

O PLANO DE CARREIRA UTILIZADO COMO ESTRATÉGIA PELAS ORGANIZAÇÕES

GOUVEIA Thainara Laiz Martins
CARVALHO Thais de
CASTILLO, Mestre Karina Strobel

RESUMO

O trabalho será desenvolvido em uma empresa de Home Care, assistência de enfermagem. Ela já atua há mais de 13 anos no mercado, em São João da Boa Vista - SP, e possui atualmente um quadro de 160 colaboradores entre enfermeiros, médicos e colaboradores da área administrativa.

A empresa não apresenta planejamento de carreira, teremos como objetivo elaborar o artigo em cima disso, da importância e quais as vantagens da elaboração e implementação do plano de carreira dentro de uma organização.

Palavras-chave: Plano de carreira - Motivação - Clima Organizacional - Gestão de Pessoas.

^{1*} Graduando do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEOB, thainara.gouveia@sou.unifeob.edu.br; ^{2*} Graduando do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEOB, t.carvalho@sou.unifeob.edu.br; ^{3**} Professora orientadora: Mestre Karina Strobel Castillo, UNIFEOB, karina.strobel@unifeob.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

O plano de carreira é uma ferramenta da gestão utilizada para que a organização possibilite e incentive o crescimento de pessoas, adotando estratégias que influenciam diretamente na melhoria contínua de cada indivíduo.

O plano de carreiras é adotado como ferramenta de auxílio na gestão de pessoas e no mercado atual torna-se imprescindível uma boa gestão de pessoas na organização. Fazendo o diferencial e auxiliando para que se torne mais sólida o relacionamento com os seus colaboradores, tendo em vista que o mercado atual está cada vez mais competitivo, e o ativo mais importante atualmente para a organização é conseguir reter e manter colaboradores que agregam.

O plano de carreira desenvolvido pela organização deve estar alinhado com a missão, visão e valores da empresa, conseguindo conciliar os objetivos e benefícios organizacionais juntamente com o dos profissionais.

É a partir da elaboração de um plano de cargos e salários que a organização deve implantar e implementar o plano de carreira. Este efeito a partir de um diagnóstico onde entende-se as reais necessidades. Deve-se verificar também os perfis profissionais que sejam coerentes com os cargos, capacidade, competências onde deve sempre ser visado o atendimento dos objetivos e expectativas da organização e dos profissionais que fazem parte da própria.

No plano de carreiras existe a necessidade que fique bem clara a forma de crescimento, o que cada colaborador deve atingir para ter o seu crescimento dentro da empresa, que podem ser crescimentos verticais ou horizontais.

O plano de carreira agregará para que seja vista de forma mais clara a valorização do indivíduos que compõem o quadro daquela determinada empresa, conseguindo ajudar na mudança de concepção de visão de cada colaborador referente ao seu pertencimento dentro da empresa onde cada um consegue enxergar os seus talentos, capacidades e conhecimentos, aumentando a percepção e deixando mais clara a sua colaboração e crescimento.

O desempenho de uma organização depende dos esforços dos colaboradores e para que o resultado seja positivo, é necessário compreender que as pessoas necessitam de um ambiente adequado e estimulante. Para Spitzer (1997) os funcionários também têm expectativas que o trabalho pode e deve ser estimulante. Eles querem que seu trabalho seja agradável, estimulante e desafiador.

Um ambiente de trabalho estimulante não é a única forma de atingir os objetivos das

organizações, essa não é a única ferramenta utilizada pelos gestores de pessoas como fator motivacional. A motivação tem sido um dos maiores desafios dos gestores e líderes das empresas, pois se sabe que ela pode ser influenciada por fatores externos à organização, onde vários acontecimentos em sua vida pessoal trazem para si a motivação. Porém não somente fatores externos mantêm o indivíduo motivado, há também os fatores internos, ou seja, a empresa também é responsável pela motivação de seus colaboradores. (SPTIZER, 1997)

Com base nisso, pergunta-se se o plano de carreira traz benefícios para ambos ? Partiu-se das hipóteses de que a administração do Plano de Carreira é um fator que propicia a motivação do colaborador tornando-se um fator que beneficia o seu desenvolvimento profissional. Esse artigo se concentra em investigar a função do plano de carreira, norteadada pela questão de gestão de pessoas, motivação e desenvolvimento profissional.

O objetivo geral deste trabalho consiste em, estudar e analisar o Plano de Carreira para o desenvolvimento profissional.

Os objetivos específicos são:

1) Compreender o que é plano de carreira, 2) Compreender a hierarquia das Necessidades, 3) Analisar o plano de carreira como ferramenta motivacional.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional tem como foco principal melhorar os processos de resolução em relação de problemas de renovação organizacional, por meio de um eficaz diagnóstico da cultura organizacional juntamente com a Gestão de Pessoas, que relaciona o estudo das relações humanas, desta forma sendo possível ter compreensão que o trabalho desenvolvido tem como foco principal ressaltar a importância da valorização dos colaboradores que integram a organização, gerando motivação no ambiente de trabalho. Desta forma faz-se necessário desenvolver ferramentas que estimulem a autoestima e a motivação.

O ambiente em que as organizações estão são ambientes que geram interação e influências, os colaboradores que pertencem as organizações são geradores dessas influências constantes. Ainda referente a essa afirmação Motta (1998, p.78) diz que “cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria

cultura e seu próprio clima organizacional. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resultem motivação e produtividade.” Ou seja, o desenvolvimento da organização aponta que a principal área desta é a gestão de pessoas.

Para que o fator humano seja considerado primordial, as estratégias de desenvolvimento devem estar alinhadas ao aprimoramento de relações interpessoais. Pode-se observar que o desenvolvimento organizacional está diretamente ligado à gestão de pessoas, parte-se do princípio que só ocorre este desenvolvimento quando existe o desenvolvimento de pessoas.

Para Chiavenato (2006) o desenvolvimento organizacional desenvolve um modelo de gestão baseado em estratégias e mudanças organizacionais que afetam o simples local que o indivíduo ocupa sendo utilizado como recurso pode não resultar em processos, resultados eficazes, podendo influenciar diretamente o ambiente organizacional.

Neste sentido é necessário vermos da seguinte forma que o desenvolvimento organizacional é uma das faces do desenvolvimento profissional, conforme é afirmado à seguir:

“A aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e entidades. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E este por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.” (CHIAVENATO,2006,p.182)

2.2 Gestão de Pessoas

Atualmente as organizações vêm enfrentando um grande desafio na área de Gestão de Pessoas. O mercado corporativo está cada vez mais heterogêneo e a competitividade, entre as organizações, para reter os melhores talentos utilizam as mais variadas ferramentas.

No que tange a Gestão de Pessoas Chiavenato (2008, p.14) faz a seguinte afirmação, “A Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no objetivo de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nela trabalham.” Agregando ao conceito exposto sobre o que vem a ser a Gestão de Pessoas Gil (2001, p.17) afirma que “A expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas

organizações.”

A Gestão de Pessoas é a área da organização responsável pela consolidação dos objetivos do colaborador e da organização simultaneamente. Procurando assim atingir os objetivos organizacionais e os objetivos individuais e profissionais de cada funcionário, logo essa área pode então ser entendida como a Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica, ou seja, um conjunto de partes unidas que possuem relações entre si. (GIL, 2001)

De acordo com Rechziegel & Vanalle (2000), a nova gestão de recursos humanos das empresas faz com que outros princípios também passem a ter destaque, como o autodesenvolvimento, isto é, as próprias pessoas devem buscar agregar novas competências, a empregabilidade, o foco em resultados, ou seja, a mensuração constante do valor que as pessoas oferecem ao negócio das empresas, as relações entre as pessoas e as organizações e a motivação de seus colaboradores. A gestão de pessoas tem papel de mediadora entre interesses da organização e do colaborador, principalmente no que sugere à motivação do funcionário no trabalho.

2.3 Plano de Carreira: Uma ferramenta motivacional

Antes da compreensão que a ferramenta de plano de carreiras pode ser utilizada como uma ferramenta motivacional, primeiramente é correto entender dois apontamentos, o que é um plano de carreiras o que ele traz de benefícios, suas qualidades e como os gestores utilizam como estratégia motivacional.

Para Queiroz e Leite (2011, p.1790) “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 carreiras trata-se de um documento que possui muitas finalidades, destacando a função de instruir as organizações, de forma que possa instruir os colaboradores a gerirem suas carreiras e conseqüentemente trazendo benefícios para ambas as partes.

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, pg 8).

O plano de carreiras serve para nortear e dar rumo na vida profissional do colaborador, apontando cada passo a ser desenvolvido e como desenvolver. Mas, para isso acontecer este

deve ser desenvolvido de forma eficaz, pois caso seja feito de qualquer jeito ao invés de ajudar e auxiliar no desenvolvimento que é o seu objetivo o plano de carreiras de nada valerá, terá o efeito contrário do esperado. Para que essa ferramenta surta o efeito desejado a organização e o colaborador devem ter consciência de seus objetivos e metas, e estes estarem alinhados a fim de que consigam alcançar seus objetivos. Para isso é necessário seguir diretrizes que sustentarão esse plano de carreiras.

Um plano de carreira eficiente é aquele que segue de forma primordial algumas diretrizes, que irão direcionar os seus objetivos de forma eficaz e que proporcione ao colaborador uma ascensão profissional. Afirmando a ideia anterior, um plano de carreira eficiente é:

Preciso seguir uma metodologia composta por 17 passos que são: análise do mercado atual e futuro, estabelecimento da visão, estabelecimento de valores pessoais, identificação de oportunidades e ameaças, debate de cenários, análise da vocação profissional, análise da capacitação profissional, estabelecimento da missão e dos focos da atuação, estabelecimento da postura estratégica, análise dos concorrentes, estabelecimento da vantagem competitiva, estabelecimento dos objetivos e metas, estabelecimento das estratégias e dos projetos, estabelecimento do código de ética profissional, estabelecimento de políticas, análise da evolução profissional, estratégias para aprimoramento e qualidade total do plano de carreira” (OLIVEIRA, 2009 pg. 75).

É possível afirmar que através de um bom plano de carreiras, este só contribui de forma positiva no relacionamento empregador com o empregado, gerando a valorização do profissional, a empresa o concebe como um ser humano que possui talentos, pensa, tem suas capacidades e necessidades e que este pode contribuir e muito para a organização fazer a diferença no mercado.

Através do plano de carreiras é possibilitado a organização o investimento em seus colaboradores, além de facilitar a gestão de pessoas. Podemos apontar alguns dos inúmeros benefícios que essa ferramenta oferece, a seleção interna por exemplo.

Considera-se que através das teorias motivacionais de Maslow e a de Herzberg podem estar ligadas diretamente com os benefícios do plano de carreiras, pois os fatores motivacionais e higiênicos podem ser interligados diretamente com o trabalho e carreiras, segundo Hofmeister (2009) uma carreira só é bem administrada quando procura atingir os objetivos organizacionais e profissionais.

A relação que é criada quando o colaborador percebe as possibilidades de crescimento

e desenvolvimento dentro da organização que pertence, este vislumbra novas possibilidades e motiva-se ao trabalho. Estes fatores integrados podem gerar mais comprometimento e motivação o que diretamente refletirá em resultados para a organização.

3. ESTUDO DE CASO

A empresa escolhida para realizar o estudo de caso é uma empresa de home care que atua na cidade de São João da Boa Vista-SP, que trabalha com operadoras de plano de saúde, e clientes particulares. Os funcionários que integram a empresa são as seguintes classes, administrativo, cuidadores, técnicos e auxiliares de enfermagem. No estudo de caso, foi levado em consideração apenas o setor administrativo.

A organização está no mercado desde 25/06/2008, o setor administrativo conta com 04 colaboradores, onde os mesmos dividem as tarefas do dia a dia com as supervisoras que também são proprietárias da empresa.

No local que aplicamos o estudo existem medidas que são adotadas para o incentivo profissional, como oferecimento de cursos de especialização e conhecimento na área que o profissional atua, oferecimento de melhoria no salário de acordo com as metas da empresa.

Na corporação é adotado o seguinte objetivo, ter em sua equipe profissionais com um bom desempenho, comprometidos e motivados, para que esses possam agir como se fossem donos do negócio. Uma das ferramentas utilizadas para motivar os colaboradores do administrativo é o plano de desenvolvimento de carreiras, onde ocorre o desenvolvimento e crescimento profissional com a ajuda e estímulo de suas gestoras e conseqüentemente o reconhecimento do seu desempenho e da contribuição direta para a organização.

O planejamento de desenvolvimento de carreira é muito importante que a empresa deixe de forma explícita as descrições e os requisitos para que cada colaborador possa ter ciência deste.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo tem como fundamentação teórica, a pesquisa bibliográfica em revistas periódicas e livros específicos que pertencem à área de gestão de pessoas, administração e recursos humanos, onde através do levantamento bibliográfico realizado sobre o objeto referente a um Estudo de Caso. Para Chizzotti:

“O estudo de caso é uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la analiticamente.” (CHIZZOTTI, 1997, p.102).

Portanto, a metodologia que foi escolhida para o estudo de caso é uma referência significativa.

O estudo de caso é de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos vários fatores.

4. CONCLUSÃO

Através da pesquisa bibliográfica realizada é possível considerar que o desenvolvimento organizacional está diretamente interligado com a gestão de pessoas, onde as necessidades como ser humano são refletidas no desenvolvimento profissional, porém para essa compreendam é necessário entender que todo colaborador possui necessidades físicas e psicológicas a serem sanadas como forma de incentivo, motivação. Pode-se apontar a utilização do plano de carreiras como ferramenta motivacional, pois está ligada às necessidades de realização e relacionada aos fatores intrínsecos.

Por meio do estudo de caso realizado pode-se dizer que o plano de carreiras afeta diretamente a motivação humana, influenciando nos resultados. Portanto essa ferramenta deve ser administrada de forma eficaz, sendo colocada em prática de forma que o colaborador sinta este estímulo, passando a segurança que a empresa retém e estimula colaboradores talentosos, comprometidos, satisfeitos e acima de tudo os colaboradores são capazes de se reconhecer profissionalmente com a organização.

Quando há percepção dessa estrutura dentro da empresa que ela se preocupa com os anseios profissionais de cada um, nota-se uma motivação maior no trabalho e um maior comprometimento.

Essa pesquisa em grande importância e contribuição na área de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito ao plano de carreiras como ferramenta motivacional.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento e Desenvolvimento de Carreira**. Curitiba: Editora IESDE Brasil, 2009.
- MOTTA, P.R.: **Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- 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.
- RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R. M. **Novas práticas de recursos humanos e a competitividade**. São Paulo: XX ENEGEP 2000. Anais. São Paulo, 2000.
- SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.