

# MOBILIDADE E PLANO DE CARREIRA, ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTO: CONTRIBUIÇÕES DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

MOBILITY AND CAREER PLAN, TALENT RETENTION STRATEGIES:  
CONTRIBUTIONS FROM ORGANIZATIONAL AND WORK PSYCHOLOGISTS

**Danielle Augusto Zacaib de Oliveira**

Psicóloga, Mestranda em Psicologia Organizacional, MBA em Gestão Empresarial, Docente dos cursos de Administração, Gestão de Recursos Humanos e Psicologia da FIB Bauru, email: danizacaib@gmail.com

## RESUMO

Embora a tecnologia tenha proporcionado agilidade e comodidade em todas as áreas de atuação de uma empresa, a identificação e retenção de talentos é uma das grandes necessidades do mercado de trabalho. Ela está relacionada à capacidade das organizações em usar adequadamente as informações sobre talentos necessários versus os talentos disponíveis, para que sejam implantadas políticas de gestão de pessoas. O psicólogo organizacional e do trabalho pode contribuir para o sucesso das estratégias de mobilidade e plano de carreira conhecendo bem todos os processos, setores e o quadro de pessoal e assim desenvolvendo o trabalho de mapear lacunas e identificar possíveis movimentações. Este trabalho tem por objetivo explicar sobre mobilidade e plano de carreira, estratégias de retenção de talentos e a contribuição do psicólogo organizacional e do trabalho no estabelecimento destas. Para isso foi realizado uma pesquisa bibliográfica, na qual verificou-se que o plano de carreira pode colaborar para a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano que pensa, possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas, e, é capaz de contribuir, e muito, para que a empresa faça a diferença no mercado ao estimular a motivação no colaborador para a execução de suas tarefas.

**Palavras-chave:** Mobilidade; Plano de carreira; Retenção de Talento; Psicólogo organizacional e do trabalho; Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

Although technology has provided agility and convenience in all areas of a company's operations, identifying and retaining talent is one of the greatest needs of the job market. It is related to the ability of organizations to properly use information about required talents versus available talents, so that Recruitment, Training and Career Development policies are implemented that motivate professionals to remain on their staff for longer. The organizational and work psychologist can contribute to the success of mobility strategies and career plans by knowing all the processes, sectors and staff and thus carrying out the work of mapping gaps and identifying possible moves. This work aims to explain mobility and career planning, talent retention strategies and the contribution of the organizational and work psychologist in establishing these. To this end, a bibliographical research was carried out, in which it was verified that the career plan can contribute to the valorization of the organization's professionals, conceiving them as a human being who thinks, has talents, knowledge, capabilities, desires and diverse needs, and, it is capable of contributing a lot to the company making a difference in the market by stimulating employee motivation to carry out their tasks.

**Keywords:** Mobility; Career path; Talent Retention; Organizational and work psychologist; People management.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão empreendendo uma verdadeira corrida pela competitividade em um ambiente complexo, mutável e turbulento, assinalado por mudanças tecnológicas e por consumidores cada vez mais conscientes de seus direitos, exigindo produtos e processos sustentáveis. Juntamente a este contexto, para atender estas demandas é exigido dentro das organizações, profissionais com perfil diferenciado, abrangendo o domínio de novas competências (LOTZ & BURDA, 2015).

Segundo Magalhães e Bendassoli (2013), as mudanças no cenário do mundo do trabalho exigem flexibilidade e agilidade nas respostas organizacionais às demandas de sua própria sobrevivência. Nesse sentido, níveis hierárquicos foram suprimidos e processos decisórios foram descentralizados. Os trabalhadores passaram a ser valorizados por qualidades como autonomia, iniciativa, criatividade e capacidade de trabalho em equipe. As organizações inseridas nesse contexto reconheceram que o sucesso dos empreendimentos depende da atração, retenção e desenvolvimento de uma força de trabalho qualificada e dedicada à aprendizagem contínua.

Embora a tecnologia tenha proporcionado agilidade e comodidade em todas as áreas de atuação de uma empresa, a identificação de talentos é uma das grandes necessidades do mercado de trabalho, dependendo da melhoria do desempenho da gestão de pessoas por meio da capacitação e do desenvolvimento constantes (CARSTENS, 2007).

Chiavenato (2014) traz o conceito de gestão de pessoas como “área que constrói talentos por um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

As transformações políticas, tecnológicas e econômicas, bem como a necessidade de assegurar vantagens competitivas no mercado, levaram às mudanças nos modelos de gestão. Assim passamos de uma gestão autocrática oriunda do taylorismo e do fordismo para um modelo de gestão e estrutura organizacional mais participativo, flexível, descentralizado e preocupado em atrair, reter, desenvolver e manter seus talentos (KNAPIK, 2012).

Para que haja sucesso na concepção do modelo de gestão de pessoas, muitos desafios são enfrentados, mas ao psicólogo cabe estar atualizado sobre as discussões teóricas da área e que contribuem com uma prática mais efetiva (CAMPOS, 2022).

Uma das estratégias para retenção de talento é a mobilidade e o plano de carreira; este trabalho tem por objetivo explanar sobre tais estratégias e a contribuição do psicólogo organizacional e do trabalho no estabelecimento destas.

Para isso, será realizada uma pesquisa bibliográfica, com levantamento de livros e artigos científicos publicados em periódicos nas bases de dados Google Acadêmico e *Scielo* (*Scientific Electronic Library Online*). Também serão consultados livros eletrônicos na Biblioteca Virtual da Pearson.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de talentos nas organizações

As mudanças constantes visam, principalmente, reduzir custos, minimizar etapas de trabalho e agregar valores que são percebidos pelos clientes. Esses fatores influenciam diretamente na gestão de pessoas e talentos organizacionais (KNAPIK, 2012).

Talento, “antigo peso e moeda de ouro dos gregos e romanos; disposições intelectuais, naturais ou adquiridas que condicionam o êxito no domínio das artes, das letras, dos negócios, das relações humanas, nível superior de certas características particularmente estimadas, grandes inteligências; engenho; agudeza de espírito; habilidade; pessoa de talento...” (COSTA & MELO, 1984 citado por SILVÉRIO, 2017, p.4).

De acordo com Silvério (2017), o talento com os passar dos séculos passou de unidade de peso para aptidões inatas de uma pessoa, para ser aplicado às pessoas em geral. A definição de talento muitas vezes é interpretada como as pessoas com elevado Quociente de Inteligência (Q.I.) ou por aqueles que ocupam os quadros superiores das empresas, os melhores técnicos, ou até mesmo os melhores alunos, ora esta ideia não é de todo a correta, cada vez mais o conceito de talento está associado alto desempenho e competência.

Para Chowdhury (2003) talentos são pessoas diferentes, que contribuem ao máximo com a empresa e precisam ser reconhecidas, estimuladas e potencializadas para que maximizem os resultados positivos que só elas podem alcançar. Em outras palavras, Steil, Penha e Bonilla (2016) chamam de talento, colaboradores que apresentam atributos relacionados ao conhecimento, habilidades e atitudes valorizados pela empresa independentemente dos cargos ocupados.

A coordenação de múltiplas ações orientadas à atração e retenção de sujeitos singulares em termos de suas características pessoais e com uma história específica de relação com o trabalho não é tarefa simples. Programas de retenção de talentos baseados em técnicas e políticas visam manter funcionários acima da média admitidos nas empresas. Além de preparar novos talentos para funções dentro da empresa (BASTOS *et al.*, 2013).

Estamos em meio à Era do talento; as pessoas mais do que nunca estão conscientes do seu valor para a empresa onde trabalham. Dessa maneira, o sucesso das organizações depende das habilidades de gerenciamento desses talentos, ou seja, é preciso saber identificar os seus principais talentos, atrair mais talentos, desenvolver, gerenciar, motivar e reter talentos (CHOWDHURY, 2003).

Segundo Gouveia (2016), a retenção de talentos nas empresas está relacionada à capacidade em usar adequadamente as informações sobre talentos necessários *versus* talentos disponíveis, para que sejam implantadas políticas de Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento de carreira que motivem os profissionais a permanecerem nos seus quadros por mais tempo.

Há vários fatores que podem influenciar a retenção de um talento, o desenvolvimento permanente, sistemas de recompensas adequados, níveis motivacionais elevados baseados num forte compromisso, estrutura que lhe permita um papel adequado ao seu nível de desempenho, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, conseguir um forte compromisso com a organização, o desenvolvimento profissional, a satisfação com as variáveis objetivas e subjetivas do trabalho, a possibilidade de crescer e desenvolver-se na carreira, são fatores que interferem diretamente na retenção de um talento (SILVÉRIO, 2017).

Em uma revisão de literatura, com base em pesquisas publicadas em revistas da área de psicologia organizacional e do trabalho, objetivando identificar variáveis de retenção de pessoas em organizações, Steil, Penha e Bonilla (2016) verificaram que os estudos empíricos têm buscado compreender a capacidade de a organização manter os profissionais que deseja atuando nelas por meio, principalmente, da influência de fatores ocupacionais e organizacionais, e, com menor intensidade, dos fatores pessoais e ambientais. Esses resultados indicam que a capacidade para manter profissionais em seus quadros resulta grandemente da estratégia de gestão de pessoas da organização. A estratégia de gestão de pessoas em curso influencia os processos psicossociais que ocorrem na empresa. Entre esses processos destacam-se as atitudes relacionadas ao trabalho, à organização e a comportamentos específicos, incluindo o comportamento de permanecer ou de deixar a organização na qual o indivíduo trabalha.

## **2.2 Contribuições do psicólogo organizacional e do trabalho**

A área ou departamento de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais (KNAPIK, 2012).

O órgão de administração de pessoas; recursos humanos ou gestão de pessoas pode ser constituído por psicólogos, administradores, pedagogos, sociólogos, engenheiros, economistas, dentre outros. No entanto, de acordo com Naguel e Denck (2007), o enfoque da atuação de cada profissional, bem como o desempenho de suas atividades, é fortemente influenciado por sua área de formação.

Por hora, nos atentemos ao papel do psicólogo organizacional e do trabalho, foco de análise neste estudo e o qual o campo de atuação abrange funções e atividades diversificadas; estas, sistematizadas de diferentes maneiras conforme objetos de investigação e intervenção.

Segundo Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2014), para melhor compreensão, pode-se estruturar estes objetos de estudo em 3 grandes campos: o estudo da natureza dos processos organizacionais do trabalho e seus impactos psicossociais; as interações entre comportamento no trabalho e a organização e a relação entre a ação humana e a organização propriamente dita, enfocando o conjunto de políticas e práticas que revelam a estratégia organizacional.

Os elementos psicossociais no ambiente de trabalho referem-se às interpretações subjetivas que o trabalhador atribui aos diversos aspectos organizacionais. Exemplificando tais fatores, mencionam-se considerações relacionadas à trajetória profissional, à intensidade e ao ritmo das atividades laborais, bem como ao contexto social e técnico do ambiente de trabalho. A percepção psicológica que o indivíduo desenvolve em relação às demandas ocupacionais resulta de uma interação complexa entre a natureza física da carga de trabalho, as características pessoais do indivíduo, suas experiências passadas e a dinâmica social no ambiente laboral (PEREIRA *et al.*, 2020).

Com base nos campos descritos por Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2014), pode-se verificar que existe um leque de possibilidades para a atuação profissional em POT, tais como: comportamento e desenho organizacional, condições e higiene do trabalho, saúde, ergonomia, orientação profissional e de carreira, treinamento, desenvolvimento e educação, entre outros.

O psicólogo organizacional precisa ter bem claro qual é o seu diferencial competitivo, pois as atividades desenvolvidas, conforme citadas, podem ser praticadas por profissionais oriundos de diversas áreas de formação. Portanto, Naguel e Denck (2007) recomendam ao psicólogo organizacional participar das reuniões em que são discutidas as soluções dos problemas apresentados em todas as esferas; estar disponível sempre; aprendizagem contínua em áreas tais como: administração, mediação, gerenciamento de projetos, gerenciamento de processos, análise de indicadores, comportamento do consumidor, entre outras; postura de integrador; colocar-se em posição estratégica para ter acesso às informações relevantes da

empresa no que se refere a processos, relacionamentos interpessoais, intra e interdepartamentais, com o objetivo de contribuir efetivamente na melhoria do clima e no favorecimento do atingimento dos resultados esperados.

Com relação mais especificamente à gestão de carreiras, Tolfo (2002) traz que, o psicólogo desempenha um papel significativo, adquirindo conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para compreender a dinâmica dos indivíduos que dependem do trabalho. Tanto em sua formação acadêmica quanto profissional, é imperativo que ele amplie seu conhecimento além das técnicas convencionais da área. O profissional deve adotar uma abordagem de pesquisador, mantendo-se atualizado sobre diagnóstico organizacional, cultura, gestão do conhecimento, planejamento de pessoal, seleção, avaliação de desempenho, potencial, plano de sucessão e desligamento - áreas interligadas à gestão de pessoas e relacionadas à carreira. Simultaneamente, é crucial dominar conhecimentos interdisciplinares, como sociologia do trabalho, teoria das organizações e teoria econômica. Para conceber a carreira como uma trajetória dinâmica, o psicólogo deve assimilar cada vez mais uma perspectiva multidisciplinar, em vez de enxergá-la como um plano estático.

### **2.3 Mobilidade profissional e Plano de Carreira**

Atrair talentos para a empresa passou a ser um diferencial competitivo, porém, um dos desafios enfrentados na atualidade é o de manter o nível de engajamento e conseqüentemente manter esses profissionais na organização. Com essas perspectivas, as empresas têm realizado enormes e constantes investimentos em treinamento e desenvolvimento, além de outros benefícios de carreira que nem sempre remetem a uma promoção vertical, por exemplo (FEITOSA, 2020).

Ao pesquisar no dicionário de significados, pode-se definir a palavra mobilidade, do latim *mobilitate*, como a propriedade do que é móvel ou do que obedece às leis do movimento. Na definição sociológica, a mobilidade é o deslocamento de indivíduos, grupos ou elementos culturais no espaço social (CRAIDE & SILVA, 2012).

Vivemos em um mundo caracterizado por mutações, instabilidades e incertezas, especialmente no contexto organizacional. Sendo assim, é indispensável que as pessoas possuam respostas adaptáveis, mutáveis, ágeis e flexíveis (KNAPIK, 2012).

Um universo de transformações, estabilidades fossilizadas, identidades múltiplas e uma multiplicidade de mundos delineia-se, caracterizado por interações rápidas, trocas constantes, encontros a serem concebidos, alteridades a serem descobertas e novidades a serem aprendidas e experimentadas. Nesse contexto, a mobilidade surge como um novo valor

social, oferecendo uma resposta inovadora aos desafios organizacionais; diante da necessidade contemporânea de compreender, interagir e integrar pessoas, grupos, organizações e nações diversas. Essa habilidade revela-se como competências singulares, até então pouco exploradas e negligenciadas no cenário organizacional. O "sedentarismo" e a "imobilidade" são atualmente encarados como adversários a serem superados, considerando que a obsolescência não se limita mais apenas a produtos, estendendo-se também a indivíduos e sociedades. Sua definição assume uma conotação ideológica, pois não oferece alternativas (FREITAS, 2009).

Portanto, Freitas (2009), chama de mobilidade a disposição e a capacidade de um profissional mudar de um lugar a outro, de um grupo social a outro, de uma área de conhecimento a outra, de um tipo de trabalho a outro. Segundo o autor, a palavra descreve mais uma atitude de espírito, de abertura ao novo e ao desconhecido.

Neste mesmo sentido, Campos (2022) traz que a mobilidade profissional se refere à capacidade dos colaboradores em mudar de cargo, grau ou ramo profissional. É a capacidade de transitar, mover entre diferentes áreas, segmentos, especializações e de modelos de trabalho.

A mobilidade também carrega consigo ideias como progresso, liberdade, oportunidade, modernidade uma vez que pauta-se na inferência de que se as pessoas e até mesmo as próprias organizações têm, nos dias atuais, maior oportunidade e facilidade de deslocamento, tal fenômeno tende a criar uma nova lógica em termos de carreira e de inserção no mercado de trabalho, bem como desafia as organizações a elaborarem e a executarem estratégias organizacionais que visem a atender às demandas dos indivíduos, oriundas da mobilidade (CRAIDE & SILVA, 2012).

De acordo com Campos (2022), a mobilidade profissional é uma estratégia importante para a retenção de talentos, seja por meio do mercado de trabalho ou pela própria empresa. Além disso, mantém os funcionários motivados e aumenta o tempo de presença deles na empresa ao longo dos anos.

Percebe-se, deste modo, que a mobilidade faz parte do cenário organizacional contemporâneo. Sendo assim, uma vez que, como descrito anteriormente, pessoas e até mesmo as próprias empresas têm, nos dias atuais, maior oportunidade e facilidade de deslocamento, tal fenômeno não pode deixar de ser considerado na elaboração e execução de estratégias organizacionais (FREITAS, 2009).

São dois pontos que impulsionam a mobilidade; de um lado, a empresa que tem necessidade de suas competências em um outro local, mas ela geralmente não obriga o

colaborador; e outro lado, o indivíduo que constrói certas expectativas em torno desse projeto; a carreira se beneficiará, a vida pessoal e familiar alargará seus horizontes no aprendizado cultural (FREITAS, 2009).

Segundo Sousa e Barreto (2015), todo colaborador almeja progredir em sua carreira e na empresa em que atua. Isso requer esforço, dedicação e a entrega de um desempenho excepcional. Em contrapartida, para valorizar seus colaboradores, a empresa deve implementar ferramentas que ofereçam benefícios, especialmente em um mercado cada vez mais competitivo. Ter colaboradores talentosos é um diferencial significativo e uma vantagem considerável diante da concorrência. A prática do *Benchmarking*, uma espécie de análise ambiental da concorrência, destaca a importância de observar profissionais destacados e oferecer incentivos para evitar que migrem para outras empresas, levando consigo não apenas o investimento, mas também o capital intelectual acumulado. Nesse contexto, a retenção de talentos não se limita a evitar essas situações específicas, mas visa primariamente manter na empresa profissionais qualificados que tragam inovação, criatividade e conhecimento, resultando em um desempenho satisfatório no mercado.

Carreira, tal como ela é entendida hoje, não é simplesmente uma ocupação, um cargo ou uma função desempenhada por uma pessoa em uma organização formal de trabalho. Ela envolve comportamentos, expectativas, necessidades, cognições e sentimentos de uma pessoa em um processo de autodesenvolvimento orientado por objetivos de vida e trabalho, ambos mediados pelo mercado (MAGALHÃES & BENDASSOLI, 2013).

Os primeiros planos de desenvolvimento de carreiras adotados pelas organizações eram rigidamente formalizados e estavam voltados para as necessidades organizacionais. Mais recentemente, esses planos deixaram de ser unilaterais e passaram a abranger tanto as necessidades da organização como as das pessoas envolvidas. Hoje algumas organizações estão atribuindo gradativamente a responsabilidade pela administração de carreira aos seus próprios funcionários (SILVÉRIO, 2017).

As organizações estão mudando as exigências de postura e comportamento das pessoas, solicitando colaboradores com uma postura mais proativa, mais focados no que diz respeito ao autodesenvolvimento. Por outro lado, as empresas estão cada vez mais preocupadas em estimular as pessoas para que assumam o planejamento de suas carreiras, já que a busca por vantagem competitiva no mercado, exige profissionais com uma postura mais inovadora e empreendedora (KNAPIK, 2012).

Chiavenato (2014) relembra que se por um lado as pessoas são responsáveis pelas suas carreiras, por outro lado, as organizações desenvolvem sistemas de recompensa capazes de

atrair, reter e motivar os funcionários. Esses incentivos visam ampliar as contribuições das pessoas em relação aos objetivos e à lucratividade da organização. Ressalta ainda que os planos de incentivos são bem-sucedidos se contam com o apoio dos executivos e se são compreendidos e aceitos pelos funcionários, além de fazerem parte da cultura organizacional pautada pelo espírito de equipe, confiança e envolvimento em todos os níveis.

O plano de carreira é o caminho que o colaborador irá percorrer dentro de uma organização. Para Magalhães e Bendassoli (2013), ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da empresa em relação àquela posição. Segundo estes mesmos autores, diversos são os benefícios do plano de carreira, tais como a retenção de talentos, ao promover o sentimento de valorização para o colaborador; motivação, ao promover treinamento e cursos para que estes colaboradores possam se desenvolver; formação de líderes com características da empresa; atrair novos talentos que querem crescer e ajudar a desenvolver o negócio; direcionar e dar foco ao colaborador, estabelecendo metas claras e objetivos bem definidos.

De acordo com Feitosa (2020), o plano de carreira é um documento que possui diversas finalidades, em destaque a função de instruir as organizações, e principalmente os colaboradores a gerirem suas carreiras de forma que traga benefício para ambos. Sua essência consiste em dar rumo à vida profissional de cada colaborador. Planejando cada passo a ser desenvolvido pelo mesmo e orientar sobre como se desenvolver.

Os programas de gestão de carreira se propõe a envolver o colaborador na definição de seus próprios objetivos e no reconhecimento dos seus pontos fortes e suas fraquezas, auxiliando-os na identificação de necessidades e, com isso, de novas oportunidades de treinamento. Essa integração, por sua vez, é alcançada mediante a construção de um processo de finalização e de compromisso com a instituição (CAMELO, 2021).

Nas últimas décadas, organizações expostas à concorrência internacional, à rapidez da inovação e da difusão tecnológica e à ascensão da economia do conhecimento, entre outros fatores, perceberam a necessidade de comprometer seus empregados com os resultados empresariais. Porém, nesse contexto de instabilidade no emprego e aumento de exigências de qualificação do trabalhador, uma nova mentalidade desenvolveu-se entre os profissionais. Eles estão agora preocupados com a gestão das próprias carreiras, em busca de experiências de trabalho que tragam não somente recompensas financeiras e de status, mas, sobretudo, que garantam a aquisição e/ou o aperfeiçoamento de competências que elevem sua empregabilidade e valor profissional (MAGALHÃES & BENDASSOLI, 2013).

Os planos de carreira ficaram mais flexíveis com a mobilidade, possibilitando que os empregados tenham abertura para escolherem a forma como irão organizar sua carreira, mesmo que seja diferente dos demais membros da equipe (CAMPOS, 2022).

As mudanças de cargo podem ser verticais, quando a pessoa passa a ocupar um cargo hierarquicamente superior, ou horizontais; quando permanece no mesmo nível hierárquico, porém com funções diferentes. Para essas movimentações, é importante que o plano de carreira seja bem estruturado, preparando as pessoas para a sucessão profissional, desenvolvendo competências técnicas, comportamentais e estratégicas (KNAPIK, 2012).

O desenvolvimento de carreiras nas organizações deve ter um caráter sistêmico e flexível, sendo visto como parte integrante da estratégia organizacional de longo prazo, com programas e atividades conectadas às metas empresariais. Além disso, melhores resultados são alcançados quando o sistema é um programa contínuo e integrado às práticas e aos valores fundamentais da organização (MAGALHÃES & BENDASSOLI, 2013).

Ainda, segundo os autores citados acima, considerando o planejamento, a gestão e negociação de carreira, alguns elementos devem ser incorporados a um programa de desenvolvimento de carreiras, como demonstra o quadro a seguir.

**Quadro 1:** Elementos programa de desenvolvimento de carreiras

Auto avaliação individual	Interesses, valores e competências.
Informações da organização	Sobre oportunidades de carreira e respectivas competências requeridas, necessidades projetadas de pessoal, valores organizacionais e disponibilidade de ferramentas de planejamento e gestão de carreira.
Avaliação de desempenho	Sistemas que disponibilizem informações da organização para os indivíduos e deles para a organização.
Liderança participativa	Sistemas que garantam diálogo e <i>feedback</i> entre indivíduo e organização, de modo a permitir a negociação entre necessidades pessoais e organizacionais.
Treinamento e desenvolvimento	Sistemas de desenvolvimento que ofereçam oportunidades para o trabalhador obter crescimento pessoal e profissional em sintonia com sua estratégia de carreira individual.

Fonte: adaptado de Magalhães e Bendassoli, 2013

Neste mesmo sentido Knapik (2012) traz que o planejamento de mudanças de cargo inclui um período de preparação dependendo dos novos desafios que serão exigidos pelo novo cargo e pode passar por fases ou etapas que envolvem ações de acompanhamento de um *coaching*, treinamento e desenvolvimento de habilidades comportamentais e de

relacionamento; aquisição de formação superior ou MBAs, aquisição de outros idiomas, treinamento de gestão, liderança e formação de equipes.

Magalhães e Bendassoli (2013) apresentam de forma esquemática e resumida o papel da organização diante das questões que os trabalhadores se deparam ao fazer o planejamento de seu desenvolvimento, conforme demonstra o quadro a seguir.

**Quadro 2 – Etapas do planejamento de carreira individual e o papel da organização.**

Planejamento de carreira	
Questões para o indivíduo	Papel da organização
Quem sou eu?	Intervenções de apoio à avaliação de carreira.
Como sou visto no ambiente de trabalho?	Ferramentas e práticas de <i>feedback</i> apropriadas que orientem o indivíduo sobre sua reputação técnica e social no ambiente de trabalho.
Quais são minhas alternativas e metas profissionais?	Esclarecimento de estruturas de carreira, critérios e processos de mobilidade, visão prospectiva do mercado de trabalho interno, compartilhamento de metas estratégicas do negócio.
Como posso realizar minhas metas?	Discussões de carreira, <i>workshops</i> de planejamento, programas de <i>mentoring</i> .

Fonte: Magalhães & Bendassoli (2013), p. 457

O plano de carreira pode colaborar para a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano que pensa, possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas, e, é capaz de contribuir, e muito, para que a empresa faça a diferença no mercado ao estimular a motivação no colaborador para a execução de suas tarefas (FEITOSA, 2020).

De acordo com Chiavenato (2014) a cultura corporativa é um dos fatores organizacionais que influenciam os funcionários em seu crescimento ou, então, mina sua gestão de carreira. A organização e seus gestores devem reconhecer a diversidade entre pessoas cujas personalidades, história e objetivos de vida são distintos, ou seja, os colaboradores não podem mais ser vistos como meros recursos organizacionais, mas tem de ser reconhecidos como principais impulsionadores na busca de resultados.

A maioria das organizações pode se beneficiar aumentando os esforços para estabelecer estratégias claras de crescimento interno. Caminhos e escadas de carreira podem ser ferramentas estratégicas eficazes para alcançar resultados organizacionais positivos, se utilizados como meio para garantir o crescimento e a produtividade contínua da organização (CAMELO, 2021)

Neste sentido, o psicólogo organizacional e do trabalho pode contribuir para o sucesso das estratégias de mobilidade e gestão de carreira conhecendo bem todos os processos, setores

e o quadro de pessoal e assim desenvolvendo o trabalho de mapear lacunas e identificar possíveis movimentações. Para isso é necessário algum caminho estratégico com transparência, atenção aos índices de desempenho, auxílio da liderança, incentivo à aprendizagem contínua, estabelecendo planos de desenvolvimento individuais, entre outros (NAGUEL & DENK, 2007).

Slay e Taylor (2007) citado por Magalhães e Bendassoli (2013) acreditam que quando a organização supera suas promessas em termos de mobilidade de carreira, os trabalhadores vivenciam um forte sentimento de cumprimento de contrato psicológico e apresentam níveis elevados de satisfação e comprometimento.

### **3 CONCLUSÕES**

Na condução desta pesquisa, foi abordado a retenção de talentos como um desafio intrínseco, moldado por diversos fatores, tais como desenvolvimento contínuo, sistemas de recompensas, motivação e a busca por um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Destaque, nesse contexto, as estratégias adotadas pelas organizações para promover a mobilidade profissional e o desenvolvimento de planos de carreira. A mobilidade, entendida como uma habilidade de transitar fluidamente entre áreas e modalidades de trabalho distintas, surge como um elemento crucial para a retenção de talentos. Além disso, percebe-se a transformação dos planos de carreira, que evoluíram de abordagens unilaterais para considerar as demandas tanto da organização quanto dos colaboradores.

No que tange ao papel do psicólogo organizacional e do trabalho, foi evidenciado sua atuação multifacetada, abrangendo áreas como comportamento organizacional, condições de trabalho, saúde, orientação profissional e de carreira, entre outras. Verificou-se também a importância do profissional em manter-se atualizado e desenvolver um diferencial competitivo, contribuindo positivamente para a gestão de pessoas e carreiras nas organizações.

Ao finalizar, é possível afirmar que o objetivo proposto foi atingido. Uma abordagem sistemática das estratégias de mobilidade e plano de carreira, aliada à reflexão sobre o papel do psicólogo organizacional, permitiu uma compreensão mais profunda das dinâmicas que envolvem a retenção de talentos. Contudo, é crucial ressaltar que a gestão de pessoas é um campo em constante evolução, exigindo uma adaptação contínua às mudanças organizacionais e sociais. Este estudo não oferece apenas insights teóricos, mas também destaca a importância

da prática efetiva dessas estratégias para promover um ambiente de trabalho sustentável e competitivo nas organizações contemporâneas.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, *et al.* Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Borges, L. O & Mourão, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. [Recurso eletrônico]. Porto Alegre: Artmed. 2013. p. 279-310.
- CAMELO, J. L. S. **Gestão de carreira**. [Recurso eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2021.
- CAMPOS, D. **Retenção de talentos e gestão da força de trabalho**. Flórida: *Must University*, 2022. 161 p.
- CARSTENS, A. F. G. Prefácio. In: NAGUEL, M.; DENCK, R. **Manual de psicologia organizacional**. 21. ed. Curitiba: unificado. 2007. p. 14.
- CHIAVENATO, I. (2014). Introdução à moderna gestão de pessoas. In: \_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole. 2014. p. 5-30.
- CHOWDHURY, S. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**. [Recurso eletrônico]. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2003
- CRAIDE, A.; SILVA, F. B. A mobilidade e a gestão intercultural nas organizações. *Revista Pensamento contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, 105-123, mar. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742844008.pdf> Acesso em 06 dez. 2023.
- FEITOSA, E. C. A. **O impacto da gestão de carreira na retenção de talentos**. 2020. 43 p. Monografia (Pesquisa de iniciação científica do curso de Administração) - Centro Universitário do Sagrado Coração, Bauru, 2020.
- FREITAS, M. E. D. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.16, n. 49, 247-264, jun. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/PJ4BTFW8CWj5kVNVqSvjVrc/?format=pdf> Acesso em: 06 dez. 2023.
- GOUVEIA, A. L. M. F. **Da gestão de recursos humanos à gestão de talento: estratégias para atrair e identificar, desenvolver e reter talento**. Dissertação (Mestrado em políticas de desenvolvimento dos recursos humanos) - Instituto universitário de Lisboa, Portugal, 2016.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3 ed. Curitiba, Editora Intersaberes. 2012. 360 p.
- LOTZ, E. G. & BURDA, J. A. O trabalho, o mercado de trabalho, as organizações e as transformações na gestão do capital humano. In: \_\_\_\_\_ **Recrutamento e seleção de talentos**. [Recurso eletrônico]. Curitiba: Intersaberes. 2015. p. 18-59.
- MAGALHES, M. O.; BENDASSOLI, P. F. (2013). Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: Borges, L. O & Mourão, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. [Recurso eletrônico]. Porto Alegre: Artmed. 2013. p. 433-464.

NAGUEL, M.; DENCK, R. **Manual de Psicologia Organizacional**. 21. ed. Curitiba: unificado. 2007.

PEREIRA et al. Fatores de risco psicossociais no trabalho: limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. *Revista brasileira de saúde ocupacional*. Campinas. v. 45, ago. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/Yj4VrBQcQ3tgQgHcnnGkC6F/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 dez. 2023.

SILVÉRIO, Z. M. M. F. **Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas**. Dissertação (Mestrado em estratégia de investimento e internacionalização) - Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal, 2017.

SOUSA, W. B.; BARRETO, M. C. A importância das estratégias para a retenção de talentos. *RAUnP*. Natal. v. 7, n. 2, p. 9-14, mai. 2015. Disponível em: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/908-Texto%20do%20artigo-4619-1-10-20150922%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/908-Texto%20do%20artigo-4619-1-10-20150922%20(2).pdf) Acesso em 12 dez. 2023.

STEIL, A. V.; PENHA, M. M.; BONILLA, M. A. M. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia, Organizações & Trabalho**. Florianópolis, v. 16, n. 1, 88-102, mar. 2016. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n1/v16n1a08.pdf> Acesso em: 10 dez. 2023.

TOLFO, S. R. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e forma de gestão em tempos de mudança. **Revista Psicologia, Organizações & Trabalho**. Florianópolis, v. 2, n. 2, 39-63, dez. 2002. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v2n2/v2n2a03.pdf> Acesso em: 06 dez. 2023.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (2014). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** (Orgs.) Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos (pp. 25-72). Porto Alegre: Artmed.