

O PAPEL DO PLANO DE CARREIRA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CADEIA HOTELEIRA INTERNACIONAL

Breno De Oliveira Ribeiro - Centro Universitário Senac

Juliana Torres Lima - Centro Universitário Senac

Anderson Antônio De Lima - Centro Universitário Senac

Eloisa Elena Shinohara - Faculdade de Tecnologia de Guarulhos

Resumo

Este estudo teve como objetivo investigar a influência do plano de carreira na motivação e satisfação dos colaboradores em uma cadeia hoteleira internacional. Utilizando uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro colaboradores de diferentes setores, focando em suas percepções sobre a estrutura, comunicação e eficácia do plano de carreira. Os resultados indicaram que, mesmo com divergências nas percepções individuais, a existência de um plano de desenvolvimento estruturado (PDI) contribuiu significativamente para aumentar o engajamento e a clareza sobre as metas profissionais, promovendo uma percepção de valorização. Além disso, a pesquisa revelou que uma comunicação eficaz sobre as oportunidades de crescimento fortalece a relação entre líderes e colaboradores, resultando em um desempenho melhorado e na satisfação dos colaboradores. Os desafios identificados incluem atender às diversas expectativas dos colaboradores e a necessidade de acesso equitativo ao plano. Por fim, a pesquisa sugere que políticas de gestão de pessoas devem incluir um componente participativo e um sistema de recompensas claramente alinhado às metas da organização, visando não apenas a motivação individual, mas a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e bem-sucedido.

Palavras-chave: Plano de Carreira; Motivação; Hotelaria

Abstract

This study aimed to investigate the influence of career planning on employee motivation and satisfaction in an international hotel chain. Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with four employees from different sectors, focusing on their perceptions of the structure, communication, and effectiveness of the career plan. The results indicated that, despite individual perception differences, the existence of a structured development plan (SDP) significantly contributes to increasing engagement and clarity regarding professional goals, fostering a sense of value. Furthermore, the research revealed that effective communication about growth opportunities strengthens the relationship between leaders and employees, resulting in improved performance and employee satisfaction. Identified challenges include meeting diverse employee expectations and the need for equitable access to the plan. Finally, the research suggests that people management policies should include a participatory component and a reward system clearly aligned with organizational goals, aiming not only for individual motivation but also for creating a collaborative and successful work environment.

Keywords: Career Plan; Motivation; Hospitality

O PAPEL DO PLANO DE CARREIRA NA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CADEIA HOTELEIRA INTERNACIONAL

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar a influência do plano de carreira na motivação e satisfação dos colaboradores em uma cadeia hoteleira internacional. Utilizando uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro colaboradores de diferentes setores, focando em suas percepções sobre a estrutura, comunicação e eficácia do plano de carreira. Os resultados indicaram que, mesmo com divergências nas percepções individuais, a existência de um plano de desenvolvimento estruturado (PDI) contribui significativamente para aumentar o engajamento e a clareza sobre as metas profissionais, promovendo uma percepção de valorização. Além disso, a pesquisa revelou que uma comunicação eficaz sobre as oportunidades de crescimento fortalece a relação entre líderes e colaboradores, resultando em um desempenho melhorado e na satisfação dos colaboradores. Os desafios identificados incluem atender às diversas expectativas dos colaboradores e a necessidade de acesso equitativo ao plano. Por fim, a pesquisa sugere que políticas de gestão de pessoas devem incluir um componente participativo e um sistema de recompensas claramente alinhado às metas da organização, visando não apenas a motivação individual, mas a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e bem-sucedido.

Palavras chave: Plano de Carreira; Motivação; Hotelaria

1 INTRODUÇÃO

O plano de carreira é uma ferramenta estratégica adotada por algumas organizações para impulsionar o desenvolvimento de seus colaboradores, contribuindo para o crescimento da empresa e ótimos resultados. Além de motivar os funcionários, ele oferece um caminho claro para a evolução profissional dentro da organização, promovendo a novos cargos e fortalecendo a empregabilidade. (Raimes, 2012).

A presença ou ausência dessa ferramenta na estrutura organizacional pode impactar diretamente a gestão e os resultados tanto para os colaboradores quanto para a empresa. Além disso, em um mercado competitivo, o plano de carreira pode se tornar um diferencial para atrair e reter talentos, já que influencia diretamente na satisfação dos colaboradores. (Raimes, 2012).

A satisfação dos colaboradores no trabalho e os impactos causados na saúde nem sempre são claros. Alguns fatores podem atuar tanto como determinante quanto como consequência da satisfação, a exemplo do relacionamento com os colegas de trabalho, em determinada situação, se este aspecto estiver negativo, ele pode gerar insatisfação no trabalho. Por outro lado, a insatisfação no trabalho pode gerar problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, e com isso apenas um problema, pode acabar acarretando diversos conflitos, prejudicando os resultados dos colaboradores e consequentemente os resultados da empresa. (Cristina e Roberta, 2012).

A satisfação do colaborador varia significativamente entre os setores da indústria e serviços. Contudo, no setor de serviços, ela se torna primordial devido ao impacto

direto na experiência do cliente. Diferente da indústria, onde o produto é tangível, nos serviços, o colaborador é o principal ponto de contato, moldando a percepção do cliente. (Lourenço, 2020).

O setor hoteleiro ilustra bem essa dinâmica: investir na satisfação dos funcionários é crucial, pois seu desempenho impacta diretamente a satisfação e a fidelização dos clientes, tornando-se um diferencial competitivo essencial para as organizações. (Lourenço, 2020).

A existência de um plano de carreira estruturado está diretamente relacionada ao aumento da satisfação dos colaboradores. Quando os funcionários percebem que a empresa investe em seu desenvolvimento e oferece caminhos claros para progressão na carreira, há uma tendência maior para motivação e comprometimento. Conforme Gil, 2009, p. 17, "é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais." Nesse sentido, o plano de carreira colabora não só com o crescimento do funcionário, mas também com a solidificação da marca.

O plano de carreira é um tema central na gestão de recursos humanos, pois se relaciona diretamente com a retenção de talentos e a satisfação dos colaboradores. A relevância dessa ferramenta estratégica é evidenciada em estudos recentes que discutem a crescente importância da motivação no ambiente organizacional. Segundo Ferreira e Vasconcelos (2022), um plano de carreira bem estruturado é fundamental para a satisfação no trabalho e forja um alinhamento entre os objetivos dos colaboradores e os da organização, contribuindo para o sucesso empresarial. Nesse sentido, é vital explorar como a implementação de políticas de desenvolvimento profissional pode gerar um impacto significativo sobre a motivação e o bem-estar dos funcionários, principalmente em setores tão dinâmicos como o da hotelaria.

A literatura demonstra que um plano de carreira eficiente não é apenas uma ferramenta de crescimento profissional, mas também um instrumento essencial para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e saudável. De acordo com Santos e Almeida (2023), a falta de clareza nas oportunidades de desenvolvimento dentro da empresa pode levar a altos índices de rotatividade, refletindo diretamente na qualidade dos serviços prestados. Assim, a análise de como esses fatores influenciam a satisfação e motivação dos colaboradores é de extrema relevância para entender os desafios enfrentados pelas organizações do setor hoteleiro.

Diante desse cenário, a pesquisa busca contribuir para a discussão sobre a relação entre plano de carreira e satisfação no trabalho, trazendo à tona a voz dos colaboradores de uma cadeia hoteleira internacional. A compreensão dessas dinâmicas é crucial para criar políticas eficazes de gestão de pessoas que atendam às necessidades dos funcionários e da organização, promovendo um ciclo virtuoso de desenvolvimento e engajamento. Essa investigação visa, portanto, fornecer insights valiosos que ajudem na construção de um ambiente de trabalho mais estimulante e produtivo.

Portanto o plano de carreira e a satisfação do colaborador são de extrema importância ser estudados, pois oferecem aos profissionais perspectivas de crescimento, reconhecimento e recompensas, impactando positivamente a produtividade e a cultura organizacional (Pereira e Silva, 2021). Nesse contexto, entender e aprimorar o plano de carreira é essencial para garantir um clima organizacional saudável, elevando a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, o sucesso da empresa. (Pereira e Silva, 2021).

Diante da relevância do plano de carreira para motivação dos colaboradores está pesquisa busca responder a seguinte questão: qual o impacto do plano de carreira na motivação dos colaboradores na área de hotelaria? Para responder essa questão de pesquisa, esse estudo tem o objetivo de identificar a influência do plano de carreira na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores dentro de uma cadeia internacional de hotelaria em São Paulo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Plano de Carreira

O setor hoteleiro desempenha um importante papel para a economia de um local, pois impulsiona o comércio, a gastronomia e os transportes, além de gerar empregos diretos e indiretos e estabelecer importantes conexões com outros setores da economia, como o de eventos. (Fortes, 2023). Para que um setor hoteleiro seja bem-sucedido e conseqüentemente ajude no crescimento da economia, é necessário que se coloque a satisfação do cliente em primeiro lugar, que é gerada pela qualidade do serviço fornecido, resultando em fidelização, recomendações positivas e, conseqüentemente, maior demanda e receita para o setor. (Fortes, 2023).

Entretanto, o setor hoteleiro apresenta desafios únicos para que se possa mensurar a qualidade, dada a natureza intangível dos serviços prestados. Ao contrário de produtos físicos, a qualidade na hotelaria é intrinsecamente ligada à experiência do cliente, o que torna um conceito complexo. (Oliveira e Sohn, 2023). Essa experiência é moldada por diversos elementos, que vão desde a eficiência do atendimento e a qualidade das instalações até o clima do ambiente e a capacidade de criar momentos memoráveis. (Oliveira e Sohn, 2023).

Os hóspedes contemporâneos não se interessam mais completamente apenas pela qualidade dos produtos que o hotel fornece, como o café da manhã ou o quarto, eles procuram viver experiências diferenciadas, com o objetivo de criar conexões pessoais e emocionais. (Oliveira e Sohn, 2023).

Cada vez mais, os hóspedes desejam experiências personalizadas, que atendam às suas necessidades e interesses individuais, como hotéis que oferecem serviços customizados, como roteiros de passeios, indicações gastronômicas personalizadas e atividades de lazer exclusivas. (Oliveira e Sohn, 2023).

Portanto, percebe-se que a satisfação do cliente no setor hoteleiro, crucial para o sucesso e o impacto econômico positivo, está intrinsecamente ligada à qualidade do atendimento fornecido. (Fortes, 2023). Para que esse atendimento atinja um nível de excelência capaz de gerar experiências memoráveis e fidelização, torna-se fundamental o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, já que funcionários motivados, engajados e valorizados tendem a proporcionar um serviço mais atencioso, eficiente e personalizado, refletindo diretamente na percepção de qualidade por parte dos hóspedes e, conseqüentemente, nos resultados do setor. (Fortes, 2023).

Conforme demonstrado por Lima e Silva (2023), a construção de um ambiente de trabalho positivo está intrinsecamente ligada a práticas de valorização e reconhecimento dos colaboradores. As empresas que investem em planos de carreira e no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores colhem os frutos em forma de maior lealdade, redução da rotatividade e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva no mercado. Assim, a pesquisa sobre a aplicabilidade de planos de carreira se torna cada vez mais pertinente.

2.2 Satisfação e Motivação dos Colaboradores

Nesse contexto, a valorização dos profissionais passa, também, pela oferta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização, como os planos

de carreira. O conceito de plano de carreira surgiu diante da necessidade de valorizar e profissionalizar funções específicas, como a do magistério, em resposta à degradação da escola pública e à desvalorização econômica e social dos professores. (Menezes; Santos, 2017). Com o tempo, e à medida que as organizações deixaram de oferecer carreiras lineares e previsíveis, os profissionais passaram a desenvolver competências para gerir suas trajetórias de forma mais autônoma, reforçando a importância de estruturas que promovam o engajamento e a evolução contínua dos colaboradores, inclusive no setor hoteleiro. (Dutra, 2002). A carreira passou a ser vista como uma construção subjetiva, na qual os valores, interesses e escolhas individuais assumem papel central. O modelo de carreira em espiral representa uma alternativa ao modelo tradicional, permitindo transições entre áreas distintas dentro de uma mesma organização ou ao longo da vida profissional. (Baruch, 2014). Com o avanço da tecnologia e da globalização, a empregabilidade tornou-se um valor essencial e substituindo como prioridade para muitos profissionais. (Fugate; Kinicki, 2004).

2.3 Características do Setor Hoteleiro e a Importância do Plano de Carreira na Motivação dos Colaboradores do Setor Hoteleiro

O plano de carreira atual da organização configura-se como um instrumento estratégico essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e o fortalecimento institucional. Com base na proposta da Escola Nacional de Administração Pública, é possível perceber que a gestão de carreira orientada por competências favorece uma progressão profissional mais justa e eficiente, pois valoriza o desempenho e o aperfeiçoamento contínuo das habilidades necessárias às funções. (Enap, 2019). Além disso, a articulação entre avaliação de desempenho e planejamento de carreira permite que a organização identifique as lacunas formativas e direcione ações de capacitação adequadas, o que contribui diretamente para a qualificação dos profissionais e para a melhoria dos serviços prestados. (Enap, 2019).

Por outro lado, é importante destacar que a construção de um plano de carreira também deve considerar aspectos de inclusão e acesso igualitário às oportunidades de crescimento. De acordo com a Revista ReCaPe, a falta de políticas que promovam igualdade de condições pode acentuar os processos de exclusão, inclusive no ambiente profissional (Tresvisan; Dutra; Veloso, 2021). Dessa forma, o plano de carreira atual tem buscado incorporar princípios de justiça e transparência, assegurando que os colaboradores compreendam claramente as etapas de progressão e tenham acesso a trilhas de desenvolvimento alinhadas ao seu perfil e às necessidades da instituição, contribuindo para um ambiente de trabalho mais motivador. (Trevisan; Dutra; Veloso, 2021).

Para se obter um ambiente de trabalho mais motivador é necessário compreender que a motivação é quando o colaborador se dedica ao extremo, pois ele sabe que ao desempenhar um ótimo resultado, ele logo alcançará seus objetivos e suas metas, e este fato mostra a grande importância e a necessidade dos funcionários estarem motivados, pois é perceptível o seu desempenho através da sua motivação, sendo de forma individual ou em equipe, ocasionando então uma maior competitividade e lucro para a empresa e o sucessivo sucesso, a motivação pode ser alcançada através de uma conexão entre o empenho do funcionário, o sistema de recompensa e as possíveis recompensas que podem ser atribuídas em conjunto com as que gostariam de ter. (Pereira, 2020).

Um sistema de recompensa pode ser financeiro ou não, porém as recompensas só podem ser atribuídas, se a empresa tiver um crescimento contínuo positivo, se esta

informação for fornecida aos funcionários e explicado o porquê eles irão receber a recompensa, os colaboradores irão se sentir mais motivados e com isso darão o seu melhor empenho para poder continuar recebendo as suas recompensas, e logo ocorrerá um acréscimo positivo nos resultados da empresa, pois os resultados estarão cada vez melhor. (Pereira,2020).

A finalidade das recompensas é gerir o nível de motivação dos funcionários perante a algumas recompensas, ou seja, relacionar a motivação com o sistema de recompensa, sob a visão dos funcionários. Esses meios de técnicas abordados, tem como finalidade mostrar que é de grande importância a dedicação dos funcionários, pois o funcionário é considerado como ponto chave para o sucesso da empresa, neste caso, é a cara do hotel, ou seja o contato dos clientes e feito diretamente com os funcionários, assim como resolução dos problemas ou pedidos especiais, então ter um atendimento excelente, com profissionais qualificados, é de grande importância para se obter um resultado positivo no ramo da hotelaria. (Pereira,2020).

É extremamente importante conhecer os funcionários que estão prestando o serviço, analisar o que leva a prestar um ótimo desempenho profissional, e o que podemos acrescentar para poder então melhorar cada vez mais os seus resultados, dessa forma, esclarece a pertinência na atuação da direção do hotel na reformulação do sistema de recompensas, segundo as suas características e preferências dos funcionários, e consequentemente melhora a motivação e desempenho dos funcionários. (Pereira,2020).

As análises são essenciais para ter um desempenho melhor dos colaboradores e nos resultados no ramo hoteleiro, partindo do início que é entender a qualidade da estrutura e a qualidade do atendimento que se é realizado no hotel, pois é necessário no ramo hoteleiro oferecer um bom atendimento e possuir uma classificação boa nas avaliações deixadas pelas experiências presenciadas pelos seus hóspedes, pois parte destes princípios as necessidades básicas para se obter um atendimento e um desempenho de sucesso, e um dos pontos necessário é verificar se o que está sendo realizado, está dentro do esperado pelos clientes. (Pereira,2020).

É de grande importância os gestores analisarem detalhadamente e com uma grande frequência os desempenhos de seus colaboradores, estar presente e conversar com sua equipe é fundamental para se oferecer um plano de carreira bem estruturado, pois a motivação é individual, cada colaborador tem sua motivação, podendo ser ela motivação monetária ou não. Análise individual tem uma grande eficiência, podendo assim ofertar um plano de carreira a seus colaboradores mais assertivos, pois o impacto de um plano de carreira muito bem estruturado, irá despertar interesses em seus colaboradores, fazendo com que se dediquem e se qualifiquem para obter um resultado positivo em sua carreira, entretanto essas atitudes atende também o objetivo dos hotéis que é prestar um serviço excelente, e o fato dos colaboradores estarem motivados, acaba sendo um ponto muito positivo para se manter os resultados do hotel positivo, de maneira estática, pois eles sabem que um trabalho mais fluido e bem prestado, só trará vantagem para sua carreira. (Silva, Domingos, Santos,2021)

O sucesso no ramo hoteleiro, parte de uma análise em grupo, onde alguns fatores são analisados, sendo eles: A posição do hotel quando comparado com o mercado, como está a qualidade do atendimento oferecido e qual o ponto de vista dos hóspedes após ter vivido a sua experiência no hotel, e através desses pontos, entender o ponto ideal para se aplicar um plano de carreira e extrair então o melhor resultado possível no ramo hoteleiro, pois é nítido que a motivação dos colaboradores é um dos pontos chaves para o sucesso do hotel. (Pereira,2020).

A relação entre o plano de carreira e a satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro é amplamente discutida na literatura atual. Carvalho e Pires (2022) afirmam que um plano de

carreira claramente definido não apenas aumenta a motivação, mas também gera um sentimento de pertencimento em relação à organização. As ações proativas dos gestores na formatação de planos de carreira podem maximizar o engajamento da equipe, impactando na qualidade do atendimento ao cliente e nos resultados financeiros da empresa. Isso é especialmente relevante em um setor onde a experiência do cliente é diretamente influenciada pela motivação e desempenho dos colaboradores.

O alinhamento das expectativas da gestão e dos colaboradores é fundamental para a efetividade de um plano de carreira. Segundo Moreira et al. (2021), as organizações que promovem uma comunicação clara e estabelecem diretrizes de desenvolvimento acessíveis tendem a alcançar um desempenho superior. O estudo destaca que a clareza nas metas e a transparência nas comunicações elevam não apenas a produtividade, mas também a satisfação e o comprometimento dos funcionários, criando um ciclo de feedback positivo.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza da Pesquisa

No atual estudo referente a motivação dos colaboradores do ramo hoteleiro, iremos utilizar a abordagem qualitativa, pois segundo (Yin, 2001) é uma abordagem mais precisa e eficaz, quando se trata de um estudo de caso, no qual atende o assunto em que estamos realizando que é: motivação dos colaboradores da rede de hotelaria. Pois (Yin, 2001) esclarece também que a abordagem qualitativa tem como objetivo analisar casos mais profundos como: investigar fenômenos complexos, produzir conhecimento teórico e unir múltiplas fontes de evidências, porém sempre destacando a importância de levar em consideração, a oscilação em grupo que existe, pois os comportamento e desejos dos colaboradores sobre o assunto de motivação, sempre mudam de colaborador para colaborador, então para se obter um resultado positivo, é necessário analisar os pontos desejados por eles, e busca-lo atender de maneira eficaz, através da abordagem escolhida.

3.2 Abordagem de Pesquisa

A presente pesquisa utiliza a abordagem qualitativa, já que busca compreender de forma profunda e detalhada a influência do plano de carreira na satisfação dos colaboradores no ramo hoteleiro. Conforme Chiavenato (2014), compreender o comportamento nas organizações exige uma análise cuidadosa de percepções, sentimentos e interações, isso torna a abordagem qualitativa essencial para captar a complexidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Essa escolha se justifica pela necessidade de analisar subjetividades sentimentos e relações e relações que não poderiam ser captados por métodos quantitativos.

Portanto, abordagem qualitativa contribui para uma interpretação mais contextualizada dos dados coletados por meio de entrevistas.

3.3 Instrumento da Pesquisa

A pesquisa, de caráter exploratório-descritivo, utilizou entrevistas semiestruturadas para investigar como o plano de carreira impacta a satisfação dos colaboradores. As entrevistas, com duração de 30 a 40 minutos, foram feitas com quatro participantes de diferentes setores. Segundo Gil (2019), esse tipo de entrevista permite “explorar com mais liberdade temas importantes”. A análise seguiu a técnica de Bardin (2016), identificando temas ligados ao plano de carreira e à motivação no trabalho.

3.4 Análise de Conteúdo

A técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977, 2002), é uma metodologia de pesquisa que permite sistematizar e interpretar informações qualitativas de forma rigorosa. Bardin define análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, onde se busca descrever e traduzir o conteúdo em categorias e temas que emergem do material analisado. A técnica pode ser dividida em quatro etapas principais: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e interpretação. Na pré-análise, o pesquisador define os objetivos da pesquisa e seleciona o material a ser estudado. Na exploração do material, ocorre a leitura cuidadosa e a identificação de unidades de significado que darão origem às categorias. Por fim, o tratamento dos resultados envolve a análise quantitativa e qualitativa dos dados, onde as informações são organizadas em categorias e temas que refletem a essência da comunicação.

Essa abordagem é extremamente útil em estudos sociais e comportamentais, permitindo que o pesquisador compreenda as nuances das interações humanas e as percepções individuais sobre um tema específico. Através da respectiva categorização e interpretação dos dados, é possível identificar padrões, tendências e relações, fornecendo um panorama mais amplo sobre as questões investigadas. Assim, a análise de conteúdo se apresenta como uma ferramenta poderosa para explorar e compreender a complexidade das experiências e sentimentos dos colaboradores em relação a planos de carreira, visto que permite capturar a pluralidade de vozes e perspectivas dentro de uma organização. No quadro 1 são apresentadas as características demográficas dos respondentes.

Quadro 1 – Características Demográficas dos Respondentes

Respondentes	Idade	Cargo	Tempo de empresa
Entrevistado 1	27	Gerente Financeiro	3 anos
Entrevistado 2	26	Trainee Gerente	1 ano e meio
Entrevistado 3	30	Coordenador Financeiro	3 anos
Entrevistado 4	24	Analista Junior	1 ano e meio

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

3.5 Estudo de Caso Único

Adotamos o estudo de caso único, focando em um hotel de grande porte e renome pertencente a uma rede internacional. A escolha deste hotel se justifica pelo seu grande valor à pesquisa, dada sua longa atuação no mercado e a presença de diversos profissionais diretamente ligados ao escopo do estudo. A satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro é um tema de grande interesse para o nosso grupo, e este caso específico oferece um contexto rico para a investigação.

O hotel que serve como estudo de caso foi fundado na Califórnia, Estados Unidos, e possui uma trajetória de mais de 60 anos no mercado global. Sua presença é marcante em diversos países, incluindo o Brasil, o que nos permite investigar como as práticas de gestão de pessoas e a satisfação dos colaboradores se manifestam em um contexto internacional, considerando a complexidade de operar em diferentes culturas e mercados.

Optou-se pela realização de um estudo de caso único, focando em um hotel de grande porte pertencente a uma renomada rede internacional. Essa decisão foi fundamentada em várias considerações estratégicas. Primeiramente, a escolha de um único hotel permite uma análise profunda e detalhada das práticas de gestão de carreira em um contexto específico, o que é crucial para entender as dinâmicas internas e os desafios enfrentados pelos colaboradores. Esse hotel, com mais de 60 anos de atuação no setor, possui uma trajetória consolidada, o que proporciona um ambiente rico para a investigação das relações entre plano de carreira, motivação e satisfação dos colaboradores.

A diversidade de profissionais e a variedade de serviços oferecidos por esse hotel de grande porte possibilitam uma ampla gama de experiências e percepções sobre o plano de carreira. Este contexto permite uma visão abrangente de como diferentes departamentos interagem com as políticas de desenvolvimento de carreira, evidenciando tanto as iniciativas eficazes quanto as áreas que precisam de aprimoramento. A heterogeneidade dos cargos e funções dentro do hotel enriquece o estudo, permitindo a coleta de dados de diferentes setores e níveis hierárquicos, o que pode trazer insights valiosos sobre a eficácia das estratégias implementadas.

Cabe frisar que se concentrar em um único hotel, a pesquisa evita a fragmentação dos dados que poderia ocorrer em um estudo com múltiplas unidades, onde as particularidades de cada local poderiam diluir as conclusões. Isso fortalece a validade interna do estudo, possibilitando uma interpretação mais clara e precisa dos resultados. Deste modo, o estudo de caso único não apenas se justifica pela profundidade da análise, mas também pela capacidade de gerar melhores práticas e recomendações que podem ser aplicadas em contextos semelhantes dentro do setor hoteleiro.

3.6 Roteiro de Entrevistas

1. Segundo Pereira e Silva (2021) e Gil (2009) é importante a estruturação do plano de carreira para promover crescimento profissional e engajamento dos colaboradores. A sua unidade hoteleira possui um plano de carreira estruturado para os colaboradores? Como ele é aplicado no dia a dia?

2. Trevisan, Dutra e Veloso (2021) , que enfatizam a necessidade de comunicação clara e transparente para garantir o acesso equitativo às oportunidades de crescimento.

De que forma o plano de carreira é comunicado aos colaboradores (por meio de reuniões, manuais, treinamentos etc.)?

3. Baseada em Gil (2009) e Chiavenato (2014) , que relacionam a clareza de metas e caminhos profissionais com o aumento da motivação e do comprometimento, na sua percepção, os colaboradores demonstram mais motivação quando têm clareza sobre as possibilidades de crescimento profissional?

4. Você acredita que a existência do plano de carreira impacta positivamente a satisfação dos funcionários?

Relaciona-se às ideias de Lourenço (2020) e Cristina e Roberta (2012), que tratam da ligação entre plano de carreira, satisfação no trabalho e desempenho organizacional.

5. Fundamentada em Chiavenato (2014) e Silva, Domingos e Santos (2021), que apontam a relação entre desenvolvimento de carreira e melhoria de resultados. Houve melhoria no desempenho dos colaboradores após a implementação (ou aprimoramento) do plano de carreira?

6. Quais são os principais desafios para implementar ou manter um plano de carreira eficaz na área de hotelaria?

Derivada das reflexões de Trevisan, Dutra e Veloso (2021) e Pereira (2020) sobre inclusão, acesso igualitário e dificuldades específicas do setor hoteleiro.

7. Em sua opinião, o que poderia ser feito para que o plano de carreira tivesse ainda mais impacto na motivação e desempenho dos funcionários?

Dialoga com Pereira (2020), que propõe estratégias como sistemas de recompensas personalizados e gestão por competências como forma de aumentar a motivação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Plano de carreira e a aplicabilidade na empresa

Sobre a primeira pergunta, houve divergência entre os entrevistados quanto à existência de um plano de carreira na empresa. O Entrevistado 1 afirmou que não há um plano claramente estruturado, o que gera incerteza sobre as possibilidades de crescimento. Em contrapartida, os Entrevistados 2, 3 e 4 mencionaram a existência do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), utilizado como ferramenta de apoio ao crescimento profissional. O Entrevistado 3 detalhou que o PDI é implementado por meio de reuniões one-on-one, nas quais o gestor fornece feedbacks personalizados, orientando o colaborador sobre pontos de melhoria, metas e oportunidades internas. Já o Entrevistado 4 destacou o incentivo à capacitação e mobilidade interna, como parte do plano.

É importante ressaltar que a percepção sobre a estrutura do plano de carreira pode variar significativamente entre os colaboradores. O Entrevistado 1, que expressou uma visão negativa sobre a clareza do plano, pode refletir uma percepção que é comum em muitas organizações, onde os trabalhadores sentem que as oportunidades de crescimento não são bem comunicadas. Essa discordância entre percepções pode levar a um desengajamento com o plano de carreira. Por outro lado, o consenso entre os entrevistados 2, 3 e 4 sobre a utilização do PDI sugere que, quando implementado corretamente, um plano de carreira pode ser uma ferramenta eficaz de crescimento profissional. Este resultado habilita a discussão sobre a importância da personalização das abordagens de desenvolvimento, onde os gestores devem considerar as individualidades dos colaboradores na formulação e comunicação do plano de carreira.

A identificação de um plano formal, mesmo com diferentes nomes e interpretações, sugere uma evolução nas práticas de gestão de pessoas na organização. A transição de um modelo tradicional para um modelo mais flexível e centrado no colaborador, como exemplificado pelos relatos, demonstra uma tentativa significativa de alinhar os objetivos da empresa com as aspirações de carreira dos colaboradores. Isso pode resultar em um aumento na motivação e no comprometimento, o que, segundo Pereira e Silva (2021), é essencial para a construção de uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento contínuo e a retenção de talentos.

Esses relatos estão de acordo com Pereira e Silva (2021) e Gil (2009), que defendem que um plano de carreira estruturado é essencial para o engajamento e o crescimento profissional contínuo. Ambos os autores afirmam que planos claros fortalecem o senso de pertencimento e valorização, além de alinhar os interesses individuais com os da organização. Assim, apesar da percepção isolada do Entrevistado 1, os demais relatos e a literatura indicam que há, sim, uma estrutura de desenvolvimento profissional na empresa, embora possa haver falhas na sua comunicação e uniformidade de aplicação.

4.2 Comunicação do plano de carreira

Em relação a segunda pergunta, o entrevistado 1 disse que os gestores primeiramente esclarecem aos colaboradores o que é o plano de carreira e sua importância, muitas vezes através de palestras. Os entrevistados 2 e 3 explicaram que muitas das comunicações são feitas durante treinamentos, onde os gestores apontam, por exemplo, pontos que podem ser desenvolvidos. O entrevistado 4 também citou treinamentos como um meio de comunicação, porém com uma alta participação da área de recursos humanos e do setor de treinamento e desenvolvimento.

A eficácia da comunicação do plano de carreira é um fator crucial para o sucesso das iniciativas de desenvolvimento profissional. Os depoimentos dos entrevistados indicam que treinamentos e palestras são os principais métodos utilizados para disseminar informações sobre o plano, mas é importante questionar se esses formatos atendem plenamente às necessidades dos colaboradores. Uma comunicação eficaz deve ser adaptável e considerar as diversas formas de aprendizado e engajamento dos funcionários. A presença de múltiplos canais de comunicação poderia potencializar a compreensão e o acesso ao plano, permitindo que todos os colaboradores se sintam informados e valorizados nas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Cabe destacar que a percepção de que a comunicação é adequada ou inadequada pode influenciar não apenas a motivação, mas também a confiança dos colaboradores nas promessas da gerência. Quando há discrepâncias entre o que é anunciado e a experiência vivida, pode ocorrer uma desilusão que impacta a moral da equipe. Portanto, os gestores devem estar atentos a esses aspectos e procurar constantemente maneiras de melhorar a transparência e o fluxo de informações, assegurando que todos os colaboradores compreendam não apenas o que é o plano de carreira, mas também como ele pode ser acessado e utilizado em suas trajetórias profissionais.

Esses resultados reforçam a perspectiva de Trevisan, Dutra e Veloso (2021) sobre a necessidade de uma comunicação clara e transparente para garantir a igualdade no acesso às oportunidades de crescimento. Para eles, uma comunicação eficaz é fundamental para assegurar que todos os colaboradores tenham igualdade no acesso às oportunidades de crescimento, promovendo um ambiente justo. A falta de clareza, por outro lado, pode gerar incertezas e a percepção de que o plano de carreira não é acessível a todos, deixando de lado o engajamento e a motivação.

4.3 Clareza de carreira e a motivação dos colaboradores

Quanto à terceira pergunta, todos os entrevistados concordaram que a clareza sobre as oportunidades de crescimento influencia diretamente na motivação. Eles observaram que os colaboradores apresentam um maior desempenho quando sabem o que podem alcançar. O entrevistado 3, por exemplo, citou que os gestores e colaboradores traçam metas de curto, médio e longo prazo, com isso fica mais claro o que deve ser aprimorado e conseqüentemente impulsiona a motivação.

Trata-se de um fator essencial para motivação, pois a clareza nas metas traz respostas mais profundas sobre as aspirações individuais dos colaboradores. Isso mostra uma relação simbiótica entre a clareza de carreira e a satisfação recebida por esses profissionais após compreenderem suas possibilidades de evolução na organização. Os relatos dos entrevistados destacam a urgência do papel dos líderes na definição de expectativas claras, uma vez que a ausência de um direcionamento assertivo pode rapidamente se transformar em frustração e desinteresse. Portanto, a importância da gestão eficaz é evidente: líderes que proativamente definem e revisitam metas garantem um alinhamento contínuo e um espaço seguro para o crescimento profissional.

A clareza nas expectativas não só motiva os funcionários, mas também os encoraja a se comprometerem em ativações que impulsionem sua carreira. Quando os colaboradores percebem que suas contribuições são reconhecidas e alinhadas com seus objetivos pessoais, geram uma força de trabalho mais coesa. O fator de verificação contínua e ajuste das metas faz com que os funcionários se sintam constantemente envolvidos e informados, criando um ciclo de crescimento que se traduz em maior qualidade na prestação de serviços, que é determinante para o sucesso no setor hoteleiro.

Esses achados alinham-se com Gil (2009) e Chiavenato (2014), que relacionam a clareza de metas e caminhos profissionais ao aumento da motivação e do comprometimento dos colaboradores. Quando os funcionários conseguem visualizar seu futuro na empresa e as etapas necessárias para atingir seus objetivos, eles se sentem mais engajados e dispostos a investir esforço. Esses fatores atuam como fortes incentivos, transformando o trabalho em uma jornada com propósito e recompensas claras.

4.4 Satisfação dos colaboradores com o plano de carreira

Sobre a questão 4, todos os entrevistados afirmaram que o plano de carreira impacta positivamente na satisfação dos funcionários. O entrevistado 3 ressaltou que esse impacto se reflete no dia a dia e na qualidade do trabalho, pois funcionários motivados tendem a atuar com mais atenção e dedicação. Já o entrevistado 2 destacou que o plano de carreira oferece mais clareza sobre os próximos passos na empresa, o que facilita a comunicação interna. Embora a adaptação inicial possa ser desafiadora, os efeitos são positivos a longo prazo. De modo geral, os participantes concordam que, ao contar com um plano de carreira, o colaborador se sente mais motivado, ganha visibilidade em outros setores e executa suas funções com mais eficiência e excelência.

A satisfação derivada do plano de carreira se reflete em vários aspectos do desempenho organizacional, como demonstraram os entrevistados. O Engajamento do colaborador é um aspecto fundamental, pois, ao se sentirem valorizados e orientados em suas trajetórias, a disposição para realizar um excelente trabalho aumenta consideravelmente. Um colaborador satisfeito tende a estar mais disposto a contribuir com suas habilidades e conhecimentos para o sucesso da equipe e da organização. Pesquisas recentes indicam que a satisfação no trabalho está ligada a melhorias na saúde mental e no bem-estar dos colaboradores, o que, por sua vez, resulta em menor absenteísmo e maior retenção de talentos. Assim, o plano de carreira proporciona não apenas meios de reconhecimento profissional, mas também um ambiente onde o colaborador se sinta seguro para registrar suas opiniões e buscar crescimento.

A relação entre a satisfação e a qualidade do atendimento ao cliente se configura como um círculo virtuoso no setor hoteleiro. A satisfação dos colaboradores, conforme relatado pelos participantes, liga-se a um atendimento mais qualitativo, onde a atenção e a dedicação aos hóspedes são ampliadas. Nesse sentido, a relação entre plano de carreira e satisfação abrange também a perspectiva do cliente, que experimenta um serviço mais atencioso e bem sucedido, contribuindo para um fortalecimento da marca e uma maior fidelização. Portanto, o fortalecimento do plano de carreira deve ocorrer paralelamente ao desenvolvimento de capacidades emocionais e sociais dos colaboradores, para que possam expressar e manter essa satisfação em suas interações com os hóspedes.

Os achados desta pergunta vão de encontro com o que Lourenço (2020) e Cristina e Roberta (2012) disseram: a ligação entre plano de carreira, satisfação no trabalho e desempenho organizacional.

4.5 Desempenho dos colaboradores no plano de carreira

A respeito da questão 5, todos os entrevistados relataram uma melhora significativa no desempenho dos colaboradores após a implementação do plano de carreira. O entrevistado 2 destacou que essa evolução foi claramente perceptível no dia a dia da equipe, refletindo-se em maior engajamento, produtividade e proatividade dos profissionais. Já o entrevistado 1 abordou a questão sob duas óticas: a do mentor e a do colaborador em processo de desenvolvimento. Ele explicou que, como mentor, percebeu uma mudança positiva no comportamento dos profissionais, que passaram a demonstrar mais interesse e comprometimento com suas metas. Por outro lado, como alguém que também vivencia o plano, relatou uma transformação pessoal a partir do momento em que começou a se desenvolver dentro da estrutura proposta. Segundo ele, o plano de carreira despertou uma profunda reflexão sobre seus objetivos e possibilidades de crescimento dentro da empresa. Ressaltou ainda que o sucesso desse processo não depende apenas do indivíduo, mas de um esforço coletivo que envolve liderança, feedback constante, apoio institucional e a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento profissional.

A melhoria no desempenho dos colaboradores após a implementação do plano de carreira é um fenômeno que merece atenção especial, dada sua importância na consolidação dos resultados organizacionais. Os relatos dos entrevistados indicam uma transformação significativa: a maior clareza na estrutura do plano motivou os colaboradores a se empenharem mais em suas funções e a abraçarem as oportunidades de desenvolvimento oferecidas. Ao se sentirem parte ativa da organização, não apenas como executores, mas como colaboradores com potencial de crescimento, experimentam um novo nível de comprometimento. Dessa forma, a percepção de que o sucesso individual contribui para o sucesso coletivo se torna uma forte alavanca para o desempenho eficaz.

Além disso, o papel do feedback contínuo e das mentorias na eficácia do plano de carreira não pode ser subestimado. Essas interações não só reforçam a importância do plano, mas também criam um espaço seguro para o desenvolvimento individual. A análise sugere que um plano de carreira não é um documento estático, mas deve ser visto como um sistema dinâmico que evolui com as necessidades e o feedback dos colaboradores. Essa abordagem permite ajustes contínuos que se alinham melhor com as ambições e preocupações dos profissionais, resultando em melhorias tangíveis e em um desempenho elevado não apenas em termos de resultados, mas também em termos de cultura organizacional. Os achados desta pergunta vão de encontro com o que Chiavenato (2014), Silva, Domingos e Santos (2021) disseram: a relação entre desenvolvimento de carreira e melhoria de resultados.

4.6 Desafios do plano de carreira

Conforme os entrevistados 1, 2 e 4 os três mencionaram o mesmo ponto de vista referente a pergunta 6, eles mencionam que uma das partes mais complicadas e desafiadoras é manter o plano de carreira com excelência, pois os entrevistados, dizem que pelo fato dos colaboradores terem sonhos e metas diferentes, acaba dificultando a excelência do processo do plano de carreira, pois para se obter o sucesso, é necessário atender os desejos esperados dos colaboradores, já o entrevistado número 3, não destacou exatamente um ponto de dificuldade em específico, para ele, o fato de já existir um plano de carreira, não tem tanta dificuldade para a implementação.

Embora a pesquisa tenha evidenciado diversos benefícios associados a um plano de carreira estruturado, os desafios na implementação permanecem palpáveis e complexos. A dificuldade em atender às diferentes aspirações de carreira dos colaboradores foi um ponto destacado por vários entrevistados. Esta questão sugere que, para maximizar a efetividade do plano, os gestores devem proceder com uma análise mais detalhada das expectativas dos colaboradores. Compreender as motivações únicas e as aspirações individuais se torna imperativo, pois isso permite a elaboração de trajetórias que recebem adesão não apenas no

discurso, mas na prática.

O sentimento de inclusão e a equidade nas oportunidades de crescimento são desafios críticos a serem enfrentados. O feedback negativo sobre a acessibilidade do plano pode levar a um clima de desmotivação e desconfiança em relação aos processos de promoção e desenvolvimento dentro da organização. Portanto, a identificação de soluções que assegurem um acesso equitativo e a transparência na aplicação das diretrizes do plano de carreira são essenciais.

Para solucionar esses desafios e obter uma carreira eficaz, (Menezes, Santos, 2017) menciona a importância da valorização dos profissionais que passa, também, pela oferta de oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização, como os planos de carreira. O conceito de plano de carreira surgiu diante da necessidade de valorizar e profissionalizar funções específicas com o intuito de manter um plano de carreira eficaz.

4.7 Estratégias para um plano de carreira de alto impacto

Referente a pergunta 7, os entrevistados 1 e 4, tiveram a mesma opinião, eles mencionam que para obter mais motivação, seria ideal ter mais reuniões periodicamente, com o foco de sempre estar alertando os colaboradores sobre os seus desempenhos, para que possam obter mais sucessos em suas carreiras, já o entrevistado 2, ele não destaca algo para melhorar, pois ele menciona que pelo fato de existir um plano de carreira, já é o suficiente para a motivação dos colaboradores, entretanto o entrevistado 3, diz que para obter um melhor desempenho, o ponto mais ideal, seria achar algo em comum entre todos os colaboradores, e então ser ofertado no plano de carreira, assim o entrevistado 3 destaca que iria causar um desejo de desenvolvimento na carreira dos colaboradores da empresa.

As sugestões para otimizar o impacto do plano de carreira na motivação dos colaboradores indicam um caminho promissor para a melhoria contínua. A ênfase em reuniões periódicas, conforme sugerido por alguns entrevistados, pode ser uma estratégia eficaz para garantir que os colaboradores estejam sempre informados e atualizados sobre suas trajetórias de carreira. Essas reuniões permitem um monitoramento contínuo e estimulam o diálogo aberto, onde as preocupações e sugestões dos colaboradores podem ser ouvidas com atenção e consideração.

Outro fator importante é a ideia de encontrar um ponto comum de interesses compartilhados entre os colaboradores a ser inserido no plano de carreira. Isso poderia incentivar a colaboração entre departamentos e a criação de um ambiente de trabalho mais coeso e integrado. Ao fomentar um espírito de equipe e camaradagem, os funcionários se sentiriam mais motivados a contribuir não apenas para suas carreiras individuais, mas também para o sucesso coletivo da organização. Implementar sistemas de recompensa que considerem tanto aspectos financeiros quanto não financeiros pode, de acordo com Pereira (2020), reforçar esse comprometimento, levando a uma valorização das contribuições de cada colaborador ao longo de suas jornadas.

Dessa forma, o fortalecimento da cultura organizacional se torna uma prioridade, já que um plano de carreira bem estruturado deve não apenas instruir sobre caminhos profissionais, mas também criar um ambiente que reconheça e valorize os esforços dos colaboradores. Investir em um desenvolvimento profissional inclusivo, transparente e bem comunicado é vital não só para maximizar a motivação, mas para garantir que as organizações hoteleiras se mantenham competitivas em um mercado que exige cada vez mais excelência no serviço e experiências memoráveis para os clientes.

Para se obter um impacto mais positivo na motivação, (Pereira, 2020) destaca um sistema de recompensa podendo ser financeiro ou não, porém as recompensas só podem

ser atribuídas, se a empresa tiver um crescimento contínuo positivo, se esta informação for fornecida aos funcionários e explicado o porquê eles irão receber a recompensa, os colaboradores irão se sentir mais motivados e com isso darão o seu melhor empenho para poder continuar recebendo as suas recompensas, e logo ocorrerá um acréscimo positivo nos resultados da empresa e na motivação dos colaboradores, pois os resultados estarão cada vez melhor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa, foi possível alcançar o principal objetivo proposto: compreender de que maneira o plano de carreira influencia na motivação e satisfação dos colaboradores no setor hoteleiro. A análise qualitativa, por meio das entrevistas, permitiu identificar que, mesmo com diferentes percepções individuais, a existência de um plano estruturado, ainda que sob o nome de PDI, que tem contribuído para aumentar o engajamento, a clareza sobre metas e a percepção de valorização profissional entre os funcionários. Esses elementos são fundamentais para a construção de um ambiente organizacional mais positivo, no qual os colaboradores se sentem parte do processo e reconhecem oportunidades reais de crescimento dentro da empresa.

Além disso, os dados coletados reforçaram que a comunicação clara sobre as possibilidades de desenvolvimento, aliada a práticas contínuas de feedback, fortalece a relação entre liderança e equipe, o que impacta diretamente na qualidade dos serviços prestados. O estudo atingiu seu objetivo ao evidenciar que um plano de carreira bem aplicado não apenas melhora o desempenho individual, mas também colabora para resultados mais consistentes da organização como um todo. Essa constatação aponta para a importância de políticas estruturadas e humanizadas de gestão de pessoas, que considerem tanto as necessidades da empresa quanto as aspirações dos colaboradores.

Os gestores podem utilizar os resultados desta pesquisa como suporte para desenvolver ou aprimorar um plano de carreira dentro das organizações hoteleiras, reconhecendo-o como um recurso estratégico para fortalecer a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores. A comunicação clara sobre as possibilidades de crescimento profissional, realizada por meio de treinamentos, reuniões e feedbacks regulares, contribui significativamente para o engajamento das equipes e para a melhoria da qualidade no atendimento ao cliente. Além disso, os dados apontam que um plano de carreira bem estruturado favorece a retenção de talentos e a redução da rotatividade, tornando-se um diferencial competitivo relevante. É importante que os gestores considerem as diferentes fontes de motivação de seus colaboradores, oferecendo recompensas alinhadas às metas e resultados atingidos. A prática de avaliações frequentes de desempenho, somada à escuta ativa das expectativas da equipe, permite ajustes contínuos no plano de carreira, garantindo maior eficácia. Assim, investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores impacta positivamente tanto o crescimento individual quanto o sucesso sustentável da empresa.

O estudo destaca a importância do plano de carreira como ferramenta estratégica para motivar, desenvolver e reter colaboradores no setor hoteleiro, impactando diretamente na satisfação, desempenho e qualidade do atendimento, que são essenciais para o sucesso e a competitividade do setor. A pesquisa qualitativa, realizada em um hotel de grande porte de uma rede internacional, revelou que um plano de carreira estruturado e bem comunicado aumenta o engajamento e a motivação dos funcionários, refletindo em melhores resultados organizacionais. Contudo, desafios como atender às diversas expectativas dos colaboradores e garantir acesso igualitário às oportunidades ainda dificultam sua plena eficácia. Assim, a implementação cuidadosa do plano, aliada a uma comunicação

transparente e a um sistema de recompensas, é fundamental para promover um ambiente de trabalho motivador e alcançar a excelência no serviço hoteleiro.

Uma limitação relevante deste estudo foi a escolha por entrevistar colaboradores de apenas um hotel, o que restringe a generalização dos resultados. Embora a unidade analisada pertença a uma rede internacional reconhecida e bem estruturada no Brasil, essa característica pode ter influenciado diretamente as percepções positivas sobre o plano de carreira. Ao concentrar a investigação em um único contexto organizacional, deixamos de considerar realidades distintas de outras empresas do setor, com diferentes níveis de maturidade em gestão de pessoas. Além disso, o número reduzido de entrevistados também limitou a diversidade de experiências, o que pode ter impactado a amplitude da análise. Ainda assim, os dados obtidos ofereceram respostas relevantes dentro do recorte proposto.

Outra limitação deste estudo foi a utilização de uma abordagem qualitativa, que não consegue captar a variabilidade dos dados quantitativos, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras populações ou contextos. Contudo, a abordagem escolhida obteve ótimos resultados para o estudo, já que o principal objetivo foi explorar e aprofundar a compreensão do plano de carreira dentro de uma rede hoteleira específica, e não estabelecer análises estatísticas.

Além disso, outra limitação deste estudo foi a subjetividade. Como o estudo se baseou na interpretação de dados coletados por meio de entrevistas, os resultados poderiam ser influenciados pelas percepções e experiências individuais dos pesquisadores, o que poderia trazer algum viés e afetar os resultados. Entretanto, para mitigar esse risco e aumentar a credibilidade dos resultados, a interpretação foi feita com cautela e transparência. Essa transparência foi fundamental para assegurar a validade e a confiabilidade das descobertas.

Esclarecendo que, futuras pesquisas podem adotar uma abordagem quantitativa, permitindo medir com maior precisão os efeitos do plano de carreira sobre indicadores organizacionais, como turnover, índice de satisfação, produtividade e absenteísmo. A incorporação de análises estatísticas tornaria os dados mais robustos e generalizáveis.

Entretanto, é indicado que estudos futuros incluam a perspectiva dos gestores, e não apenas dos colaboradores, para compreender os desafios estruturais e orçamentários enfrentados na construção e manutenção de planos de carreira estratégicos.

REFERÊNCIAS

BARUCH, Y. Career systems: A new perspective on career development. *International Journal of Human Resource Management* , v. 25, n. 7, p. 849-865, 2014.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo* . São Paulo: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo* . São Paulo: Edições 70, 2002.

CARVALHO, J. C.; PIRES, A. R. O impacto do plano de carreira na satisfação dos colaboradores. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas* , v. 16, n. 1, p. 20-36, 2022.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos* . 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ENAP. *Desenvolvimento de carreiras por competências* . Brasília: Escola Nacional de

Administração Pública, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4287/1/11_Livro_Desenvolvimento%20de%20carreiras%20por%20competencias.pdf. Acesso em: 21 abr. 2025.

FELÍCIO, Elisy Silva; OLIVEIRA, Sérgio Domingos de; CUNHA, Monique L. dos Santos. Análise de fatores que interferem na motivação dos colaboradores de um hotel situado no Rio de Janeiro, Brasil. *Rosa dos Ventos*, Caxias do Sul, v. 13, n. 3, p. 830–841, jul./set. 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473569971010>. DOI: <https://doi.org/10.18226/21789061.v13i3p830>. Acesso em: 18 mai. 2025.

FERREIRA, C. A.; VASCONCELOS, F. F. Avaliação do impacto do plano de carreira na motivação dos colaboradores. *Cadernos de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 113-128, 2022.

FORTES, Fabriton de Brito. Análise do risco de incumprimento: setor hoteleiro. 2023. Dissertação (Mestrado em Finanças Empresariais) – Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. Disponível em: Análise do Risco de Incumprimento: Setor Hoteleiro - ProQuest. Acesso em: 10 abr. 2025.

LIMA, R. S.; SILVA, P. M. O papel do plano de carreira na retenção de talentos. *Revista de Administração da USP*, v. 20, n. 3, p. 45-61, 2023.

MOREIRA, T. A., et al. Estratégias de comunicação e desenvolvimento de carreira. *Gestão e Pessoas*, v. 14, n. 4, p. 255-270, 2021.

OLIVEIRA, Thais Bandinelli Vargas Lopes de; SOHN, Ana Paula Lisboa. Gestão da experiência do cliente: perspectivas contemporâneas na hotelaria. *Revista Turismo: Visão e Ação*, Itajaí, v. 25, n. 2, p. 359–381, 24 maio 2023. Disponível em: Gestão da Experiência do Cliente: Perspectivas Contemporâneas na Hotelaria | Turismo: Visão e Ação. Acesso em: 15 abr. 2025.

PEREIRA, L. S.; SILVA, J. T. A importância do plano de carreira na motivação. *Revista de Estudos Organizacionais*, v. 12, n. 5, p. 385-404, 2021.

REVISTA RECaPe. Editorial – Fatores de exclusão. *Revista ReCaPe*, v. 7, n. 2, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/56904/38494>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SANTOS, M. R.; ALMEIDA, V. R. A relação entre motivação e a satisfação no trabalho: Um estudo de caso no setor hoteleiro. *Revista Brasileira de Hospitalidade e Turismo*, v. 12, n. 1, p. 30-50, 2023.

TREVISAN, F.; DUTRA, J.; VELOSO, T. Inclusão e acesso igualitário nas oportunidades de carreira no setor de serviços. *Revista Brasileira de Administração e Inovação*, v. 8, n. 2, p. 100-115, 2021.