

## CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL PARA PADRONIZAÇÃO DA GESTÃO DE CARREIRA

**Santiago Adorno Naves**

Psicólogo pela Faculdade Alves Faria (2016).  
Especialista em Psicopatologia pelo IPOG (2020).  
Formação básica em psicanálise iniciada pelo IDEP.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5254-5227>  
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8340605355960347>  
E-mail: [santiago.naves.psi@gmail.com](mailto:santiago.naves.psi@gmail.com)

### Resumo

Este estudo investiga os impactos do plano de cargos e salários sobre os colaboradores de uma cooperativa de crédito localizada em Goiânia/GO. A pesquisa foi realizada durante o processo de adequação do plano de gestão de carreira da organização ao manual do Sistema Financeiro Cooperativo ao qual está vinculada. A partir da padronização proposta pelo Programa de Gestão de Carreira por Competências com foco em Desempenho, busca-se avaliar a favorabilidade do clima organizacional à implementação. O trabalho visa promover benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização, utilizando conceitos organizacionais para discutir o clima interno durante a mudança do status quo.

**Palavras-chave:** Gestão de carreira; competências; padronização; clima organizacional; cooperativa de crédito.

### Abstract

This study investigates the impact of job and salary structures on employees of a credit union located in Goiânia, Brazil. The research was conducted during the process of aligning the organization's career management plan with the General Instructions Guide of the Cooperative Financial System to which it is affiliated. Based on the standardization proposed by the Career Management by Competencies Program focused on performance, the study aims to assess whether the organizational climate is conducive to its implementation. The research seeks to generate benefits for both employees and the organization, using organizational concepts to analyze the internal climate during a shift in the status quo.

**Keywords:** Career management; competencies; standardization; organizational climate; credit union.

*“Entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, existe, às vezes, um espaço de liberdade para negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório. Logo que esta negociação é conduzida a seu último limite, e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, começa ao domínio do sofrimento – e da luta contra o sofrimento.”*

*(Dejours, 1987, p. 19)*

## 1. Introdução

A ênfase atribuída à relação entre organização e colaborador, bem como às interações no ambiente de trabalho, é relativamente recente, considerando a forma contemporânea de interação entre os meios de produção e os trabalhadores assalariados. Diante desse cenário, torna-se relevante abordar termos que foram criados ou cujas definições foram modificadas — uma dinâmica comum na rotina organizacional e que será referência neste artigo.

O próprio termo Recursos Humanos (RH) exemplifica essa constante evolução terminológica no campo organizacional. Originado da ampliação de funções do Departamento Pessoal, o RH pode assumir três significados, conforme Chiavenato (2010): como função ou departamento, caracterizado pela prestação de serviços como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança; como conjunto de práticas, ou seja, o modo como a organização operacionaliza esses serviços; e como profissão, referindo-se aos profissionais que atuam integralmente na gestão dessas atividades.

Nesse sentido, a expressão Gestão de Pessoas (GP) é conceituada dentro dessa estrutura, podendo ser associada às funções, práticas e profissionais ligados à administração de pessoal. A relação entre esse departamento e o significado da palavra gestão — administrar, gerenciar, diligenciar a realização de algo — está presente no Dicionário Sucesso da Língua Portuguesa (Queiroz, 2014).

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades desenvolvidas por especialistas e gestores, com o objetivo de proporcionar competências e competitividade à organização. Trata-se da área responsável pela construção de talentos por meio de processos articulados, cuidando do capital humano como elemento fundamental do capital intelectual e base do sucesso organizacional (Chiavenato, 2010, p. 9).

A definição de carreira, por sua vez, está diretamente vinculada à Gestão de Pessoas, pois envolve a construção e o desenvolvimento de talentos profissionais. Segundo Chiavenato (2010, p. 9), carreira é a trilha de experiências adquiridas pelo indivíduo nas atividades exercidas, resultante da sequência de posições ocupadas em uma organização (Chiavenato, 2010, p. 10).

Contudo, a carreira não se limita à trajetória dentro de uma única empresa. O autogerenciamento torna-se essencial, especialmente quando o vínculo com a organização deixa de atender às expectativas de ambas as partes. O indivíduo pode buscar novas oportunidades em outros mercados ou ambientes produtivos, considerando metas e visões divergentes.

A carreira não deve ser compreendida como um percurso rígido, mas como uma sequência articulada de cargos e funções que conciliam o desenvolvimento do trabalhador com o da instituição (Dutra, 2002).

Historicamente, o gerenciamento de carreira não foi concebido como um processo autônomo. Pode-se relacionar o conceito de Modernidade Líquida, proposto por Bauman (2000), à autonomia adquirida pela classe trabalhadora no contexto da política neoliberal. Ainda assim, o desenvolvimento do colaborador dentro da organização deve considerar custos financeiros e necessidades de adaptação mútuas.

Para evitar desgastes comuns no plano de carreira horizontal, em que o indivíduo acumula funções sem progressão vertical, foi desenvolvido o modelo de carreira em “Y”. Nesse modelo, promoções e substituições ocorrem tanto verticalmente, por meio da ampliação de competências, quanto horizontalmente, por meio da especialização. A segunda via pode ser gerida pela organização ou autogerida pelo indivíduo, considerando a disponibilidade de meios extracurriculares para aquisição de conhecimento (Chiavenato, 2010).

Nesse contexto, competência é definida como capacidade de entrega: a habilidade de produzir e agregar valor à organização, ao indivíduo e ao ambiente de trabalho. As organizações demandam diferentes conjuntos de competências, conforme as áreas ocupacionais, tipos de carreira e modelos de negócio (Dutra, 2002).

O desenvolvimento dessas competências é essencial para ambas as partes — organização e colaborador. Por isso, são criadas técnicas de gestão de carreira que favorecem o crescimento profissional e a retenção de talentos, reduzindo custos com novas contratações e desligamentos. Para se adaptar a esse cenário, as organizações têm adotado novas formas de gerir a carreira de seus funcionários.

Paralelamente, a padronização surge como técnica eficaz para acelerar processos, sejam eles produtivos ou relacionados ao desenvolvimento pessoal e organizacional. Ela atua sobre dificuldades cognitivas, como dúvidas na resolução de problemas, que podem ser causadas pela ausência de procedimentos claros ou pela multiplicidade de modelos disponíveis.

Na gestão de carreira, a padronização maximiza a segurança e a qualidade dos processos. Além disso, promove ganhos mútuos, pois é composta por procedimentos já testados e com resultados favoráveis (Sicoob Confederação, 2014).

A gestão de carreira baseada em competências vem substituindo o modelo tradicional centrado em cargos. Segundo Chiavenato (2010, p. 11), a carreira baseada em cargos priorizava a ascensão vertical, exigindo adaptações drásticas por parte do colaborador. Já a gestão por

competências busca ampliar habilidades individuais e coletivas, fortalecendo todas as áreas da organização com competências complexas.

As competências observadas nos colaboradores participantes deste estudo foram alinhadas às competências organizacionais, com o objetivo de orientar o desempenho esperado na rotina laboral. Entre elas estão: autodesenvolvimento, comunicação, excelência operacional, foco em resultados, foco no associado/cliente, identidade institucional (princípios e valores da organização), melhoria contínua, trabalho em equipe e domínio técnico. Para os colaboradores que atuam na gestão, também são avaliadas: atuação integrada e estratégica, conhecimento de mercado, gestão e desenvolvimento de pessoas, promoção da mudança e tomada de decisão (Sicoob Confederação, 2014).

Segundo o *General Instructions Guide* da organização financeira mencionada: “a gestão de pessoas está baseada no modelo de gestão por competências, e é direcionada a soluções que proporcionem condições adequadas ao desenvolvimento, à valorização e à retenção de pessoas” (Sicoob Confederação, 2014, p. 7). Para isso, os processos são formulados com base na intermediação entre a Visão e a Missão da organização, resultando em competências profissionais gerais e específicas.

A principal função do guia é complementar e padronizar a gestão estratégica de pessoas nas entidades do sistema. Os procedimentos internos das cooperativas filiadas são utilizados como fontes complementares, estando, portanto, subordinados às normas do documento.

A padronização inicia-se com a descrição de cargos, carreira e remuneração pelas cooperativas centrais e singulares. Em seguida, são ministrados treinamentos voltados à sensibilização e ao planejamento. Posteriormente, as competências definidas são observadas no comportamento dos avaliados, permitindo uma avaliação de desempenho. Essa avaliação é analisada para identificar oportunidades de melhoria, que são discutidas por meio de feedbacks, culminando na elaboração do plano de desempenho individual (Sicoob Confederação, 2014).

## **2. Referencial Teórico**

A gestão de carreira, enquanto campo de estudo, tem evoluído significativamente nas últimas décadas, acompanhando as transformações sociais, econômicas e tecnológicas que impactam o mundo do trabalho. A abordagem tradicional, centrada em cargos e hierarquias rígidas, vem sendo substituída por modelos mais flexíveis, que valorizam competências, autonomia e desenvolvimento contínuo.

Segundo Chiavenato (2010), a gestão de carreira baseada em competências representa uma mudança paradigmática, pois desloca o foco da estrutura organizacional para o indivíduo. Nesse modelo, o colaborador é incentivado a desenvolver habilidades que agreguem valor à organização e à sua própria trajetória profissional, promovendo uma relação mais dinâmica e estratégica entre empresa e trabalhador.

Dutra (2002) complementa essa visão ao afirmar que a carreira deve ser compreendida como um processo articulado, que envolve escolhas, experiências e aprendizados ao longo da vida. O autor destaca a importância do autogerenciamento, especialmente em contextos marcados pela instabilidade e pela diversidade de oportunidades. Nesse cenário, o indivíduo assume maior responsabilidade sobre sua trajetória, buscando alinhamento entre seus objetivos pessoais e as demandas do mercado.

A teoria da Modernidade Líquida, proposta por Bauman (2000), oferece uma lente crítica para compreender essa nova configuração das carreiras. Em um mundo marcado pela fluidez das relações e pela constante transformação, os vínculos profissionais tornam-se mais voláteis, exigindo dos indivíduos maior adaptabilidade e resiliência. A carreira deixa de ser uma linha reta e previsível, tornando-se um percurso multifacetado, repleto de bifurcações e reinvenções.

No contexto organizacional, a padronização surge como uma estratégia para lidar com essa complexidade. Conforme o Guia de Instruções Gerais do Sicoob Confederação (2014), a padronização dos processos de gestão de carreira visa garantir coerência, qualidade e equidade na avaliação e no desenvolvimento dos colaboradores. Ao estabelecer critérios claros e procedimentos uniformes, a organização promove um ambiente mais justo e propício ao crescimento profissional.

A padronização também contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida, alinhada aos princípios e valores institucionais. Ela permite que as competências desejadas sejam claramente definidas e comunicadas, facilitando o processo de avaliação de desempenho e a elaboração de planos de desenvolvimento individual. Além disso, fortalece a identidade institucional e a integração entre as diferentes unidades da organização.

Nesse sentido, a gestão de carreira baseada em competências e padronização representa uma síntese entre flexibilidade e estrutura. Enquanto valoriza a singularidade de cada colaborador, oferece diretrizes que orientam o desenvolvimento profissional de forma estratégica e alinhada aos objetivos organizacionais.

**CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL PARA  
PADRONIZAÇÃO DA GESTÃO DE CARREIRA**  
*Santiago Adorno Naves*

Quadro 1 – Comparação entre modelos de gestão de carreira: tradicional, em “Y” e por competências.

<b>Modelo de Carreira</b>	<b>Características Principais</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desafios</b>
Tradicional (por cargos)	Foco na hierarquia vertical e ascensão por tempo ou cargo	Clareza na progressão; estrutura definida	Rigidez; pouca valorização de competências individuais
Carreira em “Y”	Permite progressão técnica ou gerencial, com especialização horizontal	Flexibilidade; valorização da expertise	Requer clareza nos critérios de progressão
Gestão por Competências	Foco no desenvolvimento de habilidades e comportamentos alinhados à estratégia organizacional	Estimula autodesenvolvimento; alinhamento estratégico	Exige avaliação contínua e cultura organizacional madura

**Fonte:** Dados levantados pelo autor.

### 3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, com abordagem descritiva. A escolha por esse delineamento metodológico justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, as percepções dos colaboradores sobre o ambiente organizacional e sua relação com a padronização da gestão de carreira.

A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de crédito vinculada ao sistema financeiro cooperativo Sicoob, localizada no estado de Goiás. A instituição foi selecionada por apresentar estrutura organizacional compatível com os parâmetros definidos no Guia de Instruções Gerais do Sicoob Confederação (2014), documento que orienta a padronização dos processos de gestão de pessoas e carreira.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas a colaboradores de diferentes níveis hierárquicos, incluindo gestores e profissionais da área de Recursos Humanos. As entrevistas foram conduzidas presencialmente, em ambiente reservado, com duração média de 40 minutos cada. Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme as diretrizes éticas da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base nas competências organizacionais descritas no guia roteiro institucional, contemplando aspectos como: percepção sobre o clima organizacional, clareza dos processos de gestão de carreira, alinhamento entre competências individuais e organizacionais, e efetividade da padronização na promoção do desenvolvimento profissional.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica permite a categorização e interpretação das informações obtidas, identificando padrões, recorrências e significados atribuídos pelos participantes. As categorias de análise foram definidas a partir dos objetivos da pesquisa e dos temas emergentes durante as entrevistas.

A triangulação dos dados foi realizada por meio da comparação entre os discursos dos entrevistados, os documentos institucionais e as observações realizadas durante o processo de coleta. Essa estratégia visa aumentar a confiabilidade dos resultados e proporcionar uma compreensão mais ampla do fenômeno investigado.

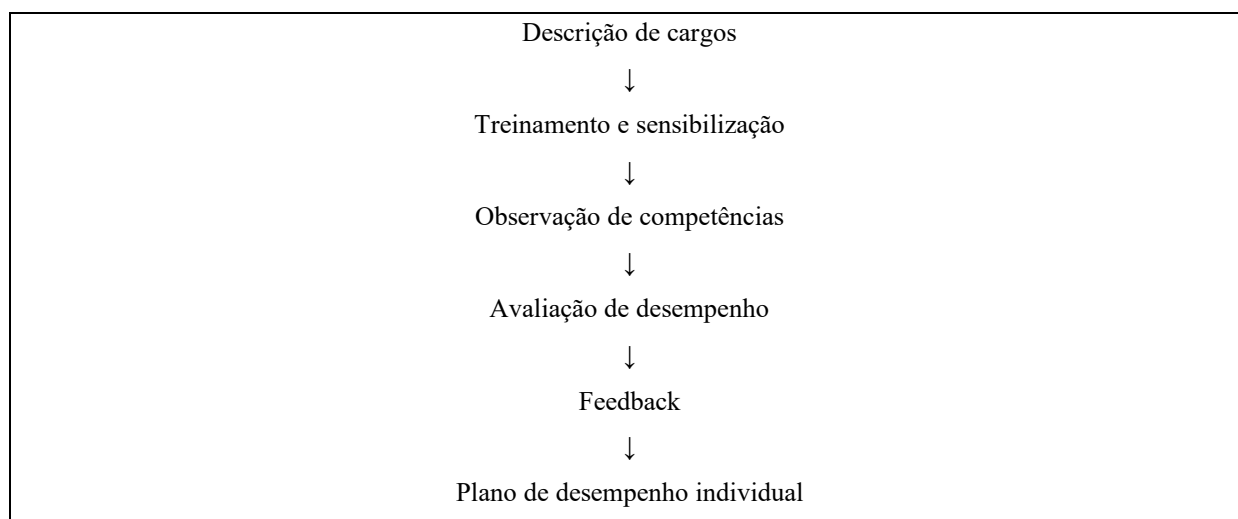


Figura 1 – Etapas da padronização da gestão de carreira segundo o Guia de Instruções Gerais Sicoob Confederação (2014).

#### **4. Resultados e Discussão**

A análise das entrevistas revelou que os colaboradores da cooperativa de crédito investigada percebem o ambiente organizacional como favorável à implementação da padronização da gestão de carreira. Essa percepção está diretamente relacionada à clareza dos processos internos, à valorização das competências individuais e ao alinhamento com os princípios institucionais.

Entre os principais pontos destacados pelos participantes, observa-se:

**Clareza nos processos de gestão de carreira:** Os participantes demonstraram que os procedimentos relacionados à avaliação de desempenho, feedback e elaboração de planos de desenvolvimento individual são bem definidos e amplamente divulgados. Essa transparência contribui para a confiança no sistema e para o engajamento dos profissionais.

**Valorização das competências:** A maioria dos entrevistados reconhece que a organização valoriza competências técnicas e comportamentais, promovendo treinamentos e

capacitações alinhadas às necessidades do cargo e às metas institucionais. Essa valorização é percebida como um incentivo ao autodesenvolvimento e à permanência na instituição.

**Alinhamento com os valores organizacionais:** Os participantes demonstraram forte identificação com os princípios cooperativistas e com a missão da cooperativa. Esse alinhamento favorece a integração entre os colaboradores e fortalece o compromisso com os objetivos organizacionais.

**Ambiente propício ao crescimento profissional:** Os relatos indicam que a cultura organizacional estimula o desenvolvimento contínuo, oferecendo oportunidades de ascensão vertical e horizontal. O modelo de carreira em “Y” foi citado como uma alternativa eficaz para atender às diferentes expectativas dos colaboradores, permitindo a especialização sem a necessidade de assumir cargos de gestão.

Apesar dos avanços observados, alguns desafios foram mencionados:

**Necessidade de maior autonomia no autogerenciamento de carreira:** Alguns colaboradores apontaram limitações na condução de sua trajetória profissional, especialmente no que diz respeito à escolha de capacitações e à definição de metas individuais. Isso sugere a necessidade de ampliar os mecanismos de autogerenciamento, promovendo maior protagonismo dos profissionais.

**Diferenças na aplicação da padronização entre unidades:** Foi identificado que, embora o guia institucional proponha uma padronização ampla, sua aplicação pode variar entre as cooperativas singulares. Essa variação pode comprometer a uniformidade dos processos e gerar percepções distintas sobre a efetividade da gestão de carreira.

Esses resultados corroboram os estudos de Chiavenato (2010) e Dutra (2002), que destacam a importância da gestão de carreira baseada em competências e da padronização como estratégias para promover o desenvolvimento profissional e a competitividade organizacional. Além disso, reforçam a ideia de que o ambiente organizacional exerce influência direta sobre a efetividade desses processos, sendo essencial para a construção de trajetórias profissionais sustentáveis.

## **5. Conclusão**

A presente pesquisa permitiu identificar que o ambiente organizacional da cooperativa de crédito analisada é favorável à implementação da padronização da gestão de carreira, conforme os parâmetros estabelecidos pelo Guia de Instruções Gerais do sistema financeiro cooperativo ao qual está vinculada.



Os resultados demonstraram que os colaboradores reconhecem a importância da clareza nos processos, da valorização das competências e do alinhamento com os valores institucionais. Esses elementos contribuem para a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento profissional, à retenção de talentos e à promoção da competitividade organizacional.

A adoção do modelo de carreira em “Y” e a gestão por competências revelam-se estratégias eficazes para atender às diferentes expectativas dos colaboradores, conciliando especialização técnica e oportunidades de ascensão. A padronização, por sua vez, atua como instrumento de equidade e qualidade, garantindo que os processos sejam conduzidos de forma coerente e transparente.

Entretanto, a pesquisa também evidenciou desafios que merecem atenção, como a necessidade de ampliar os mecanismos de autogerenciamento de carreira e de garantir maior uniformidade na aplicação da padronização entre as unidades da organização. Tais aspectos indicam oportunidades de melhoria que podem fortalecer ainda mais a gestão estratégica de pessoas.

Conclui-se, portanto, que a padronização da gestão de carreira, quando articulada com práticas que valorizam o capital humano e respeitam a singularidade dos colaboradores, representa uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento organizacional sustentável. Este estudo contribui para a compreensão da relação entre clima organizacional e gestão de carreira em ambientes cooperativos, oferecendo subsídios para futuras intervenções e aprimoramentos nos modelos de gestão de pessoas.

## **6. Referências**

- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1987.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000. Tradução de Plínio Dentzien.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2002.
- QUEIROZ, J. M. **Dicionário Sucesso da Língua Portuguesa**. São Paulo: Sucesso Editorial, 2014.
- SICOOB CONFEDERAÇÃO. **Guia de Instruções Gerais**: Gestão de Pessoas. Brasília: Sicoob, 2014.