto, querem crescer, serem reconhecidos, almejam cargos estratégicos e principalmente empresas que os valorizem, e do mesmo modo que as empresas também almejam funcionários criativos, talentosos, inovadores e flexíveis.

A empresa em estudo atua há 30 anos no segmento hospitalar em Fortaleza/CE, possui 635 colaboradores. O intuito de ter escolhido esta empresa encontra-se pela facilidade de buscar e coletar informações diretamente com o gestor e colaboradores, tornando assim, as informações mais precisas. E também por ser tratar de uma empresa de grande porte, aspecto que poderá viabilizar amostras significativas, além de adotar estratégias voltadas para a gestão de carreira.

Trata-se de um assunto importante a ser investigado e que pode possibilitar melhor compreensão de como a empresa, vem adotando a gestão de carreira como estratégia de atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Com base no que foi mencionado anteriormente, tem-se como problema norteador de pesquisa: “Como a gestão de carreiras contribui para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos em uma instituição hospitalar em Fortaleza ?”.

Assim, tem-se como objetivo geral da pesquisa analisar Gestão de Carreiras como estratégia para a captação, desenvolvimento e retenção de talentos em uma instituição hospitalar em Fortaleza, concomitantemente os objetivos específicos, apresentar os principais conceitos de gestão de carreiras, descrever as estruturas de carreiras implantadas nas empresas e quanto ao objetivo específico empírico, identificar a percepção dos funcionários sobre as práticas de gestão de carreiras na organização.

Parte-se da hipótese que as empresas que tem um plano de carreira estruturado, possuem mais chances de atrair, desenvolver e reter os talentos, pois essa ferramenta contribui bastante para o engajamento de seus funcionários e possíveis outros colaboradores em potenciais.

Sob a perspectiva metodológica o presente trabalho foi desenvolvido considerando a abordagem exploratória e descritiva, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e de campo, além de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica baseou-

se em renomados autores, livros, artigos, sites relacionados e publicações científicas sobre Gestão de Carreira e de Pessoas. O estudo de caso foi desenvolvido, a partir das análises das respostas obtidas através da técnica de aplicação de questionários, via *Google forms*.

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira seção refere-se à introdução, onde o tema em estudo foi contextualizado, sendo apresentado a justificativa e relevância do objeto de investigação, objetivos e problema do estudo, bem como sua relação com a captação, desenvolvimento e retenção de talentos. Além disso, foram expostos a questão de pesquisa, o objetivo geral, os específicos, a relevância do estudo e a metodologia. A segunda seção é referente à apresentação do referencial teórico. Na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada. A quarta seção foi disposta para a análise dos resultados da pesquisa, que utilizou como base o referencial teórico apresentado na segunda seção. Por fim, a quinta seção possui a conclusão do estudo e considerações finais, seguidos das referências e apêndices.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este presente capítulo irá apontar os principais conceitos relacionados a gestão de carreiras bem como as estruturas lógicas das carreiras, captação e retenção de talentos, desenvolvimento de pessoas e as etapas necessárias para a implantação da gestão de carreira em uma organização.

### **2.1 Principais conceitos sobre Gestão de Carreira:**

São inúmeros os significados do termo “carreira”. Inicialmente o conceito etimológico de carreira de acordo com o dicionário Priberam (2010) está relacionado com trilho, caminho de carro e caminho estreito. Porém, com o tempo seu conceito foi se modificando, até ser relacionado com carreira profissional e ascensão do funcionário dentro de uma organização, mas ainda assim, segue a ideia de caminho, ou seja, a concepção de que o colaborador deve seguir um caminho para alcançar cargos e posições elevadas na hierarquia organizacional.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SENAI (2011, p. 120) conceitua carreira como uma “política de promoção com base em avaliação de

desempenho para todos os funcionários, prioridade ao recrutamento interno, aconselhamento de carreira, grandes oportunidades de carreira para mulheres, programas de *trainees*.”

Carreiras não são mais sinônimo de cargo, no qual o indivíduo permanecia a vida toda conduzido pela organização. Porém, as empresas têm um importante papel no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso caso queiram reter os melhores talentos. (DUTRA, 2008, p.57)

Ou seja, as duas definições revelam como a carreira atualmente mais flexível, tem o objetivo que vai além de preencher uma vaga dentro da organização.

A carreira pode ser definida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só dos trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também das suas percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais que resultam em desenvolvimento de competência para lidar com situações de trabalho de maior complexidade e em constante transformação. (DUTRA E VELOSO, 2013, p.100)

Para Oliveira (2013) “carreira é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam.”

Neste sentido pode-se enfatizar o papel do indivíduo na gestão da sua própria carreira, com isso o foco maior passa a ser do indivíduo, que compreende a vida profissional com a vida pessoal, passando de um modelo que tinha como centro o trabalho e funções para um modelo centrado na pessoa, na percepção individual.

Para (DESSELER, 2014, p.235) “gestão de carreira é um processo para permitir que os funcionários compreendam e desenvolvam suas habilidades profissionais e interesses, utilizando-os de forma mais eficaz, tanto dentro da empresa quanto depois que saem dela.” Isso significa dizer, que a gestão de carreira é um caminho que possibilita que o colaborador tenha oportunidades de crescimento dentro da organização, desenvolvendo assim habilidades e competências necessárias para seu progresso profissional que o acompanhará por toda a sua vida, mesmo que este não faça mais parte da organização. Dessa forma percebe-se que o colaborador é peça chave para o seu próprio crescimento, porém

as empresas também devem contribuir de forma efetiva no desenvolvimento dos mesmos.

Conforme França (2014) para que as organizações mantenham seus colaboradores satisfeitos e não percam seus talentos para os concorrentes é necessário que a empresa tenha um plano de carreira ativo.

Para que uma organização venha a despertar para o engajamento dos seus colaboradores faz-se necessário um planejamento de carreira, dessa forma, para Monteiro (2014)

O plano de carreira é uma das políticas determinantes na retenção de talentos, visto que os ingressantes em uma empresa buscam sempre o crescimento profissional. Quando a empresa possui um plano de carreira definido, o colaborador sabe onde chegar e quais esforços de capacitação são necessários desenvolver para a obtenção do seu sucesso. Com isso, a empresa ganha por possuir um indivíduo alinhado com os objetivos da organização, e a procura por colaboradores torna-se menor. (MONTEIRO, 2014, p. 55)

Com isso, pode-se perceber que gestão de carreiras é um diferencial competitivo para as organizações, pois possibilita a retenção de talentos, proporcionando assim um crescimento profissional de seus colaboradores.

## **2.2 Estrutura de carreiras adotadas pelas empresas**

Na literatura pode-se encontrar três tipos de estrutura lógica das carreiras desenvolvidas nas empresas, sendo elas: a carreira em linha, carreira em rede, carreira paralela e carreira Y. Segundo Pinho (2013, p. 47) define estrutura lógica das carreiras como “a sequência coerente de cargos ou funções que as empresas disponibilizam para a evolução profissional das pessoas.”

### **2.2.1 Carreira em linha**

As estruturas em linha seguem uma sequência, uma lógica, uma única direção. Nesta estrutura percebe-se que foco é a área funcional, onde os cargos são agrupados por especialistas, ou seja, quanto maior for à especialização das pessoas, mais rápido se consegue posições gerenciais na empresa.

De acordo com Bibliardi e Diehl (2017) “as estruturas em Linha caracterizam-se por apresentar uma sequência de posições, alinhadas em uma única direção, verticalmente, e não oferece outras opções aos funcionários.”

Na carreira em linha o indivíduo necessita seguir apenas um caminho até chegar a sua evolução profissional na empresa, tendo como único direcionamento os cargos de gestão.

Na prática, pode-se considerar que, desde que a empresa tenha um sistema justo, estruturado, lógico e disseminado dos seus critérios e parâmetros de avaliação de desempenho, a estrutura em linha ascendente possibilita que a empresa facilite a evolução profissional dos seus melhores profissionais. (PINHO, 2013, P. 48)

Neste sentido, pode-se observar que a carreira em linha oferece uma estrutura simples, pois segue apenas uma direção, onde o funcionário percorrerá por apenas um único caminho até sua ascensão profissional.

### 2.2.2 Carreira em rede

A carreira em rede já apresenta um conceito mais flexível comparada à carreira em linha, pois existe a possibilidade de o colaborador escolher dentre vários caminhos para seguir dentro da organização. Nesta estrutura pode-se perceber que existe uma interação entre a empresa e o colaborador, pois a empresa irá apresentar os diversos caminhos do plano de carreira, e o colaborador poderá ter a possibilidade de escolher de acordo com seu perfil qual caminho seguir.

Para Pinho (2013) a evolução da carreira em rede “depende, diretamente, da evolução de determinadas atividades da empresa, o que não é algo controlável e previsível pelas pessoas.” Ainda com base na mesma autora flexibilidade existente na estrutura em rede pode causar na prática incertezas tanto para as empresas quanto para os colaboradores, pois neste modelo encontram-se várias opções de carreiras para cada profissional, podendo gerar confusão nas partes envolvidas.

### 2.2.3 Carreira paralela ou em Y

Com a necessidade de desenvolvimento tanto na área técnica quanto na área gerencial, surge o modelo de carreira em Y ou carreira paralela, cujo objetivo é possibilitar opção para os profissionais com maior afinidade para os cargos de gestão ou aqueles profissionais que preferem desenvolver-se de forma especializada em determinada área. Sendo assim, a carreira paralela pode ser entendida como:

A sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização orientada em duas direções, uma de natureza técnica/ou funcional e a outra de natureza gerencial, sendo garantido em ambas as direções o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa. (JOEL DUTRA, 2010, p.118)

Neste sentido percebe-se que esta estrutura cria alternativas de carreiras para o colaborador, podendo este se especializar na área técnica ou gerencial, conforme sua expectativa, vocação e capacitação, ou seja, o profissional tem a opção da escolha pelo caminho técnico ou gerencial.

Com base no autor supracitado a carreira em paralela pode ser dividida em carreira paralela em Y e as múltiplas, e para este autor, as mais utilizadas no Brasil é a carreira paralela em Y. Simultaneamente para Pinho (2013) a carreira em Y pode ser apontada como uma variação da carreira em paralela.

Ainda com base em Joel Dutra (2010, p. 121) a carreira em Y tem “natureza técnica ou funcional, compreendendo o período inicial da carreira do profissional na empresa até sua opção pelo braço técnico ou funcional ou pelo braço gerencial.” Em outras palavras para Pinho (2013, p. 51) “a base inicial é única e, depois os profissionais se diversificam em suas carreiras, podendo ir para a carreira executiva ou para a carreira de pesquisador, cientista ou consultor interno”.

Desta forma, a carreira paralela em Y surge na perspectiva de atrair colaboradores que possuem maior aptidão técnica, que preferem seguir a linha de pesquisas/técnica e descobertas, visto que, nem todos almejam cargos de direção. Com isso, o colaborador trabalha na área que mais se identifica e é reconhecido por isso. Possibilitando aos colaboradores a mesma valorização, sem distinção de cargos, posição hierárquica e nem de remuneração. Pinho (2013, p. 51) afirma que “deve existir um equilíbrio entre as remunerações relacionadas ao mesmo nível da estrutura em Y”

### **2.3 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

As pessoas possuem uma enorme capacidade de aprender e se desenvolver. O desenvolvimento de pessoas encontra-se literalmente relacionado com a educação, pois a palavra educar traz o sentido de extrair, trazer, arrancar, ou

seja, mostra a necessidade do ser humano em expor todo o seu potencial. (CHIAVENATO, 2014)

Treinar pessoas é o mesmo que desenvolver competências, pois por meio do treinamento os funcionários tornam-se mais produtivos, criativos e inovadores. O treinamento tem como objetivo capacitar os funcionários para desenvolverem determinada tarefa, e se tornarem mais significativos para a organização. (CHIAVENATO, 2014)

Ou seja, quando a empresa treina os seus funcionários ela o desenvolve pessoal e profissionalmente. Desta forma, a empresa deve oferecer recursos necessários para que seus colaboradores aprendam e desenvolvam novas habilidades, conforme ressalta Chiavenato:

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. (CHIAVENATO, 2014, p. 42)

Pode-se perceber que o desenvolvimento pessoal e profissional não está associado apenas na aquisição de novos conhecimentos, habilidades e competências, porém no comportamento do indivíduo ao absorver esses conhecimentos, na maneira como ele irá desenvolver novas atitudes, atitudes essas, que gerem resultados positivos.

Ao mesmo tempo que para Dutra (2014, p. 42) “desenvolvimento é processo de aprendizagem, porém é voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude.” Isto é, desenvolver e aprimorar os conhecimentos do colaborador, ajudando tanto na sua evolução pessoal como profissional, a fim de que futuramente esteja capacitado a assumir cargos mais elevados.

Pode-se observar que o desenvolvimento pessoal e profissional vincula-se diretamente com a carreira do indivíduo, conforme descreve Chiavenato (2014, p. 307) “desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização.” Ou seja, o

desenvolvimento acompanha o colaborador e atualmente a empresa que proporcionar esse crescimento se torna um diferencial competitivo.

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. (DUTRA, 2009, p. 101)

O desenvolvimento do capital humano torna-se uma das vantagens competitivas mais relevantes dentro de uma organização, é por esse motivo que as empresas estão cada vez mais investimento nas pessoas, pois sabem o quanto potencial humano podem alavancar resultados.

## **2.4 Captação e Retenção de Talentos**

Toda empresa precisa de funcionários para seguir sua missão, e sem colaboradores qualificados compromete o funcionamento da organização. Dessa forma é de extrema importância captar e reter corretamente os talentos. É fundamental que a empresa tenha conhecimento da relevância de atrair e manter colaboradores diferenciados dentro da organização para que tenha a tendência a aumentar sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Na visão de Yamaoka (2014)

O desafio dos gestores de RH para atrair e reter talentos é cada vez mais complexo. As empresas precisam hoje adotar um novo modelo de gestão para conseguir estar à frente de suas concorrentes. Aquelas que afastam talentos e ainda mantém líderes com o perfil de chefe não sobreviverão. (YAMAOKA, 2014, on-line)

Não é só um bom salário que é capaz de captar talentos, para ele outras variáveis influenciam significativamente para a captação como plano de carreira definido, bom ambiente de trabalho, respeito aos horários e os benefícios. (PONTES, 2017).

Além de captar os colaboradores é papel fundamental da empresa reter e manter o colaborador, pois somente captar não significa dizer que o funcionário permanecerá na empresa. Vale salientar, a captação pode ocorrer de duas formas,

recrutamento interno, com funcionários que já trabalham na empresa e o recrutamento externo, que consiste na busca de novos talentos, ocorrendo a contratação de profissionais que estão no mercado de trabalho. Donadão (2011) exemplifica que investir em treinamento, desenvolver talentos, oferecer oportunidades de crescimento entre outros são fatores que retêm colaboradores.

## **2.5 Implementação do Plano de Carreira**

São muitos os fatores que influenciam uma organização a implementar um plano de carreira, entre eles estão a atração e retenção de talentos, e o desenvolvimento de seus colaboradores, proporcionando assim, um maior direcionamento dos funcionários com os objetivos e metas da organização.

Conforme explicam Queiroz e Leite (2011, p. 1790) “O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão.”

Neste sentido pode-se entender que o plano de carreira é um caminho que o colaborador irá trilhar dentro da organização. A empresa oferecerá o seu planejamento, dentre as suas possibilidades, podendo ser plano em linha, rede, paralela e paralela em Y. E a partir desse planejamento o colaborador poderá trilhar seu percurso dentro da empresa de acordo com suas expectativas profissionais.

Para a implantação da Gestão de Carreiras a organização precisa seguir alguns passos conforme mostra Quadro 1:

Quadro 1

<p><b>Na implantação da Gestão de Carreiras a organização precisa:</b></p>
----------------------------------------------------------------------------

<p>Pense sobre o futuro junto dos colaboradores</p>	<p>É importante identificar e mapear as competências dos profissionais, as habilidades, os sonhos, os ideais e o tempo que pensam que levarão para chegar aonde desejam. Portanto, é preciso saber quais são os objetivos e as perspectivas profissionais dos colaboradores.</p>
<p>Realizar um benchmarking</p>	<p>Observar bons resultados obtidos por outras organizações e tentar adequá-los à realidade da empresa.</p>
<p>Define as progressões de carreira</p>	<p>Realizar um diagnóstico que demonstra todas as necessidades dos profissionais é essencial para que as progressões sejam alinhadas com a realidade. É preciso estar atento para que as decisões em relação às progressões estejam de acordo com a estrutura, os cargos e a política salarial que o profissional pode vislumbrar no futuro.</p>
<p>Identificar pontos fortes e fracos</p>	<p>O próximo passo é identificar, em cada membro da equipe, pontos positivos e os que podem ser melhorados, estimulando o aprendizado e o aperfeiçoamento constantes.</p>
<p>Realizar treinamentos</p>	<p>O treinamento é essencial para equilibrar esses pontos e estimular as forças</p>
<p>Estabelecer metas</p>	<p>Ao traçar as metas que comporão o plano de carreira, é importante que a empresa e o profissional estejam cientes de que as decisões precisam estar de acordo com o cenário real vivido pela empresa e pelo mercado.</p>

Os processos devem ser transparentes	A comunicação deve ser constante e transparente, para que toda informação seja compartilhada. Mesmo que haja dúvidas ao longo do processo, elas devem ser sempre sanadas. Para tanto, é importante contar com bons canais de comunicação e com o comprometimento dos próprios líderes.
Dar feedback constantemente	É preciso que o gestor converse com os colaboradores para que seja mantido um diálogo aberto, pontual e sistemático com a equipe.

Fonte: KENOBY, 2018 (adaptado pelas autoras)

A partir destas definições pré-estabelecidas a organização terá condições de definir seu plano de carreira, porém a mesma poderá incrementar novas práticas de acordo com seus interesses e particularidade. É importante que a organização saiba quais os benefícios de possuir um plano de carreira efetivo para compreender a importância que esse instrumento oferece tanto para a empresa quanto para o funcionário, conforme revela Furbino (2009):

Os benefícios da empresa que possui plano de carreira implantado e implementado são inúmeros; dentre estes, pode-se destacar a seleção interna de pessoal de forma mais consciente e, portanto, tendo mais chance de acerto na escolha, a intensificação do relacionamento da empresa para com o colaborador, além de conseguir que os funcionários atuem motivados, aspecto que contribui não só com o desenvolvimento profissional, mas também com o desenvolvimento organizacional.(FURBINO, 2009, on-line.)

Com isso, pode-se perceber os inúmeros benefícios que a gestão de carreiras proporciona para a empresa como um todo, além de diminuir a rotatividade de funcionários e motivar o engajamento dos mesmos.

### 3 MÉTODO

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa.

Segundo (LAKATOS E MARCONI, 2003, p. 83) método é:

o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (LAKATOS E MARCONI, 2003, p. 83)

Posto isto, quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. De acordo com (Gil, 2008) as pesquisas exploratórias têm como finalidade explorar conceitos e ideias, proporcionando uma visão geral do estudo. Esse tipo de pesquisa é bastante flexível. Ainda com base no mesmo autor (Gil, 2008, p.44) as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Em relação aos procedimentos adotou-se pesquisa bibliográfica, pois o estudo tem como base materiais já publicados, como livros e artigo científicos. Quanto ao local caracteriza-se como uma pesquisa de campo, pois as informações foram apanhadas diretamente com a população em estudo.

A abordagem da pesquisa é de natureza quantitativa, pois esse tipo de pesquisa possibilita mensurar e quantificar os dados coletados por meio de uma amostra. “A pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis” (ZANELLA, 2011, p. 35).

Prodanov e Freitas (2013, p. 60) conceitua estudo de caso como “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.” Ou seja, a pesquisa em questão, caracteriza-se como um estudo de campo, pois pretende analisar uma organização específica, dessa forma esse estudo de caso pretende avaliar a relação entre a gestão de carreira e a captação, desenvolvimento e retenção de talentos dentro da organização.

A empresa em estudo atua no ramo hospitalar em Fortaleza/CE com 30 anos no mercado, possui 635 funcionários, no entanto a amostra para pesquisa corresponderá a 110 funcionários distribuídos em 4 departamentos da empresa, os departamentos foram escolhidos por critério de facilidade, e maior tempo disponível dos funcionários. O intuito de ter escolhido esta empresa encontra-se pela facilidade de buscar e coletar informações diretamente com o gestor e colaboradores, tornando assim, as informações mais precisas. E também por ser tratar de uma empresa de grande porte que poderá fornecer amostras significativas além de possuir estratégias voltadas para a gestão de carreira.

O questionário para a pesquisa foi elaborado pelas autoras, portanto, foi realizado um pré-teste com 3 funcionários da empresa para averiguar possíveis erros de compreensão da pesquisa. Os respondentes do pré-teste não sugeriram nenhuma alteração nas perguntas e avaliaram que o questionário estava compreensível.

O questionário foi desenvolvido através da plataforma de questionários online *Google Forms*. A pesquisa corresponde ao total de 23 perguntas, sendo 16 delas relativas à gestão de carreira implementada pela organização, buscando compreender a inter-relação entre gestão de carreira e as estratégias de captação, desenvolvimento e retenção de talentos com cinco possibilidades de resposta, no formato *Likert*, entre quais: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Indiferente, 4- Concordo parcialmente e 5- Concordo totalmente. “A escala Likert, é uma escala de elaboração simples de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável” (GIL, 2008, p. 143). As outras 7 perguntas referem-se às condições sociodemográficas, para conhecer melhor as características dos respondentes quanto ao gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, tempo no cargo atual e quantidade de promoções recebidas na atual empresa.

Para a coleta de dados o questionário foi aplicado virtualmente, no período dos dias 18 a 22 de maio de 2020, com tempo livre para os respondentes, porém, o tempo para responder pesquisa dura em média 10 minutos.

A tabulação contou com o suporte do Microsoft Excel, no qual foram elaborados gráficos possibilitando melhor análise dos resultados.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

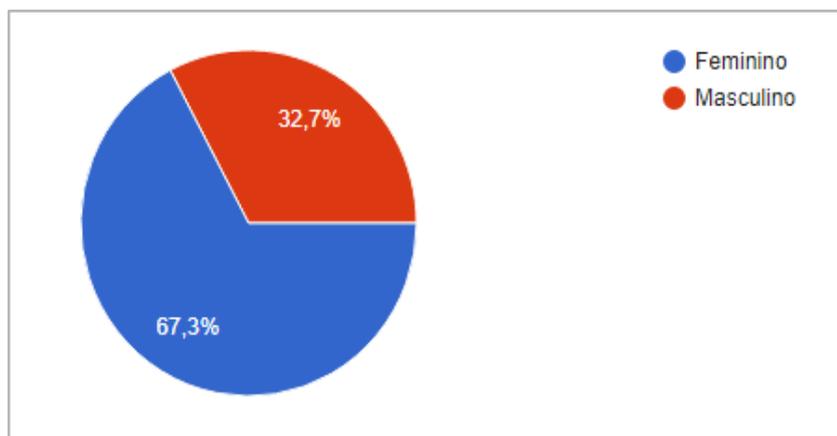
### 4.1 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo escolhido, foi um hospital localizado na cidade de Fortaleza-CE, com mais de 30 anos no mercado consolidando-se como um dos maiores planos de saúde do país e a maior cooperativa médica Norte-Nordeste, a empresa possui mais de 600 funcionários somente em Fortaleza.

### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

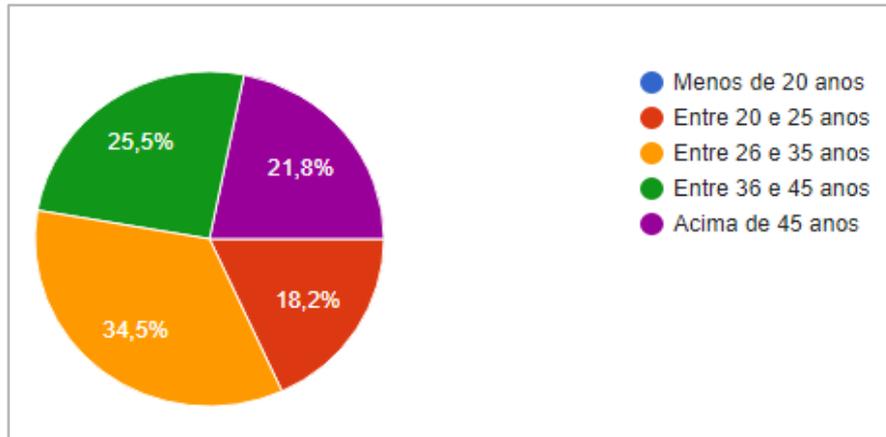
A pesquisa foi aplicada ao universo de 110 colaboradores o que representa 17,32% do total, distribuídos nos seguintes departamentos: T.I, faturamento, atendimento e financeiro da empresa. Os gráficos iniciais sinalizam a identificação dos funcionários: gênero, idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de empresa, tempo no cargo atual e quantidade de promoções recebidas na atual empresa.

Gráfico 1 - Gênero dos Respondentes



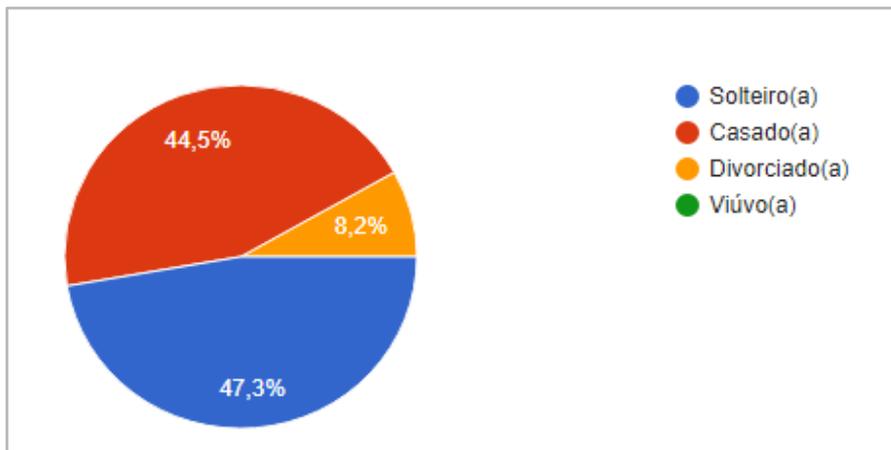
Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Gráfico 2 - Faixa Etária



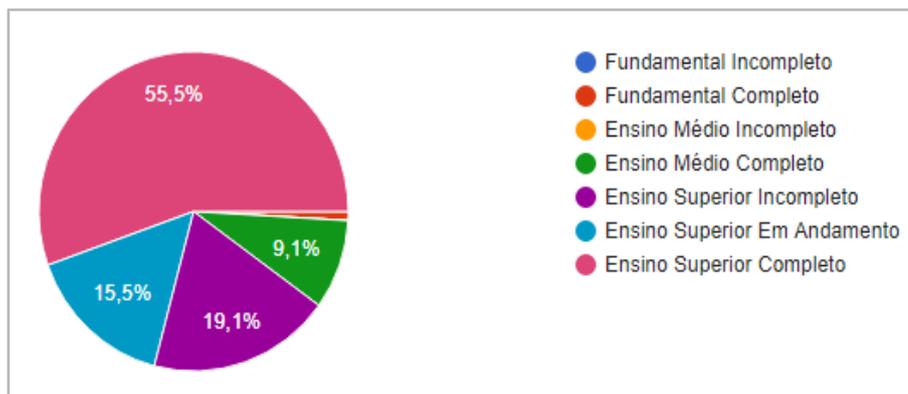
Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Gráfico 3 - Estado Civil



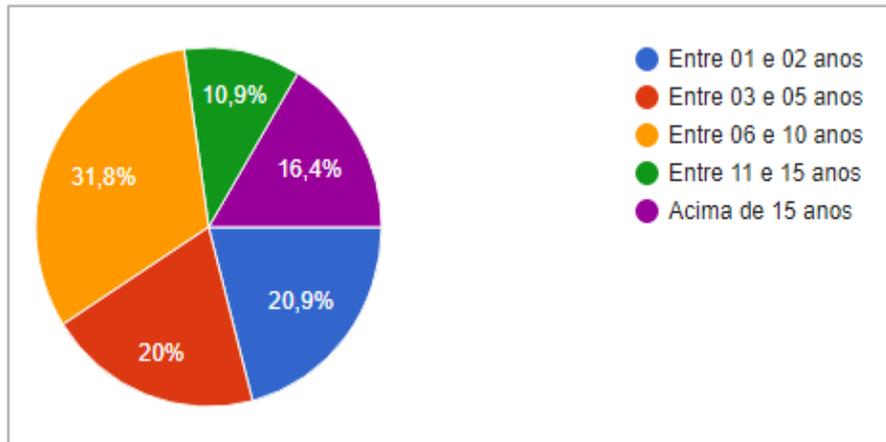
Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Gráfico 4 - Nível de Escolaridade



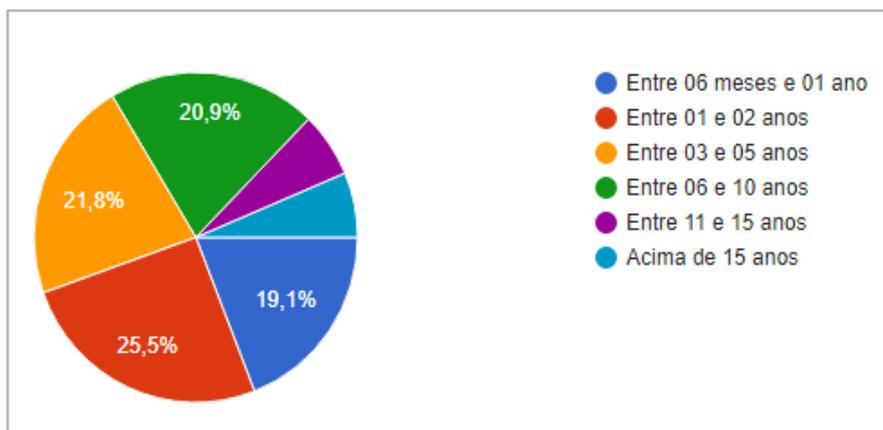
Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Gráfico 5 - Tempo de Empresa



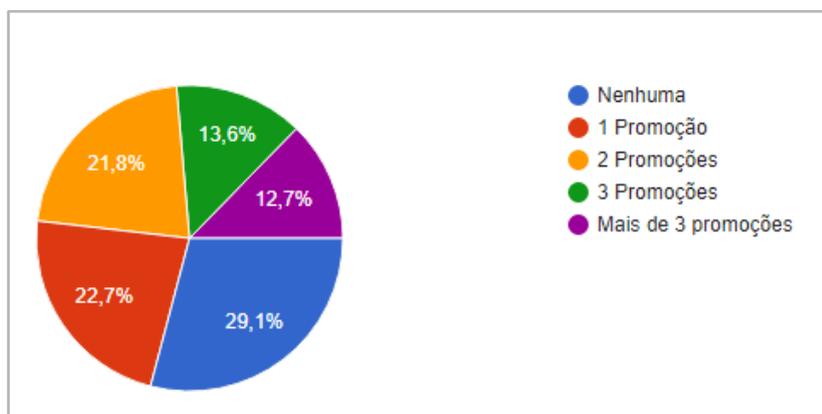
Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Gráfico 6 - Tempo no Cargo Atual



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Gráfico 7 - Promoções Recebidas na Atual Empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Ao analisar os gráficos que compõem o perfil do colaborador, pode-se observar que o maior público é feminino, com 67,3% respostas obtidas e 32,7%

sendo homens. Referente à idade é possível verificar que a maioria dos respondentes possui idade entre 26 e 35 anos, seguidos de 36 e 45 anos, e nota-se que pelas características dos respondentes são maiores de 20 anos, pois não se obteve nenhuma resposta com idades menores que 20 anos. Ou seja, pode-se concluir que a predominância dos departamentos pesquisados é um público adulto.

Em sua maioria os colaboradores são solteiros com percentual de 47,3% respostas. Pela pesquisa realizada observa que os departamentos possuem um bom nível de escolaridade, pois 55,5% dos respondentes possuem o ensino superior concluído, seguidos de 15,5% com o ensino superior em andamento e 19,1% com ensino superior incompleto.

Outros fatores analisados foram tempo de empresa, tempo atual no cargo e quantidade de promoções recebidas na empresa atual. Referente ao tempo de empresa, pediu-se para responder apenas os colaboradores que tenham mais de 1 ano na empresa. De acordo com os resultados obtidos por meio das respostas dos 110 colaboradores, pode-se observar que a maioria dos respondentes possui entre 06 e 10 anos na empresa, que corresponde a 31,8% dos respondentes.

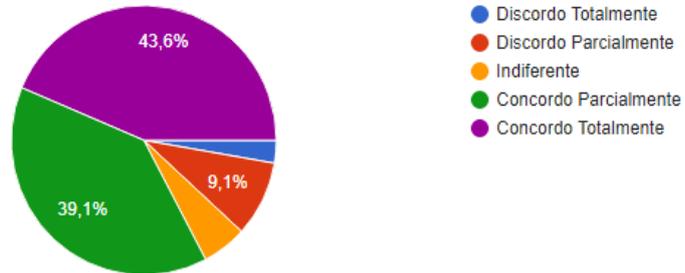
Quanto ao tempo de atuação no cargo atual, a maioria está entre 01 e 02 anos, que corresponde a 20,9% dos colaboradores. Já quanto a quantidade de promoções recebidas na atual empresa, 29,1% dos respondentes não receberam nenhuma promoção, seguidos de 22,7% com apenas uma promoção, 21,9% receberam duas promoções, 13,6% receberam três promoções e 12,7% receberam mais de três promoções.

Desta forma pode-se observar que empresa oferece promoções para seus colaboradores, pois ao somar-se o total dos colaboradores que receberam de 1 a mais de 3 promoções, tem-se um total de 70,90%, porém, uma quantidade muito alta analisada isoladamente mostrou que 29,1% ainda não recebeu nenhuma promoção e pode ser por inúmeros fatores que ocasionam isso, como por exemplo pouco tempo de empresa, poucas vagas para promoção, baixa avaliação e desempenho.

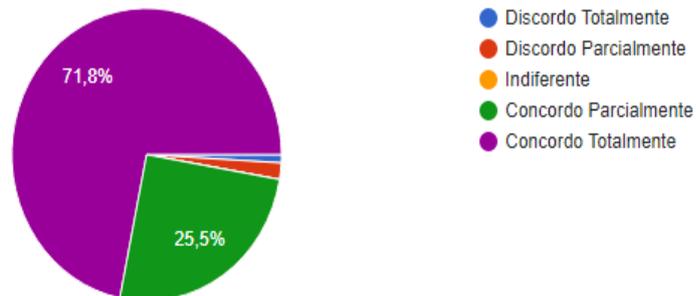
#### **4.2.1 CARREIRA**

Os gráficos abaixo mostram o resultado da pesquisa relacionado com a carreira, no qual foram desenvolvidas 6 (seis) perguntas para os respondentes.

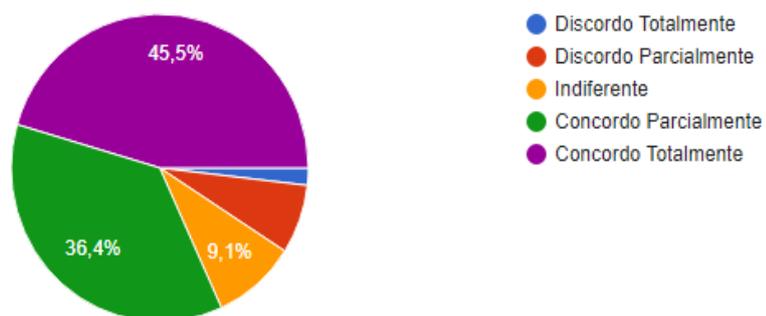
As informações relativas à gestão de carreira da empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara?



A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna?



Os critérios de promoção são transparentes e justos?



Ao analisar os gráficos, pode-se observar que o eixo carreira apresenta resultados positivos, pois, ao interpretá-los foi possível atentar que houve uma grande representatividade nas duas alternativas positivas do questionário, que diz respeito a concordo totalmente e concordo parcialmente, totalizando 82,70% em relação a informação que a empresa dissemina sobre as carreiras que o funcionário pode seguir.

Dessa forma, os gráficos também mostram que a empresa proporciona oportunidade de crescimento e que logo essas oportunidades são facilmente identificadas pelos colaboradores, as promoções são realizadas a partir da adoção de critérios de justiça e transparência, como mostra o gráfico indicando que 81,90% responderam concordo totalmente ou concordo parcialmente, sendo assim, as duas últimas perguntas desta categoria também se mostram positivas.

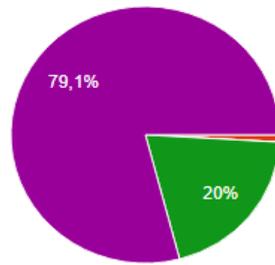
Conforme Monteiro (2014) a empresa que possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários, e que conseqüentemente os colaboradores terão chance de desenvolver suas carreiras na empresa, ou seja, o plano de carreira da empresa em questão é visualizado pelos colaboradores e o mais importante, é que eles conseguem enxergar através desse plano oportunidade de crescimento.

#### **4.2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Ao analisar os gráficos entende-se que se mantêm positivas as respostas variando entre “concordo totalmente e parcialmente”. Oferecer treinamento e desenvolvimento é fundamental para que os funcionários sintam-se motivados a crescer e pertencer a empresa, e os resultados da pesquisa com 110 participantes revelou que a organização oferece treinamento e desenvolvimento aos seus colaboradores, outro fator importante que a pesquisa apontou é que dos 110 funcionários, 98,20% dos funcionários concordam totalmente ou parcialmente que o setor de Recursos Humanos atua de forma ativa no processo de seleção e treinamento dos empregados, da mesma forma indica que a empresa possui um programa capaz de avaliar o desempenho dos funcionários, avaliando-os de forma justa e objetiva, posto isto, a empresa estimula o autodesenvolvimento dos seus funcionários com 98,18% respostas positivas.

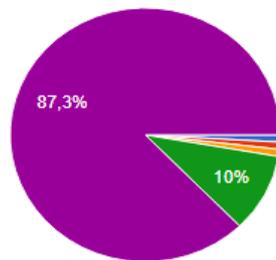
Ou seja, desenvolver e aprimorar os conhecimentos do colaborador, ajudando-o tanto na sua evolução pessoal como profissional, a fim de que futuramente esteja preparado a assumir cargos mais elevados, torna-se uma via de mão dupla, a empresa ganha em ter funcionário capacitado e o mesmo ganha a partir do momento que o desenvolve.

A empresa oferece treinamentos?



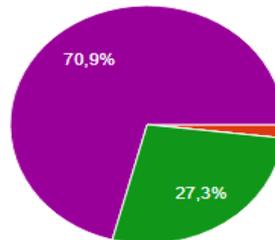
- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

A empresa possui um programa de avaliação de desempenho?



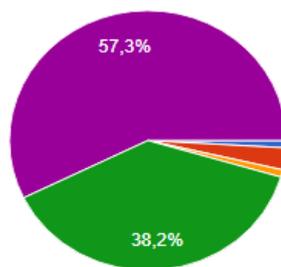
- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

A área de Recursos Humanos tem participação ativa no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa?



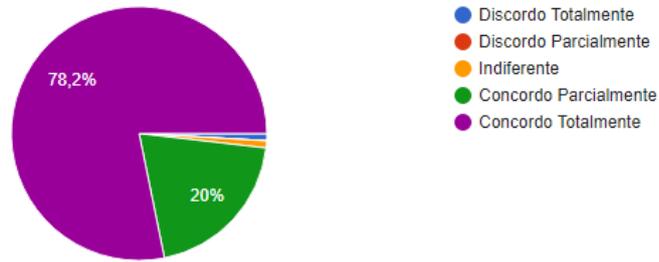
- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva?



- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

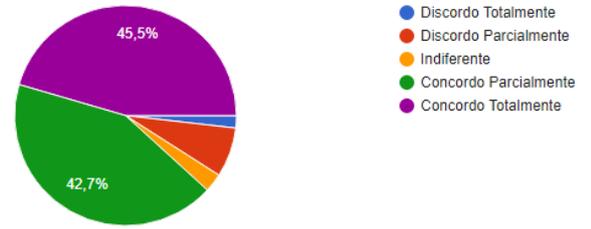
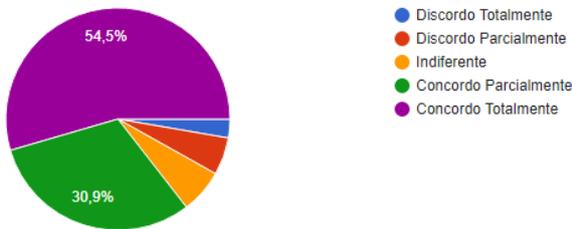
A empresa estimula o autodesenvolvimento dos seus funcionários?



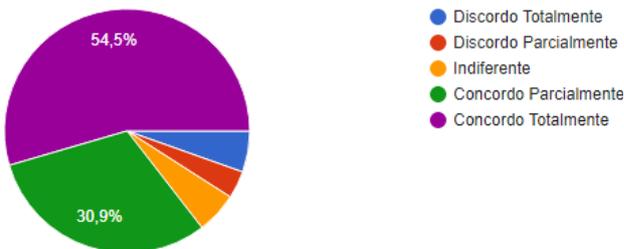
### 4.2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS

Os gráficos abaixo mostram o resultado da pesquisa relacionado com a retenção de talentos, no qual foram desenvolvidas 5 (cinco) perguntas para os respondentes.

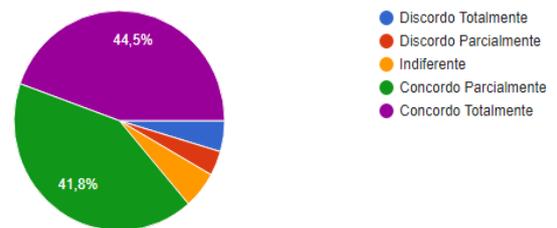
As práticas de retenção desenvolvidas pela empresa impulsionam o seu desempenho Os funcionários se sentem motivados com o plano de carreira oferecido pela empresa?



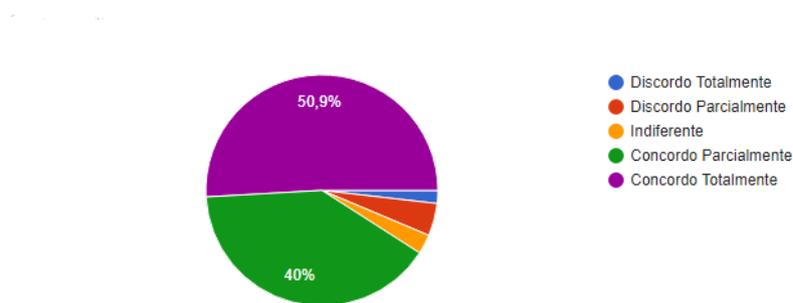
A empresa utiliza-se de estratégias para reter seus talentos?



Você considera que a gestão de carreiras implantada na empresa é uma estratégia de retenção de talentos?



A gestão de carreiras desenvolvida pela a empresa favorece a permanência dos colaboradores?



Ao analisar os gráficos sobre retenção de talentos, verifica-se que maior parte das respostas dos entrevistados formam as opções “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”. Na tabulação é possível verificar que 85,40% funcionários disseram que a empresa se utiliza de estratégias para reter seus talentos e que 86,30% dos respondentes afirmaram que a gestão de carreiras adotada pela empresa é uma estratégia para retenção. Desta maneira, pode-se entender que a empresa em estudo cria estratégias para retenção de talentos, para isso ela disponibiliza um plano de carreira adequado para seus colaboradores, oferecendo políticas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e incentivando sempre o autodesenvolvimento de seus funcionários.

Ainda é possível observar que 85,40% dos respondentes disseram que as práticas de retenção desenvolvidas pela empresa impulsionam seu desenvolvimento. A permanência dos colaboradores na empresa se dá pela gestão de carreiras devolvida pela organização. Esse quesito favorece a retenção de talentos, pois 90,90% funcionaram responderam entre as opções “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da realização deste trabalho foi possível verificar como a gestão de carreiras contribui para a atração, desenvolvimento e retenção de talentos em uma instituição hospitalar em Fortaleza. Após a tabulação dos resultados pode-se identificar que empresa possui um plano de carreira adequado e eficaz, possibilitando a ascensão profissional dentro da organização. A pesquisa contempla três eixos: carreira, treinamento e desenvolvimento e retenção de talentos e com os resultados finais foi possível constatar que em as respostas sempre oscilavam entre

“concordo totalmente e concordo parcialmente”. Também é possível perceber como a empresa participa de forma ativa no desenvolvimento dos seus colaboradores, a fim de capacitá-los e retê-los dentro da organização.

No eixo carreiras nota-se que a empresa possui rapidez e clareza no que se refere às informações repassadas aos colaboradores sobre a gestão de carreiras e que o plano de carreiras adotado pela empresa é adequado e aplicado de forma coerente e justa para todos os funcionários. Ainda neste eixo, é possível destacar que os colaboradores identificam com facilidade as oportunidades de ascensão profissional na empresa, aspecto que vem contribuindo para gerar oportunidades de desenvolver suas carreiras.

Portanto, pode-se concluir que a partir da percepção dos colaboradores pesquisados que a empresa em estudo adota um plano de carreiras adequado para os colaboradores, oferece treinamentos e estimula o autodesenvolvimento, e possui estratégias para reter seus talentos, pois não existiu prevalência nos aspectos “discordo totalmente” ou “ discordo parcialmente”, ou seja, os aspectos que prevaleceram foram “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”.

Contata-se que a empresa desenvolve gestão de carreira, porém, fica evidenciado que mais da metade dos funcionários com mais de 3 (três) anos de empresa, ainda não tinham recebido nenhuma promoção, sinalizando que a promoção na empresa é vagarosa.

Uma das limitações encontradas sobre o estudo de gestão de carreira refere-se a ausência de assuntos atuais relacionados as estruturas de carreiras. Destaca-se a necessidade de continuar pesquisas sobre o assunto para que a temática gestão de carreiras, seja cada vez mais adotada como uma estratégia de retenção de talentos nas organizações no Brasil, desde as pequenas e médias empresas até as grandes empresas, valorizando assim seus funcionários no desenvolvimento profissional e pessoal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIGLIARDI, Leandra. DIEHL, Luciane. **Perspectivas para Implantação de uma Estrutura de Carreira em uma Cooperativa de Crédito**. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado, v. 9, n. 1, 2017.

CARREIRA. PRIEBERAM. Dicionário. Disponível em <<https://dicionario.priberam.org/carreira>>. Acesso em: 20 de março de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Educations do Brasil, 2014.

DONADÃO. Dorival. **10 dicas para atrair e manter talentos na sua empresa**. EXAME. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/10-dicas-para-atrair-e-manter-talentos-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 20 de março de 2020.

DUTRA, Ademar. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

DUTRA, J. S., Veloso, E. F. R. (2013). **Desafios da Gestão de Carreira**. São Paulo: Atlas, 194 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_, Joel Souza. **Gestão de Carreiras**. GVExecutivo. Vol. 7, n 1, 2008.

\_\_\_\_\_, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

FURBINO, M. **Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um!** Documento Eletrônico. 2009 Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-suaempresa-tem-que-fazer-um/20877/>. Acessado em: 23 de março de 2020.

**Gestão de Pessoas e Finanças: Gestão de pessoas**. Campina Grande: SENAI. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MODELO DE PLANO DE CARREIRA: aprenda a fazer o ideal para sua empresa. Xerpa, 2018. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/modelo-de-plano-de-carreira/>>. Acesso em: 10 de março de 2020.

MONTEIRO, Marcos Antônio. **Gestão de Recursos Humanos**. Edição e Revisão do Instituto Tecnológico Brasileiro (ITB). – Natal, RN:2014.

OLIVEIRA, D. O. R. (2013) **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso**. 2º ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

PINHO, Djalma. **Plano de Carreira: foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2013.  
**Plano de carreira: o que é e como implementar nas empresas**. Kenoby. Disponível em: <<https://kenoby.com/blog/plano-de-carreira/>>. Acesso em: 07 de abril de 2020.

PONTES, Elivelton. **Como atrair, formar e reter talentos**. EadBox. 2017. Disponível em: <[https://eadbox.com/como-atrair-formar-e-reter-talentos/#Como\\_atrair\\_talentos\\_para\\_minha\\_empresa](https://eadbox.com/como-atrair-formar-e-reter-talentos/#Como_atrair_talentos_para_minha_empresa)>. Acesso em 20 de março de 2020.

PRODANOV, Cleber. FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. São Paulo, Feevale, 2013.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.

RODRIGO. **Gestão De Carreira: Saiba Como Traçar Suas Metas E Atingir Mobilidade Na Empresa**. Blog.Softwarerh, 2017. Disponível em: <<https://blog.softwarerh.com.br/gestao-de-carreira/>>. Acesso em: 17 de março de 2020.

SOUTO, Rafael. **Existe um novo conceito de sucesso profissional**. Valor Globo, 2019. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/coluna/existe-um-novo-conceito-de-sucesso-profissional.ghtml>>. Acesso em: 17 de março de 2020.

YAMAOKA, Juliane. **Dez passos para atrair e reter talentos na empresa**. CanalTech. 2014. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/gestao/Dez-passos-para-atrair-e-reter-talentos-na-empresa/>>. Acesso em: 20 de março de 2020.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de Pesquisa**. 2ª ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

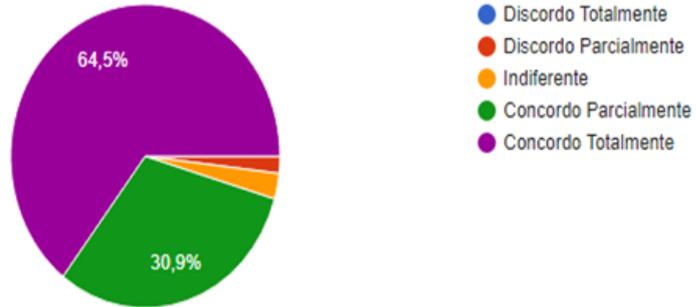
## APÊNDICE

### GRÁFICOS:

#### Carreira:

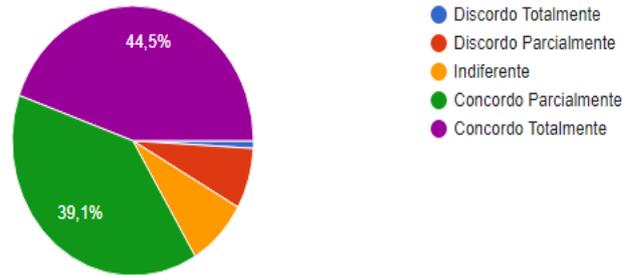
Trabalhando nesta empresa, terei oportunidade de desenvolver minha carreira?.

Gráfico 1

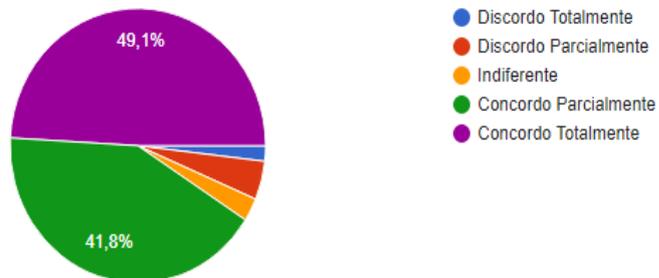


A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários?

Gráfico 2



Identifica facilmente as oportunidades de ascensão profissional existentes na Empresa?



**PESQUISA:****Características dos Respondentes**

## 1- Gênero

Masculino  Feminino

## 2- Idade

Menos de 20 anos

Entre 20 e 25 anos

Entre 26 e 35 anos

Entre 36 e 45 anos

Acima de 45 anos

## 3- Estado Civil

Solteiro(a)  Casado(a)

Divorciado(a)  Viúvo(a)

## 4- Escolaridade

Fundamental Incompleto  Fundamental Completo

Ensino Médio Incompleto  Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto  Superior Completo

## 5- Tempo na Empresa

Entre 01 e 02 anos  Entre 11 e 15 anos

Entre 03 e 05 anos  Acima de 15 anos

Entre 06 e 10 anos

## 6 - Tempo de atuação no cargo atual

Entre 06 meses e 01 ano  Entre 06 e 10 anos

Entre 01 e 02 anos  Entre 11 e 15 anos

Entre 03 e 05 anos  Acima de 15 anos

7 - Quantas promoções recebi ao longo da minha trajetória profissional na atual empresa?

Nenhuma

1 promoção

2 promoções

3 promoções

Mais de 3 promoções

**Questionário**

**Treinamento e desenvolvimento (oportunidade): 5 perguntas**

8 - A empresa oferece treinamentos?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

9 - A área de Recursos Humanos tem participação ativamente no processo de seleção, treinamento e avaliação dos funcionários da empresa?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

10 - A empresa possui um programa de avaliação de desempenho?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

11 - O desempenho profissional dos funcionários é avaliado de forma justa e objetiva?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

12 - A empresa estimula o autodesenvolvimento dos seus funcionários?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**Retenção de Talentos: 5 perguntas**

13 - A empresa utiliza-se de estratégias para reter seus talentos?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

14- Você considera que a gestão de carreiras implantada na empresa é uma estratégia de retenção de talentos?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

15 - As práticas de retenção desenvolvidas pela empresa impulsionam o seu desempenho?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

16 - Os funcionários se sentem motivados com o plano de carreira oferecido pela empresa?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

17 - A gestão de carreiras desenvolvida pela a empresa favorece a permanência dos colaboradores?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

**Carreira: 6 perguntas**

18- As informações relativas à gestão de carreira da empresa chegam até os funcionários de forma rápida e clara?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

19 - A Empresa proporciona oportunidades de promoção interna?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

20 - Os critérios de promoção são transparentes e justos?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

21 - Identifica facilmente as oportunidades de ascensão profissional existentes na Empresa?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

22 - A empresa possui um plano de carreira adequado e aplica esse plano de forma coerente e justa para todos os funcionários?

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

23- Trabalhando nesta empresa, terei oportunidade de desenvolver minha carreira?.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Indiferente
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente