

**Gestão de carreira e a satisfação/desempenho dos
colaboradores em empresa do setor maquinário em
Parauapebas, PA**

***Career management and employee satisfaction/
performance in a machinery company in Parauapebas, PA***

*Gestión de la carrera profesional y satisfacción/rendimiento
de los empleados en una empresa de maquinaria de
Parauapebas, PA*

Leticia Emily Conceição Lima¹

Thayná da Costa Vera-Cruz²

Murilo Campos Rocha Lima³

Marcelo da Costa Borba⁴

¹Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). **E-mail:** lethyciaemilly34@gmail.com, **Orcid:** <https://orcid.org/0009-0004-4149-9829>

²Bacharel em Administração pela Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). **E-mail:** veracruzthayna@gmail.com, **Orcid:** <https://orcid.org/0009-0000-1662-8933>

³Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). **E-mail:** murilocampos86.mc@gmail.com, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-7891-6102>

⁴Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). **E-mail:** marcelodcborba@gmail.com, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-7173-1199>

Resumo: Este artigo analisa a relação entre a gestão de carreira e o desempenho dos colaboradores em uma empresa do setor de mineração em Parauapebas, PA. O estudo examina como práticas eficazes de gestão de carreira, incluindo o desenvolvimento de soft skills, hard skills e a implementação de planos de carreira, influenciam no desempenho dos colaboradores. Utilizando uma abordagem descritiva e qualitativa, a pesquisa coletou dados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas. Os resultados mostram que os colaboradores reconhecem a importância da gestão de carreira para o crescimento profissional, destacando o impacto da capacitação contínua e das oportunidades de progressão. O estudo também identificou desafios relacionados à política salarial e à transparência nas estratégias de desenvolvimento. Conclui-se que uma gestão de carreira eficaz aumenta a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores, ao mesmo tempo que beneficia a organização por meio de uma força de trabalho engajada e produtiva.

Palavras-chave: desempenho; gestão de carreira; soft skills, satisfação dos colaboradores; retenção de talentos.

Abstract: This article analyzes the relationship between career management and employee performance at a mining company in Parauapebas, PA. The study examines how effective career management practices—including the development of soft skills and hard skills and the implementation of career plans—influence employee performance. Using a descriptive and qualitative approach, the research collected data through questionnaires and semi-structured interviews. The results show that employees recognize the importance of career management for professional growth, highlighting the impact of ongoing training and opportunities for advancement. The study also identified challenges related to salary policy and transparency in development strategies. It is concluded that effective career management increases employee motivation, performance, and satisfaction, while also benefiting the organization through an engaged and productive workforce.

Keywords: performance; career management; soft skills; employee satisfaction; talent retention.

Resumen: Este artículo analiza la relación entre la gestión de la carrera profesional y el rendimiento de los empleados en una empresa del sector minero de Parauapebas, PA. El estudio examina cómo las prácticas eficaces de gestión de la carrera profesional, incluido el desarrollo de habilidades sociales y técnicas, así como la implementación de planes de carrera, influyen en el rendimiento de los empleados. Mediante un enfoque descriptivo y cualitativo, la investigación recopiló datos a través de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas. Los resultados muestran que los empleados reconocen la importancia de la gestión de la carrera profesional para el crecimiento profesional, destacando el impacto de la formación continua y las oportunidades de progresión. El estudio también identificó retos relacionados con la política salarial y la transparencia en las estrategias de desarrollo. Se concluye que una gestión eficaz de la carrera profesional aumenta la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los empleados, al tiempo que beneficia a la organización gracias a una plantilla comprometida y productiva.

Palabras clave: rendimiento; gestión de la carrera profesional; habilidades interpersonales; satisfacción de los empleados; retención del talento.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual de intensa competitividade e transformações constantes no mercado de trabalho, a gestão de carreira tem se consolidado como uma ferramenta estratégica para promover o alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais. E práticas eficazes de gestão de carreira contribuem para a retenção e motivação dos colaboradores, ao passo que reforçam o desempenho organizacional. Essa abordagem permite integrar metas pessoais aos objetivos corporativos, fortalecendo o vínculo entre empresa e colaborador.

Empresas que investem no desenvolvimento profissional de seus talentos tendem a obter resultados mais expressivos em inovação e produtividade, enquanto aquelas que negligenciam essa dimensão enfrentam riscos de desmotivação, estagnação e baixa performance. Embora a responsabilidade pela carreira seja individual, cabe à organização oferecer suporte e oportunidades que favoreçam o crescimento mútuo.

Neste cenário, o capital humano é reconhecido como o principal ativo organizacional, exigindo políticas estruturadas que possibilitem a progressão profissional e o engajamento. Em Parauapebas, PA, município marcado pela presença de grandes empresas, torna-se fundamental compreender como as práticas de gestão de carreira influenciam na satisfação e no desempenho dos colaboradores, contribuindo para a retenção de talentos e para a construção de um ambiente de trabalho mais eficiente.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral analisar as práticas de gestão de carreira adotadas por empresa do setor de mineração, localizada em Parauapebas, PA, com foco em sua contribuição para o desempenho dos colaboradores. Os objetivos específicos envolvem investigar como essas práticas impactam no desempenho individual e avaliar as estratégias voltadas à retenção de talentos. A pesquisa visa contribuir com a literatura sobre gestão de pessoas, oferecendo subsídios práticos e teóricos para a melhoria contínua das políticas de gestão de carreira em contextos organizacionais semelhantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Chiavenato (2020) destaca que o desenvolvimento pessoal é um processo contínuo de aprimoramento de competências, habilidades e atitudes, que contribui significativamente para a construção de uma carreira sólida e bem-sucedida. Já Dutra (2002) salienta a importância do alinhamento entre os interesses individuais e as demandas organizacionais, ressaltando que a gestão de carreira deve ser compartilhada entre o indivíduo e a organização. Para Robbins; Judge (2009), a motivação, o comprometimento e a autorrealização são fatores essenciais para o sucesso profissional, estando diretamente ligados ao desenvolvimento pessoal e à gestão eficiente da carreira.

A gestão por competências, por sua vez, é um modelo que busca identificar, desenvolver e utilizar as competências necessárias para que os indivíduos desempenhem suas funções com excelência, contribuindo para os objetivos estratégicos da organização. Segundo Chiavenato (2014), esse modelo parte do princípio de que as competências são constituídas por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que se manifestam no desempenho profissional. Dutra (2002) complementa, afirmando que a gestão por competências permite uma visão mais integrada e estratégica dos recursos humanos, promovendo o desenvolvimento individual e organizacional.

Brown (1996), explora a noção de carreira como um processo dinâmico, que envolve mudanças, aprendizados e adaptações ao longo do tempo. Essa perspectiva reforça a importância da flexibilidade e da capacidade de aprender continuamente, características essenciais no contexto atual de rápidas transformações tecnológicas e organizacionais. Nesse sentido, o desenvolvimento pessoal torna-se um pilar central da gestão de carreira, sendo impulsionado por ações como capacitação, feedback, mentoring e coaching.

Além disso, a gestão por competências favorece a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores, nos quais os indivíduos são incentivados a contribuir com seus talentos e a buscar constantemente o aprimoramento de suas capacidades. Esse modelo também facilita a identificação de lacunas de competências, permitindo o planejamento de ações

de desenvolvimento mais eficazes e alinhadas às necessidades estratégicas da organização.

Oliveira (2014), Milkovich e Boudreau (2000), Ceitil (2010) e Coda (2016) reforçam a relevância de práticas integradas de gestão de pessoas, nas quais o desenvolvimento de competências individuais está diretamente ligado à sustentabilidade e à competitividade organizacional. Tais práticas incluem avaliações de desempenho, planos de desenvolvimento individual, programas de capacitação, entre outros instrumentos que favorecem o crescimento profissional e a realização pessoal.

Em síntese, a gestão de carreira, o desenvolvimento pessoal e a gestão por competências são dimensões interdependentes e complementares da administração de pessoas. Quando integradas de forma estratégica, essas práticas contribuem para o fortalecimento do capital humano, a promoção do engajamento e o alcance de resultados sustentáveis para indivíduos e organizações.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido com base na taxonomia de Vergara (1990), sendo classificado quanto aos fins como pesquisa descritiva, e quanto aos meios como estudo de caso. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2017), busca caracterizar determinada população ou fenômeno, identificando possíveis relações entre variáveis. Já o estudo de caso, conforme Vergara (1998) e Gil (2017), permite uma análise aprofundada de uma unidade específica, como uma organização, utilizando múltiplas fontes de evidência, como entrevistas, questionários, observação e análise documental.

Neste estudo, foi realizada a observação do ambiente organizacional, aplicação de questionário fechado com os colaboradores e entrevista aberta com a gestora do setor de planejamento e medição da Sotreq S.A., além da análise documental de materiais institucionais. A abordagem adotada foi qualitativa, o que possibilitou captar percepções, opiniões e práticas relacionadas à gestão de carreira na empresa.

O universo da pesquisa corresponde à unidade da Sotreq S.A. localizada em Parauapebas, PA, inaugurada em 2017. A amostra abrange o setor de planejamento e medição, composto por 15 colaboradores, entre

coordenador, supervisora, analistas e programadores de serviços. A amostragem foi do tipo não probabilística por acessibilidade, considerando os participantes disponíveis no local da pesquisa.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas: questionário eletrônico com perguntas fechadas direcionado aos analistas e programadores e entrevista presencial com perguntas abertas aplicada à gestora do setor. Além disso, foram realizadas observações e análise de documentos internos da empresa, relacionados à estrutura organizacional, cargos, funções e políticas de gestão de pessoas.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), estruturada em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Essa técnica permitiu a interpretação das falas, respostas e registros, favorecendo a compreensão do fenômeno estudado. A abordagem qualitativa possibilitou captar as percepções dos participantes e interpretar o conteúdo de forma contextualizada, com base no referencial teórico adotado.

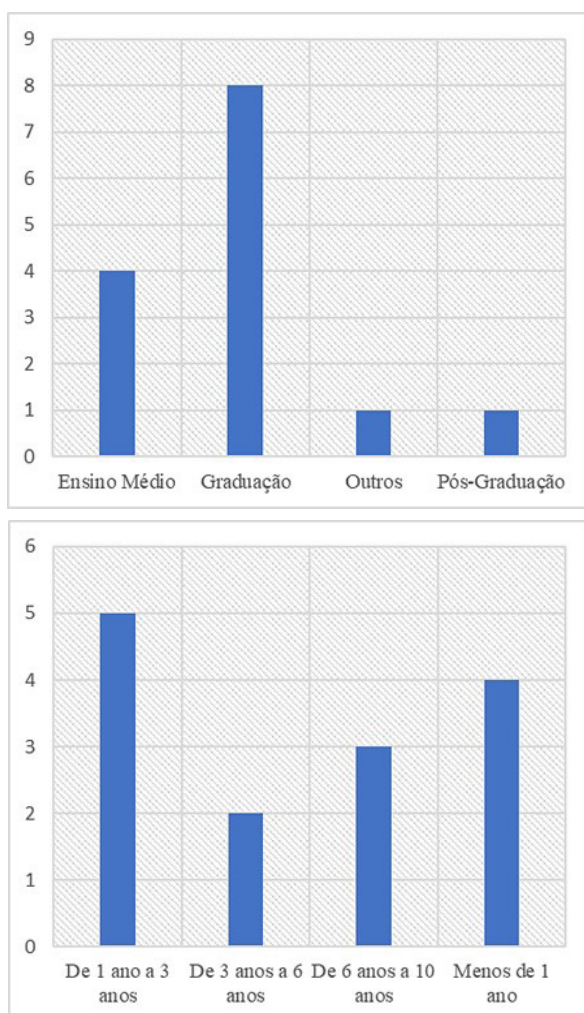
4 RESULTADOS

A partir das respostas coletadas no questionário aplicado aos colaboradores de uma empresa do setor de mineração localizada em Parauapebas, PA, o setor administrativo da empresa foi o time de planejamento e medição, inicialmente com 15 colaboradores, dentre eles foi possível coletar as respostas de 14 colaboradores, divididos em: ferramenteiros, analista de planejamento de serviços e planejadores, as respostas estão divididas em fechadas e abertas, portanto, serão apresentadas nessa sequência. Foram destacadas as seguintes categorias principais para a análise, tais como: gestão de carreira, satisfação no trabalho e oportunidades de crescimento. Foram apresentadas, neste trabalho, todas as perguntas formuladas no questionário aplicado. Além disso, o questionário também contemplou questões direcionadas à gestão responsável pelo time de planejamento e medição, visando obter uma visão mais ampla e detalhada do setor.

Ao que se refere ao perfil dos colaboradores da empresa do estudo, a equipe de planejamento e medição em sua maioria tem entre 25 e 35 anos em 50%, informando que a maior parte da equipe está em uma fase

de desenvolvimento de carreira, buscando estabilidade e oportunidades de crescimento profissional. A distribuição por gênero na empresa mostra uma predominância feminina, representando 64% do total. Em relação à escolaridade, 57% dos colaboradores possuem ensino médio, enquanto 29% têm graduação. Esse cenário reflete a diversidade de níveis de formação presentes na empresa, conforme o Figura 1.

Figura 1 – Nível de escolaridade e Experiência na organização



Fonte: Pesquisa direta (2025).

A maioria dos colaboradores da organização, correspondendo a 36%, possui entre 1 a 3 anos de experiência, esse dado indica que a empresa possui uma considerável proporção de colaboradores recentes, porém que já dispõem de tempo suficiente para se familiarizarem com a estrutura organizacional. Além disso, 29% tem menos de 1 ano de experiência na empresa, 21% dos colaboradores possuem entre 3 e 6 anos de experiência e 14% têm entre 6 e 10 anos, esses números revelam uma diversidade no tempo de permanência dos colaboradores na organização, o que pode sugerir um equilíbrio entre os profissionais mais recentes e os que estão há mais tempo na organização, o que pode favorecer a troca de saberes e experiências no ambiente de trabalho.

Quanto a importância do plano de carreira em relação ao desenvolvimento profissional, dentre os 14 colaboradores entrevistados, 12 deles concordam plenamente com a importância do plano de carreira dentro da organização, sendo eles os 86%, os 2 restantes colaboradores correspondente a 14%, apenas concordam com essa importância, o que pode indicar que a implementação de um plano eficiente na empresa ainda pode ser melhorada.

De acordo com Chiavenato (2014), o desenvolvimento de carreira é um processo estruturado que visa planejar o futuro dos colaboradores com potencial para assumirem posições mais elevadas dentro da organização. Esse processo visa garantir que a empresa tenha líderes preparados para o futuro, promovendo o crescimento profissional de cada um.

A interrogativa sobre a questão de a empresa oferecer planos de desenvolvimento de carreira, as respostas informam que 57% concordam plenamente e 43% apenas concordam, isso indica que maioria dos colaboradores admite que a empresa disponibiliza algum plano para o desenvolvimento de carreira. Porém, a diferença entre as respostas sugere que, apesar da existência desses planos, sua eficácia ou acessibilidade pode não ser a mesma para todos os colaboradores, o que aponta que a empresa ainda não atinge plenamente as expectativas de todos os colaboradores.

Para Chiavenato (2014), o desenvolvimento de pessoas está diretamente ligado ao crescimento de suas carreiras, sendo necessário que os funcionários recebam orientação adequada, seja para progredir dentro da organização ou em outros contextos profissionais, portanto, se faz necessário

que as organizações ofereçam suporte e criem oportunidades para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Em relação a estimular seus colaboradores a terem a ascensão profissional na organização, os respondentes em 64% concordam plenamente que a empresa estimula seus colaboradores a buscar ascensão profissional na organização. No entanto, apenas 36% concordam com essa afirmativa, podendo sugerir que, embora a empresa estimule o crescimento, há margem para melhorias em relação à clareza ou eficácia dessas iniciativas.

Para o questionamento sobre o desempenho e motivação dos colaboradores serem maiores e gerarem melhores resultados quando se tem um plano de carreira, seus colaboradores da área de planejamento e medição em 79% concordam totalmente que o desempenho e a motivação aumentam quando há um plano de carreira.

No entanto, 21% dos colaboradores apenas concordam, isso reforça a necessidade da empresa em investir em um plano de carreira estruturado para fortalecer o vínculo entre colaboradores e seus objetivos profissionais, o que poderá resultar em maior engajamento e produtividade de seus colaboradores.

Ao serem questionados sobre as opções de treinamento, 64% dos colaboradores afirmam que a empresa proporciona oportunidades regulares para o desenvolvimento profissional, já 36% mostram concordância, embora de forma menos enfática. A ausência de respostas que demonstrem discordância é um sinal positivo, indicando que a empresa realmente implementa ações efetivas destinadas ao crescimento dos colaboradores.

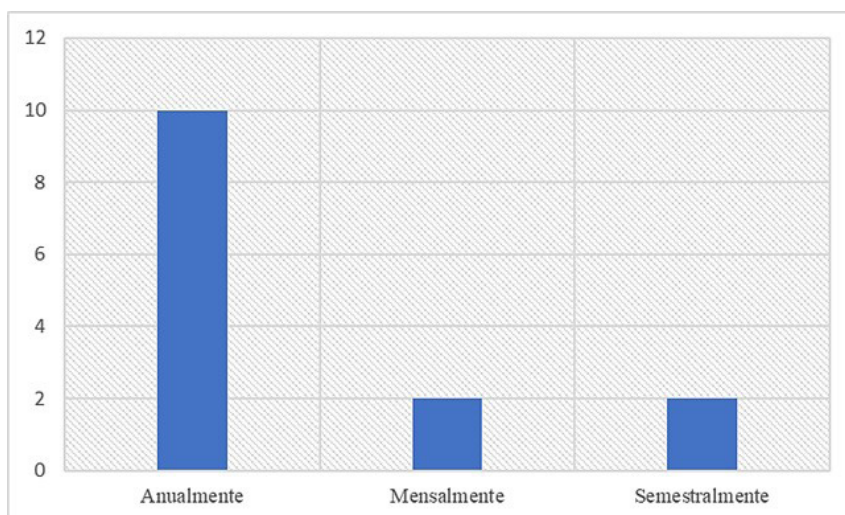
Para Silva (2016), é essencial que as empresas implementem programas de capacitação profissional que tragam benefícios tanto para os funcionários, garantindo seu engajamento e atualização, quanto para a organização, contribuindo para a redução da rotatividade e a preservação da cultura corporativa.

Portanto, investir em capacitação beneficia ambas as partes, promovendo um ambiente de trabalho mais estável e alinhado com as metas estratégicas da empresa. Desenvolver as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores permite que a organização melhore seu desempenho interno. Além disso, a capacitação contínua contribui para um ambiente de

trabalho mais motivador e inovador, promovendo o alinhamento com as metas estratégicas da empresa e estabelecendo uma cultura de aprendizado constante, que facilita a adaptação às mudanças do mercado.

Com relação a frequência com que o colaborador discute seu desenvolvimento de carreira com seu supervisor maior parte dos entrevistados em 72% participa de conversas anuais sobre seu avanço profissional, conforme o Figura 2, o que sugere que a empresa promove uma avaliação formal do progresso de seus colaboradores a cada ano.

Figura 2 – Frequência de diálogo entre colaborador e supervisor sobre seu desenvolvimento de carreira



Fonte: Pesquisa direta (2025).

Contudo, a proporção de colaboradores que aborda o desenvolvimento de carreira com uma frequência maior, seja mensalmente ou semestralmente, é bem reduzida, ficando em 14% para cada uma dessas opções, entende-se que a ausência de diálogos frequentes pode indicar uma oportunidade de aprimoramento na comunicação entre a liderança e a equipe. Para Dutra (2010), ao criar um ambiente de trabalho que favoreça o diálogo e seja coerente com os interesses e objetivos pessoais dos colaboradores, a organização promove um aumento no nível de satisfação

desses profissionais, resultando em um desempenho superior. Portanto, essa estratégia destaca a relevância da comunicação transparente e do reconhecimento das metas pessoais, estabelecendo uma cultura organizacional que aprecia e potencializa as contribuições de todos os integrantes da equipe.

Esses dados coletados indicam que a organização tem potencial para implementar práticas de feedback e discussões mais frequentes sobre progressão profissional, como encontros mensais ou trimestrais, o que pode auxiliar os funcionários a se sentirem mais apoiados e estimulados em sua evolução profissional. No que se refere ao suporte ofertado pela empresa para o desenvolvimento de seus colaboradores houve uma divisão exata entre os que estão muito satisfeitos e os que estão parcialmente satisfeitos, informando que embora a maioria dos colaboradores vejam de forma positiva o suporte ao desenvolvimento de carreira, há uma percepção de que esse suporte poderia ser melhorado.

Em relação a avaliação dos colaboradores com seu próprio desempenho no trabalho, a maioria dos participantes em 57% declararam estar muito satisfeito com seu desempenho, enquanto 43% se classificaram como parcialmente satisfeitos, os resultados sugerem que a maioria dos funcionários está contente com seu rendimento, embora uma parte ainda perceba a possibilidade de aprimoramento.

A opinião dos colaboradores sobre a influência da gestão de carreira oferecida pela empresa sobre o seu desempenho, houve um resultado em que 64% estão totalmente de acordo com essa declaração, enquanto os demais em 36% simplesmente concordam, nota-se que todos os participantes acreditam que a administração de carreira proporcionada pela empresa tem um efeito positivo no rendimento dos colaboradores.

Dutra (2017) afirma que um sistema de gestão de carreira visa orientar os indivíduos quanto ao seu desenvolvimento na organização, apresentando as condições reais para seu crescimento profissional. Portanto, através de estratégias de gestão de carreira, as empresas são capazes de reconhecer talentos, incentivar o aprendizado constante e preparar os profissionais para assumirem cargos de maior responsabilidade.

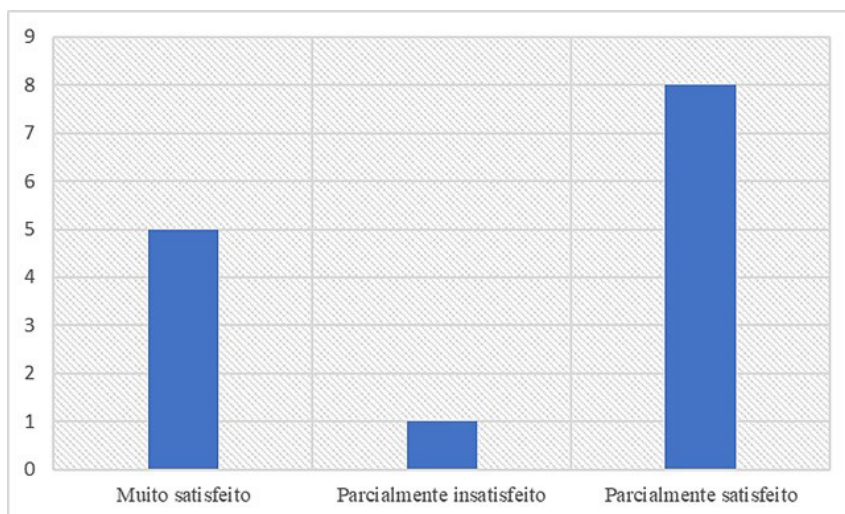
A gestão de carreira pode potencializar a motivação e o envolvimento dos colaboradores, além de diminuir a taxa de desligamento, uma vez que

os colaboradores percebem que existem reais chances de evolução. Dito isto, outro questionamento que surgiu é se os colaboradores acreditam que tem oportunidades de crescimento dentro da empresa, a resposta obtida foi igualmente a anterior, em que 64% estão totalmente de acordo com essa declaração, isso sugere que a maioria dos colaboradores estão altamente motivados embora 36% acreditem que ainda há espaço para melhorias.

Em seguida houve o questionamento sobre a opinião dos colaboradores em relação ao impacto dos treinamentos em soft skills para o seu desempenho no trabalho. A maioria dos participantes em 64% estão muito satisfeitos, enquanto os demais em 36% estão parcialmente satisfeitos. Os dados sugerem que os treinamentos em soft skills têm se mostrado eficientes a os colaboradores, auxiliando no aprimoramento de competências essenciais para o ambiente de trabalho.

Quanto a satisfação da trajetória profissional dos colaboradores, conforme o Figura 3, a maior parte em 57% se declara parcialmente satisfeito com sua trajetória profissional, enquanto apenas 36% declararam estar muito satisfeitos. Isso sugere que, mesmo existindo uma percepção favorável sobre o avanço da empresa, a satisfação total não é a maioria.

Figura 3 – Satisfação quanto a trajetória profissional dos colaboradores



Fonte: Pesquisa direta (2025).

No entanto, apesar de estarem relativamente satisfeitos, 7% dos colaboradores se mostram parcialmente insatisfeitos, essa insatisfação embora pareça um número pequeno, é um indicativo de que ainda existem áreas que necessitam de atenção e aprimoramento no desenvolvimento e na gestão de carreira. Em relação aos colaboradores recomendarem o local de trabalho como um bom lugar para se trabalhar, 86% concordam plenamente que recomendariam a organização como um local de trabalho agradável, já 14% declaram apenas que concordam. Essa análise sugere que, há uma percepção positiva sobre a empresa, com a maior parte dos indivíduos demonstrando satisfação, os demais, embora com um pequeno percentual, pode representar áreas que necessitam de investigação.

Quanto a interrogativa sobre a empresa reconhecer o trabalho do seu colaborador, 50% concordam plenamente que suas contribuições são reconhecidas e 50% simplesmente concordam, sem apresentar divergências ou desacordos. Esse equilíbrio indica que a empresa, de modo geral, está conseguindo reconhecer as contribuições dos colaboradores, entende-se então que a empresa é vista como um bom local para se trabalhar, pois há o reconhecimento dos colaboradores.

Ao serem questionados com a interrogativa em como acreditam que as certificações técnicas têm importância para a área profissional, 57% dos colaboradores concordam plenamente com a importância das certificações técnicas e 43% concordam que elas são importantes. Este resultado indica que os colaboradores possuem uma compreensão clara da importância das certificações técnicas, contudo, existe uma distinção entre os que acreditam plenamente e os que concordam sem total convicção.

Ao que se refere o nível de engajamento e motivação dos funcionários em relação ao alcance de seus objetivos de carreira na empresa, a maior parte dos respondentes em 71% se declararam muito satisfeitos, indicando um alto nível de satisfação com a motivação e engajamento. Por outro lado, 29% dos entrevistados afirmaram estar parcialmente satisfeitos, o que sugere que, ainda há espaço para melhorias.

Logo depois surgiu o questionamento sobre a satisfação do colaborador com seu progresso da carreira na empresa, os participantes em 57% estão muito satisfeitos e acreditam que a empresa reconhece e recompensa

adequadamente o bom desempenho, no entanto, 43% concordam parcialmente com essa afirmação. Isso indica que o sistema de reconhecimento poderia ser mais efetivo e abrangente, considerando que uma parcela significativa dos colaboradores pode se sentir desvalorizada, o que pode impactar negativamente na retenção e no seu desempenho no trabalho.

A primeira questão aberta refere-se à projeção profissional daqui 5 anos, o foco principal está na liderança, com a maioria aspirando a cargos de maior responsabilidade e crescimento dentro da organização. De forma geral, há um equilíbrio entre a busca por liderança e a continuidade em posições técnicas, no entanto, alguns colaboradores estão mais focados em estabilidade e especialização, enquanto outros buscam explorar novos caminhos profissionais. Esse cenário ajuda no planejamento de carreira e o desenvolvimento de talentos na empresa.

Perguntados sobre o suporte oferecido pela empresa, os funcionários alegaram que a empresa oferece treinamentos aos seus colaboradores e realiza feedbacks anuais. Os colaboradores demonstram que a empresa disponibiliza suporte e infraestrutura tecnológica, como celulares corporativos e computadores. Além disso, observa-se que a organização se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores. A empresa possui parceiras com clínicas especializadas em saúde mental, que prestam suporte emocional para os participantes da organização.

As informações indicam que a empresa prioriza o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, oferecendo feedbacks regulares, treinamento técnico e suporte emocional, além de infraestrutura adequada. Na sequência, os colaboradores responderam quais pontos poderiam ser melhorados na gestão de carreira. Mediante as informações recebidas, nota-se que há uma grande demanda por melhor gestão de salários.

Como destaca Chiavenato (2020), o salário desempenha um papel importante nas relações entre colaboradores e empresas, sendo a compensação pelo tempo e esforço dedicados pelos funcionários. Esse processo reflete uma troca mútua de direitos e responsabilidades entre empregado e empregador.

Na atualidade, salários competitivos e justos ajudam a motivar os funcionários, tornando a empresa mais atraente. Além disso, a clareza na

gestão salarial favorece um ambiente de trabalho mais positivo, minimizando conflitos internos e elevando o nível de satisfação dos funcionários. A percepção de recompensa adequada pelo trabalho estimula maior esforço e engajamento do colaborador.

Além do mais, foi apontado que o crescimento dentro da empresa não deve ser limitado a pessoas com nível superior, sugerindo que haja oportunidades de ascensão para pessoas com formações técnicas. A necessidade de maior transparência nas oportunidades de crescimento e feedbacks constantes também foi mencionada.

Para finalizar, os colaboradores foram questionados se tinham algum apontamento adicional sobre a gestão de carreira na empresa. A maioria respondeu que não, no entanto, alguns colaboradores ressaltaram que a empresa oferece oportunidades de crescimento, destacando que existem programas de desenvolvimento que incentivam a progressão na carreira.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma entrevista presencial com a gestora da equipe de planejamento e medição, o que permitiu uma compreensão sobre as práticas de gestão de carreira adotadas pela empresa. A gestora da equipe, faz parte da empresa desde 2007, onde iniciou sua trajetória profissional atuando nas áreas de Recursos Humanos. Ao longo de sua carreira na empresa, desempenhou diversas funções e foi promovida ao cargo de gestora de planejamento e medição, assumindo a responsabilidade por coordenar estratégias e otimizar a eficiência dos processos internos da equipe. Com sua experiência, a gestora contribuiu para este trabalho, respondendo a algumas perguntas e compartilhando insights valiosos sobre alguns processos dentro da organização, sua visão forneceu informações relevantes para a compreensão das práticas de gestão de carreira e do funcionamento da equipe de planejamento e medição.

A cerca das principais práticas de gestão de carreira na empresa, a gestora citou que existe um programa dentro da empresa que desenvolve os colaboradores para que futuramente, possam assumir posições de liderança. Além disso, a empresa oferece diversos treinamentos de acordo com o escopo da função de cada colaborador. A empresa investe muito nesse quesito e a gestão busca entender os pontos de dificuldade de cada um, e busca meios de ajudar seus colaboradores a se desenvolverem.

Quando questionada sobre o impacto da gestão de carreira na retenção de talentos na organização, acrescentou que um dos meios de retenção se dá pela própria cesta de benefícios da empresa, a estabilidade que a organização oferece, e as possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. Quando os colaboradores enxergam horizontes de crescimento e novos desafios, tendem-se a ficarem motivados e engajados.

Ao falar sobre os principais desafios na gestão de carreira dentro da organização, a entrevistada apontou que um dos principais desafios está ligado a gestão de salários, uma vez que a empresa possui sua política de remuneração que deve ser seguida. Com a política, não há margem para a gestão dar aumentos além dos percentuais já estipulados.

Na conclusão da entrevista, a gestora destacou que a empresa oferece ótimos benefícios, estabilidade e demonstra um forte compromisso com o bem-estar de seus colaboradores. Além disso, ressaltou que há oportunidades de crescimento profissional. No entanto, ela enfatizou que os colaboradores também precisam assumir um papel ativo como protagonistas de suas próprias carreiras, aproveitando essas oportunidades para se desenvolverem.

Em síntese, a análise das respostas coletadas revela que, embora a empresa ofereça boas oportunidades de desenvolvimento de carreira, como planos de crescimento e treinamentos regulares, há espaço para aprimorar a gestão salarial e a transparência nas oportunidades de ascensão profissional. A diversidade de opiniões entre os colaboradores quanto à satisfação no trabalho, ao reconhecimento e à motivação indica que a organização possui uma base sólida, mas ainda pode evoluir para alinhar melhor suas práticas com as expectativas de todos os colaboradores.

A entrevista com a gestora da equipe destacou a importância dos programas de desenvolvimento e a política de benefícios para a retenção de talentos dentro da organização. No entanto, ela também ressaltou um ponto relevante: os colaboradores devem atuar como protagonistas de suas próprias carreiras. Isso sugere que, para um crescimento efetivo, é necessário que os funcionários aproveitem as oportunidades oferecidas pela empresa, enquanto a organização continua a proporcionar suporte para o desenvolvimento. Dessa forma, a empresa e seus colaboradores, podem usufruir de um ambiente que incentiva o crescimento mútuo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar a relação entre a gestão de carreira e os níveis de satisfação e desempenho dos colaboradores em uma empresa do setor de mineração, localizada em Parauapebas, PA. Durante o trabalho, foi possível explorar conceitos relevantes, tais como desenvolvimento de carreira, motivação no ambiente de trabalho e práticas de gestão de carreira que impactam diretamente o desempenho individual e organizacional.

Os resultados indicam que a existência de um plano de carreira estruturado dentro da organização exerce impacto positivo sobre a satisfação dos colaboradores. Estes percebem maior clareza nas oportunidades de crescimento e tendem a se sentir mais satisfeitos e engajados, o que se reflete em um melhor desempenho no ambiente de trabalho. Essa satisfação está diretamente ligada ao comprometimento com as metas e objetivos da empresa, fortalecendo a aliança entre colaboradores e organização.

Além disso, o estudo evidenciou a importância da comunicação clara e do retorno frequente em relação ao desenvolvimento de carreira. Os colaboradores valorizam a transparência quanto às possibilidades de crescimento e reconhecem a importância de um feedback constante para melhorar suas habilidades e desempenho. No entanto, a ausência de uma comunicação eficaz pode gerar desmotivação, impactando negativamente o desempenho e o ambiente organizacional.

A pesquisa mostrou que os investimentos em capacitação e treinamentos são reconhecidos como fatores para a melhoria contínua e a inovação no ambiente de trabalho. Na empresa estudada, as iniciativas de desenvolvimento profissional foram bem recebidas e mostraram-se fundamentais para os altos níveis de satisfação e desempenho percebidos.

Por outro lado, alguns desafios foram identificados. Um dos principais refere-se à necessidade de tornar os planos de carreira mais acessíveis e compreensíveis para todos os níveis hierárquicos. Embora existam oportunidades de capacitação, alguns colaboradores relataram que há uma desconexão entre essas iniciativas e o avanço na carreira, o que pode gerar um sentimento de estagnação.

Outro desafio enfrentado pela organização está relacionado à gestão de salários, visto que a empresa segue uma política de remuneração definida, a qual deve ser respeitada. Essa política visa garantir a equidade interna e a competitividade externa, além de manter o controle dos custos.

Entretanto, a política salarial pode impor restrições à flexibilidade dos gestores, limitando a concessão de aumentos salariais. Geralmente, essa política estabelece percentuais de reajuste e faixas salariais para cada cargo, baseando-se em critérios como tempo de serviço, desempenho e condições de mercado. Isso pode impedir que o gestor ofereça aumentos além do estipulado, mesmo quando o desempenho do colaborador justifique uma recompensa maior.

Essa situação pode causar frustração tanto nos gestores, que se veem impedidos de reter ou motivar talentos por meio de aumentos salariais, quanto nos colaboradores, que podem sentir que seu esforço não é reconhecido de forma adequada, levando à queda no engajamento e até ao aumento da rotatividade.

Apesar das contribuições do estudo, é importante reconhecer suas limitações. A pesquisa foi realizada em uma única empresa e em um setor específico, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. No entanto, o estudo oferece alternativas para futuras pesquisas sobre gestão de carreira, satisfação e desempenho no ambiente de trabalho.

Desse modo, conclui-se que a empresa estudada se destaca por oferecer suporte consistente aos seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho que favorece o engajamento e a motivação. Esse suporte abrange as ferramentas e os recursos necessários para a execução eficiente das atividades quanto programas de desenvolvimento pessoal e profissional, como treinamentos, capacitações e oportunidades de crescimento na carreira.

Os colaboradores demonstram um nível de satisfação com o ambiente de trabalho e com as práticas adotadas pela empresa, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento e à recompensa pelo bom desempenho. Com base nas informações coletadas, a empresa tem obtido sucesso em manter a maior parte de seus funcionários motivados, refletindo uma gestão eficaz de pessoas e uma cultura organizacional voltada para o bem-estar e

o desenvolvimento dos colaboradores.

Esse resultado é especialmente relevante, pois a motivação no ambiente de trabalho é um dos fatores que influenciam diretamente o desempenho, a produtividade e a retenção de talentos, atuando como um combustível que impulsiona os indivíduos a superarem desafios e a buscarem constantemente a excelência em suas funções.

Para a realização desta pesquisa, alguns obstáculos foram enfrentados, como a demora de alguns colaboradores em participar e a ausência de resposta de outros, o que afetou o andamento de determinadas etapas da coleta de dados. Apesar dos contratempos, a pesquisa proporcionou aprendizados valiosos sobre processos internos pouco discutidos na organização, mas que impactam diretamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Essa experiência permitiu uma compreensão maior do funcionamento da empresa no que se refere à gestão de pessoas e à percepção dos colaboradores. Apesar das dificuldades, o resultado foi enriquecedor, oferecendo uma visão mais ampla e detalhada de aspectos relevantes da gestão empresarial.

AGRADECIMENTO

Esta pesquisa foi desenvolvida com o apoio técnico e intelectual do Grupo de Pesquisa i9 – Inteligência Artificial, Negócios, Organizações, Vantagem Competitiva e Empreendedorismo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições, v. 70, p. 3, 2016.

BROWN, Steven P. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, [s.l.], v. 120, n. 2, p. 235, 1996.

CEITIL, M. Metodologia e políticas de intervenção em gestão de competências. *Gestão e desenvolvimento de competências*, p. 41–4, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. Barueri: Manole, 2014.

CODA, Roberto. *Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos, instrumentos e experiências*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. 2.ed. São Paulo. Editora Atlas S.A, 2010.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas, modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6.ed. São Paulo, Atlas, 2017.

MILKOVICH, George T. Milkovich. BOUDREAU, John W. Boudreau. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma. *Plano de carreira: foco no indivíduo – como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim. *Organizational behavior*. Pearson South Africa, 2009.

SILVA, Altair José. *Desenvolvimento pessoal e empregabilidade*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. Atlas, 2012.