

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – SUCESSO NA CARREIRA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

ODS: 8 – TRABALHO E CRESCIMENTO ECONÔMICO

Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos

Rodrigo Januário de Souza Batista (Universidade de Taubaté)
Marilsa de Sá Rodrigues (Universidade de Taubaté)

Resumo

A sociedade vive em constante mudança e como consequência deste fato as técnicas de gestão também sofrem alterações. A emergência de novas formas de gerenciar as pessoas e os novos modelos organizacionais fazem com que as organizações fiquem atentas à motivação dos seus talentos internos. O objetivo geral desse trabalho é compreender a importância do sucesso na carreira com o entendimento direto sobre o processo de motivação dentro das organizações. Por meio de pesquisa bibliográfica exploratória integrativa, procurou-se abordar o tema identificando as suas vantagens e desvantagens para a gestão organizacional. Assim, por meio deste estudo foi possível observar que estratégias de motivação e condições de crescimento dos indivíduos na organização são elementos fundamentais para atração e retenção de talentos. Conclui-se que as empresas estão atentas à evolução do conceito de Gestão de Pessoas e vêm se movimentando para rever suas políticas de satisfação do cliente interno, inclusive com a introdução de planos de carreira e política de incentivos que favorecem os funcionários e seus familiares, assegurando a fidelidade dos seus colaboradores e a captação de novos talentos para a organização. Compreende-se com as leituras que as novas abordagens no comportamento organizacional podem influenciar tanto o desenvolvimento profissional individual quanto o progresso das comunidades locais e a discussão abrange aspectos inovadores como a liderança adaptativa, a cultura organizacional inclusiva e a sustentabilidade, e examina como essas práticas podem impactar o sucesso na carreira e o desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Administração; Gestão de comportamento; Sucesso na carreira; Talentos;

Introdução

O presente trabalho pretende discutir os desafios que envolvem o cenário do mercado de trabalho globalizado, com uma crescente competitividade, exigindo das organizações constantes adequações para se manterem vivas frente a seus concorrentes. O comportamento organizacional tem evoluído significativamente, refletindo mudanças nas expectativas e demandas tanto dos profissionais quanto das organizações. Novas medidas e práticas têm sido introduzidas para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, inovador e sustentável.

Ao mesmo tempo em que esse mesmo mercado espera um profissional cada vez mais preparado, flexível, inovador, criativo, engajado, comprometido e com um vasto e especializado conhecimento, surge o desafio para reter esse perfil de profissional e compatibilizar suas expectativas e seu ritmo de desenvolvimento com o que é esperado pela empresa, ou seja, o plano de carreira.

Pode-se afirmar que o mundo corporativo foi o setor mais atingido pelas mudanças estruturais que o ambiente socioeconômico globalizado provocou nestas últimas décadas, forçando as empresas a buscarem formas de se adaptar às exigências de consumidores que têm à sua frente um leque muito grande de opções de produtos nacionais e importados e serviços variados à sua escolha.

As organizações têm grande responsabilidade de oferecer o melhor aos seus clientes com preço competitivo e com qualidade excelente. Para conseguir isto, precisa contar com os melhores colaboradores e com as melhores equipes com alto grau de satisfação e fiéis à empresa.

Neste momento, entra a política de benefícios como uma forma eficiente de motivar os colaboradores, diminuir a rotatividade e manter níveis de produtividade condizentes com as ambições dos colaboradores e com as metas da empresa. Em meio a tanta competitividade é importante que a organização possa oferecer maneiras de conquistar a confiança do colaborador e que o colaborador sintam-se peça importante no contexto organizacional e dessa forma ambos saem ganhando.

A área de Recursos Humanos (RH), com o passar do tempo foi deixando o papel de mero executor de tarefas burocráticas na contratação, pagamentos e despedimentos dos funcionários para assumir um papel de liderança na condução da empresa à produtividade embasada em princípios humanizantes e crescimento mútuo. O gestor de RH encontra uma série de desafios no ambiente conturbado da competitividade empresarial e precisa motivar o pessoal para alcançar as metas

traçadas, otimizando o desempenho da organização de maneira harmoniosa em que todos se desenvolvam pessoal e profissionalmente.

Para o presente trabalho, pretende-se analisar a consequência que a ausência de alinhamento do plano de carreira esperado pelo colaborador versus o plano que a empresa tem para ele, pode levar a um descontentamento e conseqüentemente a perda desse capital humano. O motivador maior para a tratativa desse problema é a dificuldade em como reunir conteúdo que evidencie que esse alinhamento é fundamental na retenção de talentos, portanto, se vê necessário uma análise de pesquisas existentes sobre motivadores de turnover de talentos, somado aos estudos de referências bibliográficas com propriedade na discussão sobre tópicos como Plano de carreira; Pipeline; Retenção de talentos e Gestão de pessoas para se obter um panorama que reforce a necessidade da compatibilização do plano de carreira estabelecido pelo talento com o plano estipulado pela empresa.

Neste contexto, surge o problema de pesquisa em forma da seguinte questão: Qual a importância do plano de carreira organizacional na retenção dos talentos?

Para o presente estudo, algumas hipóteses serão analisadas, dentre elas: a ausência de um plano estratégico na gestão de carreiras de profissionais que se destacam, pode ser uma variável para a sua permanência na organização; o plano estabelecido pela organização para o desenvolvimento do talento, em algumas ocasiões é incompatível com o plano estabelecido para o crescimento traçado por esse profissional; o turnover impacta negativamente na gestão estratégica de pessoas da organização; gestores que adotam um plano de gestão limitado da sua área impedem o surgimento de novos talentos.

A escolha do presente tema se deu depois da identificação de um dilema, a respeito da valorização do capital humano e sua contribuição sendo ela positiva ou negativa na retenção de talentos.

Não é de hoje que as organizações sabem a diferença do trabalho de um talento dentro dos seus domínios, mas ao mesmo tempo o investimento na tratativa desse talento visando sua manutenção na empresa não parece ter a mesma importância ou ser feito de forma diferenciada, o que mostra a total divergência ou falta de gestão de talentos. Esse tema é bastante atual e permanecerá assim por muito tempo, e deve ser do interesse de líderes e futuros líderes que lidam ou terão que lidar com esse cenário.

O entendimento e repercussão trazidos por esses projetos, sobre a importância do plano de carreira na retenção de talentos, fazem com que possíveis soluções sejam discutidas e apresentadas, conferindo mais conteúdo sobre o tema, permitindo assim, aos interessados, mais embasamento para suas possíveis teses e propostas para minimizar ou sanar esse problema.

O objetivo geral desse trabalho é compreender a importância do sucesso na carreira com o entendimento direto sobre o processo sobre a motivação dentro das organizações.

Os objetivos específicos, por sua vez, apresentam a finalidade da pesquisa e as particularidades das situações a serem estudadas. São eles:

- Explorar a situação do Plano de Carreira no cenário empresarial atual;
- Identificar o Impacto do Plano de Carreira na retenção de talentos;
- Verificar a possibilidade de se prolongar a permanência de um talento por meio do alinhamento do plano de carreira do mesmo, com as expectativas e plano que as empresas lhe propõem.

Revisão da Literatura

Segundo Reis; Graziano e Osvaldo (2017), as âncoras de carreira denotam os impulsos básicos que criam o desejo de assumir certo tipo de carreira compostas pelas seguintes unidades:

Competência Gerencial: A pessoa que tem esse impulso busca posições gerenciais que ofereçam oportunidades para maior responsabilidade, tomada de decisão, controle e influência sobre os outros.

Competência Técnica: As pessoas que possuem essa âncora buscam fazer escolhas de carreira com base no conteúdo técnico ou funcional do trabalho. Ele fornece aprendizado contínuo e atualiza a experiência em uma área técnica ou especializada, como controle de qualidade, engenharia, contabilidade, publicidade, relações públicas etc.

Segurança: Se a âncora de uma carreira é a segurança do que ele está disposto a fazer, o que é necessário para manter a segurança do emprego (através do cumprimento das prescrições organizacionais), uma renda decente e um futuro estável.

Criatividade: Esta unidade oferece oportunidades empreendedoras e inovadoras para as pessoas. As pessoas são movidas por um desejo irresistível de fazer algo novo

que seja totalmente de sua própria autoria. Autonomia: Essas pessoas buscam uma carreira que proporcione liberdade de ação e independência (Reis; Graziano; Osvaldo, 2017).

O planejamento de carreira é um processo contínuo através do qual o indivíduo define metas de carreira e identifica os meios para alcançá-las. O processo pelo qual os indivíduos planejam o trabalho de sua vida é chamado de planejamento de carreira (Pestka, 2015).

Carreira consiste na sequência de posições ocupadas e de trabalhos feitos durante a vida profissional de uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira. Já na perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas à carreira na empresa. (Veloso; Dutra; Nakata, 2016, p. 2)

Planejamento de carreira é um processo que visa combinar sistematicamente metas de carreira e capacidades individuais com oportunidades para sua realização; é um processo deliberado de tornar-se consciente de si mesmo, oportunidades, restrições, escolhas e consequências, identificando metas relacionadas à carreira, caminho ou trabalho de programação e sequência de etapas para atingir uma meta de carreira específica (Malschitzky, 2012).

Carreira é vista como uma sequência de posição ocupada por uma pessoa durante o curso de sua vida. A carreira também pode ser vista como um amálgama de mudanças de valor, atitude e motivação que ocorrem, à medida que a pessoa envelhece (Tadeucci, 2009).

A suposição implícita é que um indivíduo pode fazer algo diferente em seu destino ao longo do tempo e pode se ajustar de maneira que o ajudem a melhorar e otimizar o potencial para o desenvolvimento de sua própria carreira. O planejamento de carreira é importante porque ajuda o indivíduo a explorar, escolher e se esforçar para obter satisfação com seu objetivo de carreira (Vernon, 1973).

Ao lembrar-se da “carreira ao longo da vida” de 30 anos que as empresas promoveram durante o século passado, cabe a seguinte pergunta; Por que tantas organizações permitem que modelos de carreira de várias décadas desapareçam?

Primeiro, as estruturas de negócios mudaram. As empresas industriais icônicas do início de 1900 (aço, automóveis, energia e manufatura) terceirizaram para empresas menores muitos de seus processos de negócios e canais de vendas, bem como várias partes de sua cadeia de valor. O resultado foi um aumento constante de

inovação e lucratividade, mas uma decadência dramática na segurança de uma carreira de “homem de empresa” (Veloso; Dutra; Nakata, 2016).

Ao final da década de 1970 era comum dezenas de grandes empresas procurarem jovens engenheiros para oferecer treinamentos e carreiras para a vida toda, empregos aparentemente vitalícios.

Histórias semelhantes podem ser contadas em automóveis, manufatura, serviços financeiros, varejo, hospitalidade e muitas outras indústrias. Em 1970, as 25 maiores corporações americanas empregavam o equivalente a mais de 10% da força de trabalho privada. Hoje, muitos dos maiores empregadores dos EUA em número são varejistas, e a indústria de varejo responde por mais de 10% do emprego nos EUA. Na atual recuperação econômica, o segmento de trabalho que mais cresce é a assistência à saúde, incluindo hospitais de pequeno e grande porte, provedores de idosos e vários tipos de trabalho de cuidados pessoais. Por mais excelentes que esses empregadores possam ser, sua força de trabalho primária é mão de obra de nível médio – funções de serviço e entrega que não pagam nem oferecem o avanço de “carreira profissional” em longo prazo que as grandes empresas costumavam oferecer de forma rotineira (Oliveira, 2009).

Isso criou oportunidades para alguns trabalhadores, mas deixou outros atrás de seus pais com a mesma idade. Os trabalhadores que ingressaram na força de trabalho nas décadas de 1980 e 1990 tinham duas vezes mais chances de permanecer em empregos sem salário durante a próxima década em comparação com empregados similares que se juntaram à força de trabalho no final dos anos 60 e início da década de 1960. Década de 1970 (no ponto alto da economia corporativa). Parte do motivo: as grandes corporações terceirizaram muitas tarefas especializadas (e altamente remuneradas), o que pode tornar mais difícil “subir” no status socioeconômico (Silva Júnior, 2006).

Impulsionada pelo oportunismo, por que ficar em uma empresa onde as oportunidades de progresso são limitadas? E necessidade, o que mais se pode fazer quando seu trabalho é terceirizado? A prática de trocar empregos e empresas cresceu muito, até que o trabalho se tornou a norma (Dowbor; Sachs, Lopes, 2010).

Há uma razão feliz para algumas das ansiedades sobre planos de carreira instáveis: seres humanos – na maioria dos países, isto é – estão vivendo mais do que nunca. Enquanto bebês nascidos em 1900 raramente viviam depois dos 50 anos, na maioria dos países a expectativa de vida de bebês nascidos hoje ultrapassa 70 anos; os

Millennials (geração do milênio) atingirão uma idade média de 90,22 (Veloso; Dutra; Nakata, 2016).

Método

Para o presente trabalho o método utilizado define-se como sendo uma pesquisa exploratória, cujos dados são coletados em fontes online, como artigos científicos, monografias e dissertações, assim como em fontes impressas, como livros e dissertações.

Na visão de Selltiz, Wrightsman e Cook (2006), o objetivo do estudo exploratório é contribuir para a construção da teoria e viabilizar a elaboração de hipóteses que possibilitem o aprofundamento dos estudos científicos. Para Sampieri; Collado e Lucio (2013), a pesquisa exploratória prepara o campo para outros tipos de pesquisas, sejam elas correlacionais, descritivas ou explicativas.

A análise de conteúdo pode ser submetida a métodos de pesquisa qualitativos ou quantitativos, sendo que, no presente estudo, opta-se pelos qualitativos. Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório: qualitativa em função de que o estudo busca compreender o fenômeno estudado sob a percepção dos envolvidos como afirma (Selltiz; Wrightsman; Cook, 2006).

Os estudos exploratórios, na visão de Sampieri; Collado e Lucio (2013) buscam discutir e avançar no conhecimento sobre temas ainda pouco pesquisados e/ou ampliar estudos já existentes a partir de novas perspectivas. Com base nisso, a presente pesquisa tem seu foco na importância do plano de carreira na manutenção do talento na empresa.

Resultados e Discussão

Os executivos vêm optando por reformular sua estratégia de carreira em torno dos funcionários que trabalham por mais tempo, incentivando ativamente e apoiando os esforços dos trabalhadores para se reinventar continuamente (Schreiber, 2012).

O planejamento de carreira busca atender aos seguintes objetivos: fornecer e manter recursos adequados de mão de obra na organização, oferecendo carreiras, não empregos; proporcionar ambiente para a eficácia, eficiência e crescimento de seus colaboradores e motivá-los a contribuir efetivamente para alcançar os objetivos

da organização; mapear carreiras de várias categorias de funcionários adequadas à sua capacidade e sua disposição de ser “treinado e desenvolvido para cargos mais altos; ter uma força de trabalho estável, reduzindo o absenteísmo e a rotatividade de funcionários; para atender aos recursos humanos imediatos e futuros precisam da organização em tempo hábil; aumentar a utilização de reservas gerenciais dentro da organização (Oliveira, 2001). As novas medidas no comportamento organizacional influenciam diretamente o desenvolvimento de competências profissionais. Líderes adaptativos, ambientes inclusivos e práticas sustentáveis exigem habilidades e conhecimentos específicos que os profissionais devem adquirir. Isso pode incluir habilidades em gestão de mudanças, competências interculturais e conhecimento em práticas sustentáveis. Profissionais que se destacam nessas áreas estão mais bem posicionados para o sucesso na carreira.

Segundo Oliveira (2001), o processo de planejamento de carreira contém etapas, que são escalonadas da seguinte maneira:

Etapa 1: Auto-avaliação – O primeiro passo e mais importante no planejamento de carreira é conhecer e avaliar a si mesmo. Precisa coletar informações sobre si mesmo ao decidir sobre uma determinada opção de carreira. Deve analisar seus interesses, habilidades, aptidões, estilo de vida desejado e traços pessoais e, em seguida, estudar a relação entre a carreira optou e seu próprio perfil.

Etapa 2: Definição de metas – Defina suas metas de acordo com sua qualificação acadêmica, experiência de trabalho, prioridades e expectativas na vida. Uma vez que seu objetivo seja identificado, se determina as formas e objetivos viáveis de como realizá-lo.

Etapa 3: Opções Acadêmicas / Carreira Limite sua direção ocupacional geral a uma determinada em particular por um processo de tomada de decisão informacional. Analise a opção de carreira, tendo em mente a sua qualificação educacional atual e quais os graus mais acadêmicos que se precisa adquirir para ela.

Etapa 4: Plano de ação – Reconhecer as indústrias e empresas específicas em que se deseja entrar. Faça um detalhado plano para poder determinar por quantos anos vai trabalhar em uma empresa, a fim de alcançar o máximo sucesso e, em seguida, mudar para outro. Decida onde gostaria de se ver depois de cinco anos e em que posição.

Etapa 5: Captura de Oportunidades - A oportunidade chega apenas uma vez. Assim, sempre que tiver oportunidade de se provar e entrar na carreira desejada tente

convertê-la de todas as formas para adequar-se ao seu propósito. Lembre-se, um profissional de sucesso também é bastante oportunista em seus movimentos, examinando cada abertura para se voltar para seu favor (Oliveira, 2001).

Segundo Costa (2014, p. 282):

O progresso na carreira deve ser avaliado pela capacidade da pessoa de entregar resultados em níveis maiores de complexidade. Tal definição segue uma linha diferente dos demais autores e considera sucesso na carreira não só a progressão vertical e os aumentos salariais e satisfação subjetiva com a carreira mas a capacidade de atuar em trabalhos com maior complexidade, embora no mesmo cargo.

As etapas do planejamento de carreira em forma de processo se mostram com uma ferramenta de orientação em curto, médio e longo prazo, abrindo a possibilidade dos profissionais e não profissionais definirem os melhores caminhos para alcançarem seus objetivos. Essas etapas podem ser revisitadas por diversas vezes ao longo da carreira profissional e fim de se definir novos caminhos e objetivos.

Considerações Finais

Durante esta pesquisa, procurou-se apresentar diferentes aspectos e conceitos de planejamentos e estratégias para atrair e reter talentos nas organizações. Desse modo, entende-se que os objetivos foram alcançados no decorrer dessa explanação, uma vez que o objetivo geral de compreender a importância do plano de carreira organizacional com o entendimento direto sobre o processo de turnover dentro das organizações foi amplamente desenvolvido, juntamente com os objetivos específicos: explorar a situação do Plano de Carreira no cenário empresarial atual; identificar o Impacto do Plano de Carreira na retenção de talentos; verificar a possibilidade de se prolongar a permanência de um talento através do alinhamento do plano de carreira do mesmo, com as expectativas e plano que as empresas lhe propõem.

Se faz importante mencionar que grande parte das hipóteses levantadas inicialmente foram confirmadas durante essa pesquisa, porém surge de forma muito forte um novo ponto em relação à aparição de novas profissões ou especialidades que surgem com as necessidades e oportunidades da evolução do próprio mercado; com a mesma força que surgem podem desaparecer. Com isso, junto com o espírito empreendedor, muitos profissionais já não conseguem ver suas carreiras presas à

mesma empresa por longos períodos de tempo e acabam tocando seu próprio plano de carreira e desenvolvimento voltando o mesmo para as oportunidades futuras de mercado, ou seja, buscando os conhecimentos necessários para ocupar as posições que vão surgir.

Os líderes organizacionais devem redesenhar as empresas para que elas ofereçam oportunidades diversas e contínuas de desenvolvimento. Deve-se mudar os sistemas de recompensas para incentivar as pessoas a mudarem de função, desenvolverem conhecimentos técnicos e se movimentarem horizontalmente em busca de amplitude e experiência. Nesse sentido o treinamento recebido pelos indivíduos, seja técnico, ou seja, funcional, pode proporcionar as condições necessárias para que eles estabeleçam fortes vínculos com a empresa. Essa parece ser uma boa maneira de ajudar as pessoas a navegar e prosperar neste novo mundo de carreiras, mantendo as organizações intactas, o máximo possível.

Agregando-se a isso, percebe-se a necessidade também de se colocar recursos em coaching, planejamento de carreira e avaliação de carreira. O velho ditado de que “você gerencia sua própria carreira aqui”, muitas vezes, significa que as pessoas se gerenciam diretamente na empresa. Atualmente, as empresas com visão de futuro oferecem ferramentas de planejamento de carreira e ativamente postam empregos internamente, incentivando e suportando contratações e transferências internas.

Empresas onde os modelos de trabalho são rigidamente estruturados, onde muitas pessoas não podem ser promovidas até que alguém na liderança morra ou desista, precisam entender o novo perfil de profissional e talento de hoje: empreendedor, inovador, com ânsia de conhecimento. Olhando para isso, é preciso ampliar o modelo de carreira tradicional e trabalhar para tornar mais fácil para as pessoas aproveitarem as habilidades que possuem e usá-las em novas funções dentro da organização.

Ninguém sugere que lidar com a dinâmica de carreira do futuro será fácil, tanto para empregados quanto para empregadores. É importante redesenhar ativamente as organizações de aprendizagem, repensar nos modelos de trabalho, criar papéis mais híbridos e descartar ideias tradicionais da abordagem do sucesso.

Elencando ao curso é possível observar o comportamento organizacional e o sucesso na carreira são aspectos cruciais para o desenvolvimento regional, interligando o crescimento pessoal e profissional com o progresso das comunidades

e economias locais. Esses fatores a seguir se relacionam e contribuem para o desenvolvimento regional.

Comportamento Organizacional refere-se ao estudo de como indivíduos e grupos se comportam dentro das organizações. Este campo analisa aspectos como motivação, liderança, comunicação, trabalho em equipe e cultura organizacional.

No contexto do desenvolvimento regional, o comportamento organizacional desempenha um papel vital de várias maneiras:

- **Desenvolvimento de Lideranças Locais:** Líderes eficazes são essenciais para o desenvolvimento regional. Organizações que promovem boas práticas de liderança, comunicação e gestão de pessoas tendem a formar líderes mais competentes. Esses líderes podem assumir papéis importantes em iniciativas de desenvolvimento regional, ajudando a direcionar e implementar projetos que beneficiem a comunidade.
- **Promoção da Cultura Organizacional Positiva:** Uma cultura organizacional positiva pode resultar em maior engajamento e produtividade dos funcionários. Empresas e organizações que cultivam uma cultura de colaboração e inovação podem criar ambientes mais dinâmicos, que impulsionam o crescimento econômico e social nas regiões em que estão inseridas.
- **Atração e Retenção de Talentos:** O comportamento organizacional também influencia a capacidade das organizações de atrair e reter talentos. Regiões que oferecem um ambiente de trabalho estimulante e oportunidades de desenvolvimento profissional tendem a reter talentos qualificados, o que é fundamental para o crescimento regional sustentável. O sucesso na carreira está diretamente ligado ao desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, por consequência, ao desenvolvimento regional. O sucesso profissional pode ser medido por diversos indicadores, como a progressão na carreira, o alcance de metas pessoais e a satisfação no trabalho. Esse sucesso tem várias implicações para o desenvolvimento regional: Empoderamento Econômico permite aos indivíduos bem-sucedidos em suas carreiras tendem a ter maior capacidade de investir e empreender em suas comunidades. Isso pode levar ao surgimento de novas empresas e iniciativas que geram empregos e riqueza localmente.
- **Capacitação e Formação de Capital Humano:** O sucesso na carreira geralmente está associado à aquisição de habilidades e conhecimentos

valiosos. Quando indivíduos investem em sua educação e desenvolvimento profissional, eles contribuem para a formação de um capital humano qualificado, que é um recurso essencial para o crescimento e inovação regional.

- **Networking e Parcerias:** Profissionais bem-sucedidos tendem a estabelecer redes de contatos valiosas e parcerias que podem beneficiar suas regiões. Esses vínculos podem facilitar colaborações e investimentos que impulsionam o desenvolvimento econômico e social.

A interseção entre comportamento organizacional, sucesso na carreira e desenvolvimento regional pode ser vista de várias maneiras: Fortalecimento das Redes Locais - profissionais bem-sucedidos e organizações com boas práticas de comportamento organizacional podem contribuir para o fortalecimento das redes locais de negócios e instituições. Isso promove um ambiente mais coeso e colaborativo que favorece o desenvolvimento regional. Inovação e Competitividade: Organizações que incentivam a inovação e a melhoria contínua tendem a criar um ambiente mais competitivo e dinâmico. Isso não apenas melhora o desempenho das empresas, mas também atrai investimentos e talentos para a região, contribuindo para seu crescimento.

Responsabilidade Social e Sustentabilidade - empresas e indivíduos que adotam práticas de responsabilidade social e sustentabilidade podem ter um impacto positivo nas comunidades locais. O comportamento organizacional que promove valores éticos e a participação ativa na solução de problemas regionais pode gerar benefícios duradouros para o desenvolvimento regional.

O comportamento organizacional e o sucesso na carreira são fundamentais para o desenvolvimento regional, pois influenciam a qualidade das lideranças, a cultura das organizações, a formação de capital humano e a criação de redes de apoio e inovação. A integração eficaz desses elementos pode resultar em um desenvolvimento regional mais robusto e sustentável, beneficiando tanto os indivíduos quanto as comunidades em que vivem e trabalham. Para maximizar esses benefícios, é essencial que tanto as organizações quanto os profissionais se empenhem em aprimorar suas práticas e investir no desenvolvimento contínuo.

Referências Bibliográficas

BENEDET, Roberta. **O papel do planejamento de carreira no mercado atual**. 2004. 97 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Bacharelado em Administração) – Administração de Recursos Humanos Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295469.PDF>. Acesso em: 28 Ago. 2024.

COSTA, Luciano Venelli. **Sucesso na carreira**. p. 280-297. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional [recurso eletrônico]: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Dados eletrônicos*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DOWBOR, Ladislau; SACHS, Ignacy, LOPES, Carlos (Org.). **Riscos e oportunidades: em tempos de mudanças**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire/ Fortaleza, CE: Banco do Nordeste do Brasil, 2010. 272 f. Disponível em: <http://dowbor.org/blog/wp-content/uploads/2012/06/riscos-e-oportunidades.pdf>. Acesso em: 15 Ago. 2024.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade**. IFSP, 2012. Disponível em: http://www.ecivaldo.com/IFSP/disciplinas/2012.1/A6SGE/organizacoes_16.pdf. Acesso em: 5 Ago. 2024.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. 2005. Disponível em: http://www.endomarketing.com/diversos/artigo_publico_interno.pdf. Acesso em: 15 Ago. 2024.

MICHAELS, Ed.; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MICHELMAN, Paul; RANDOLPH, Alan; PREWITT, Edward. **Mantendo os talentos da sua empresa** / Harvard Business School Press; tradução Tom Venetianer. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MIOZZO, Júlia. **10 talentos para você empreender com sucesso**. InfoMoney. 24 de fevereiro de 2015. Disponível em: http://conteudo.startse.com.br/empreendedores/julia_miozzo/10-talentos-para-voc-se-tornar-um-empreendedor-de-sucesso/. Acesso em: 26 Ago. 2024.

NAKASHIMA, Cleide. **Reter talentos, o maior desafio**. JC Online – Deloitte Banco de Talentos. 02.03.2003. Artigo. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>. Acesso em: 18 Ago. 2024.

NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. **As pessoas como talentos na organização**. Revista UNIESP. 2017. Disponível em: OLIVEIRA, José Roberto de. **Plano de carreira versus crescimento do indivíduo e eficácia das organizações: o caso Instituto Batista de Educação de Vitória (ES)**. 2001. 137 f. Dissertação (Mestrado

Executivo em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4109/000304024.pdf?sequence=1>. Acesso em: 15 Ago. 2024.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de. **Construindo uma carreira em Administração: perspectivas e estratégias de jovens universitários do Rio de Janeiro**. 2009. 298 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Lucia_Oliveira.pdf. Acesso em: 15 Ago. 2024.

PESTKA, Luana Machado. **Planejamento e gestão de carreira: um estudo com acadêmicos**. 2015. 95 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Administração de Empresas; Centro Universitário Univates, Lajeado, 2015. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1020/1/2015LuanaMachadoPestka.pdf>. Acesso em: 5 Ago. 2024.

REIS, Thompson Augusto; GRAZIANO, Graziela Oeste; OSVALDO, Yeda Cirera. **Como as Âncoras de Carreira de Edgar Schein influenciaram na escolha da carreira feita por alunos de universidade do interior de São Paulo**. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas. São Paulo. Volume VII - Número 01 - Jan/Fev/Mar/Abr 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/32651/22577>. Acesso em: 8 Ago. 2024.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Penso, 2013.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN; COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 2006.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers**. REGE – Revista de Gestão 23 (2016) 88–98. Disponível em: <http://www.journals.usp.br/rege/article/download/121103/118086>. Acesso em: 8 Ago. 2024.

VERNON, M. D. **Motivação Humana**. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes, 1973.