

CENTRO UNIVERSITARIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS

ARIELLY KELLY GOMES DE OLIVEIRA
ÁTILA KALIL FERRAZ OLIVEIRA FARIAS DA SILVA

**VANTAGENS DA CRIAÇÃO E EXECUÇÃO DO
PLANO DE CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO**

RECIFE
2021

ARIELLY KELLY GOMES DE OLIVEIRA
ÁTILA KALIL FERRAZ OLIVEIRA FARIAS DA SILVA

VANTAGENS DA CRIAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANO DE CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE
2021

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

O48v Oliveira, Arielly Kelly Gomes de
Vantagens da criação e execução do plano de carreira na organização. /
Arielly Kelly Gomes de Oliveira, Átila Kalil Ferraz Oliveira Farias da Silva. -
Recife: O Autor, 2021.

25 p.

Orientador(a): Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2021.

Inclui Referências.

1. Benefícios. 2. Plano de carreira. 3. Recursos humanos. I. Silva,
Átila Kalil Ferraz Oliveira Farias da II. Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA. III. Título.

CDU: 658.3

Dedicamos aos nossos mestres, aqueles que em um momento tão atípico se reinventaram tornando esse processo ainda interessante, dinâmico e de qualidade, e essa dedicação só reflete a fala do patrono Paulo Freire que, “ A educação é um ato de amor, por isso é um ato de coragem” então não tinha como não dedicar esse projeto a aqueles que compartilharam um pouco desse amor, também chamado de conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Deus, por ter me feito chegar até aqui, sem ele nada seria possível, por tantas vezes pensei em desistir, principalmente nesse momento de instabilidade que nós todos estamos vivendo, foi o momento que surgiram muitas dúvidas, mas sentir sua presença clareando minha visão para finalmente com excelência eu finalizar mais essa etapa, me deu forças e amparo para completar mais um ciclo brilhantemente. Agradeço a todo corpo docente que se adequou para trazer todo conteúdo em forma da mais linda experiência. Gratidão!

Arielly Kelly Gomes de Oliveira

Primeiramente, fica o meu agradecimento a Deus, pela minha vida e que me oportunizou a tão sonhada graduação. Aos meus familiares, que me incentivaram e apoiaram, bem como, a todos que colaboraram nesta jornada de aprendizagem. Aos professores por todo suporte, ensinamentos nesse processo de formação profissional e crescimento pessoal.

Átila Kalil Ferraz Oliveira Farias da Silva

RESUMO

O presente projeto aborda como tema principal as vantagens da execução e criação do plano de carreira, com o objetivo de mostrar os resultados, através da inclusão da carreira, da motivação, do aumento da produtividade, da diminuição do *turnover*, da inserção de todos os grupos que compõem a organização, a necessidade de estabelecer metas, implementar um plano de carreira e a contribuição do departamento de Recursos Humanos, temas esses abordado na obra. Em seguida, o trabalho aponta de maneira mais específica a realidade e os proveitos, instituídos na organização por intermédio da execução do plano de carreira. O projeto foi desenvolvido com dados e pesquisas que ajudaram mesmo de forma simples a compreender a importância e vantagens do plano de carreira, na qual intervêm na melhoria da organização.

Palavras-chave: Benefícios, plano de carreira, recursos humanos.

ABSTRACT

The main theme of this project is the advantages of implementing and creating a career plan, with the objective of showing the results, through the inclusion of a career, motivation, increased productivity, reduced turnover, inclusion of all groups that make up the organization, the need to set goals, implement a career plan and the contribution of the Human Resources department, topics covered in the work. Then, the work points out in a more specific way the reality and benefits, established in the organization through the execution of the career plan. The project was developed with data and research that helped even in a simple way to understand the importance and advantages of the career plan, in which they intervene in improving the organization.

Keywords: Benefits; career plan; human resources.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO..... | 8 |
| 3 RESULTADOS..... | 9 |
| 3.1 Carreira..... | 9 |
| 3.2 Motivação..... | 12 |
| 3.3 Aumento de produtividade..... | 12 |
| 3.4 Diminuição do turnover..... | 14 |
| 3.5 Inclusão de todos os grupos..... | 15 |
| 3.6 Estabelecimento de metas..... | 16 |
| 3.7 Reconhecimento das partes envolvidas..... | 17 |
| 3.8 Contribuição do departamento de Recursos Humanos..... | 18 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 21 |
| REFERÊNCIAS..... | 23 |

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é discorrer sobre as vantagens da criação e execução do plano de carreira na organização e conseqüentemente os principais ganhos obtidos em decorrência desta ação.

A disposição desse projeto se deu na necessidade de abordar a relevância de um Plano de Carreira bem estruturado, com sua definição equânime que vai da categoria operacional até a gerência. O interesse ao tema supracitado é por está inerente ao contexto de desenvolvimento, e a necessidade de trazer de forma mais ampla, agregando ainda mais valor a pesquisa, pois a abordagem será pontuando a importância da base, que nada mais é que os funcionários de cargos operacionais que está de frente aos objetivos organizacionais.

A relevância do proposto é dar ênfase a características que influenciam na transformação do clima e até uma cultura organizacional quando bem definido e implementado um Plano de Carreira, pois a meta de toda entidade é a produtividade, além de exigir o "*know how*" como aspecto no seu quadro de colaboradores, e para isso ser mantido é crucial estabelecer uma conjuntura transparente e mais uma vez, equânime.

Em virtude das dificuldades, as mesmas são geradas através da não habituação dos profissionais, na ausência de estratégia, seja ela na forma de agir ou na forma de pensar, em seguida, instituir planos inconsistentes, bem como, estabelecer metas na qual não são alcançáveis, profissionais não comprometidos e ausência de qualificação profissional. Além disso, cabe destacar as dificuldades enfrentadas pela não implantação do plano, como por exemplo, a demora na implantação de ferramentas, custos elevados, perdas de profissionais, os funcionários ficam estagnados, não sabendo onde querem chegar.

O presente estudo propôs-se relatar a importância do plano de carreira tanto para o sucesso profissional como para o sucesso da empresa, trouxe em conjunto à definição, bem como, quais seriam os modelos do plano de carreira, assim, trazendo conhecimentos fartos de como melhorar uma empresa, a maneira de organização, estrutura, quais meios e ações levam ao crescimento do profissional, as dificuldades enfrentadas.

Desse modo, é um material didático no qual estudantes, profissionais, donos de empresas, pesquisadores, possam adquirir, se instruir, utilizar como guia e como

um material auxiliar. Por fim, são ideias para ser contribuídas, são ideias fundamentadas nas bibliografias e nas ideias de autores.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa bibliográfica é então feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível através das teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto sendo investigado. A pesquisa bibliográfica visa então analisar as principais teorias de um tema, e pode ser realizada com diferentes finalidades (CHIARA, KAIMEN, et al., 2008).

Nesse cenário, é um procedimento de pesquisa que tem como objetivo, analisar determinados assuntos, com base nos pensamentos de outros autores, na qual falam sobre as mesmas matérias, assim, a pesquisa bibliográfica se fundamenta nas pesquisas que já foram publicadas, bem como, em livros, revistas, artigos, monografias, teses, dissertações. Ademais, tem como objetivo, colocar o pesquisador em contato com quase tudo que foi produzido a respeito daquela área pesquisada.

Adicionalmente, Para Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

3 RESULTADOS

3.1. CARREIRA

A princípio, a carreira é uma grande contribuição nas empresas, pois como vislumbra London e Stumph 1982 (apud Joel Souza Dutra, 2016, p. 17) " A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transações que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da organização e da sociedade". Nesse sentido, a carreira é o percurso profissional que o indivíduo tem, desde o primeiro emprego até a posição atual, toda experiência adquirida, todo o processo percorrido, visando o desenvolvimento e evolução.

Segundo Chiavenato (2004), a evolução histórica da carreira surgiu através do cenário industrial. Portanto, antigamente, antes da revolução industrial, a carreira estava vinculada ao negócio da família, os indivíduos herdavam as profissões, os negócios dos pais. No entanto, a partir da revolução industrial, o conceito de carreira

era tradicional, o indivíduo começava de baixo como ajudante, como auxiliar e, em seguida, surgia a progressão da sua carreira, em grandes corporações, onde dominavam o mundo, na qual eram raros as pessoas que conseguia subir de nível, em diante, surgiram as pequenas e médias corporações, que começaram a alimentar as grandes.

Os cargos eram desenhados de maneira fixa e definitiva para obter a máxima eficiência do trabalho, e os empregados deveriam ajustar-se a eles. Tudo para servir à tecnologia e à organização. O homem era considerado um apêndice da máquina e deveria ser padronizado na medida do possível (CHIAVENATO, 2004, p. 35).

Ademais, com os avanços começou a globalização, competitividade e a tecnológica passou a ficar muito mais presente, na perspectiva dos colaboradores a qualificação passou a ficar em alta, tanto por eles mesmo, como pelos incentivos das empresas. Na contemporaneidade a predominância ficou dividida, tanto para o lado dos profissionais como para o lado das empresas, hoje valorizam a realização profissional, com base nas experiências que os colaboradores têm e os profissionais passaram a ter mais propriedade sobre sua carreira.

De acordo com Matta (2012, p. 66) “hoje é comum um indivíduo pode passar diferentes organizações e a ascensão profissional passou a ser vista como um objetivo a ser conquistado que vai além da vida na empresa, abrangendo outros aspectos como realização, equilíbrio e satisfação”. Nesse contexto, é visto que, a carreira trabalha com o indivíduo, para alcançar o sucesso, cada profissional deve fazer seu próprio gerenciamento, analisar quais passos, em qual tempo, o colaborador hoje é líder dos seus resultados. Além disso, cabe destacar, a importância da empresa em apoiar com conhecimento e ferramentas, como por exemplo, proporcionando métodos de motivação para os funcionários, visto que bem motivados o pico de produtividade aumenta e assim eles passam a produzir, desenvolver e fazer as devidas realizações.

Cabe destacar que, para seguir e fazer a carreira, não há distinção de sexo, nem origem social. Ademais, a importância e os benefícios se dar com a produtividade, com as metas e performance, onde profissionais bem qualificados, instruídos e com vasta experiência, quando são lhe estipulados metas e objetivos a serem alcançados, aumenta o engajamento e a produtividade, consequentemente alcançando o sucesso.

Pensar que gerar oportunidade é apenas ter condições de promover pessoas em espaços de tempo cada vez menores, não é o caminho. A rota para se sair dessa antiga estrada é uma via bem sinalizada.

Plano é o ato de preparar, organizar e estruturar algum propósito, em paralelo o Plano de Carreira é a mensuração do trajeto que o colaborador tem que trilhar para chegar ao objetivo, neste caminho o mesmo deve desenvolver as competências necessárias para complexidade do cargo oferecido. Com o mundo globalizado e a super concorrência os Recursos Humanos viram a necessidade de reter seus talentos, pois quanto mais *know how* mais valor aquele quadro de funcionário vai gerar. E para permanecer com esse valor, é crucial está bem amarrado os parâmetros do Plano de Carreira, onde seja identificada as metas de curto, médio e longo prazo onde os colaboradores possam trabalhar em cima delas, a descrição das competências técnicas e comportamentais sejam bem definidas para chegar ao objetivo que a empresa propõe. Esse processo proporciona uma impulsão ao protagonismo dos funcionários no atingimento de metas, e oportuniza o desenvolvimento individual dos funcionários e o organizacional.

Para aplicação do mesmo existem vários métodos atuantes no mercado.

A estrutura de carreira é o que dá concretude ao Sistema, na medida em que define a sucessão de posições, a sua valorização e os requisitos de acesso a elas. [...] Esses tipos básicos podem ser combinados de diferentes formas para atender às especificidades e necessidades das organizações e das pessoas (DUTRA, 2016, p.140).

Os tipos básico de estruturas são:

Em linha: É comum nas instituições militares e de serviço públicos, as movimentações ocorrem de forma automáticas, por tempo de serviço.

Carreira Horizontal: Não há elevação no nível hierárquico, o funcionário permanece no mesmo cargo, onde ocorre o aumento de complexidade das tarefas executadas. São os STEP's, Júnior, Pleno, Sênio. Ex: Analista I, Analista II, Analista III.

Paralela Múltipla: Desde o início os funcionários têm a possibilidade de chegar a cargos de liderança, porém seguem um ramo hierárquico diferente.

Em Y: Esse tipo propõe dois métodos de movimentação, para cargo gerencial ou de especialista. Essa proposta traz como diferencial a valorização não só dos talentos em destaque no aspecto comportamental, de liderança, mas também

reconhece aqueles que têm bastante conhecimento técnico e experiência que irá focar nos contextos de melhora dos processos.

Em rede: Nessa estrutura há uma maior variedade de cargos que o colaborador pode escolher seguir, o que mais se identifica, o que mais gosta de fazer..

Nenhuma empresa, obrigatoriamente, poderá ter cargos e espaço para promover todos seus talentos, mas todas poderiam criar um “banco de projetos” para desafiar e criar condições para as pessoas engenhosas enxerguem que ali terão desafios contínuos e interessantes (VERAS, 2014, p. 82).

Veras (2014) traz na citação acima, a perspectiva que nem toda empresa é grande o suficiente para ter espaço e proporcionar esse processo para todos seus talentos, o sentido do projeto proposto é possibilitar que os colaboradores possam desfrutar de desafios contínuos e interessantes para o desenvolvimento do seu conhecimento e do desenvolvimento de competências comportamentais, e assim se sentirem motivados, por fazer parte de algo relevante.

3.2 MOTIVAÇÃO

É necessário pontuar de início para contextualização a definição da motivação, sobretudo é a identificação das necessidades específicas do indivíduo, sabendo que o todo ele tem estímulos peculiares, e promover ações bem definidas para que haja uma retribuição a agregar resultados em ambas partes, tanto para empregador como empregado. Essa retribuição vai além da remuneração financeira, esse estímulo pode ser dado estrategicamente (oferta de viagens, prêmios de interesse coletivo...) que estimulem a participação para alcance de metas, para tudo, é necessário que os procedimentos sejam enxutos e transparentes para alcance de todos.

Outro método eficaz de motivação a longo prazo é o Plano de Carreira, quando há a proposta, é simultâneo uma perspectiva de desenvolvimento pessoal entre membros da organização, mais ainda, quando bem estruturada, no aspecto de transparência, como supracitado, quando apresentado um plano mais amplo, de forma equilibrada, que não só alcance o quadro estratégico, mas também o grupo operacional, seja com movimentações verticais ou horizontais.

Herzberg trás em sua teoria os fatores motivacionais, que justamente contempla aspectos de oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e nível

de responsabilidade, o mesmo reforça o que foi tratado anteriormente, que a motivação vai além de recompensas financeiras, que são classificadas como fatores higiênicos, já que o ser humano quando satisfeito, as motivações podem ser substituídas continuamente à medida que seus estímulos se alteram, a motivação faz com que o empregado se sinta co autor da transformação que a empresa irá passar.

3.3 AUMENTO DE PRODUTIVIDADE

Para Chowdhury (2003), as pessoas talentosas são pessoas em número diminuto na organização que contribuem ao máximo com o empreendimento e precisam ser reconhecidas, estimuladas e potencializadas para que maximizem os resultados positivos. Para o autor não existe aumento de produtividade da organização em si, se não trabalhado com as pessoas de forma individual, para assim tornar equipes e por fim a organização como um todo produtiva.

A estratégia para o feito, além de estabelecer e promover transparência nos indicadores como já citado acima, é expressar clareza nos objetivos essenciais daquele momento, para que os colaboradores não fiquem sob stress, no sentido de ter inúmeras coisas para fazer em um relativo curto espaço de tempo, como o Princípio de Pareto traz, 80% dos resultados são por 20% dos esforços, então que todos os processos sejam bem estabelecidos para efetividade dos resultados positivos.

É de suma importância ter um sistema eficiente de acompanhamento de metas, para de forma eficaz seja alinhado o necessário com a equipe com práticas de feedbacks contínuas para o desenvolvimento do conhecimento dos colaboradores, e mais que isso através dos feedbacks os líderes deixar claro a importância da mão- obra dos funcionários que é de grande relevância e diferencial para o crescimento da empresa.

Um outro método de acompanhamento para definir os talentos com as competências requisitadas para os cargos é com a conhecida Avaliação de Desempenho, que existem vários meios de aplicá-la. O intuito da Avaliação de Desempenho é mensurar o desempenho dos clientes internos em relação ao desempenho esperado pelos objetivos da entidade.

Na maioria das empresas, à medida que a receita aumenta, o mesmo acontece com a burocracia [...]. E logo surgem departamentos e

chefes de departamentos suficientes para uma festa de chefes de departamento [...]. E cada departamento torna-se um silo separado de todos os outros silos [...]. O foco sobre a produtividade torna-se indistinto, enquanto os chefes de departamento medem sua importância e valor pelo tamanho de seus departamentos e orçamentos[...]. Manter e aumentar a burocracia torna-se o novo foco da empresa. A ilusão é crescimento; a realidade é problema pela frente (JENNINGS, 2003, p. 74).

A obra *Menos é Mais, os Segredos da Produtividade* aborda sobre aspectos que empresas de grande lucratividade fazem para chegar onde atualmente estão, produtivas, engajadas, inovando e evoluindo com o tempo. O trecho traz uma crítica ao processo de departamentalização que acaba limitando o tramites de desenvolvimento do protagonismo nas equipes, pois o processo centraliza a autonomia para tomada de decisões, consequência é a dependência de um membro para seguir com as demandas, onde acaba gerando atrasos e uma má qualidade.

É interessante que a empresa empregue responsabilidade a cada colaborador da equipe para que os mesmos tenham ciência de sua contribuição com competência.

3.4 DIMINUIÇÃO DO TURNOVER

Funcionários motivados que obtêm enorme satisfação com o desempenho de seu trabalho são “jóia rara” para um gerente. Esses indivíduos, geralmente necessitam de pouca orientação, sempre buscam por mais serviços, usam a criatividade e identificam problemas antes que aconteçam (e as soluções também). Não tem medo de buscar novas formas para resolver antigos problemas ou de adaptar velhos sistemas tornando-os mais eficientes e eficazes[...] (DUBINSKY, SKINNER, 2011, p.10)

Como já citado anteriormente sobre autonomia e protagonismo como fatores que criam um clima de motivação, de eficiência na realização dos processos, e agora mais que nunca da valorização do cliente interno, onde acaba ocorrendo simultaneamente o aumento da satisfação das equipes, pois se tem a consciência de responsabilidade, além da compreensão que sua contribuição gera efeito no todo.

Dubinsky e Skinner (2011, p.10) ainda trazem:

Recrute funcionários que demonstram altos níveis de energia. Pode se identificar esta característica através de vários testes psicológicos padrão, ou, também perguntando-se aos candidatos como gostam de

passar o tempo, ou seja, quanto tempo gastam no trabalho e quais são seus objetivos.

No trecho, os autores abordam aspectos de competências que se deve analisar antes do processo admissional, como é estruturado o trâmite de contratação da organização é essencial para um quadro de colaboradores que são ricos não só em experiência, mas em conhecimento técnico. Então é interessante ser bem amarrado essa questão, até para diminuição de custos, pois todos os exames feitos, Admissional, Demissional, Periódico, de retorno às atividades, tudo isso é uma conta para empresa, representa um custo, além da perda de tempo realizando todo trâmite, então quando se tem uma equipe engajada, cooperativa, motivada, com visão de curto a longo prazo, isso é benéfico, agrega valor a entidade, influência na cultura e se cria um ambiente fluido.

Outra característica que diminui esse índice são as movimentações, que é o foco das conclusões desse artigo, pois quando se tem um quadro de funcionários que reproduz o *mindset* de crescimento mesmo em um cargo operacional, ganhando relativamente pouco, quando se é definido e relatado os critérios para essa evolução o resultado é empenho, é qualidade e entusiasmo (DWECK, 2016).

3.5 INCLUSÃO DE TODOS OS GRUPOS QUE COMPÕE A ORGANIZAÇÃO

Primeiramente, cabe ressaltar que a “Cultura da Transparência”, se tornou muito utilizado na contemporaneidade, assim sendo, no meio administrativo, internet, empresas, dentre outros. Desse modo, referente à empresa, cabe destacar que essa cultura é importante para haver laços de confiança entre líderes, colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros.

Portanto, as múltiplas troca de informação, o meio de transparência, o planejamento são de grande valia, tanto para gerar esse laço de confiança como para proporcionar resultados. Ademais, acarreta benefícios aos líderes, colaboradores, donos, clientes, dentre outros.

Contudo, o processo de transparência deve ser estimulado desde o início, através do recrutamento de funcionários, mostrando os objetivos, estabelecendo missão. Todavia, uma vez trocadas as informações com clareza, entre líderes e futuros colaboradores, acabam achando e despertando profissionais, dispostos a em conjunto alcançar o almejado. Nessa linha de raciocínio, cabe destacar que:

“As possibilidades de erros nas promoções são bem menores. Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial. A organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos” (DUTRA, 1996, p.145).

Além disso, se torna importante a comunicação e a troca de informações relativas, seja ela boas ou ruins, pois surgem ideias e sugestões de ambos, para melhor resolução do ocorrido. Dessa maneira, fortalece o vínculo de confiança, favorecimento do clima interno e aumento da autoestima.

Nesse contexto, transparecer os resultados em números, mostrar os lucros, motivar os funcionários, além disso, estabelecer o marketing, proporcionar o desenvolvimento de estratégias, tudo isso de maneira transparente, são métodos importantes dessa “Transparência”. Ademais, a junção do plano de carreira com a transparência acarreta e:

Proporciona que os trabalhadores da organização atuem mais motivados, contribuindo para o desenvolvimento profissional e também com o desenvolvimento organizacional (FURBINO, 2008).

Por fim, a cultura de transparência vem de uma implementação do plano de carreira nas empresas, onde este método acarreta vários benefícios e vantagens. Assim, essa relação entre líderes e colaboradores, além de aumentar as metas, os dois conseguem em conjunto alcançar os objetivos. Bem como, os colaboradores se sentem mais pertencentes e incluídos na empresa, aumentando sua produção, eficiência e imaginação.

3.6 ESTABELECIMENTO DE METAS

De início, ter um plano de ação para a empresa faz com que o desenvolvimento e o planejamento seja de grande importância. Nesse cenário, primeiramente, deve ser analisado o objetivo almejado e colocado em pauta, tanto pelos líderes como pelos colaboradores, em seguida, deve-se olhar o recurso, a distribuição de tarefas, para assim a divisão do trabalho e a divisão da equipe se tornar mais eficaz. Por fim, as “metas”.

“As metas para o desempenho individual e em conjunto” é uma etapa de grande valor e destaque, as metas devem ser mensuradas, a equipe deve associar tudo que já foi realizado, visar as novas realizações e sanar os motivos determinados as metas que não foram alcançadas.

Segundo Chiavenato (2009, p.130) “diz que devido ao fato das empresas serem organizações sociais, elas procuram alcançar objetivos específicos por meio da ação conjunta de pessoas utilizando recursos”. Nesse contexto, é notório que para alcançar as metas, o desempenho deve vir em conjunto, fornece recursos e devem ser estipulados os objetivos.

Cabe ressaltar, que para haver o desempenho de metas individuais e metas em conjunto, é necessário visar meios fáceis de ser alcançados, utilizando-se de experiência técnica e práticas para ser atingidas, visto que para visar determinadas metas, se não vier a ter um recurso ou um profissional adequado, qualificado, acarretar grandes impactos negativos.

Contudo, para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos, que for necessário para conseguir os resultados almejados.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) um ambiente de trabalho bem estruturado para dar apoio às equipes e que fornecem os recursos que eles necessitam para desenvolver suas atividades, consegue atingir resultados de desempenho bastante elevados.

Ademais, é importante unir as conquistas dos colaboradores e integrar com os objetivos da empresa, acompanhando cada progresso ou fraqueza e manter sempre a comunicação dos negócios. Por fim, envolver a equipe no estabelecimento de metas, no meio de comunicação e na total transparência das informações, trazendo perspectiva de avanço e melhoria no que é almejado.

Portanto, o desempenho individual, além desse crescimento profissional, também traz a responsabilidade de que individualmente acaba contribuindo para o crescimento geral, tendem a ficar mais focados em atingir objetivos que beneficiam a si próprios e a empresa.

3.7 RECONHECIMENTO DAS PARTES ENVOLVIDAS QUANDO BEM EXECUTADO O PLANO DE CARREIRA

Queiroz e Leite (2011, p.179) dizem que “o Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão”. O plano de carreira é um ponto basilar no sucesso da empresa. Desse modo, é todo o processo a ser percorrido, pelo funcionário que já integra a equipe, acabam

avançando etapas, conforme o merecimento, o crescimento do profissional, logo, acaba com que se destaque e gere frutos e impactos positivos a empresa.

São várias as finalidades de um plano de carreira; entretanto, neste momento o importante é focar as principais, para facilitar o seu desenvolvimento, são elas: Dar foco de direcionamento profissional para as pessoas; Facilitar a interligação entre conhecimentos diversos; Facilitar se necessário, a alteração do rumo profissional; Dar mais segurança para as pessoas e por último Propiciar amplo debate da vida profissional das pessoas (OLIVEIRA, 2009, p. 8).

Portanto, para atingir esse sucesso, é importante analisar e formar o plano de carreira, assim sendo, analisado os perfis do profissional, as metas e objetivos, alcançados, em conjunto elaborar de maneira eficaz o referido plano.

Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. Nessa fase de elaboração, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos (CORRAL, 2010, p. 53).

Importante ressaltar, as progressões de carreiras, quais critérios vão levar o profissional a subir e alavancar em outros cargos. Portanto, novamente a comunicação e a transparência entre líderes e colaboradores são de extrema importância.

Por fim, analisando os pontos fortes e fracos, na busca do aperfeiçoamento, trazer as habilidades inerentes, além disso, o ponto de partida é analisar os perfis dos colaboradores e a maneira de executar o trabalho. Ademais, o treinamento, visto que acaba economizando no capital, na qual não vão necessitar contratar novos profissionais e passar por todo processo de contratação e análise, assim, qualificando e capacitando os profissionais que já integra o quadro da empresa, na qual já existe um vínculo e confiança. Ademais, com grande nível de competitividade atual, é necessário que as organizações, empresas mantenham seus colaboradores motivados, por isso, o quão grande é a importância do plano de carreira.

3.8 CONTRIBUIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Steinmetz (2013, p. 14) o Recursos Humanos (RH) de uma empresa é um setor que possui a responsabilidade de desenvolver e aplicar um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribui para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização. Sendo

o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Assim, seguindo seu pensamento, o Recursos Humanos vai além de um setor empresarial, mas consiste em um conjunto de política e prática essencial no gerenciamento de pessoas, bem como, busca desenvolver pessoas dentro da organização, não apenas no aspecto profissional, mas também humano.

Adicionalmente, ressalta-se as aplicações do recurso humano, onde dentro de um dos tópicos, subsiste o plano de carreira, em conjunto com a motivação e qualificação. Uma vez que, o setor de recursos humanos empenha-se a proporcionar dentro das organizações, ações motivacionais para seus funcionários, como também, buscar dentro da empresa o plano de carreira, espécie de recompensa, na qual os funcionários que já integram o quadro de funcionário, cresça na corporação, como exemplo, subir de cargo, estimular os funcionários, criando expectativa para empresa e colaboradores. Consequentemente beneficiando ambos.

Primeiramente, cabe destacar uma das contribuições do recurso humanos, assim sendo, definir e acompanhar as metas, a primeira se dar através da etapa de planejamento, onde permite que os colaboradores se esforce para atingir as tarefas de forma organizada e no prazo limite, por isso, os objetivos devem ser definidos com cautela, observando também a realidade e as devidas capacidades dos funcionários, atuando diante sua proporcionalidade, uma vez que sem as devidas qualificações e instruções, acarretam pontos negativos. Nesse sentido, os objetivos devem ser específicos, ou seja, mensurável, analisar seu potencial realista, planejar de maneira inteligente. Ademais, deve-se estruturar as abordagens, pois no decorrer do processo, você consegue observar lacunas, avaliar e conquistar o sucesso. Por fim, a segunda contribuição, se dar no acompanhamento das metas, se dá pela verificação se as metas estão suportadas por ações consistentes, se a execução está sendo executada conforme o planejado, acompanhando os resultados de maneira periódica ou contínua, podendo ser submetidas a ajustes. Contudo, é nítido a importância desse acompanhamento para verificar se obteve sucesso.

Em seguida, ressalta-se outra contribuição dos recursos humanos, dessa maneira, promover feedbacks é uma forma de realizar pequenos ajustes e promover melhorias no desempenho das pessoas, assim, é uma alternativa onde o setor de

recursos humanos da empresa deve incentivar. No entanto, as vantagens se dão por manter uma grande conexão entre duas pessoas, sendo assim, empregado com o empregador. Além disso, permitir que uma comunicação se estabeleça, é um direito do colaborador, como exemplo, se está indo bem ou mal, que seja esclarecido, além disso, é dever do líder promover o devido feedbacks para os funcionários e pessoas do seu dia a dia. Por fim, os tipos de feedbacks são o de reconhecimento, orientação, advertência, desligamento.

Observa-se como descreve Simoni Missel (2012) Trata-se de uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos. Verifica-se também, o que Moscovici pensa a respeito:

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, feedback é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos (MOSCOVICI, 2011).

Em diante, concerne abordar as contribuições do recurso humanos, referente a promover assessment, onde são abordadas de diversas maneiras, ou seja, teste de personalidade, traços comportamentais, ou preferências comportamentais, obtém vários formatos. No entanto, são úteis para ajudar no autoconhecimento, conhecer fatores fortes e fracos, saber suas fragilidades. Contudo, para alcançar o sucesso da empresa é importante saber quais as competências dos funcionários seguindo as orientações.

De acordo com Marcos Antônio (2015), o assessment está se tornando um método cada vez mais utilizado para avaliar o potencial de executivos e profissionais, em termos de atributos, habilidades por competências individuais e coletivas, analisando a compatibilidade das necessidades das pessoas em correlação às necessidades organizacionais no que tange à busca de melhores resultados ou posicionamentos de carreira.

A gestão de pessoas na empresa contemporânea é cada vez mais complexa, quer pela maior complexidade da realidade vivida pela organização em termos tecnológicos, das relações organizacionais e das relações com o ambiente no qual se insere, quer pelo nível de exigência das pessoas sobre as organizações e destas sobre pessoas (DUTRA, 2016, p. 41).

A sociedade do conhecimento dada pela globalização e tecnologia e conseqüentemente a grande competitividade, tornou determinante o empenho da gestão de pessoas está alinhado com as atuais tendências para melhora dos processos. Visando que compete ao departamento de recurso humanos, “através de uma contínua interação com as pessoas, criar para estas o estímulo e as condições concretas de desenvolvimento profissional e pessoal” e para de fato possibilitar, é interessante um RH atuante, pois “ao desempenhar seu papel, conseguirá alavancar a competitividade da organização por meio das pessoas” (DUTRA, 2016, p.45).

Dutra discorre sobre as exigências das pessoas sobre as organizações, no sentido que os atuais profissionais, geração Y e Z, traz característica de autonomia em seus trabalhos, além de uma grande prontidão no geral, e mais específico para as ferramentas convencionais utilizadas. Além que, diferente dos profissionais de antigamente, que passavam anos em uma mesma função, os da contemporaneidade estão em constante busca por uma melhora da qualidade de vida dentro das empresas, com essa perspectiva é imprescindível os Recursos Humanos estratégico trabalhar os métodos de retenção desse capital.

O setor de pessoas é a vanguarda dos indicadores de turnover, e os custos ligados, absenteísmo, índice de retenção de talentos, Clima Organizacional, Produtividade e Desempenho, Treinamento... Além de acompanhar, ele tem o papel de reproduzir, pois o mesmo deve ser o modelo daquilo que mede. Obviamente, não se tem controle de todos os números, pois há fatores externos que inviabilizam os efeitos positivos, porém a constante prática de desenvolver conhecimento é benéfico, é produtivo, é evolução.

A Administração de Carreira é atualmente a resposta mais completa para as necessidades da empresa moderna na gestão de seus recursos. De um lado, estimula e instrumentaliza as pessoas para pensar suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal. De outro, oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessário para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar o conjunto das políticas e práticas de administração de pessoas (DUTRA, 2016, p. 7).

É a gestão de pessoas que vai mapear as competências, os pontos fortes e de melhoria, comunicar sobre os critérios e parâmetros analisados, para que haja uma medição equânime e transparente, compartilhar plataformas de conhecimento que a internet hoje em dia oferece, ou a própria organização trazer como benefícios

descontos em instituições de ensino para incentivar as oportunidades de crescimento, são mini proposta que compõem um plano de desenvolvimento eficaz.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há necessidade de trazer o exposto, foi para as organizações entenderem de forma aprofundada os resultados trazidos com a aplicação estratégica do plano de carreira, não apenas no sentido de evolução da carreira, mas também de oportunizar, ensinando, desenvolvendo seus colaboradores para que eles adquiram ainda mais habilidades naquilo que atua. Além, de discorrer métodos que atuem nas principais lacunas que surgem quando o esse plano não é bem estruturado, como os custos de absenteísmo, custos com processos de reposição de pessoal, custos em treinamento, a perda de capital humano e conseqüentemente de conhecimento técnico e prático.

Ao longo da pesquisa foi apresentado os efeitos de uma aplicação séria, estruturada, transparente, com uma perspectiva ampla de público para participação, os principais resultado é a motivação, pois o funcionário começa a criar uma visão dentro da empresa, e de forma espontânea se empenha em está alinhado e atingir os objetivos da empresa, veste a camisa, e tem atitude de dono, porém esses resultados vem efetivamente com a transparência e direcionamento que o Recursos Humanos dá para os clientes internos. Uma outra característica trazida foi o aumento da produtividade, como supracitado o proposto traz um sentimento de motivação, e isso é direcionado para o aumento da produtividade, quando os talentos são reconhecidos, e quando isso é manifestado, através dos feedbacks, seus resultados se potencializam e só aumenta os resultados positivos, entretanto isso só acontece quando os indicadores, as metas de curto, médio e longo estão bem estabelecidas, alcançáveis diante a realidade que a empresa proporciona e do seu quadro de funcionários, e os funcionários estarem bem alinhados com os mesmos, esse conjunto executado a principal tendência é a produtividade. A aplicação também tem como resultado a diminuição do turnover, o índice de rotatividade cai, pois no momento da Seleção quando é esclarecido o possível desenvolvimento na empresa, ali é plantado a semente da visão de crescimento no candidato pois o mesmo percebe que a empresa pratica a valorização do seu cliente interno, é interessante também que seja ressaltado que é possível diante o desempenho e não ao tempo de colaboração. O reconhecimento dos colaboradores,

conduz ao reconhecimento da empresa, todo esse processo aplicado leva a empresa a excelência, a sua valorização, no sentido monetário e de valores.

Na prática, é um plano vantajoso de longo prazo, onde através da presente obra, conseguimos atingir os objetivos, apresentados por meio dos temas, mostrando os resultados e a necessidade de incluir todos os procedimentos, modalidades que levam a potencialização de ambos, funcionários e empresa.

Nos tempos atuais, o plano de carreira vem se tornando bem mais estruturado e gerando impactos positivos nas organizações, visto que vislumbra vantagens para a progressão do funcionário, bem como, resultam em vastos favorecimentos da empresa.

Fica o nosso projeto, completo com amplas informações e assuntos a respeito do plano de carreira. Ademais, abordando diversos conhecimentos visando os proveitos e benefícios à organização, uma vez que evita dificuldades e problemáticas futuras.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração/ Compacta e atual**. Rio de Janeiro: Campos, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORRAL, Janaina Azevedo. **Como conquistar o seu emprego**. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a administração de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. ATLAS, 2010.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas, modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. ATLAS, 2016.
- DUBINSKY, Alan J. STEVEN, Skinner J. **Recrutando e retendo os melhores funcionários**. CENGAGE Learning, 2011.
- DWECK, Carol S. **MINDSET, A nova psicologia do sucesso**. Objetiva, 2006,2016.
- FURBINO, M.**Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um!** Documento Eletrônico.
- LAMPOGLIA, Marcos Antonio. **Assessment – Método de Desenvolvimento do Potencial de Talentos por Competências Essenciais**.Rh Portal.2015. Disponível em: [Assessment - Método de Desenvolvimento do Potencial de Talentos por Competências Essenciais - RH Portal](#). Acesso em: 09 de outubro de 2021.
- MATTA, Villela da. **Personal e Professional Coaching: Livro de metodologia**. Rio de Janeiro: SBCoaching, 2012
- MISSEL, S. **Feedback Corporativo: como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 20ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de Carreira: Foco no indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.

SCHERMERHORN, John R. Jr; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2º ed. São Paulo: Artmed editor S.A, 1998

STEINMETZ, Edeuzane de F.P.S. **Administração de Recursos Humanos** – Editora NT – Brasília. 2013.

VERAS, Marcelo Henrique D. **Gestão de Carreiras e Competências Empresariais: 100 dicas práticas**. ATLAS, 2014.