

Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais

Marcelo da Silva Schuster

Mestrando em Gestão de Organizações Públicas - UFSM
Administrador no Sistema SIASS-UFSM/UNIPAMPA
mschuster06@hotmail.com

Valéria da Veiga Dias

Mestre em Administração - UFSM
Professora UFSM-RS
Professora FAPAS/UCE-RS
valeria-adm@hotmail.com

Resumo

Este artigo apresenta de forma sucinta um ponto de vista sobre o uso do plano de carreira nas organizações, focando na intensa competitividade presenciada nos últimos anos, apresentando este como uma ferramenta de gestão para o setor de recursos humanos nas organizações. É sabido que a diferença das organizações está centrada nos talentos humanos e sua capacidade de gerar resultados por meio deles, com bom uso dos recursos tecnológicos disponibilizados pela organização. Apresenta-se uma descrição do tema plano de carreira no contexto motivacional visando à reflexão acerca da influência ou não do plano ou organização da carreira na motivação dos colaboradores e seu desenvolvimento profissional, averiguando através de estudos existentes se a ferramenta pode ser uma fonte de retenção de talentos no mercado de trabalho. Em relação às considerações sobre o tema, cabe destacar que o plano de carreira pode ser um atrativo nas organizações para a busca e retenção de talentos corporativos no cenário competitivo, dependendo apenas da opção de uso dela ou não dentro do plano de gestão da organização.

Palavras-chave: Motivação, Plano de Carreira, Desenvolvimento de Pessoal.

Recebido em: 21/03/2012

Aceito para publicação em: 23/06/2012

1. INTRODUÇÃO

O momento atual é de constantes mudanças, sendo que as necessidades e utilidades se modificam a todo instante. O fato de um ambiente baseado em relações globais faz com que os mercados se tornem maiores e mais competitivos. Para Khanna & Palepu, (1999) outro desafio constante é o contexto institucional, passível de transformações recorrentes, inconstância e muita imprevisibilidade, que tornam o cenário organizacional complexo e difícil de ser analisado para a tomada de decisões, o que de certa forma, qualifica e prepara essas organizações para desafios constantes.

O intenso dinamismo das organizações influencia diretamente as relações pessoais e no mercado de trabalho. Um ponto onde podem existir influências é na concepção de resultados e na motivação dos trabalhadores, já que é possível perceber uma mudança no ambiente que até os anos 90 (momento da abertura econômica nacional, entrada de empresas multinacionais no país, etc.) era caracterizado pela competição regional e uma estrutura de trabalho menos mutável. De acordo com Carvalho (2009) os indivíduos optavam por uma trajetória profissional e ocupavam seu espaço no universo do trabalho, fazendo carreira nas organizações, dedicando-se integralmente e sendo leal ao empregador. A relação buscava suscitar certo grau de paternalismo, onde se estabelecia um comprometimento mútuo, no qual o empregado mantinha certo compromisso com a empresa que, como contraprestação, mantinha seus serviços, oferecendo-lhe remuneração, garantias legais, entre outros benefícios.

As mudanças advindas do novo mercado, mais integrado e com propostas e desafios globais resulta em novos paradigmas para os gestores em geral, com destaque para os recursos humanos que passaram a lidar com a mudança cultural. Segundo Rifkin (2004), esse novo cenário resultou em implicações estruturais que envolveram desem-

prego e declínio salarial.

Guimarães (2003) aponta que esse momento resulta em significativas alterações no que se refere a estrutura de trabalho, relacionado a: i) as práticas dos empregos, atentando-se ao impacto sobre os cargos remanescentes, dando lugar a novas formas de contratos de trabalho; ii) o conteúdo e a divisão das tarefas destes postos que permaneceram à reestruturação; iii) a divisão do trabalho e a configuração da estrutura; iv) e, por último, as relações de hierarquia e de autoridade no que restou de trabalho.

Para Vroom (1964 como citado em Bowditch & Bueno, 1992) o ambiente organizacional também influencia diretamente a motivação dos trabalhadores, uma vez que os fatores ambientais e comportamentais podem ser relacionados diretamente com a sobrevivência do trabalhador, assim como fatores econômicos como alimentação, vestuário, e proteção.

A estrutura organizacional é afetada por todos esses aspectos e acaba por desenvolver um modelo de gestão de pessoas baseado em estratégias e mudanças ambientais que a afetam. A simples alocação de pessoas como recursos utilizados dentro da organização pode não resultar em resultados eficazes, sendo, portanto mais importante considerar recursos humanos como sujeitos a influência e influenciados dentro do ambiente organizacional. Uma das ferramentas importantes para o trato desta questão apresentada pode ser o plano de carreira.

O plano de carreira pode apresentar ao colaborador um caminho para sua evolução dentro da organização e até mesmo dentro de sua vida profissional, uma vez que buscará o seu desenvolvimento para galgar novos cargos e também estará trabalhando sua empregabilidade. O uso ou não dessa ferramenta dentro de uma estrutura organizacional pode significar diferenças de gestão e resultados para colaboradores e organização.

O presente artigo visa propor uma refle-

xão a respeito da importância de um plano de carreira para organizações e colaboradores, a partir da análise de publicações e ideias dos principais autores da área. Para tanto classifica-se o estudo como de abordagem bibliográfica e com a proposta de uma discussão teórica a partir da aplicação de exemplos teóricos em dois possíveis contextos, mas sem o uso de teste empírico. No estudo foram contempladas questões relacionadas à conceituação e descrição do plano de carreira e sua possível influência na motivação dos colaboradores, sendo que o assunto pode ser explorado por diferentes vertentes da área de recursos humanos. Apresenta-se também a descrição de uma organização privada e o uso do plano de carreira e de uma organização pública com base em observações e literatura, apresentando pontos de discussão sobre o tema. Considerou-se neste estudo a influência que o interesse pessoal e profissional do colaborador em um plano de carreira possa influenciar sua motivação junto a uma organização que tenha ou não essa preocupação, ou seja, uma preocupação em contratar pessoas com habilidades e competências específicas, mas também algumas aspirações em termos de desenvolvimento atendidas pela organização na forma de oportunidades.

O presente trabalho está subdividido em introdução, referencial teórico, subdividido em duas seções: plano de carreira e desenvolvimento e motivação e, por fim, as considerações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Plano De Carreira e Desenvolvimento

Quando se trata do tema carreira, nota-se que é um assunto amplo e com diversas definições de diferentes autores, no entanto, a maioria refere-se ao entendimento que é um caminho que pode ser trilhado, com o desenvolvimento profissional e evolução na organização, elevando-se seus padrões de

vencimentos e muitas vezes de autoridade e responsabilidade.

Para Stumpf e London (1982 como citado em Dutra, 1996) a carreira é uma seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma seqüência de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Na mesma linha Schein (1996) afirma que a carreira está relacionada a evolução e desenvolvimento da vida profissional ao longo do tempo. Diz-se então que a carreira pode ser uma evolução em etapas, constituída por agregação de novos conhecimentos e/ou habilidades. Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o plano de carreira pode ser entendido como um processo contínuo de interação entre o trabalhador e a organização na busca de atender os objetivos e interesses dos envolvidos.

Para evoluir e manter-se no mercado de trabalho é necessária a busca de novas capacitações e habilidades. Dutra (1996) aponta que a globalização dos mercados e o crescimento da produção, entre outros fatores, alteram a forma de administrar a própria carreira e exige das organizações uma mudança em sua dinâmica, implicando em uma renovação contínua, obrigando-a a procurar pessoas dispostas a renovarem-se constantemente.

A realidade onde se inserem essas questões faz com que a gestão de recursos humanos busque novas formas de atrair, manter e reter o seu capital humano, isso, visando expandir os negócios da empresa (Passos, 2002). Considerando esse cenário, as políticas e práticas de recursos humanos voltadas à retenção de talentos giram em torno do recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, do estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios.

Com toda a competitividade existente neste mercado, o plano de carreira pode ser tido como uma ferramenta de atratividade e retenção de talentos, por este poder visualizar um caminho que pode ser seguido e de certa forma apresentar-lhe que a organização está atenta a ele e quer lhe proporcionar uma forma de obter e sanar suas necessidades básicas intrínsecas e extrínsecas como salários, segurança no cargo, reconhecimento, oportunidades de crescimento e autoconfiança, fatores estes ligados diretamente a motivação dos colaboradores.

De acordo com Milioni (como citado em Boog, 2002) o planejamento de carreira envolve a gestão dos talentos potenciais e experiências do colaborador visando encontrar uma sintonia com as perspectivas da organização, facilitando a tomada de decisões por parte dos gestores.

Tachizawa (2001) complementa esta ideia tratando o plano de carreira como um processo de contínua interação entre as partes envolvidas para atender os interesses de ambos, funcionando como alicerces para as promoções de pessoal e realocações de pessoal e assegura o dinamismo e a transparência do processo.

Segundo Araujo e Garcia (2009), as or-

ganizações precisam ter em sua estrutura algumas definições que podem facilitar a elaboração de um plano de carreira:

- As metas da empresa;
- A pactuação do que é esperado dos colaboradores;
- A identificação do perfil necessário;
- A qualificação necessária para os cargos;
- A estruturação e divulgação do sistema de oportunidades oferecido pela organização.

Segundo estes mesmos autores, com a definição destes requisitos a organização pode se prover de inúmeras formas de estruturação de carreira, uma vez que não há definição restrita sobre o assunto e ele possa ser alimentado com as particularidades de cada organização.

As estruturas de carreira mais conhecidas são apresentadas no Quadro 1.

O plano de carreira poderá contribuir para a valorização dos profissionais da empresa, concebendo-os como um ser humano que possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado globalizado e de alta competitividade (Furbino, 2008).

Quadro 1 - Estruturas de Carreiras

Estrutura em linhas	Tida como a mais restritiva uma vez que a evolução se dá de forma vertical e com cargos ou posições já definidas; geralmente é usada em empresas com pouca complexidade ou diferenciação entre cargos.
Estrutura de Rede	Estrutura ampla com varias possibilidades de alterações de cargos, onde o trabalhador ao evoluir pode escolher que direção tomar, estruturando a sua carreira como desejar.
Estrutura Paralela	Possui características especiais e inúmeras formas de variações, geralmente adotando de separação entre administração e recurso, ou mesmo entre área técnica e gerencial, onde em determinado ponto o servidor pode adotar que linha seguir e após buscar novos rumos, possibilitando a capacitação do mesmo em diversas áreas da empresa.

Fonte: Adaptado de Dutra (1996).

2.1.1 *Desenvolvimento de Pessoal*

Nota-se uma mudança emergindo dentro das organizações. O fator humano destaca-se como um gerador destas transformações e uma fonte de resultados a partir do uso de tecnologia e outros recursos disponíveis, no entanto, cabe destacar a importância dos investimentos não só em tecnologia e infraestrutura, mas também na motivação e adequação do colaborador ao cargo que ocupa, isso para que o mesmo possa desenvolver suas atividades mais satisfeito e evitando desperdício e retrabalho.

A intensa competitividade também instiga os gestores à reflexão envolvendo as questões de investimento e qualificação de pessoal, questão essa que deveria ser um consenso, uma vez que a falta de qualificação dos trabalhadores pode custar bem mais que a sua capacitação.

O desenvolvimento de pessoal é uma ferramenta estratégica para as empresas, ao passo que podem moldar os trabalhadores com as capacidades necessárias para a obtenção de melhores resultados dentro da organização. Segundo Pontes (2000) o desenvolvimento do colaborador está atrelado à disposição deste para se qualificar às oportunidades oferecidas pela organização. As grandes empresas tratam deste assunto com grande importância, investindo uma parcela de seu orçamento em capacitações de pessoal.

No setor público a realidade de mercado difere do setor privado, não existe grande competitividade entre os órgãos e os seus trabalhadores vivenciam realidade diferenciada do setor privado, possibilitando melhor aproveitamento dos investimentos em capacitações e qualificações.

Cada indivíduo precisa, antes de buscar o desenvolvimento da carreira, entender quais são seus objetivos pessoais e profissionais e a partir daí buscá-los com excelência. Waterman (como citado em Ulrich, 2000) afirma que para acompanhar o ritmo das mu-

danças, os indivíduos precisam mais do que nunca, além de dedicar-se ao aprendizado contínuo e estarem se aprimorando, tomar para si a responsabilidade pela condução de suas carreiras.

Esta condução necessita que o colaborador estabeleça e compreenda seus objetivos, verifique seus limites e esclareça quais as metas que ele deseja atingir. Depois disto feito é necessário que ele comece a trabalhar em cima destes fatores, para lidar com suas limitações e até mesmo ultrapassá-las, se não elas podem se tornar barreiras para o desenvolvimento profissional e consequentemente interferir em sua carreira.

Considerando esta questão é importante definir certos conceitos centrais deste estudo, para isto utilizou-se os conceitos definidos no plano de carreira dos servidores técnicos administrativos em educação, conforme Quadro 2.

O ser humano pode buscar diversas formas de desenvolvimento pessoal e profissional. A organização precisa compreender que qualquer que seja a forma de lidar com as pessoas na instituição, deve-se valorizar a comunicação e fazer com que a informação chegue a todos dentro da organização. Muitas vezes, as organizações possuem práticas interessantes para o desenvolvimento e para o crescimento profissional, e as organizações precisam demonstrar o interesse no desenvolvimento de carreira através das oportunidades dentro da instituição.

2.1.2 *Plano de Carreira no Setor Privado*

As organizações do setor privado estão em constante evolução e presas a uma realidade de competitividade global e diferencial competitivo, definido por Porter (1993), como a habilidade ou talento advindo dos conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pelo adversário. Os interesses da administração são muitas vezes focados em lucros, sustentabilidade, visibilidade da empresa, fa-

Quadro 2 - Conceitos relevantes para compreensão dos planos públicos

Desenvolvimento	Processo que visa aprimorar o desempenho funcional dos trabalhadores através da ampliação de conhecimentos, habilidades e capacidades desse, para alcançar os objetivos institucionais.
Capacitação	Processo de desenvolvimento de competências institucionais, por meio de desenvolvimento de competências individuais, utilizando-se de ações de aperfeiçoamento e qualificação.
Aperfeiçoamento	Processo de aprendizagem que visa as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas, através da atualização, aprofundamento dos conhecimentos e complementa a formação profissional do trabalhador.
Qualificação	São ações de educação formal onde o trabalhador adquire conhecimentos e habilidades; cursos como graduação, especialização, mestrados e doutorado.
Educação formal	Cursos de Educação básica, graduação e pós-graduação, oferecidos pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas.

Fonte: Adaptado da Lei 11091(2005).

tores sociais, porém para atingirem estes interesses é necessário estarem preparados para a competição com os melhores profissionais.

O aumento da competitividade e a modernização das empresas, fez com que o mercado de trabalho reduzisse o número de vagas de trabalho e aumentasse a produtividade. Por este motivo, desde o último século os administradores têm demonstrado ampla preocupação com sistemas que motivem e ampliem a produtividade dos seus colaboradores, preocupação esta que pode ser relacionada em inúmeras teorias.

A gestão de pessoal evolui juntamente com a competitividade de mercado, e hoje para manter-se no mercado de trabalho é necessário que os trabalhadores estejam sempre em busca de novas competências, segundo Mariotti (1999) esta busca pode ser definida como empregabilidade e está centrada em 10 parâmetros: pensamento sistêmico, autopercepção, automotivação, capital intelectual, capacidade física e mental, integração razão-intuição, criatividade, capacidade de análise social, visão pessoal de futuro e competências interpessoais (capital relacional).

Como contrapartida essa empregabilidade proporciona uma amplitude de mercado ao trabalhador, criando-lhe novas oportunida-

des em outras empresas, criando assim um sistema bidirecional de oportunidades e ameaças.

As pessoas tornam-se mais valiosas para as organizações quando se especializam em seus negócios e atividades. Quanto mais específicos forem o conhecimento e as habilidades de um funcionário para um conjunto único, mais produtivo e eficiente se torna a empresa em tudo que faz. Uma das formas de atrair e manter os trabalhadores nas organizações privadas pode ser o plano de carreira, uma vez que estruturado o colaborador saberá que aspirações poderá buscar na organização (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2006).

O plano de carreira implantado nas organizações proporciona inúmeros benefícios para as partes envolvidas, tais como uma seleção interna de pessoal mais consciente e melhor estruturada, aumentando as chances de acertos nas decisões tomadas, proporciona ainda que os trabalhadores da organização atuem mais motivados, contribuindo para o desenvolvimento profissional e também com o desenvolvimento organizacional (Furbino, 2008).

No setor privado os planos de carreira não são tão comuns, pois o investimento em desenvolvimento de pessoal é tido como um custo para a organização, tendo em vista que

esta está atrelada a realidade do mercado, que muitas vezes não proporciona retorno sobre o investimento realizado em qualificação de seus colaboradores.

Sendo assim, as empresas que possuem um plano de carreira estruturado, em sua grande maioria, grandes empresas, levam vantagens sobre as demais na retenção de talentos, além de serem organizações com maior visibilidade para os profissionais que estão se graduando e querem entrar no mercado de trabalho.

2.1.3 Plano de Carreira no Setor Público

A competitividade que acompanha o colaborador ao longo de sua carreira profissional no setor privado é uma das principais diferenciações encontradas no setor público, uma vez que a grande concorrência neste é para entrar em um dos cargos oferecidos através de concursos, após a entrada essa concorrência não tem grande impacto sobre o mesmo.

Se no setor privado existe grande instabilidade no emprego e no mercado de trabalho, onde o colaborador não sabe até que ponto pode planejar sua carreira e seguir este plano, o setor público proporciona uma visualização aos seus trabalhadores do desenvolvimento que estes podem galgar.

O mercado de trabalho do setor público cresce ou diminui conforme a necessidade do estado de prestar serviços à comunidade, autorizando assim sempre que necessário a realização de concursos públicos. Os requisitos para a investidura em um cargo público são estabelecidos pela Constituição Federal (1988) no artigo 37 inciso II: "A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei".

Por ser regido pelo estado, o setor público não sofre grandes influências sobre as variáveis do mercado competitivo, como o setor

privado, sendo caracterizados esses como órgãos e instituições que prestam serviços a comunidade.

Após a investidura no cargo, o servidor tem um vínculo com a sociedade, prestando serviços a esta através da instituição ou órgão ao qual está lotado. O desenvolvimento deste passa a ser um investimento do governo para proporcionar retornos à sociedade em geral em prestação de serviços de qualidade, como ferramenta de gerenciar a qualidade e o desenvolvimento de seus recursos humanos, o estado estrutura o plano de carreira de seus servidores, que o conhecem desde sua entrada em exercício, ficando sabendo de seus direitos e deveres, e as possibilidades de evolução.

O plano de carreira do serviço público difere entre os poderes, estruturas e categorias, sendo criados através de leis ou decretos. Para discussão do artigo será utilizado como referência o plano dos técnicos administrativos em educação para a generalização dos planos de carreira do setor público.

Diferente da literatura conceitual de planos de carreira para o setor privado, o plano de carreira do setor público em forma geral pode ser descrito como uma estrutura em linha, onde ele entra em um cargo e permanecerá neste até sua aposentadoria ou exoneração, conforme é estabelecido na Constituição Federal (1988) no art. 37.

A diferenciação entre o plano de carreira dos técnicos administrativos em educação e o setor privado é a questão de troca de cargos e questão salarial. Enquanto a evolução no plano privado refere-se à evolução em cargo para a ascensão na carreira, no serviço público esta ascensão ocorre de forma estruturada na questão salarial, porém sempre no mesmo cargo.

O plano de carreira do setor público está estruturado em níveis de classificação, com níveis de capacitação e padrões de vencimento básico, sendo definidos no Quadro 3. Segundo a lei 11091/05, são 5 os níveis de classificação para os cargos da carreira téc-

Quadro 3 - Conceito do Plano de Carreira do Serviço Público

Nível de classificação	Conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.
Padrão de vencimento	Posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação.
Cargo	Conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor.
Nível de capacitação	Posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso.

Fonte: Adaptado art. 5º da Lei 11091(2005).

nico administrativa em educação, estes estruturados por exigência de escolaridade, responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Todos estes sempre explicitados nos editais do concurso público, podendo ser organizado por complexidade conforme o Quadro 4.

Após o servidor prestar concurso e entrar em um desses níveis, através da realização de cursos de capacitação com cargas horárias estabelecidas, ele poderá mudar de nível de capacitação, que são 4, além disso, existem 16 padrões de vencimento básico, para cada um dos níveis de classificação e capacitação, em que o servidor evolui a partir

do interstício de 18 meses e da avaliação de desempenho.

Todos os servidores entram no plano de carreira no primeiro nível do plano de carreira, após, por meio de avaliações de desempenho no tempo estabelecido (Progressão por Mérito Profissional), ou por realizações de capacitações vão evoluindo para o próximo nível no plano de carreira (Progressão por Capacitação Profissional), proporcionando o desenvolvimento pessoal direto e indireto da organização.

- Progressão por Capacitação Profissional é a progressão obtida pela realização de cursos com carga horária estabelecida pelo nível de classificação e de capacitação que o servidor se encontra, além de respeitar o in-

Quadro 4 - Níveis de Classificação dos Cargos

Nível	Escolaridade	Responsabilidade	Esforço Físico	Complexidade das atividades
A	Exigência Fundamental Incompleto	Baixa	Alto	Baixa
B	Exigência Fundamental Completo	Baixa	Alto	Baixa
C	Exigência Fundamental Completo e/ou Médio Incompleto	Baixo/Médio	Médio	Médio
D	Exigência Ensino Médio Completo e/ou Curso Profissionalizante	Médio/Alto	Baixo/Médio	Médio/Alto
E	Exigência Superior Completo na Área	Alta	Baixo	Alto

Fonte: Adaptado da Lei 11091(2005).

terstício de 18 meses e as características do cargo que este ocupa (Adaptado Lei 11091/05).

- Progressão por Mérito Profissional é a progressão baseada na avaliação de desempenho do servidor em suas atividades, que ocorrem num período de 18 meses, obtendo uma avaliação positiva este passará para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, mas permanece no respectivo nível de capacitação (Adaptado Lei 11091/05).

O desenvolvimento do servidor na carreira é estruturado por esses dois tipos de progressões, onde na por capacitação profissional, ele será posicionado no nível de capacitação subsequente, no mesmo nível de classificação, em padrão de vencimento na mesma posição relativa à que ocupava anteriormente, e a por mérito ele manterá a mesma posição de classificação e capacitação e alterará o padrão de vencimento para a próxi-

ma posição na tabela, como pode ser verificado no Quadro 5.

Além das formas anteriores descritas de evolução na carreira do servidor, existe ainda o incentivo à qualificação, fazendo jus o servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento. Para esse incentivo é oferecido um percentual extra de remuneração a cada grau de graduação superior ao cargo que o servidor apresentar, ou seja, graduação, especialização, mestrado, doutorado entre outros, ocorrendo esta diferenciação entre os níveis de escolaridade dos cargos.

Como foi relatado, o plano de carreira do serviço público difere do setor privado, sendo os principais pontos a questão de trocas de cargos e a questão da estabilidade dos servidores públicos, o que possibilita ao governo poder investir em sua qualificação e capaci-

Quadro 5 - Tabela de Progressão Salarial dos Servidores TAE

Níveis de Classificação	A, B, C, D ou E			
Nível de Capacitação	I	II	III	IV
Padrão de Vencimento	1			
	2	1		
	3	2	1	
	4	3	2	1
	5	4	3	2
	6	5	4	3
	7	6	5	4
	8	7	6	5
	9	8	7	6
	10	9	8	7
	11	10	9	8
	12	11	10	9
	13	12	11	10
	14	13	12	11
	15	14	13	12
		15	14	13
	16	15	14	
		16	15	
			16	

Fonte: Adaptado da Lei 11091(2005).

tação para melhor desenvolver suas tarefas sem ter grandes receios de perda deste servidor para outra organização, além de proporcionar o atendimento de um número maior de necessidades extrínsecas, como salário, estabilidade no cargo, relações interpessoais e também alguns fatores intrínsecos como o reconhecimento e a visualização do desenvolvimento na carreira, ligadas a motivação dos trabalhadores.

2.2 Motivação

Com diversas mudanças ocorridas no panorama organizacional e a inserção da preocupação humana nas indústrias surgem novas necessidades desafiando os gestores. Por volta de 1950, a partir dessas novas necessidades fomentadas a escola de relações humanas começa a ganhar força, o comportamento passa a ser uma variável importante e área humana e comportamental desempenha um papel de mediação e gestão de pessoal.

O principal foco da escola comportamental foram às pressuposições sobre a motivação humana e os mecanismos motivacionais para obter os melhores resultados das pessoas. Segundo Robbins (2005) a motivação é o resultado advindo da interação do indivíduo com uma determinada situação, já, Bateman e Snell (2006) estabelecem a motivação como às forças que direcionam, energizam e proporcionam os esforços de uma pessoa.

Segundo Montana e Charnov (2003), a abordagem comportamental enfatiza que a administração eficaz virá da compreensão das necessidades do colaborador dentro e fora da organização. A busca das empresas por melhorar cada vez mais sua participação de mercado e competitividade, levou a concluir que não é possível fazer isso contando apenas com a organização, seus processos e estrutura, mas que precisam de colaboradores motivados e satisfeitos com a organi-

zação. Com isso, é possível considerar que cada vez mais se torna necessário à área de recursos humanos se preocupar com a medição das suas ações, dando cada vez mais suporte as decisões organizacionais e aos colaboradores em geral.

A palavra Motivação no dicionário Michaelis é descrita como uma espécie de energia psicológica ou tensão que põem em movimento o organismo humano. Segundo Montana e Charnov (2003) “a motivação pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo para empreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada”.

Para Araujo e Garcia (2009) a motivação para o trabalho dependerá do significado que cada qual atribui a uma determinada atividade. Para os mesmos autores a motivação é um fator independente de fatores externos caracterizado pela automotivação, afirmando que ninguém motiva ninguém, mas é necessário proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas nas organizações, ou seja, a motivação é algo intrínseco.

De acordo com Bergamini (1997 como citado em Araujo & Garcia, 2009), não é possível motivar quem quer que seja, pois as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam ou não determinado tipo de busca de objetivos.

A motivação extrínseca é tida como a relação que as pessoas fazem sobre incentivos externos e motivação dos trabalhadores, como por exemplo, aumento de salários e benefícios extras. Dentre tantas teorias motivacionais estudadas e apresentadas a partir da década de 1950, neste artigo serão trabalhadas três, escolhidas por suas referências entre si e a relação direta com o trabalho, serão apresentadas as teorias da Hierarquia de Necessidades de Maslow, a Teoria de Higiene Motivação de Herzberg e a Teoria de ERC de Alderfer.

2.2.1 Teorias Motivacionais

2.2.1.1 Hierarquia das Necessidades Humanas - Abraham H. Maslow

Diversas são as indagações a respeito da temática da motivação e os possíveis impactos e resultados obtidos a partir de um trabalho a seu respeito. Maslow (1954) sugeriu a existência de um conjunto de necessidades que seriam responsáveis pelo comportamento humano, esta ideia foi chamada de Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas.

A partir desta teoria entende-se que para que haja motivação para se satisfazer uma das necessidades do tipo superior, é necessário que as necessidades do tipo inferior já estejam satisfeitas. Em outras palavras, como exemplo, diz que uma pessoa só buscará satisfazer sua necessidade de segurança, na medida em que estiver com suas necessidades fisiológicas semi-satisfeitas.

Esta teoria apresenta as necessidades humanas divididas em cinco níveis: necessidades básicas, de sobrevivência ou fisiológicas; de proteção ou segurança; ato de pertencer ou sociais; estima ou status e auto-realização. Maslow (1954) salienta que o ser humano é estimulado a saciar as necessidades dos níveis mais baixos aos mais altos, sempre que se sacia um dos níveis passaria em busca dos objetivos do próximo nível.

As necessidades de Maslow podem ser descritas como:

- 1- Fisiológicas: sobrevivência, alimentação, vestuário, etc.
- 2- Segurança: proteção, estabilidade no emprego, etc.
- 3- Social: aceitação, amizade, sentimento de pertencer, etc.
- 4- Estima: autoconfiança, criatividade, desenvolvimento pessoal e profissional, etc.
- 5- Auto Realização: conquistas, realizações pessoais e crescimento pessoal.

Essas necessidades têm ligações dire-

tas com o desenvolvimento nas organizações, influenciando diretamente no trabalho dos colaboradores das organizações.

2.2.1.2 Frederick I. Herzberg e a Teoria da Motivação-Higiene

Herzberg (como citado em Bertolino, 1998) nos anos 60, formulou sua teoria sobre motivação, muito semelhante à teoria de Maslow. Porém sua teoria ficou focada no ambiente organizacional e o que proporciona a motivação/satisfação ou a ausência delas aos trabalhadores neste ambiente. Esta teoria ficou conhecida como higiene-motivação e procurou esclarecer o que afetava a satisfação das necessidades dos trabalhadores, fossem elas inferiores (higiênicos) ou superiores (motivadores).

Segundo Herzberg (1997, p. 61), criador da Teoria dos dois fatores,

os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação.

O autor apresentou a teoria da motivação higiene, em que as necessidades básicas fisiológicas e de segurança eram fatores higiênicos, e funcionavam como frustradores caso fossem ausentes, porém quando presentes não motivavam os colaboradores. E as necessidades sociais, de estima e de auto-realização eram os fatores motivadores, que se relacionam diretamente com o aumento da eficácia e da produtividade por parte do colaborador, sempre que presentes.

Para Herzberg (1997), o enriquecimento do cargo[1] é a forma de aumentar a satisfação do funcionário, pois este enriquecimento oferece a oportunidade de crescimento psicológico do funcionário.

2.2.1.3 Teoria ERC - Clayton Alderfer

A teoria dos fatores motivacionais de Existência, Relacionamento e Crescimento, (ERC) foi desenvolvida Alderfer, a partir dos pressupostos da teoria da hierarquia de necessidades de Maslow e relacionou em três itens os grupos de necessidades essenciais, são estes: existência, relacionamento e crescimento.

A Teoria ERC propõe uma estrutura flexível, onde uma necessidade de nível mais baixo ou de existência não precisa obrigatoriamente ser satisfeita substancialmente antes de se poder passar para a satisfação das necessidades de relacionamento ou de Crescimento. A teoria ERC também propõe uma dimensão de frustração-regressão, isto é, quando uma necessidade de nível alta é frustrada, cresce a necessidade de atender a uma de nível mais baixo.

Para Alderfer e Schneider (1973) sua concepção principal está baseada na questão de que as pessoas sobem e descem dentro da hierarquia das necessidades, precisando estar satisfazendo-as periodicamente, além de dividir essas necessidades em grupos de somente três necessidades, de Existência que está ligada diretamente com o objetivo de obter bens materiais que garantam a subsistência, essa necessidade abrange as questões fisiológicas, como fome, segurança e sexo; as Necessidades de Relacionamento dizem respeito às questões de cunho social em que os indivíduos detêm a necessidade de serem aceitos em grupos; já as Necessidades de Crescimento estão voltadas para o desenvolvimento do indivíduo em seu círculo profissional e pessoal, contendo o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e

sobre o ambiente em que vive.

Bergamini (1997) afirma que, assim como Maslow, Alderfer sugere que esses três objetivos existam também numa relação sequencial, vindo assim, sucessivamente: necessidades de existência, as necessidades de relacionamento e finalmente as necessidades de crescimento.

Corroborando com essa idéia, Robbins (2004) aponta para uma característica da teoria, que não segue uma estrutura rígida e por isso, uma pessoa pode estar trabalhando em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido atingidas, ou as três categorias podem estar operando simultaneamente.

Como pode-se notar as três teorias possuem suas bases de discussões parecidas, alterando-se somente o ponto de vista de cada autor em sua base de pesquisa e exposição, porém todas têm relação direta com o mundo organizacional e servem para o entendimento do processo motivacional e de desempenho dos trabalhadores das organizações.

Nas três teorias foram relacionados fatores diretamente ligados ao plano de carreira, fatores como salários, estabilidade no emprego, possibilidade de desenvolvimento na carreira e também criatividade e realização.

Apesar de inúmeras teorias que envolvem a motivação humana, é importante salientar que as diversas teorias de motivação não anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam (Bergamini, 1997).

A motivação humana é um assunto complexo e que abrange longas discussões desde sua primeira pauta com a escola das relações humanas nos anos de 1950, e fortemente debatida nos tempos atuais por estar relacionada com o aumento da produtividade dos colaboradores nas organizações.

Da mesma forma que a Motivação apresenta seus fatores e tem longa discussão no meio organizacional o plano de carreira com o aumento da competitividade no início dos

anos 1990, com a abertura dos mercados, passou a ser discutido como uma ferramenta da gestão de recursos humanos das organizações, perante estes pontos apresentados, fica a questão da relação existente entre os fatores ligados a motivação e satisfação humana e o plano de carreira.

Visando um melhor entendimento da proposta teórica deste estudo elaborou-se a Figura 6 como forma de relacionar os construtos de motivação e carreira construídos ao longo do artigo. Para tanto, com base nas Teorias Motivacionais elencou-se os principais fatores encontrados apresentando sua descrição para cada teoria e ainda verificando sua inserção dentro da legislação de plano de carreira dos técnicos administrativos em educação e das propostas de desenvolvimento humano.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intenso dinamismo que gera competitividade também traz consigo incertezas e questionamentos, os trabalhadores que estão cada vez mais qualificados, quando comparados aos de décadas anteriores, vêem que não gozam da estabilidade que aqueles possuíam em grau maior.

Toda essa mudança de cenário econômico pode ser um dos fatores que levam os trabalhadores buscarem cada vez mais por um grau maior de certeza sobre seu futuro profissional, seja por um bom planejamento de carreira ou pela busca de um grau maior de estabilidade no emprego.

Para London e Stumpf (1982 como citado em Dutra, 2001) qualquer indivíduo pode conduzir o planejamento de carreira de várias formas, porém é essencial saber de forma clara e realista quais são as suas qualidades, interesses e inclinações pessoais e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Diante das necessidades da gestão de pessoas nas organizações, a administração de carreira pode ser a resposta mais eficien-

te, uma vez que instigará as pessoas a pensar em seu desenvolvimento profissional e pessoal, estruturando assim seu plano de carreira e ainda proporcionará ao setor de gestão de pessoal da organização as informações necessárias para a estruturação das estratégias de desenvolvimento de pessoal. O plano de carreira poderá contribuir para a satisfação dos anseios por parte dos colaboradores das empresas, uma vez que este pode satisfazer em certo grau a busca dos colaboradores por um grau maior de estabilidade em seus empregos e também pode ser tido como um pacto entre a organização e seus trabalhadores.

Outro ponto abordado dentro do estudo é a existência de uma relação do plano de carreira das organizações com a motivação dos colaboradores. A partir das evidências do estudo a cerca da motivação humana, nota-se uma ligação entre o trabalho realizado, a motivação e uma proposta adequada de crescimento e desenvolvimento dentro da organização.

De acordo com os preceitos das teorias motivacionais os aspectos do trabalho são fortes estimuladores das necessidades humanas. Com base nesta ideia concebe-se que o ser humano busca satisfazer suas necessidades através da estabilidade do cargo público e o plano de carreira além de oferecer esta possibilidade de estabilidade, pode fomentar a organização da vida individual e profissional do mesmo. Salienta-se também que este plano de carreira viabiliza a gestão dos talentos e capacidades dentro da organização, facilitando os processos de promoção e desenvolvimento.

Foi exposto neste artigo que as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e Alderfer podem ser ligadas diretamente com os benefícios do plano de carreira, este podendo ser utilizado como uma excelente ferramenta de motivação para os colaboradores das organizações, uma vez que os fatores motivacionais e ou higiênicos podem ser relacionados diretamente com o trabalho e a carreira dos

Quadro 6 - Relação entre Teorias motivacionais e o Plano de Carreira

Fatores	Maslow	Herzberg	Alderfer	Plano de Carreira
Teoria	Hierarquia das necessidades	Fatores Higiênicos – Motivadores	ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento	Caminho que pode ser trilhado, com o desenvolvimento profissional e evolução na organização
Níveis	Apresentou 5 níveis de necessidades dos seres humanos	Apresentou dois fatores higiênicos- motivadores	Apresentou três fatores, Existência, Relacionamento e Crescimento	Estrutura em Linha, em Rede ou Paralela
Foco	Vida em geral	Trabalho	Carreira	Desenvolvimento da Organização e do indivíduo.
Ciclo das necessidades	É preciso satisfazer a de nível mais baixo para passar para a próxima	Necessidades não apresentadas podem causar insatisfação ou ausência dela	Necessidades em ciclos, regressão-frustração.	Constantes necessidades de preenchimento de cargos na estrutura da organização
Sobrevivência, alimentação, vestuário	Fisiológicos	Higiênicos	Existência	Diretamente ligado a salários
Proteção, estabilidade no emprego	Segurança	Higiênicos	Existência	Diretamente ligado a permanência no cargo
Aceitação, amizade, sentimento de pertencer	Social	Motivadores	Relacionamento	Ligado ao ciclo de relacionamento e adaptação dentro da empresa
Autoconfiança, criatividade, desenvolvimento pessoal e profissional	Estima	Motivadores	Crescimento	Desenvolvimento de Habilidades e Crescimento na carreira
Conquistas, realizações pessoais e crescimento pessoal	Auto Realização	Motivadores	Crescimento	Desenvolvimento profissional e elevação no plano de carreira

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

servidores em algum grau.

Além desta relação pode-se sugerir que organizações que possuem planos de carreira tornam-se mais atrativas para os trabalhadores, uma vez que este pode visualizar as possibilidades que estas proporcionam para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, além deste poder ser um dos fatores que levam cada vez um maior número de trabalhadores a procurarem colocações em cargos do serviço público.

Quando o colaborador percebe uma estrutura dentro da organização preocupada com o atendimento de seus anseios profissionais, nota-se uma motivação ao trabalho maior e conseqüentemente, uma maior possibilidade de comprometimento, já que, conforme apresentado anteriormente, diversos estudos apontam o trabalho como fonte de realização pessoal também. Cria-se uma reação em cadeia, onde o colaborador percebendo possibilidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização pode vislumbrar novas possibilidades dentro da própria empresa e motivando-se ao trabalho, sendo também influenciado em seu planejamento pessoal. Todos esses fatores integrados podem gerar mais motivação e comprometimento que refletirão em resultados para a organização.

Como conclusão, baseada no estudo das variáveis estudadas para este artigo considera-se que o plano de carreira além de proporcionar uma importante ferramenta de gestão para a estrutura de recursos humanos da organização tem uma ligação direta com fatores motivacionais extrínsecos, ou motivadores externos, como citados no artigo, e pode proporcionar um ambiente onde se desenvolva fatores motivacionais intrínsecos, além disso, também pode proporcionar outros benefícios como visibilidade no mercado de trabalho e atratividade de talentos.

Sendo assim, indiferente se o trabalhador encontra-se no setor público ou privado, a motivação é um diferencial para o alcance das metas organizacionais, e este pode ser

diretamente influenciado pelo plano de carreira, disponibilizando assim uma importante ferramenta de gestão de pessoal.

4. REFERÊNCIAS

Alderfer, C. P., & Schneider, B. (1973). Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 489-505.

Araujo, L. C. G de., & Garcia, A. A. (2009). *Gestão de Pessoas: estratégias e integração Organizacional*. 2ed. São Paulo: Atlas.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2006). *Administração: novo cenário competitivo*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Boog, G. M. (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente.

Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Bertolino Filho, J. (1998). *Tópicos atuais em administração: motivação*. Campinas: Alínea.

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos de Comportamento Organizacional*. 1. ed. São Paulo: Pioneira.

Brasil. *Lei n.11091 de 12 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm> recuperado em: 23 fevereiro 2010.

Brasil. *CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988*. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> recuperado em: 23 fevereiro 2010.

Carvalho, A. L. (2009). *Pós-Fordismo e Transformações Produtivas: o trabalho, o trabalhador e as contradições estruturais contemporâneas*. Rio de Janeiro, UFRJ.

Dicionário Michealis: Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Disponível em < <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=motivacao> > recuperado em: 23 fevereiro 2010.

Dutra, C. (1996). *Administração de Carreiras*. São Paulo: Atlas.

Dutra, C. (2001). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Fernández, C. A relação entre a remuneração estratégica e a retenção dos talentos na organização, FEUC-RJ. *Documento Eletrônico*. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/19868/1/a-relacao-entre-a-remuneracao-estrategica-e-a-retencao-dos-talentos-na-organizacao/pagina1.html>.> Acesso dia: 07/03/2010.

Fleury, A. C. C., & Vargas, N. (1983). *Organização do trabalho*: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo. São Paulo: Atlas.

Furbino, M. Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um! *Documento Eletrônico*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um/20877/>. Recuperado em: 08/03/2010.

Guimarães, N. A. (2003). Por uma Sociologia do Desemprego: contextos societais, construções normativas e experiências subjetivas. In: Santana, M. A.; Ramalho, J. R. (orgs.). *Além da Fábrica*: Trabalhadores, Sindicatos e a Nova Questão Social. São Paulo: Ed. Bomtempo.

Herzberg, F. (1997). Novamente: como se faz para motivar funcionários: In: Bergamini, C., Coda; R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional*: Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Khanna, T., & Palepu, P. (1999). The right way to restructure conglomerates in emerging markets. *Harvard Business Review*, July-au-

gust, 125-134.

Mariotti, H. (1999). *Organizações de Aprendizagem*: educação continuada e a empresa do futuro. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishers.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O processo da estratégia*: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto alegre: Bookman.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2003). *Administração*. 2 ed. São Paulo: Saraiva.

Pontes, B. R. (2000). *Administração de Cargos e Salários*. 8 ed. São Paulo: LTr.

Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.

Rifkin, J. (2004). *O Fim dos Empregos*: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo: Makron Books.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall.

Schein, E. (1996). Liderança e cultura organizacional. In Drucker, P. (org). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura.

Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P, & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão de pessoas*: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV.

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

NOTAS

[1] O enriquecimento do cargo é o estabelecimento de uma maior autonomia e controle por parte do colaborador sobre o conteúdo das atividades desenvolvidas (Fleury & Vargas, 1983).

Career Planning Management Systems in Public and Private: A Discussion of the Motivational Theories

Abstract

This article briefly presents a view on the use of the career plan in organizations, focusing on the intense competition witnessed in recent years, presenting this as a management tool for the sector of human resources in organizations. It is known that the differences of the organizations are focused on human talent and ability to generate results through them, the proper use of technological resources provided by the organization. It presents a description of the theme career plan in the context motivational aim is to reflect on the influence or not the plan or organization's career in motivating employees and their professional development by examining existing studies using the tool can be a source of restraint talent in the labor market. Regarding the considerations on the subject, it is noteworthy that the career path can be attractive to organizations seeking corporate and retain talent in the competitive landscape we experience, depending only the option of using it or not within the management plan organization.

Keywords: Motivation, Career Plan, Staff Development.