

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC DE MONTE MOR
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

ROSANGELA ALVES TEIXEIRA
TAÍS BARBOSA DE ALMEIDA
VITÓRIA SANTOS SANTANA

**O RH ESTRATÉGICO E A LIBERDADE EM COORDENAR E EXECUTAR UM
PLANO DE CARREIRA:** Como implantar um plano de carreira em pequenas e
médias empresas

Monte Mor/ SP

2022

ROSANGELA ALVES TEIXEIRA
TAÍS BARBOSA DE ALMEIDA
VITÓRIA SANTOS SANTANA

**O RH ESTRATÉGICO E A LIBERDADE EM COORDENAR E EXECUTAR UM
PLANO DE CARREIRA:** Como implantar um plano de carreira em pequenas e
médias empresas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, unidade ETEC de Monte Mor, como requisito para obter o título de Técnico em Recursos Humanos, sob orientação da Professora Helena Cibele de Souza Silva.

Monte Mor/SP

2022

AGRADECIMENTOS

Em agradecimento a todos aqueles que contribuíram para a elaboração deste projeto, seja direta ou indiretamente: docentes, amigos e familiares. Dando apoio e demonstrando seu orgulho por chegarmos ao final deste ciclo.

“Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas.”

Idalberto Chiavenato

RESUMO

Nas pequenas e médias empresas observa-se que a maioria faz a mudança de cargo por meio da meritocracia, sem o devido desenvolvimento e treinamento do colaborador para adequar-se a função, sem analisar se ele possui todas as *soft skills* para essa mudança, confiando apenas no seu empenho nas tarefas anteriores que foram impostas. Tendo em mente essas questões, se faz necessário entender o porquê de pequenas e médias empresas não optarem por ter um plano de carreira pré-estabelecido, já que isso traz benefícios tanto para o funcionário quanto para empresa. Esse questionamento vem em base também para reaver a autonomia do setor de recursos humanos, já que muitas vezes não há inserção de novas ferramentas e projetos, pois a gestão da organização ainda está amarrada às ideias passadas e não dá abertura para o RH planejar novos recursos de ganhos e desenvolvimento da organização. Com isso a ideia central deste projeto é mostrar que o plano de carreira é algo viável à qualquer porte de instituição e que sua implantação dará bons resultados. Este planejamento visa deixar claro para o colaborador os caminhos a serem percorridos para que ele alcance um novo cargo, isso traz segurança e motivação ao colaborador e favorece ainda mais os ganhos da organização. Para provar que um plano de carreira não é um gasto e sim um investimento para o futuro da empresa e ilustrar como elas podem implantá-lo, utilizou-se como metodologia de pesquisa bibliográfica sobre plano de carreira, planejamento e desenvolvimento, pesquisa de campo com as empresas da cidade de Monte Mor em 2022 e levantamento de dados para elaborar etapas/processos para mudança de cargo.

Palavras-chave: Crescimento; Planejamento; Carreira; Plano de Carreira.

ABSTRACT

In small and medium-sized companies, it is observed that the majority makes the change of position through meritocracy, without the proper development and training of the employee to adapt to the function, without analyzing if he has all the soft skills for this change, trusting only in their commitment to the previous tasks that were imposed. Bearing these issues in mind, it is necessary to understand why small and medium-sized companies do not choose to have a pre-established career plan, as this brings benefits to both the employee and the company. This questioning is also the basis for regaining the autonomy of the human resources sector, since there is often no insertion of new tools and projects, as the organization's management is still tied to past ideas and does not allow HR to plan new resources. earnings and organizational development. With that, the central idea of this project is to show that the career plan is something viable for any size of institution and that its implementation will give good results. This planning aims to make it clear to the employee the paths to be followed in order for him to reach a new position, this brings security and motivation to the employee and further favors the organization's gains. To prove that a career plan is not an expense but an investment for the company's future and to illustrate how they can implement it, a bibliographic research methodology on career plans, planning and development, field research with companies in the city of Monte Mor in 2022 and data collection to develop steps/processes for changing positions.

Keywords: Growth - Planning - Career - Career Plan

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. REFERENCIAL TEÓRICO	9
1.1. Plano de Carreira	9
1.2. Como criar e implantar um plano de carreira	11
1.3. A importância do RH para o sucesso de um plano de carreira	13
2. MUDANÇA DE CARGO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	16
2.1. Empresas Burocráticas e Adaptativas.....	18
2.2. A promoção de cargos nas pequenas e médias empresas de Monte Mor...	20
3. PLANO DE CARREIRA TDE	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICE A – Manual para desenvolvimento de plano de carreira em pequenas e médias empresas	31

INTRODUÇÃO

O mundo corporativo e a competitividade fortalecem a ideia de inovação, e as grandes organizações sabem disso e sempre estão em busca de melhorias em todos os aspectos de sua gestão, mas em contrapartida as pequenas e médias empresas não entendem que para se tornarem referência no local e no segmento que estão precisam se dar ao trabalho de olhar para seus funcionários como o capital mais importante.

Ao entrar em uma organização o colaborador tem o desejo de crescer profissionalmente e esse desejo toma força já no período de entrevista, pois o recrutador na maioria das vezes informa sobre a possibilidade de mudança de cargo. Descrever e traçar esse trajeto é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos, que muitas vezes se vê sem autonomia, por conta da política da organização, que ainda possui preconceitos e ideias ultrapassadas sobre como promover seus colaboradores. Com a falta de autonomia e barreiras que o RH enfrenta para colocar certas ideias em prática, o funcionário e até mesmo a organização, saem prejudicados.

Em pesquisas realizadas com colaboradores e empresas pequenas e médias do município de Monte Mor, no ano de 2022, foi identificado que não há clareza no processo de promoção ou mudança de cargo nas instituições. Normalmente, o colaborador é somente inserido na organização em um determinado setor/cargo e o passo a passo para seu desenvolvimento profissional não é informado, os caminhos, cursos e competências que ele irá necessitar não são mencionados.

Para as empresas pesquisadas há a crença de que a meritocracia seja a melhor forma de promover seus colaboradores, ou seja, os funcionários que exercem um determinado cargo dedicando-se e destacando em suas atribuições e afazeres, por merecimento, são promovidos para uma nova função, mesmo que ele não possua todas as competências necessárias para este novo cargo. Esta situação, muitas vezes, reflete na não adaptação do funcionário, o que gera despesas extras, para a organização, com treinamentos, com contratação de outro colaborador mais qualificado e, em casos mais extremos, com a demissão desse funcionário que não se enquadrou no cargo.

O desenvolvimento desse colaborador precisa ser acompanhado desde o início de sua carreira, fortalecendo suas competências e incentivando ele a obter tantas outras, seja elas comportamentais ou técnicas. Quando isso não ocorre o funcionário por não ter ideia de como se desenvolver profissionalmente, acaba ficando desmotivado e a organização, por sua vez, não consegue reter seus talentos.

Mediante a situação-problema exposta e o questionamento do porquê as pequenas e médias empresas não implantam o plano de carreira, este trabalho tem o intuito de mostrar os benefícios para as organizações e colaboradores, e como essas organizações podem implantá-lo, dando assim, mais atenção ao crescimento profissional dos seus funcionários e apresentar os ganhos e melhorias que a instituição obtém quando dá autonomia para o setor de Recursos Humanos implantar métodos de promoção de funcionários de forma a valorizar suas competências e inserindo-os em funções adequadas ao seu perfil profissional.

Para que os objetivos sejam alcançados, utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica sobre plano de carreira, planejamento e desenvolvimento, pesquisa de campo com as empresas da cidade de Monte Mor em 2022 e levantamento de dados para elaborar etapas/processos para mudança de cargo.

Ao final, apresenta-se um método simples e objetivo para as pequenas e médias empresas desenvolverem seus planos de carreira e realizem sua implantação.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Plano de Carreira

Para que haja um aprofundamento sobre o assunto e a absorção de olhares distintos é necessário a busca por referências que abrangem a discussão acerca de plano de carreira, desenvolvimento dos participantes e as organizações.

No dicionário brasileiro a palavra carreira trata-se de “profissão em que há promoção ou progresso” (DICIONÁRIO HOUAISS CONCISO, 2012, p.169)

A definição consiste em explicar a fundo e mostrar assim todo um contexto em volta para compreender o que será atribuído tanto para organizações como para o funcionário.

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligados a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimentação de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança. (LONDON e STUMPH, 1982, apud DUTRA, 1996, p.17)

Tratando-se assim da ideia de passar por diversas experiências e barreiras para se garantir um aprendizado, e assim, construir uma carreira bem estruturada, onde o indivíduo tem um olhar diferente do que a organização sobre carreira. O entendimento se tem além de trazer benefícios para empresa sanar desejos e motivar o crescimento e desenvolvimento de cada um que constitui a equipe, esse é um dos objetivos de se ter um plano de carreira bem estruturado, isso garante o sucesso de empregados e empregadores.

Existe o fato de que cada um possui um pensamento sobre o que seria a carreira ideal. Podendo criar possibilidades somente depois de ser inserido em alguma organização ou se desenvolvendo para determinada área durante o processo em instituições de ensino, mesmo assim passaria por diversas fases e mudanças de cargo até obter seu desejo esperado.

O processo de escolha de uma carreira tem lugar em três estágios na vida de uma pessoa:

- Estágio da fantasia – cobre período da infância, indo até os 11 anos;
- Estágio das escolhas tentativas – geralmente cobre o período de 11 a 16 anos. Este estágio é baseado primeiramente em interesses e, posteriormente, em capacidades e valores;
- Estágio das escolhas realistas – ocorre a partir dos 17 anos e geralmente cobre três períodos: exploratório, em que é examinada uma série de opções de carreira; cristalização, em que as opções começam a ser focadas de forma melhor; e especificações, em que a pessoa escolhe uma carreira em particular. (GINZBER, 1951, apud DUTRA 1996, p. 31)

Tendo em vista os anseios do colaborador juntamente com a visão clara do que a organização espera do mesmo, faz com que haja uma ligação entre esses dois pontos e ocorre assim a boa entrega de resultados. Importante ressaltar que se a empresa não fornece as informações necessárias para que o funcionário saiba o que deve ser feito, não existe a possibilidade de crescimento e desenvolvimento de ambas as partes.

Com isso, QUEIROZ e LEITE (2011, p.1790) se referem 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 desejo de mudança de cargo e valorização estão atreladas, mas a organização deve abrir caminhos e a visão para que isso aconteça.

Cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, a carreira é decisão do colaborador; somente a ele cabe a escolha da sua trajetória (PONTES, 2002, p. 329)

Obviamente que cada pessoa tem em mente anseios, metas e objetivos, tanto na vida pessoal como profissional. Como afirma FERREIRA (2003, p. 30), “o primeiro passo é saber aonde quer chegar”.

É necessário que se faça esse levantamento no ato da contratação, e no decorrer da trajetória do indivíduo na empresa, para que seus interesses sejam atrelados com os da organização e que se possa oferecer treinamentos que desenvolvam as capacidades, mas sempre respeitando os limites do colaborador, pois nem todos querem ser gerentes ou ter cargos de chefia. A empresa deve ter opções, assim a escolha de mudança de cargo não seria algo limitado.

KANTER (1997) fala sobre a responsabilidade da organização em passar as devidas informações, contribuir com o aprendizado e criar possibilidades para o colaborador, dando o devido retorno, recompensando-o de forma salarial.

1.2. Como criar e implantar um plano de carreira

É inquestionável o fato de que para a organização alcançar o sucesso é necessário investir no capital humano, treinando e desenvolvendo os colaboradores.

A proposta de criar um plano de carreira onde o empregado se sinta motivado e satisfeito e dê produtividade, pode ser gerida através da hierarquia das necessidades, desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Harold Maslow. Ela traz consigo etapas onde o indivíduo passa para alcançar a satisfação total em sua vida. Chamada assim de Pirâmide de Maslow como mostra a imagem a seguir:



Figura 1: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow. Fonte: CHIAVENATO (2004, p.265)

Observando esta pirâmide é constatado que a organização pode estar presente nestas conquistas desde sua base, que seria onde a empresa proporciona alimentação e horários de descanso, no segundo nível, trazendo a segurança no cargo e os direitos trabalhistas assegurados, o terceiro nível construindo um ambiente de trabalho regido pela comunicação e parceria entre todos os funcionários e o quarto nível que traria consigo o reconhecimento, desenvolvimento dos colaboradores, neste nível que se entra com o plano de carreira, onde seria garantido uma melhora na parte salarial e benefícios. Por fim ao topo da pirâmide com a realização pessoal,

tendo o indivíduo alcançado todas suas necessidades e objetivos de vida pessoal e profissional.

Para que haja uma implantação justa e coerente do plano de carreira é primordial que seja avaliado os setores/ funções existentes na organização, para isso o plano de cargos e salários funciona como ponta pé inicial.

Em um material disponibilizado digitalmente pela Gupy (2022), empresa de recrutamento e seleção, é possível ter um embasamento das etapas para se estruturar este plano de cargos e salários.

A primeira etapa consiste em nomear uma equipe de RH, está ficará responsável em elaborar este plano, uma equipe multidisciplinar e auto gerenciável irá facilitar este processo, é indispensável que gestores e líderes participem pois eles conhecem as atividades exercidas em cada setor pelos colaboradores.

Segunda etapa é a análise a estruturação de cargos e seus níveis, mapeando assim como a empresa está organizada e se na teoria e na prática elas se coincidem, nesta etapa pode se optar por fazer um plano de cargos e salários só para alguns cargos já que estamos falando de pequenas e médias empresas e nem sempre é possível fazer com que todos os colaboradores alcancem cargos de gerência e liderança, por conta do porte da organização.

A terceira etapa é uma pesquisa com os funcionários, onde pode se pegar uma amostra de determinados setores e assim ver o cargo que o colaborador ocupa, o nível do cargo, salário, descrição da função e a atividade final que ele exerce e ver se as informações batem, pois muitas vezes as funções que são exercidas são maiores do que as informadas no ato da contratação.

Na quarta etapa, é necessário classificar cargos, salários e o nível, utilizando uma planilha como recurso para colocar as informações e padronizando os níveis que exercem as mesmas funções, mas que por muitas vezes possuem nomenclaturas diferentes. Separar os cargos por níveis já existentes na empresa, como Júnior, Pleno e Sênior como mostra o exemplo na tabela a seguir:

	Junior I	Pleno II	Senior III
1. Analista de Marketing	Auxiliar na comunicação e na geração de novos clientes.	Planejar e construir os conteúdos e eventos da empresa.	Analisar resultados, coordenar ações de marca e performance.
Atividades	. Envio de e-mails; . Publicações em redes sociais	. Produção de eventos; . Planejamento de conteúdo.	. Ações de marca; . Análise de performance.
Salário	R\$ 1.800	R\$ 3.000	R\$ 4.500

Figura 2: Plano de cargos e salários - O manual completo. Fonte: GUPY (2022, p.15)

A quinta etapa consiste em desenhar as posições organizacionais, utilizando um organograma, com as informações que foram captadas ao longo da criação do plano de cargo e salários.

Na sexta e última etapa é o momento de montar uma matriz do plano de carreira e premiações, estabelecer o que é necessário para um funcionário ser promovido, as ações, cursos, comportamentos dentro da empresa, o que faz dele diferente dos outros, para que seja posto em outro cargo. Analisar as características necessárias para exercer determinada função e assim a matriz estará pronta para ser utilizada. Como exemplo ilustrado na Figura 3:

O profissional...	Precisa tomar decisões difíceis e agir rapidamente	Possui demanda de projetos complexos	Exerce com maestria os valores culturais	Média
Auxiliar administrativo	1	2	2	1.3 = Júnior
Analista de Marketing	3	3	3	3 = Sênior
Pessoa desenvolvedora	2	2	3	2 = Pleno

Figura 3: Plano de cargos e salários - O manual completo. Fonte: GUPY (2022, p.20)

1.3. A importância do RH para o sucesso de um plano de carreira

O Recursos Humanos é parte fundamental para que o plano de carreira seja colocado em prática. MILKOVICH (2000) fala sobre a importância de um setor de Recursos Humanos efetivo, criativo, que produz e planeja, criando assim, estratégias

dentro da organização e enfatizando que sem essas pessoas não se pode alcançar grandes feitos.

Em relação a estratégia usada pelo setor de Recursos Humanos para estabelecer um plano de carreira que realmente faça os colaboradores se sentirem motivados a desenvolver suas habilidades e melhorar resultados para que haja a ascensão do mesmo, é preciso ter a colaboração da organização. As mudanças na gestão se iniciam do alto, desta forma, só será possível modificar o método de mudança de cargo se a política organizacional permitir.

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera. (CHIAVENATO, 2010, p. 71)

Planejar, criar e executar novas ferramentas ou métodos e mostrar os resultados positivos ao ser implementado, trazem segurança para a organização e favorecem o RH na sua autonomia, pois assim será notável sua importância na tomada de decisões.

Inserir aos poucos essas novas ferramentas, para que haja a devida adaptação de todos os funcionários tendo assim uma melhor aceitação.

A figura a seguir mostra como a mudança ocorre, desde deixar velhos hábitos e técnicas ultrapassadas e inserir novas ideias para melhoria na cultura organizacional e assim essas melhorias se tornariam ações e atitudes corriqueiras pois estariam sendo implementadas diariamente na empresa, tornando-se assim uma parte comum do processo:

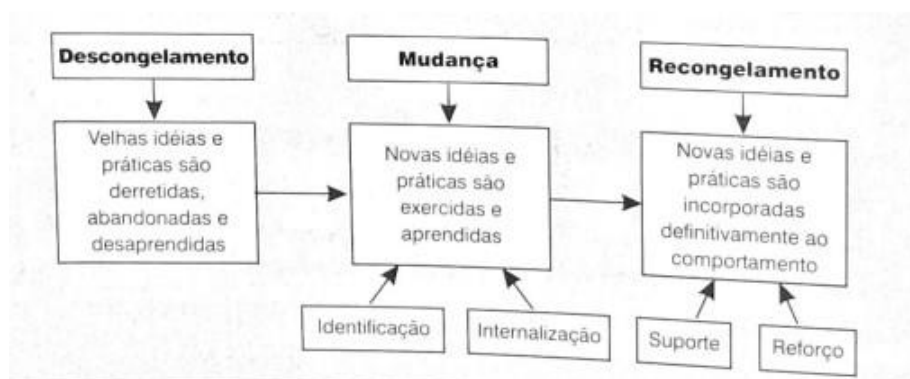


Figura 4: O processo de mudança. Fonte: CHIAVENATO (2004, p.298)

Este é um ponto crucial na hora de implantar um plano de carreira em pequenas e médias empresas, pois a dificuldade em modificar uma cultura vai além de expor novas tendências, é um caminho longo a ser percorrido e necessita do apoio da gerência da organização, para que se tenha sucesso. Pois existe a dificuldade de modificar certos conceitos, portanto é necessário um trabalho árduo e cauteloso, e está seria uma atividade exercida pelo setor de RH, onde seria preciso demonstrar os ganhos, para que a empresa notasse os benefícios em tornar novas ideias em ações no seu dia a dia.

As estratégias tomadas precisam ser analisadas com cautela para que posteriormente não surjam problemas. Criar cenários e dúvidas em volta das mudanças para se estar sempre à um passo à frente, seja retirando ações desnecessárias ou melhorando as existentes.

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)

2. MUDANÇA DE CARGO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O mundo corporativo e a competitividade reforçam a ideia de inovação, as grandes organizações sabem disso e estão sempre em busca de melhorias em todos os aspectos da gestão, mas por outro lado, as pequenas e médias empresas não entendem que para se tornarem referência no local e no segmento que atuam, têm que se esforçar muito para ver seus funcionários como seu capital mais importante.

Ao entrar em uma organização, os colaboradores têm o desejo de crescer profissionalmente e esse desejo se torna ainda mais forte durante as entrevistas, pois os recrutadores, na maioria das vezes, informam sobre a possibilidade de mudança de função, porém, ao serem contratados, não fica claro para os colaboradores como ele pode evoluir profissionalmente na empresa.

Cabe ao RH descrever e traçar os caminhos para que as mudanças de cargos ocorram nas organizações, porém, em pequenas e médias empresas, ele se encontra sem autonomia devido às políticas organizacionais, que, em alguns casos, possui ideias tendenciosas e desatualizadas sobre como promover os colaboradores.

Uma das formas de se promover os funcionários nessas pequenas e médias empresas seria através da meritocracia, que seria um método onde todos os colaboradores competem de forma igualitária e que por conta do seu desempenho é concedido uma remuneração ou cargo melhores, portanto, por conta do seu merecimento é feita a troca de função. Este método tem como base avaliar de forma justa seus funcionários, porém muitas vezes a gestão não consegue estabelecer metas e informar os colaboradores com clareza sobre o que é esperado deles, fazendo com que os mesmos se sintam desmotivados.

Além da falta de comunicação existe algo que desqualifica esse método, que seria a politicagem e o favoritismo na organização, onde indivíduos são escolhidos para ocupar outros cargos somente por serem pessoas influentes, familiares de um responsável da empresa ou por conta de coleguismo. Isso provoca grandes transtornos, pois mostra falta de ética e desvalorização do esforço de outros funcionários, que se veem desmotivados e insatisfeitos com a gestão e o modo como a organização é direcionada. Trazendo assim, falta de produtividade e um clima organizacional desfavorável.

Uma das ferramentas utilizadas para aplicar a meritocracia é a avaliação de desempenho, mas para que isso seja executado de forma correta a organização deve

buscar formas gerenciáveis claras e objetivas com seus funcionários, e este é o ponto principal em qualquer método que for utilizado. Estar em comunicação constante com seus colaboradores, para que todos saibam como serão avaliados e o trajeto/ etapas e qualificações que serão necessárias para que aconteça uma mudança positiva em sua carreira na organização. Usando a forma de merecimento, muitas empresas não são diretas com o que esperam dos indivíduos que fazem parte de sua equipe, tornando assim a promoção mais longe e difícil de ocorrer.

A seguir temos a figura que demonstra qual seria o objetivo da avaliação de desempenho, lembrando que por conta que a meritocracia pode ser um método falho, como foi exposto anteriormente, pode se ter a ideia que muitas vezes não é usado nenhum método de avaliação com o colaborador, ele somente é mudado de cargo por exercer a função atual de forma corretada e/ou ser um funcionário que não possui queixas de faltas e atrasos, mas não obtém todos os requisitos para a nova atividade que será exercida:

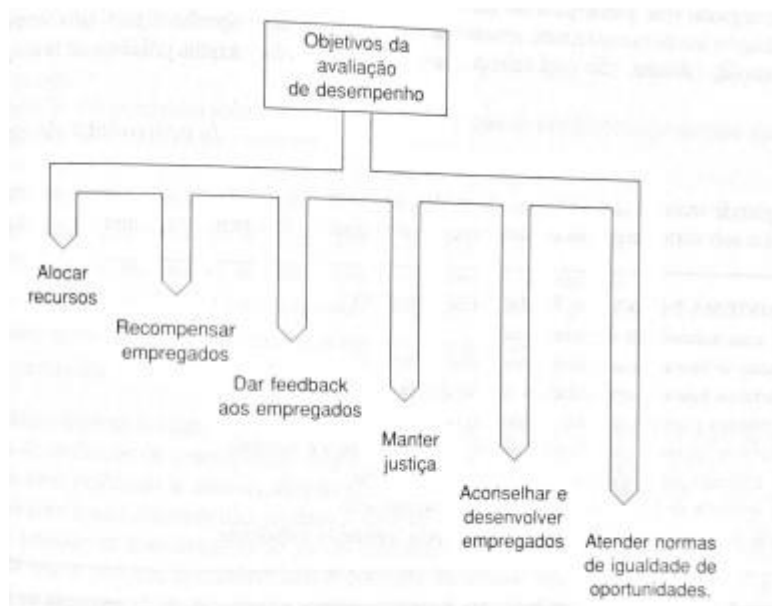


Figura 5: Objetivos da avaliação de desempenho. Fonte: DAVIS; NEWSTROM (2004, p.99)

Todo sistema de avaliação humana apresenta 'vícios de julgamento' que dão origem às críticas que tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito. (MARRAS, 2009, p. 178)

2.1. Empresas Burocráticas e Adaptativas

A Figura 6 mostra um parâmetro entre uma organização e outra, a forma como se gerencia um ambiente pode favorecer ou não a motivação e a produtividade dos colaboradores:



Figura 6: Organizações burocráticas e organizações adaptativas. Fonte: CHIAVENATO (2004, p.432)

Basicamente quando uma empresa tem sua gestão engessada, sem inovação, sem espaço para novas tendências e sem a possibilidade do setor de Recursos Humanos modificar certos aspectos ela se vê sem crescimento, onde não só prejudica a forma como as outras empresas à veem, como também seus clientes e os indivíduos que integram seu quadro de funcionários, havendo assim uma imagem de uma organização com pouca participação, autoritária e nada colaborativa, sem abertura para novas ideias.

Temos em mente que novas soluções podem beneficiar a organização e trazer bons resultados. A forma como promovesse os colaboradores pode gerar um olhar dos clientes já existentes, de forma positiva, gerando mais confiabilidade e segurança e novos clientes surgiram, pois, a organização mostrará que está inovando e se adequando a esse novo mundo estratégico da gestão, se adaptando as novas formas de gerenciamento de pessoas e seus serviços. Isso traz consigo mais benefícios e rentabilidade e crescimento profissional, pois seus funcionários estarão mais qualificados, buscando assim melhorias para ter mais possibilidades dentro da empresa, isso elevará o nível não só do trabalhador, mas como o da organização, tendo seus serviços fornecido por pessoas altamente qualificadas e preparadas, aumentando assim a possibilidade de lucro, pois tendo colaboradores de extrema

competência seus serviços estarão sempre em competitividade e qualidade no mundo empresarial. A política organizacional deve se manter sempre em movimento, criando e inovando, com isso haverá sempre melhorias na organização, e dar autonomia ao setor que gerencia os colaboradores que é o caso do RH é uma dessas modificações que serão eficazes para se garantir um melhor desenvolvimento dos indivíduos, e também aumentar o canal de comunicação seria outro ponto importantíssimo para que toda a organização possa estar em participação nas tomadas de decisões. Quando se fala em autonomia, se trata de dar o poder de modificar ou fazer mudanças em métodos dentro da empresa, o Recursos Humanos teria a liberdade de implantar recursos e sistemas que facilitariam e ampliariam o modo de desenvolver e treinar seus colaboradores sem sofrer represarias ou de serem empostas barreiras, dificultando assim seu trabalho.

Outra questão seria que nas organizações se faz necessário enxergar se o funcionário só se destaca pela função que exerce ou se tem outros atributos e se esses podem ser desenvolvidos, está é a função do plano de carreira.

Ao mudar o modo como se promove um empregado, toda a cultura e clima organizacional irá ser modificado, é preciso ter a ciência que as adaptações levam tempo, e que pode haver uma certa relutância por parte de alguns colaboradores ao ser imposta essas mudanças, assim é preciso informar os benefícios ao implantar esse novo sistema de promoções.

A Figura 7 demonstra como existe as forças que impulsionam a mudança e as forças que resistem a ela, a ideia do plano de carreira seria posta em questão nesse caso, tendo consigo uma parte da organização que seria a favor e outra não, mas que ao analisar todos os pontos seria notável os ganhos, pensando na motivação do funcionário que seria colocado como primordial para garantir o sucesso da organização. Aumentando os ganhos da empresa, pois com o empregado se sentindo parte da organização cortaria gastos na parte de absenteísmo e rotatividade e a qualidade e aumento na produção por conta da satisfação em questão, e ao mesmo tempo tornando satisfatório o local de trabalho para o colaborador, pois seria colocado em foco seu crescimento profissional de forma clara e objetiva, onde o mesmo saberia exatamente o que é necessário para alavancar sua carreira:

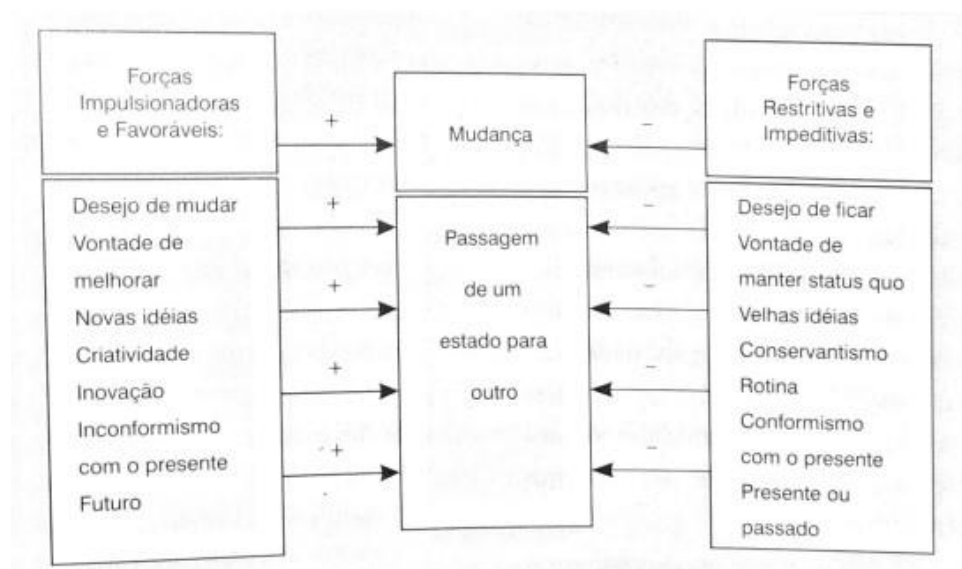


Figura 7: As forças positivas e negativas à mudança. Fonte: CHIAVENATO (2004, p.301)

2.2. A promoção de cargos nas pequenas e médias empresas de Monte Mor

Em uma pesquisa realizada com uma amostra de 11 empresas, através de e-mails e telefonemas feitos para o setor de Recursos Humanos de organizações de pequeno e médio porte da cidade de Monte Mor-SP, foi possível obter a informação de 4 delas, onde o sistema de promoção de cargos utilizado é por meio da meritocracia.

Para as empresas pesquisadas, os funcionários que se dedicam a um cargo específico e se destacam em suas funções/ tarefas são promovidos à novas funções por mérito, mesmo que ele não tenha todas as habilidades necessárias para esta nova posição.

O processo de promoção ou mudança de cargos nessas empresas foi considerado pouco claro. Muitas vezes, um funcionário é simplesmente colocado na organização em um cargo sem conhecer o passo a passo de seu desenvolvimento de carreira, nem mencionar os caminhos, cursos e habilidades que ele precisa ter para evoluir profissionalmente na instituição.

Essa situação muitas vezes se reflete em desajustes dos funcionários, que incorrem em custos adicionais para a organização, incluindo treinamento, contratação de outro funcionário mais qualificado e, em casos mais extremos, demissão do funcionário que não se encaixa bem na empresa.

Ao considerar os aspectos apresentados, vislumbra-se a necessidade de reformular o modo de mudança de cargos nas organizações de pequeno e médio porte do município, ou seja, propor uma forma fácil, clara e viável financeiramente para que estes tipos de empresas possam implantar um plano de carreira por etapas, visualizando primeiro os setores que a probabilidade de crescimento e que o número de cargos seja relativamente maior de acordo com o porte da organização.

Ao estudar e avaliar as empresas de grande porte se notou a prática de certos planos de carreira, como o plano de carreira em Y e W, onde se encaixa opções de cargos, para o funcionário optar por um, para a mudança de cargo. Existe ainda o plano de carreira em rede, onde à possibilidade de passar por diversos setores até se estabelecer uma conexão, onde assim o indivíduo se encaixasse e assim estaria modificando seu cargo/ setor, com a permissão do seu superior, que iria avaliar seu desempenho em cada uma dessas novas funções e em conjunto, chegariam a uma conclusão sobre a promoção. Com isto estabelece uma nova forma de plano de carreira para pequenas e médias empresas, onde estaria baseado nas demais já existente, possibilitando o colaborador de optar e se qualificar no decorrer de sua trajetória profissional.

Com base no treinamento das competências e habilidades já existentes; desenvolvimento com cursos e qualificações para preparar o funcionário no seu futuro cargo por fim a escolha, que nada mais seria que a decisão final vinda do colaborador, mostrando assim que a empresa leva em consideração seus ideias e objetivos, atrelado a avaliação do superior, para garantir o sucesso nessa nova função. Este seria o plano de carreira TDE, uma forma simples e completa no modo de roca de cargo/ setor, lembrando que para que novas tendências e estratégias possam ocorrer é necessário a junção de todos da organização, principalmente da gerência que daria a liberdade do setor de Recursos Humanos de coordenar e executar este novo plano de carreira. Com a possibilidade dessa nova ferramenta, é possível notar os benefícios, como aumento na motivação dos colaboradores; maior competição saudável entre os setores; qualificação da mão de obra; visibilidade da organização em meio ao mundo corporativo; aumento da reputação entre funcionários e clientes; crescimento da empresa em meio ao seu segmento, e lucros a partir da ideia de que quanto mais os colaboradores estão satisfeitos maior a produção e diminuição da rotatividade e faltas injustificadas.

Lembrando que treinamentos são de curto prazo, e desenvolvimento são de longo prazo, este ponto é importante para se focar no que é primordial. Os gestores e o setor de RH devem ficar atentos para colocar suas energias em indivíduos que seguem o padrão da organização. A missão, visão e valores precisam estar alinhados, para que haja uma entrega da parte do colaborador.

O desenvolvimento do funcionário seria através de cursos e capacitações até que ele esteja apto para ingressar em outro cargo, já os treinamentos seriam para aperfeiçoar competências já existentes ou aflorar outras.

A seguir a figura reflete sobre o que se faz necessário em um indivíduo para que ele possa exercer suas atividades no trabalho. Suas competências são o que faz dele um bom funcionário e pertinente assim de ser promovido. Quando se trata do plano de carreira é importante que o cargo esteja alinhado ao colaborador de forma que não exista prejuízos a empresa ou até mesmo para o trabalhador. É necessário avaliar de forma criteriosa para que não haja problemas futuros:

REQUISITOS MENTAIS
Escolaridade Experiência Complexidade Habilidade analítica Criatividade Precisão Julgamento e Iniciativa Planejamento
REQUISITOS FÍSICOS
Esforço físico Habilidade manual Fadiga mental/visual Concentração Monotonia Pressão do trabalho Pressão emocional
RESPONSABILIDADES
Por material ou produto Por ferramentas/equipamentos Por erros Por valores Por contatos Por subordinados Por dados confidenciais

Figura 8: Exemplos de fatores de avaliação. Fonte: MARRAS (2009, p. 100)

Estando em um ambiente e exercendo uma função que se é adequada ao perfil, o indivíduo produz de forma eficaz e com qualidade, pois se sente capaz e motivado, o sentimento de pertencimento faz com que suas atividades sejam feitas com mais satisfação.

3. PLANO DE CARREIRA TDE

Com base em todo este estudo se fez necessário a criação de um plano de carreira para que as organizações de pequeno e médio porte utilizassem outra forma de promover seus funcionários. Implantar um plano de carreira baseado em adequar o colaborador e lhe dar opções que se enquadrem em suas expectativas e competências, pois nem toda oportunidade de promoção dá ao trabalhador satisfação.

Sabe-se que os anseios do indivíduo nem sempre é o que a empresa lhe oferece, respeitando assim o colaborador, para que ele possa participar das tomadas de decisão. Neste ponto cabe estabelecer uma boa comunicação entre os líderes e o restante dos colaboradores. Havendo sempre uma boa interação, para que se saiba quais os desejos referentes as mudanças de cargos/ setores.

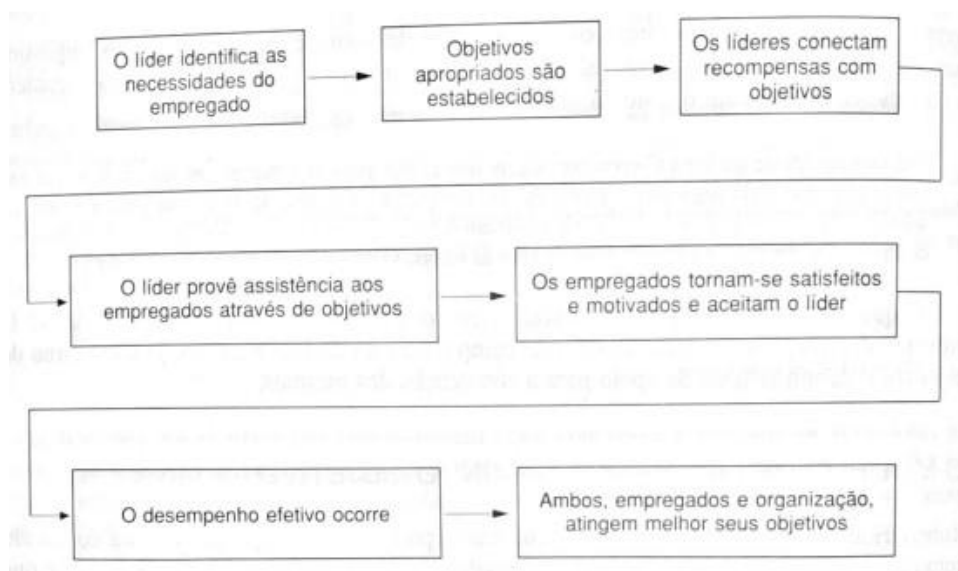


Figura 9: Processo do caminho para a liderança. Fonte: DAVIS; NEWSTROM (2004, p.154)

Acima a figura mostra como deve agir os líderes e responsáveis pelo setor, para garantir que os anseios da empresa e do funcionário sejam ouvidos e respeitados. Nem sempre o que a empresa oferece é o que o colaborador tem em mente para seu futuro profissional, por este motivo é muitíssimo importante a comunicação ser efetiva.

Se tratando do novo método de plano de carreira, baseado aos já existentes, o plano de carreira foi reformulado e adequado um processo de mudança de cargo onde o foco seria o treinamento, avaliando assim os colaboradores com melhor desempenho em suas funções, em novos procedimentos, e aperfeiçoando

competências já existentes; desenvolvimento, qualificando com cursos e capacitações, para estar apto a troca de cargo e pôr fim a escolha, onde o funcionário teria a decisão respeitada e valorizada na hora da mudança de cargo, tendo mais de uma possibilidade de função, no momento de sua promoção. Este seria o plano de carreira TDE, visando sempre o crescimento do profissional e mostrando para o colaborador sua importância na organização, aumentando assim o sentimento de pertencimento, pois seu ponto de vista também seria colocado em questão.

Alguns pontos a serem levados em consideração nesse plano seriam na questão da avaliação na etapa T, observando e avaliando quais funcionários se encaixam nas expectativas da empresa.

Na etapa D a questão de cursos vem as vezes como uma barreira pois pequenas e médias empresas tem um orçamento que pode dificultar a implantação de capacitações dentro da organização, mas uma solução seria parcerias com instituições de ensino ou ao menos as informações necessárias, para serem repassadas para o colaborador, os locais onde ele poderia se capacitar.

Já na etapa E, a questão de dar abertura para o colaborador precisa ser bem direcionada, ao mesmo tempo que se dá a chance da opinião do funcionário, é necessário que o líder ou gestor faça uma avaliação junto ao empregado, então seria de grande importância a comunicação entre eles, para que se chegue na melhor decisão para ambos: empresa e funcionário.

A Figura 10 mostra como são as etapas para que haja uma avaliação e critérios de avaliação para que o líder e funcionário alinhem suas expectativas e objetivos.

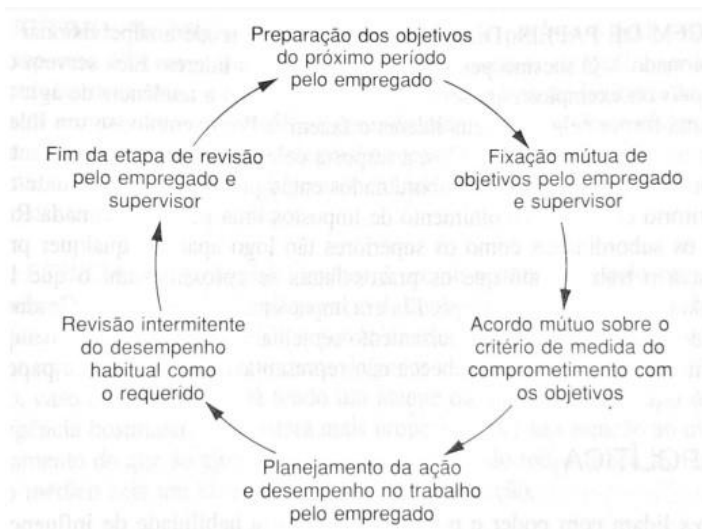


Figura 10: Processo circular da administração. Fonte: DAVIS; NEWSTROM (2004, p.155)

É de grande importância o líder saber avaliar e ajudar o colaborador na sua tomada de decisão, mas é preciso estar atento para que no fim desta decisão não exista a possibilidade de ser imposto algo, deve-se manter o respeito ao anseio e desejo do colaborador.

Desta forma, o manual proposto (disponível no Apêndice A) foi criado considerando que o Recursos Humanos terá a liberdade de implantar tal recurso.

O manual consiste nos benefícios quando se tem um plano de carreira pré-estabelecido na organização; o planejamento para que ele funcione da melhor maneira possível, avaliação dos cargos e salários para se garantir o respeito as tarefas do colaborador e sua remuneração adequada; as definições de metas tanto para a empresa, quanto para o empregado; perfil do colaborador, o modo de qualificar e capacitar; e a comunicação e colaboração de um todo, que seria a empresa e sua gerencia e seus demais funcionários.

Ressaltando a importância de um manual objetivo e claro, para que seja implantado de forma com que o colaborador possa saber os passos que devem ser tomados para que ele tenha chances de crescimento na empresa, além disso este projeto vem com o intuito de abrir novos horizontes e caminhos para as organizações, tendo em vista a modernização de determinadas estratégias, onde o setor de RH possa propor essas novas ideias e fornecendo melhores resultados, contribuindo assim com o progresso empresarial e profissional.

A elaboração deste manual consiste em ampliar e ajudar no ganho de capital e melhorar a satisfação do funcionário, valorizando e contribuindo para o seu crescimento, tanto profissional como pessoal. A empresa deve atualizar o plano de carreira conforme consiga alavancar seu porte, dando autonomia para o setor de Recursos Humanos poder agir conforme essas mudanças aconteçam, estar abertos e propensos à novas tendências.

O manual para executar este projeto estará disponível em PDF no site da instituição ETEC de Monte Mor, no endereço eletrônico: www.etecmontemor.com.br, para que assim possa ser visualizado e utilizado por todas as empresas que desejarem, modificar seu modo de mudança de cargo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se tratando de modos de promoção de cargo em pequenas e médias empresas foi notado a falta de planejamento e diálogo com o próprio empregado, não deixando claro os caminhos a serem percorridos para se garantir um novo cargo. Seria então através da meritocracia a maneira de se crescer profissionalmente, nessas empresas. Uma forma muita das vezes falha de se modificar cargos, visto que nem sempre a pessoa com bom desempenho na função atual será a que irá se portar com maior desenvoltura na nova função, ou até mesmo a politicagem e favoritismo prejudicam está ferramenta, causando transtorno no clima organizacional e até mesmo no desempenho dos colaboradores, pois por verem seus esforços e competências negligenciados acontece a desmotivação, ou quando são colocados em cargos que não desejam ou não são capacitados à queda na produtividade e qualidade dos serviços. Com isso foi feita a reformulação de um plano de carreira com base nos já existentes, para que essas empresas de pequeno e médio porte possam implantar uma maneira mais efetiva na hora de modificar seus funcionários de setores/ cargos, garantindo melhor qualidade em seus processos e motivação de seus colaboradores, alavancando assim seus ganhos.

Para que tudo isso seja possível a gerência das organizações deve manter a comunicação em alta e dar liberdade ao RH para coordenar e elaborar formas viáveis nesse quesito. Se sabe que mudanças como estas podem impactar a todos e com isso vem a modificação na cultura organizacional, adequando as novas tendências.

Este trabalho teve como objetivo a criação de um plano de carreira simples e objetivo, para que as empresas possam implantar junto com o setor de Recursos Humanos um planejamento mais elaborado na hora de modificar seus funcionários de cargo, trazendo satisfação e ampliando as possibilidades ao indivíduo no momento que será informado sobre as possibilidades de cargo para ser promovido, garantindo e respeitando a opinião deste colaborador.

Se tratando de um projeto cujo seria necessário implantar durante um período, para garantir a eficácia, não foi possível fazer a “implantação teste”, pois não se teve tempo hábil para tal feito, onde seria necessário verificar o plano de carreira TDE e as hipóteses sugeridas no decorrer dessa pesquisa, se está de acordo com as expectativas supostas ou não. Deixando assim este projeto em aberto para futuras pesquisas onde se garantiria ou não sua eficácia.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONVENIA. **Plano de carreira: descubra a finalidade, tipos e como elaborar**, 2022. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/plano-de-carreira/>. Acesso: 13/06/2022

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO: Uma Abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão das pessoas**. São Paulo: Atlas 1996.

ENDEAVOR BRASIL. **Plano de carreira: como alinhar os objetivos da empresa com as expectativas dos seus funcionários**, 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/plano-de-carreira/>. Acesso: 26/04/2022.

EQUIPE EMPLOYER. **6 Pontos importantes para o planejamento de carreiras**, 2022. Disponível em: <https://employer.com.br/6-pontos-importantes-para-o-planejamentos-de-carreiras/>. Acesso: 27/06/2022

EQUIPE IMPULSE. **Papel do RH nas organizações: como um RH estratégico pode ajudar sua empresa a crescer?**, 2020. Disponível em: <https://impulse.net.br/papel-do-rh-nas-organizacoes/>. Acesso: 11/03/2022.

EQUIPE REVELO. **Confira 5 erros mais comuns em planos de cargos e salários**, 2020. Disponível em: <https://blog.revelo.com.br/5-erros-nos-planos-de-cargos-e-salarios/>. Acesso:18/04/2022.

FERREIRA, B. **Uma luz sobre a carreira. MELHOR VIDA & TRABALHO**. Segmento, 2003.

GUPY. **Plano de carreira: o que é, 6 tipos e como criar um plano de sucesso**, 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/plano-de-carreira/>. Acesso: 15/08/2022.

IBC. **Confira exemplos de um modelo de plano de carreira nas empresas**, 2019. Disponível em: <https://ibcciaching.com.br/portal/coaching-carreira/xonfira-exemplos-modelo-plano-de-carreira-empresa/>. Acesso 31/03/2022

KANTER, R.M. **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **PLANO DE CARREIRA: FOCO NO INDIVÍDUO**. São Paulo: Atlas, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: Ltr, 2002.

QUEIROS, Cláudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.

REDESIGN CONSULTORIA. **Plano de carreira em pequenas empresas: como alinhar objetivos e expectativas**, 2018. Disponível em: <https://redesignconsultoria.com.br/plano-de-carreira-em-pequenas-empresas/>. Acesso: 20/05/2022.

TANGERINO. **Cultura Organizacional: O que é e como criar a sua?**, 2022. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/cultura-organizacional-suaa-empresa-tem-uma/>. Acesso: 19/08/2022.

TOTVS. **Importância do treinamento e capacitação de funcionários**, 2020. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/treinamentos-e-capacitacao-de-funcionarios/>. Acesso:26/08/2022.

SMART TEAM RH. **Plano de carreira: como implantar um plano de carreira em sua PME**, 2021. Disponível em: <https://smartteamrh.com.br/plano-de-carreira-como-implantar-um-plano-de-carreira-em-sua-pme/>. Acesso: 31/05/2022.

APÊNDICE A – Manual para desenvolvimento de plano de carreira em pequenas e médias empresas

Plano de Carreira TDE

Manual para pequenas e médias empresas

O que é e qual a importância de um plano de carreira?

O plano de carreira é um instrumento para a organização de metas e caminhos que projetam a evolução de um profissional em uma empresa ou em sua carreira a médio e longo prazo.

Ele é importante tanto para a empresa como para os colaboradores. Porque ele determina cada posição hierárquica e conseguimos mostrar quais são as possibilidades de progressão de carreira, e o funcionário terá em mãos qual o caminho possível de percorrer dentro da organização e o que é necessário para conquistar cada etapa.

Quais vantagens de ter um plano de carreira?

- Promove uma jornada de crescimento;
- Ajuda a identificar prioridades na carreira;
- Promove qualidade de vida;
- Melhora os ganhos financeiros;
- Ajuda na visibilidade e reputação da organização;
- Possibilita promoções no trabalho;
- Traz novos desafios profissionais;
- Ajuda a alcançar sonhos pessoais dos colaboradores.

3

Carreira

Planejamento

Para elaborar um plano de carreira é necessário um planejamento e seguir algumas etapas para o seu desenvolvimento:

- Avaliar os cargos existentes na empresa;
- Criar um plano de cargos e salários;
- Mudança de cargos;
- Definição de metas e prazos;
- Qualificação;
- Participação dos colaboradores.

4

Carreira

Avaliar os cargos existentes

A avaliação de cargos é um processo que faz parte da elaboração do plano de cargos e salários, com isso o colaborador pode adquirir conhecimento sobre o cargos existentes na empresa e suas expectativas e objetivos ficam mais fáceis de serem alcançados, pois existe clareza desde o ato da contratação.

Mostrando assim para o indivíduo quais os passos ele deve seguir para alcançar a sua promoção, as qualificações necessárias e as competências que ele deve ter para ingressar em um novo cargo.

Criar um plano de cargos e salários

O plano de cargos e salários é uma parte importante pois define quais são os cargos oferecidos na empresa, suas funções e a remuneração. Oferecendo um salário justo e compatível com mercado de trabalho, ele também estabelece metas para que o colaborador possa evoluir na empresa.

Utilizar de um plano de cargos e salários para comunicar de modo eficiente os colaboradores novos ou antigos torna seus caminhos ao sucesso ainda mais promissor. Com o plano, o funcionário terá um guia prático do que fazer agora e futuramente.

O ideal é que o salário de cada cargo seja baseado na experiência exigida pela função, dificuldade das atividades desenvolvidas e encargos pela execução de afazeres ou apresentação de resultados essenciais esperados do cargo.

Mudança de cargos

O manual tem como base o treinamento, desenvolvimento e poder de escolha do colaborador. Sendo assim a avaliação das habilidades, competências e conhecimentos, seriam vistas conforme a execução das tarefas e com isso ocorreria a mudança de cargo, dando ao menos duas opções de funções para o funcionário ter seus desejos respeitados.

O plano de carreira TDE seria então, o treinamento, com o aperfeiçoamento das competências já existentes; desenvolvimento com base em cursos e qualificações para preparar este profissional para seu futuro cargo e pôr fim a escolha, onde teria a possibilidade de duas ou mais funções para que o colaborador pudesse ter seu direito de escolha, e assim ir para o caminho que mais lhe agrada.

Dar essa possibilidade trás para os funcionários, o sentimento de pertencimento e mostra que sua opinião é relevante dentro da organização, fora que isso traz motivação e proporciona um clima agradável na empresa, pois funcionários satisfeitos produzem e se dedicam mais.

Definições necessárias

- Metas da empresa
- Salários e benefícios
- Perfil da empresa e dos colaboradores de cada setor
- Metas para cada setor e cargo (líder, supervisor, coordenador, especialista, técnico, operador, etc).

Qualificação

Para que os funcionários tenham em mente que a empresa está preocupada com seu futuro profissional é importante que seja implantado uma cultura de aprendizado e que isso seja mostrado desde o início. Nem sempre é possível e viável oferecer cursos para os colaboradores, dentro da organização, porém é importante demonstrar que é necessário desenvolver novas habilidades e aperfeiçoar os conhecimentos. Ter projetos em conjunto com instituições de ensino ou ao menos ter informações para repassar para os funcionários, já é um ponto positivo. Isso emplaca positivamente em alguns pontos, como:

- Para que os demais sintam-se motivados;
- Melhor preparação para o mercado de trabalho;
- Aumenta a visibilidade da organização;
- Melhora a reputação da organização com seus colaboradores e seus clientes.

Participação dos colaboradores

Para fazer a implantação do plano é importante esclarecer para o colaborador sobre as possibilidades de crescimento dentro da organização. Eles precisam saber até onde eles podem e chegar e o que deve ser feito para alcançar esses objetivos.

É muito importante lembrar que para conseguir elaborar o plano de carreira de forma efetiva e detalhada, é preciso da cooperação de todos, ouvir os anseios dos funcionários e aplicar o plano com base nessas informações e no que a empresa deseja para o futuro.

Conclusão

A elaboração de um plano de carreira dá um direcionamento para os colaboradores, além de organizar cada função aumentando a satisfação e a motivação dos funcionários.

É importante lembrar que para conseguir elaborar o plano de forma eficaz é necessário ouvir os colaboradores e colocar em prática as metas da organização, adequando e inovando suas expectativas.

A empresa tem que elaborar e atualizar o plano conforme consiga alavancar seu porte, dando autonomia para o setor de RH poder agir conforme essas mudanças aconteçam, estar abertos e propensos à novas tendências.

Autores

Conheça o time por trás desse material feito especialmente para pequenas e médias empresas:



Rosângela Alves Teixeira



Taís Barbosa de Almeida



Vitória Santos Santana