
ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Recursos Humanos

Ana Carolina Barbosa Lima
Gabriele Prado do Nascimento
Giovanna Relser de Oliveira
Joselaine Batista
Kamila Gabriella Chaves
Selma Alves da Silva

VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO
ATRAVÉS DO PLANO DE CARREIRA

Araraquara
2018

Ana Carolina Barbosa Lima
Gabriele Prado do Nascimento
Giovanna Relser de Oliveira
Joselaine Batista
Kamila Gabriella Chaves
Selma Alves da Silva

VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO
ATRAVÉS DO PLANO DE CARREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos sob a orientação dos Professores Gabriela Messias da Silva e Emerson Aparecido Augusto.

Araraquara
2018

Ana Carolina Barbosa Lima
Gabriele Prado do Nascimento
Giovanna Relser de Oliveira
Joselaine Batista
Kamila Gabriella Chaves
Selma Alves da Silva

VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO
ATRAVÉS DO PLANO DE CARREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em 29 de Novembro de 2018.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

Profª. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Profª. Avaliadora: Eliana Maria Marques Sgobi Cazal

Dedicamos esta obra aos nossos familiares, amigos e professores que dedicaram sua atenção.

AGRADECIMENTO

À Deus primeiramente, por nos dar a oportunidade junto ao nosso mérito, de cursar o técnico e de conhecer pessoas maravilhosas.

Agradeço aos professores orientadores Gabriela Messias e Emerson, por terem se dedicado à nos ajudar, tendo paciência e nos auxiliando com seus conhecimentos.

À Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz, por nos ter proporcionado a oportunidade de cursar um técnico de qualidade, nos proporcionando oportunidades no mercado de trabalho.

Aos demais professores, que ao longo dos três semestres, nos ajudou a obter conhecimentos específicos da área.

Aos colegas de classe, por desenvolver diversos pontos de vista em relação aos conteúdos dado em sala de aula, podendo assim obter informações e opiniões diferentes.

Aos demais que contribuíram para a construção do seu TCC.

O passado é uma cortina de vidro. Felizes os que observam o passado para poder caminhar no futuro.

AUGUSTO CURY

RESUMO

Este trabalho apresenta como tema central o estudo do Plano de Carreira nas empresas, como as empresas estão implantando esse novo conceito, e quanto eles sabem a respeito, para realçar a valorização de seus colaboradores. No referencial teórico foram abordados os seguintes temas: plano de carreira; como desenvolver um plano de carreira; planos de cargo e salários; implantação de pesquisas com pessoas que possuem ou não o plano de carreira onde trabalham e os resultados finais. A partir do momento que é exposto esse novo assunto que está em pauta, percebe-se um desejo nas pessoas em querer fazer parte de um plano de carreira, pois é através dele que elas podem ter a clareza de seus objetivos estipulados e possíveis de se concretizar profissionalmente, ou seja, já possuem uma noção de quais são suas possibilidades naquela corporação e até onde elas podem chegar. Para as empresas, o saldo positivo do plano de carreira, é a diminuição da rotatividade e como consequência o desenvolvimento da valorização de seus colaboradores. Assim ambas as partes se sentem atraídas por um bom plano de carreira.

Palavras - Chaves - Plano de Carreira. Profissional. Valorização. Possibilidades.

ABSTRACT

This paper presents as a central theme the study of the Career Plan in companies, how companies are implementing this new concept, and how much they know about it, to enhance the value of their employees. In the theoretical reference the following topics were addressed: career plan; how to develop a career plan; position plans and salaries; implementation of surveys with people who have or do not have the career plan where they work and the final results. From the moment that this new subject is exposed, we see a desire in people to want to be part of a career plan, because it is through it that they can have the clarity of their stipulated goals and possible to be professionally, that is, they already have a sense of what their possibilities are in that corporation and how far they can go. For companies, the positive balance of the career plan is the reduction of turnover and as a consequence the development of the valuation of its collaborators. So both parties are attracted to a good career plan.

Keywords - Career Plan. Professional. Appreciation. Possibilities.

Lista de Figuras

Figura 1 – Remunerações dentro de um plano de carreira	13
Figura 2 – Custos de rotatividade.....	30

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Gêneros.....	31
Gráfico 2 - Idades.....	32
Gráfico 3 - Conhecimento	32
Gráfico 4 - Conhecimento II.....	33
Gráfico 5 - Nível de existência.....	33
Gráfico 6 - Nível de importância.....	34
Gráfico 7 - Valorização pós plano de carreira	34

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 PLANO DE CARREIRA	12
2 NECESSIDADES	15
3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE CARREIRA.....	17
3.1 Etapas evolutivas	18
4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	20
4.1 Política de administração de cargos e salários	20
4.2 Normas e procedimentos de funcionamento do sistema de administração de cargos e salários	20
4.3 Salário de admissão.....	21
4.4 Salário para um novo cargo	21
4.5 Alterações salariais.....	21
4.6 Salário após o período de experiência.....	22
4.7 Promoção vertical	22
4.8 Promoção vertical na mesma carreira específica	22
4.9 Promoção vertical com mudança de carreira específica.....	23
4.10 Promoção horizontal.....	23
4.11 Transferência de cargo	24
4.12 Reclassificação do cargo	24
5 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA	25
5.1 Empresa	25
5.2 Colaboradores	26
5.3 Treinamento	27
6 RESULTADOS FINAIS	29
7 PESQUISA.....	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS.....	36
Apêndice A - Pesquisa para Trabalho de Conclusão De Curso	38
Anexo A - Termo de Autorização de Divulgação	40
Anexo B - Declaração de Autenticidade.....	41

INTRODUÇÃO

Ser uma pessoa bem sucedida é o sonho de muitos e por motivos diferentes o homem busca à auto realização. Muitas vezes, para alcançar esse objetivo precisa de valorização no ambiente profissional.

Quando abordado o tema plano de carreira, fala-se sobre o desenvolvimento profissional dentro das instituições corporativas. Esse desenvolvimento é essencial para alavancar as carreiras de sucesso, pois quando bem estruturado e elaborado proporciona ao indivíduo uma brilhante trajetória.

O plano de carreira tem sido uma ferramenta importante para essa situação, é com ela que se constrói um futuro de sucesso. A partir de um planejamento profissional, podem-se identificar quais as áreas que tendem a crescer na organização, como cargos e salários sobre o plano de carreira, que motivam e valorizam os colaboradores.

Ao ingressar em uma organização que possui um plano de carreira, o colaborador tem em vista a possibilidade de alcançar um cargo hierárquico maior ao que conquistou no início de sua trajetória na organização. Isso favorece no crescimento do profissional, quando reconhecida suas capacidades, as chances do colaborador melhorar a qualidade de seus serviços é maior, alcançando assim seus resultados pessoais, favorecendo também a empresa em que atua.

Este trabalho tem como intuito sanar a necessidade de obter informações de como as empresas estão lidando com o desenvolvimento de seus profissionais e analisar o quão importante é a existência do plano de carreira. Além da importância de se esclarecer sobre as diretrizes de como a empresa pode criar um plano de carreira, a auxiliando através de um planejamento adequado, dos procedimentos a serem executados, que realize a introdução do plano de carreira, inexistente em cargos específicos.

Este estudo tem como objetivo desenvolver a motivação dos colaboradores nas instituições empresariais através do plano de carreira, visando a satisfação dos mesmos diante de suas funções, beneficiando ambas as partes.

1 PLANO DE CARREIRA

Atualmente as empresas que buscam e visam o seu desenvolvimento e crescimento, estão focando na gestão de pessoas, buscando bons profissionais que adequam sua carreira com os objetivos da organização e com isto somam objetivos pessoais e organizacionais, para um relacionamento de sucesso. As empresas estão desenvolvendo os seus colaboradores oferecendo treinamentos e capacitações, trabalhando suas competências e habilidades, pois estão cientes do valor imensuráveis que irá agregar a empresa, obtendo melhores resultados e benefícios para o seu negócio.

Dessa forma a utilização da estratégia do plano de carreira tem se tornado muito utilizado nas organizações que têm esse foco na gestão de pessoas , pois gera benefícios tanto a Empresa quanto ao colaborador dela. Conforme Pontes (2007) o plano de carreira consiste em uma ferramenta para que a empresa determine as trajetórias existentes em seu ambiente interno. Deste modo, a responsabilidade de sua elaboração parte da própria organização, sendo assim a ela gera vários benefícios para e o seu colaborador e para o negócio como:

- Contribui para o crescimento profissional dos colaboradores, de modo que a empresa também possa atingir graus mais altos de qualidade nos serviços.
- Motivar os colaboradores de modo que estes adquiram competências técnicas mais aprimoradas, abarcando todos os processos do aprendizado, desde a instrução teórica, conhecimento prático, experiência na execução e o desenvolvimento da habilidade.
- Encorajar os funcionários para que estes explorem suas capacidades e seus potenciais.
- Criar um ambiente propício e estimulante para o desenvolvimento do colaborador.
- Oferecer integração ao colaborador no ambiente interno, através da perspectiva de desenvolvimento profissional, o que resultará em um sistema motivacional e diminuirá seu turn over.

- Possibilitar situações e ambiente que incentivem e encorajem os colaboradores a buscar objetivos profissionais que auxiliem em seu crescimento, estes que se alinhem com os objetivos da própria organização.

- Estipular trajetória de carreira a serem seguidas, garantindo que o colaborador terá perspectivas de crescimento e ascensão profissional.

Conforme Chiavenato (1999), a remuneração no trabalho acredita que as recompensas que são concedidas pelas empresas aos colaboradores, podem ser de natureza monetária, quanto de caráter não financeiro. Em caso de remuneração financeira esta ocorre de maneira direta ou indireta, no primeiro caso são os pagamentos de salário, enquanto a indireta origina-se de acordos coletivos do trabalho e dos benefícios oferecidos pela organização.

Demonstrado através do esquema a seguir como poderão ser feitas as remunerações dentro de um plano de carreira e quais as definições que estas podem possuir:

Figura 1 – Remunerações dentro de um plano de carreira



Fonte: IBC Coaching

A relação do plano de carreira com o sistema de remuneração e avaliação de desempenho, e através da união deles resulta em motivação nos colaboradores o que é benéfico para a organização, pois trará menos rotatividade e melhor cumprimento das metas e objetivos propostos pela organização.

2 NECESSIDADES

Com a atual exigência do mercado por profissionais com o perfil da organização, o plano de carreira se torna um item indispensável no planejamento de qualquer empresa.

Para definir o caminho a ser percorrido pela organização, esta deve alinhar as suas necessidades com os objetivos pessoais de seus colaboradores.

Quando a empresa não possui plano de carreira e o implementa, permite que seus funcionários se questionem e se conscientizem a respeito dos objetivos que pretendem ter para seu futuro profissional e pessoal. Segundo o Blog da Universidade Unoesc Oficial “[...] tais questionamentos são importantes à medida que permitem direcionar sua carreira para empresas cujos objetivos e a visão sejam compatíveis com os seus, e funções que atendam às suas expectativas.”

O profissional deve ter esses objetivos claros, pois quando mal elaborados podem trazer consequências, como a perda de tempo e recursos. Mas quando bem definido, a organização que irá o acolher irá auxiliá-lo.

“A falta de um objetivo de vida faz com que profissionais, sobretudo os jovens, muitas vezes percam o foco. [...]” (PATI, 2012)

Com o dinamismo do mercado, os níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que as empresas devem desenvolver em seus funcionários são automaticamente impostas, indicando a sobrevivência desta no mundo dos negócios. Isto é possível pois, o plano de carreira oferece segurança e estabilidade ao colaborador através da possibilidade de reconhecimento, crescimento profissional e boa colocação, que na verdade são os itens de principal relevância atualmente, antes mesmo do salário, que interferem de maneira direta na motivação e engajamento do profissional, aumentando sua produtividade e qualidade nos serviços oferecidos, diminuindo os índices de absenteísmo e turnover.

[...] a empresa dos sonhos não é a que oferece maiores salários, mas oportunidade de desenvolvimento profissional, chances de crescer na carreira permitindo fazer o que gosta, tem incentivos constantes e incentiva a inovação. (VIANNA, 2016)

O profissional quando bem recompensado, oferece o seu melhor, por este motivo a ausência do plano de carreira pode levar o funcionário a se demitir pela falta de perspectiva de carreira dentro da organização ou ser desligado da empresa caso não atinja as expectativas.

Uma das maneiras de recompensar o profissional é através do plano de cargos e salários, pois ele além de motivar os funcionários, os valoriza e os permite ter acesso ao conteúdo e desenvolvimento do plano, os incluindo no funcionamento da empresa.

“Além de proporcionar a estruturação, o Plano também permite que a empresa ofereça ao colaborador um plano real de carreira, ou seja, de forma clara demonstra as possíveis promoções e o tempo para alcançá-la.” (ROCHA, 2014).

Sua importância é essencial, pois também pode auxiliar o funcionário no gerenciamento de sua ansiedade em casos como uma demissão inesperada.

O plano de carreira também pode estar presente na entrevista, onde o candidato pode atizar o interesse do recrutador em si, se destacando entre os demais, isto é possível pois, ao saber dos objetivos do candidato, o recrutador pode alinhar estes ao o objetivo da organização, o que o faz economizar tempo, além de não ter o gasto com a recontração de profissionais que não se adequem ao perfil da organização.

Para Pati apud Dias (2012) “[...] Ter clareza de seus objetivos profissionais e saber explicar de que forma eles vão de encontro das oportunidades daquela determinada vaga é um diferencial.”

Um ponto negativo seria não ter um plano de carreira na empresa, pois este ajuda no desenvolvimento humano, profissional e organizacional.

3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE CARREIRA

Segundo Saviolli (1999), as carreiras, assim como a vida, possuem um ciclo de vida: nascem, crescem, amadurecem e morrem. Segundo ele tudo passa por transformações, principalmente os nossos objetivos e desejos, são importantes que em cada etapa da vida estabeleçamos metas. É necessário que o profissional reveja suas intenções e avalie qual etapa da carreira está vivenciando para que então possa fazer seu planejamento.

O início do ciclo da vida explicado por Dutra (2001) é bem restrito tanto para a empresa quanto para os profissionais. Geralmente a etapa mais fácil de estabelecer quais são as condições para acessar a carreira. O segundo é o crescimento: Que apesar de muitas empresas analisarem de forma certa o começo da pessoa na carreira, acaba esquecendo-se de acompanhá-los com o passar do tempo. Aí entra o comodismo e a falta de interesse em trabalhar, e ainda acham que a empresa é obrigada a aumentar o salário ou promovê-los sem que haja interesse e conhecimento por parte do profissional. É nessa etapa que é aconselhável a criação de um plano de carreira para acompanhá-los dando treinamentos, capacitá-los na função que irá exercer, para que tenham conhecimento, habilidades, que sejam profissionais competentes e valorizados e trabalhem com satisfação, aumentando a lucratividade e dando o resultado esperado para a empresa. Já no terceiro que é o final: Essa etapa é muito difícil para muitas pessoas que não tem uma decisão certa sobre o final de suas carreiras. O fundamental é que essas pessoas se preparem para possíveis mudanças, sendo esta dentro ou fora da organização que trabalham, o importante é que haja apoio da empresa.

De acordo com Marques (2014), o fato de o mercado estar cada vez mais competitivo e sempre inovando, apresenta muitas opções de carreira e funções, por isso é importante identificar e mapear as competências dos profissionais principalmente no ramo em que o profissional deseja exercer, para conseguir ser um profissional de sucesso.

Xavier (2006) aponta erros mais comuns dos profissionais. E os erros mais cometidos são relacionados a erros morais e éticos, erros que assumidos pelos profissionais comprometem toda sua carreira profissional. Pois incluem a falta de

honestidade para com a empresa. Os erros profissionais incluem atitudes antiprofissionais, o comportamento inadequado em relação ao cargo ocupado e descaso para com as atividades da empresa. Já os erros estratégicos abordam as decisões empresariais. Quando o profissional não se preocupa em mudar, se acomoda com o serviço em que realiza, perde boas oportunidades por falta de interesse em se inovar. E por último os erros de marketing pessoal:

Erros de marketing pessoal: Estes estão relacionados ao desleixo com a Própria imagem, falhas na comunicação, no descuido com a rede de relacionamentos empresariais e falta de esforço. É importante que as pessoas evitem esses erros para que não ocorram grandes consequências.

3.1 Etapas evolutivas

Em uma pesquisa feita de acordo com informações recolhidas no site do Sebrae, a carreira é dividida em três fases: A primeira fase dos 20 aos 30 anos, a pessoa deve se organizar tendo um objetivo, ser determinado a alcançar a sua meta. A segunda fase dos 30 aos 40 anos é o momento de trabalhar esses objetivos, colocando em prática todo conhecimento adquirido. Já na terceira fase dos 40 anos em diante é a hora de consolidar sua carreira. Pois os próximos desafios será conquistar os objetivos de maneira eficiente, pois você é o próprio responsável pela sua carreira profissional. Por isso a melhor coisa é desenvolver sua capacidade e explorar eficazmente suas competências, identificando e criando oportunidades e sempre buscando uma direção com suas necessidades e seus objetivos.

De acordo com Carla Coelho foi criado cinco etapas muito importante para um bom planejamento de carreira.

Na **primeira etapa** ela pede que você faça uma auto-análise, se conheça melhor, reflita sobre si, faça uma análise de seu comportamento e atitudes. Confie em si mesmo, questione seus pontos fortes e fracos e quais oportunidades e ameaças que o mercado pode oferecer. Quanto mais você se conhecer, mais terá a chance de identificar suas qualidades e o que ainda precisa melhorar. Já na **segunda etapa** estabeleça seus objetivos, mesmo querendo muitas coisas, tenha

um foco. Reflita sobre o que quer para sua carreira, aonde pretende chegar. Já na **terceira etapa** você cria uma estratégia, como já está sabendo qual o seu objetivo, agora deve relacionar tudo que será necessário para alcançar sua meta. Avalie se há a necessidade de se qualificar em algum idioma, ferramentas tecnológicas ou mesmo participar de treinamento ou capacitação. É importante que estipule um prazo para iniciar e para finalizar cada ação. Quando chegar à **quarta etapa**, verifique se é possível alinhar o seu plano com o da empresa que está trabalhando, é de grande importância que você consiga alinhar os dois. Faça comparações de suas competências com as exigidas para o cargo que deseja ocupar e verifique o que precisa para alcançar o seu objetivo. Finalmente a **quinta etapa** onde é necessário que você faça avaliações periódicas das estratégias adotadas, pois todo planejamento estratégico de uma empresa requer uma checagem e no planejamento de carreira não é diferente. Depois de fazer uma reflexão sobre si, definir os objetivos, criar um plano de ação e começar a executá-lo, é necessário que verifique se os resultados estão sendo alcançados. Se sentir em dificuldades é bom que passe por um processo de coaching. Um profissional especializado neste processo tem como premissa fazer com que o assessorado, reflita sobre seus objetivos e metas. E auxilia, através de técnicas e ferramentas, a potencializar seus pontos fortes e a focar no que você deseja alcançar. Tenha em mente que: o planejamento de carreira não é fundamental só para o sucesso profissional, mas para a vida.

Existe um modelo de crescimento conhecido como carreira em Y. Inspirado pelo desenho da letra, esse plano sugere que, a partir de um determinado cargo, o funcionário encontra uma divisão: ele precisa escolher se segue carreira de especialista ou de gestor de projetos.

O plano de carreira em y é bem comum, desse profissional, é esperado um papel revolucionário dentro da organização. Que ele seja capaz de trazer inovações, como no caso do lançamento de novos produtos, ajudando a empresa a se manter a frente da concorrência, a partir da sua bagagem de conhecimento especializado. E na prática o Y é mais usado porque as carreiras de gestão e de especialista têm espaços diferentes dentro da organização.

4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

4.1 Política de administração de cargos e salários

A administração de cargos e salários será feita considerando:

- **A relatividade interna:** cada cargo terá sua remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função.
- **A situação de mercado:** os salários serão estabelecidos conforme os padrões de mercado para cargos com responsabilidades semelhantes.
- **O equilíbrio orçamentário da empresa:** a política salarial levará em conta o desempenho da empresa e seus resultados.

A política de administração de cargos e salários da empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários.

Segundo Rocha (2014), “O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento”.

4.2 Normas e procedimentos de funcionamento do sistema de administração de cargos e salários

Os salários serão administrados dentro das faixas salariais de cada Classe de cargos. A determinação dos salários individuais será feita conforme as seguintes normas e procedimentos.

4.3 Salário de admissão

Todo funcionário deve ser admitido preferencialmente com salário no início da faixa salarial estabelecida para o seu cargo. Excepcionalmente, o salário de admissão pode ser estabelecido acima desse limite, em função do grau de qualificação e experiência exigidas do candidato ou por contingência de mercado.

4.4 Salário para um novo cargo

Para se definir a faixa salarial de um novo cargo, este deverá passar pelo processo de avaliação e classificação, conduzida pela área de Recursos Humanos, com base nas atribuições do novo cargo.

4.5 Alterações salariais

O sistema de administração de cargos e salários prevê as seguintes situações que poderão gerar alterações salariais:

- Fim do período de experiência
- Promoção Vertical (promoção para um cargo maior)
- Promoção Horizontal (aumento de salário por merecimento, no mesmo cargo).
- Transferência para outro cargo
- Reclassificação do cargo

4.6 Salário após o período de experiência

Em casos específicos, em que o funcionário tenha sido contratado com a condição de ter um reajuste após o período de experiência, o salário do funcionário será reajustado para o nível previamente acertado na contratação.

4.7 Promoção vertical

Os aumentos por promoção vertical são concedidos aos funcionários que passam a ocupar cargos incluídos numa classe superior à classe atual do cargo, dentro da estrutura de cargos e salários.

A promoção vertical está vinculada à existência de vaga no quadro de funcionários (caso de auxiliares, assistentes, analistas, por exemplo), ou poderá ocorrer em função da necessidade de preenchimento de uma vaga em aberto (caso de encarregados, supervisores, gerentes, por exemplo).

Os candidatos a uma promoção vertical deverão passar por um processo de avaliação conduzido pela área de recursos humanos. São duas as modalidades de promoção vertical:

4.8 Promoção vertical na mesma carreira específica

Operador de máquina para encarregado de produção, por exemplo.

O salário é alterado para se enquadrar na classe do novo cargo. Na maioria das vezes, o aumento deveria se situar entre 10% e 20% do salário atual.

Os aumentos decorrentes da promoção vertical podem ser concedidos em qualquer mês do ano, desde que o funcionário preencha os requisitos necessários à promoção. Após uma promoção vertical na mesma carreira específica, deverá ser observado um período mínimo de um ano, antes de nova promoção vertical.

4.9 Promoção vertical com mudança de carreira específica

Numa promoção vertical, o aumento recomendado situa-se entre 10% e 20% do salário atual, observado o posicionamento na faixa do novo cargo e a relatividade interna.

O aumento por promoção vertical, nesses casos, será efetivado 30 dias após a promoção. Nesse período será avaliada a adaptação do funcionário ao novo cargo. A promoção será efetivada com a aprovação da Gerência da área. Caso o funcionário não se adapte ao novo cargo, a Gerência da área deverá comunicar com antecedência o fato à área de Recursos Humanos. Se for possível, o funcionário poderá retornar à sua área de origem ou ser transferido para uma função compatível com seu perfil profissional.

4.10 Promoção horizontal (aumento por mérito)

O aumento por promoção horizontal pode ser concedido ao funcionário que apresentar desempenho que o destaque significativamente dos demais ocupantes do mesmo cargo ou dentro de uma equipe de trabalho. É uma alteração do salário do funcionário dentro da Faixa Salarial da Classe correspondente ao seu cargo.

Os aumentos decorrentes da promoção horizontal podem ser concedidos em qualquer mês do ano e devem se ajustar ao orçamento definido para essa finalidade. Um funcionário só pode receber nova promoção horizontal após o período mínimo de um ano. Quando o cargo pertencer a uma carreira específica, como auxiliares, assistentes e analistas, o funcionário só poderá ser promovido verticalmente 6 meses após receber uma promoção horizontal, desde que preencha os requisitos necessários. Os Gerentes e Coordenadores são responsáveis pela administração do orçamento para promoções horizontais. Portanto, deverão definir o percentual de aumento individual a ser concedido em cada caso.

O percentual recomendado para os casos de promoção horizontal varia entre 5% e 8%. Em casos de desempenho destacado este percentual poderá chegar

a 12%. É recomendado analisar com cuidado cada promoção horizontal, visando a evitar a criação de problemas de relatividade interna posteriormente.

4.11 Transferência de cargo

Ocorre uma transferência quando o funcionário passa a ocupar um cargo em outra área. Por exemplo, um Assistente que é transferido da área industrial para a área administrativa.

Uma transferência geralmente não significa que o funcionário receberá um aumento de salário. Se a transferência for para um cargo de uma classe superior à classe do cargo atual, serão aplicadas as mesmas regras definidas para os casos de promoção vertical.

Se a transferência for para um cargo da mesma classe, e for necessário um aumento de salário para um melhor posicionamento do salário do funcionário na faixa salarial, serão aplicadas as mesmas regras definidas para os casos de promoção horizontal.

4.12 Reclassificação do cargo

Ocorre um reajuste salarial por reclassificação quando um cargo recebe atribuições adicionais, de maior complexidade e responsabilidade e que exijam maior conhecimento do que as atribuições atuais, justificando uma reclassificação do cargo para uma classe mais alta na estrutura de cargos.

São alterações salariais com o objetivo de alinhar o salário do cargo com os padrões de mercado, constatados por meio de pesquisa de remuneração.

5 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA

O primeiro passo para a implantação do plano de carreira dentro das organizações é a preparação e adaptação da empresa e de todos os envolvidos nesse projeto.

Podemos começar organizando por etapas o que será implantado, começando com o meio organizacional e em seguida a preparação dos colaboradores.

5.1 Empresa

É importante ter em vista as intenções do colaborador e as necessidades da empresa servindo como foco para chegar na realização profissional.

Para que o plano de carreira atinja seus objetivos é necessário um bom planejamento estratégico na gestão de pessoas. Podemos seguir os seguintes passos para esse planejamento:

- **Mapeamento:**

Organizar os cargos e suas competências de acordo com as características do negócio;

- **Avaliação:**

Avaliar o mercado, os custos e a capacidade para suporta-los;

- **Desenvolvimento:**

Aplicar uma política de remuneração realizando o plano de cargos e salários sólido;

- **Benchmarking:**

Realizar sempre que possíveis avaliações com empresas cuja estrutura e objetivos sejam parecidos;

- **Motivação:**

Incentivar os colaboradores, investindo e trabalhando o autodesenvolvimento;

- **Treinamento:**

Elaborar treinamentos internos que impactam nos resultados da empresa, isto é, no que realmente fará a diferença para ambos sinalizando quais os conhecimentos necessários para se assumir o cargo.

5.2 Colaboradores

Para a empresa é importante a análise de cada um dos seus funcionários, procurando saber quais seus objetivos dentro da organização. Assim analisando quais são seus pontos fortes e fracos, bem como onde ele pretende chegar dentro da empresa no decorrer do tempo.

Após essa etapa o gestor envolvido nessa análise deverá ter a concepção da preparação do colaborador, caso não tenha o preparo para suprir com as responsabilidades para qual está sendo submetido, cabe a empresa auxiliá-lo nessa jornada, aprimorando os tópicos que sejam necessários no decorrer do trabalho.

Dar atenção as competências dos empregados e fortalece-las é essencial para os resultados, tendo em vista coloca-los em cargos em que suas qualidades poderão ser mais aproveitadas, sem esquecer de traçar metas tangíveis e prazos onde seja capaz de chegar sem maiores dificuldades. A empresa receberá maior retorno ao investir nos seus funcionários, pois, já sabem da cultura e da estrutura organizacional, bem como de cada setor existente, facilitando cada vez mais os lucros na empresa, lembrando sempre que a função do plano de carreira são os objetivos profissionais dos funcionários e da empresa, desta maneira certamente haverá melhor retorno e aproveitamento para ambos.

5.3 Treinamento

Treinamento é qualquer procedimento que vise promover e aumentar o aprendizado entre os funcionários de uma empresa, visando particularmente à aquisição de habilidades para um determinado cargo.

Segundo Goldstein (1991), treinamento “é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho”.

Entre alguns objetivos do treinamento podemos citar:

- Impulsionar a eficiência.
- Incrementar e aumentar a produtividade.
- Elevar níveis de qualidade.
- Promover a segurança do trabalho.
- Diminuir refugos e re-trabalho.

Para começar a implantação é necessário investir em treinamentos para os colaboradores, desta forma a empresa gastará agora mais colherá os frutos futuramente.

Algumas estratégias de treinamentos mais comuns são:

- **Coaching:** Determina o método de desenvolvimento humano, se atribui em várias técnicas que cooperam para a empresa e seus colaboradores no alcance de metas, trazendo um desenvolvimento mais rápido, em sua contínua evolução.

Quando implantado a empresa perceberá que o crescimento do funcionário irá crescer de uma forma individual, podendo tornar-se um ótimo líder.

Esta técnica destaca proporcionalizar o autoconhecimento através da catálise (metodologia do coaching que estimula o autoconhecimento e autodesenvolvimento do funcionário).

- **EAD (Educação a distância):** o ensino a distância é uma estratégia onde o próprio colaborador é encarregado para ser bem-sucedido, é importante que

a empresa dê o incentivo, acompanhando o processo passo a passo para melhor aprendizagem do colaborador.

Existem cursos que são gratuitos e com a carga horaria baixa, com esse apoio o colaborador terá um estímulo para o crescimento profissional além de desenvolver ainda mais suas habilidades e conhecimentos.

- **Mentoring:** a ferramenta utilizada nessa técnica é o próprio colaborador da empresa, aquele que possua mais experiências e tempo de serviço. Esse profissional norteará os mais jovens e recém contratados da empresa, assim cedendo seus conhecimentos e dando orientações para o desenvolvimento de suas carreiras.

A técnica ajuda a olhar por fora da situação fazendo com que o profissional encontre qual o empecilho que está barrando o crescimento dentro da empresa.

6 RESULTADOS FINAIS

O plano de carreira sem dúvida é uma das ferramentas mais importantes que uma empresa pode obter para sua estratégia corporativa é eficaz tanto para seus colaboradores quanto para a organização seus resultados se tornam cada vez mais qualificados à medida que a empresa vai implementando esse sistema.

É importante que o plano de carreira esteja ligado as expectativas da empresa como missão visão e valores de nada adianta um plano estratégico se o mesmo não estiver de acordo com a cultura e os interesses da empresa vale ressaltar que o interesse e a vontade dos colaboradores são de extrema importância nesse processo pois dessa maneira ambos podem contribuir para o desenvolvimento e crescimento da organização e da carreira de seus próprios colaboradores.

Pode-se afirmar que uma empresa que estabelece em sua cultura organizacional o plano de carreira possibilita a cada colaborador um autodesenvolvimento empreendedor preparando para atuar no mercado de trabalho que nos dias de hoje se torna cada vez mais competitivo.

Os colaboradores também precisam fazer sua parte, quando a empresa oferece um plano estratégico é preciso estar atento se reinventar para poder se destacar e fazer com que a empresa tenha motivos para investir em você, o mercado mudou e as suas exigências também ele está muito mais amplo, dinâmico e globalizado por esse motivo é tão necessário estar preparado.

Outro fator importante que deve ser destacado é a rotatividade das empresas mais conhecido hoje em dia como Turnover que pode estar ligada diretamente como a empresa estabelece e aplica suas metas e estratégias a rotatividade é um alerta de que algo está errado, o Turnover pode acabar gerando uma visão de mercado negativa sem contar os custos com admissão e demissão constantes como mostra a figura abaixo.

Figura 2 – Custos de rotatividade

Custos de Rotatividade de Pessoal



Primários

- Custo de recrutamento e seleção
- Custo de registro e documentação
- Custo de integração
- Custo de desligamento

Secundários

- Reflexos na produção
- Reflexos na atitude do pessoal
- Custo extralaboral (alguém trabalhar mais para compensar a falta do funcionário desligado)
- Custo extra-operacional (acidentes e erros devido a inexperiência do novo funcionário)

Terciários

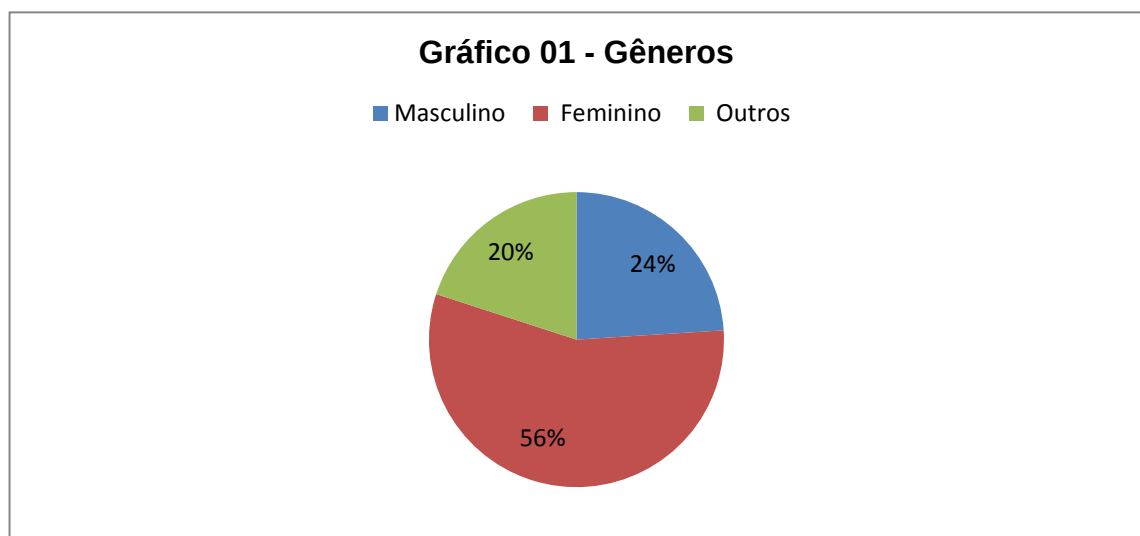
- Custo extra-investimento (aumento de seguro, depreciação dos equipamentos, etc.)
- Perda nos negócios (reflexos na imagem da empresa)

Fonte: Slideshare LinkedIn

7 PESQUISA

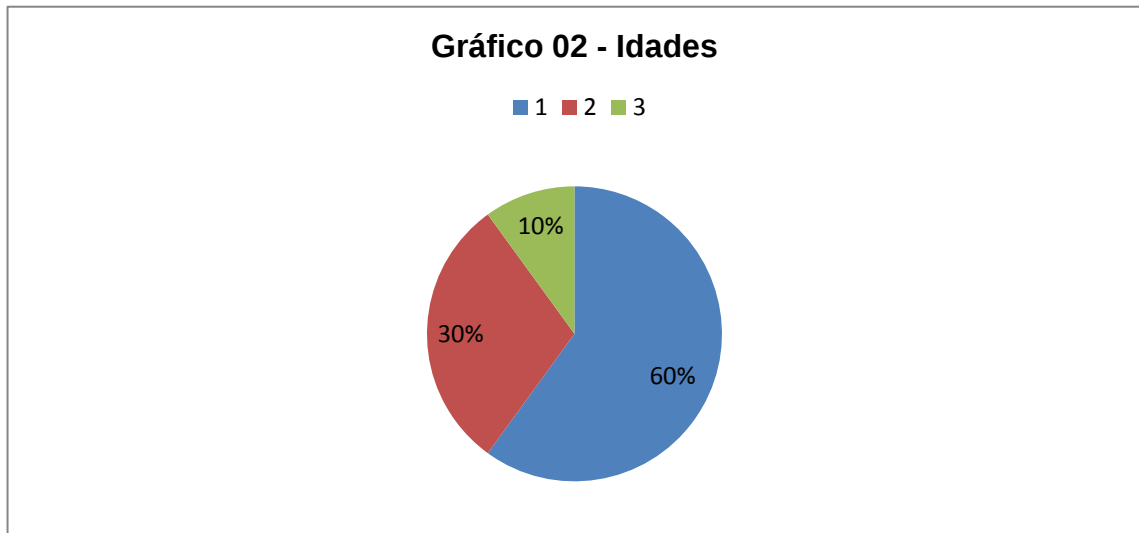
De acordo com a pesquisa podemos concluir que a maioria dos entrevistados já ouviu falar sobre plano de carreira, mas não possuem conhecimento sobre a área. Também foi concluído que a maioria das organizações não obtém um plano estratégico considerando esses resultados, pode-se afirmar que a desvalorização dos colaboradores estas presente nas organizações.

De acordo com esse gráfico foi identificado em porcentagem os gêneros entrevistados.



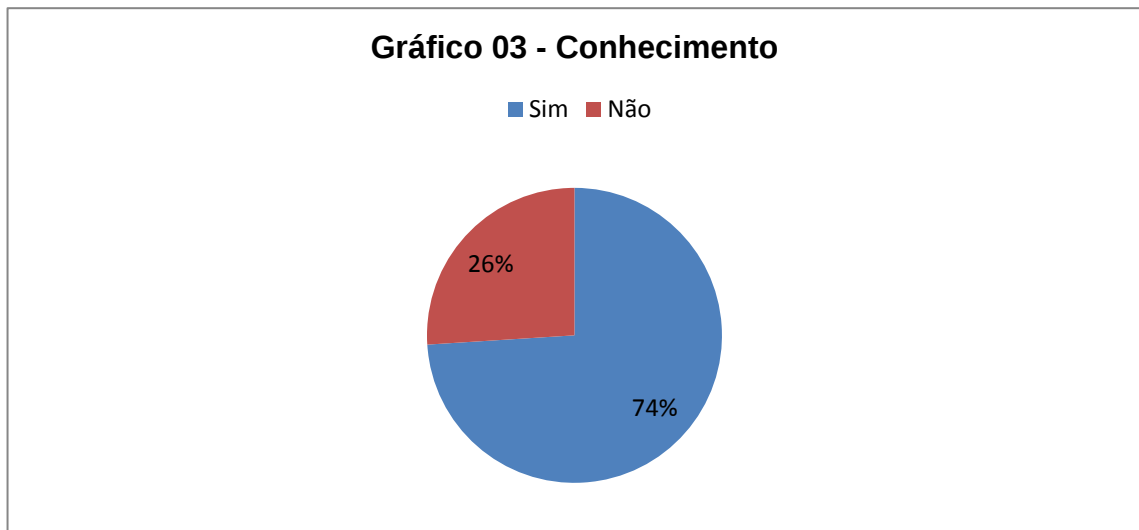
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Segundo o gráfico os entrevistados com idade entre 18 a 20 anos foram de 60%, de 21 a 30 anos foram de 30% e com idade entre 31 ou mais, foram 10%.



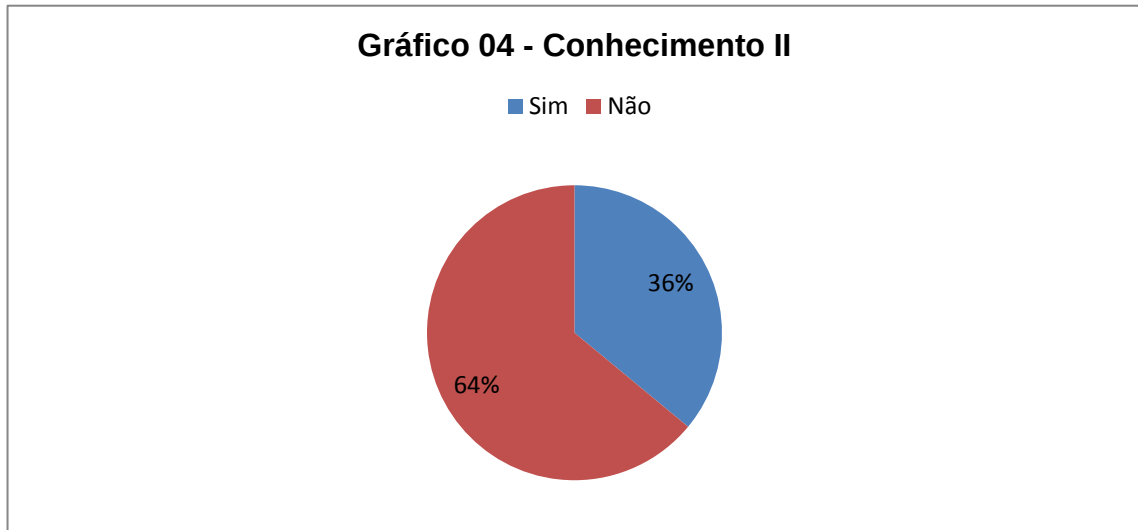
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

De acordo com o gráfico 74% dos entrevistados já ouviram falar sobre o plano de carreira e 26% não ouviram falar sobre.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

De acordo com o gráfico, 36% dos entrevistados já ouviram falar sobre o plano de carreira e 64% não ouviram falar sobre.



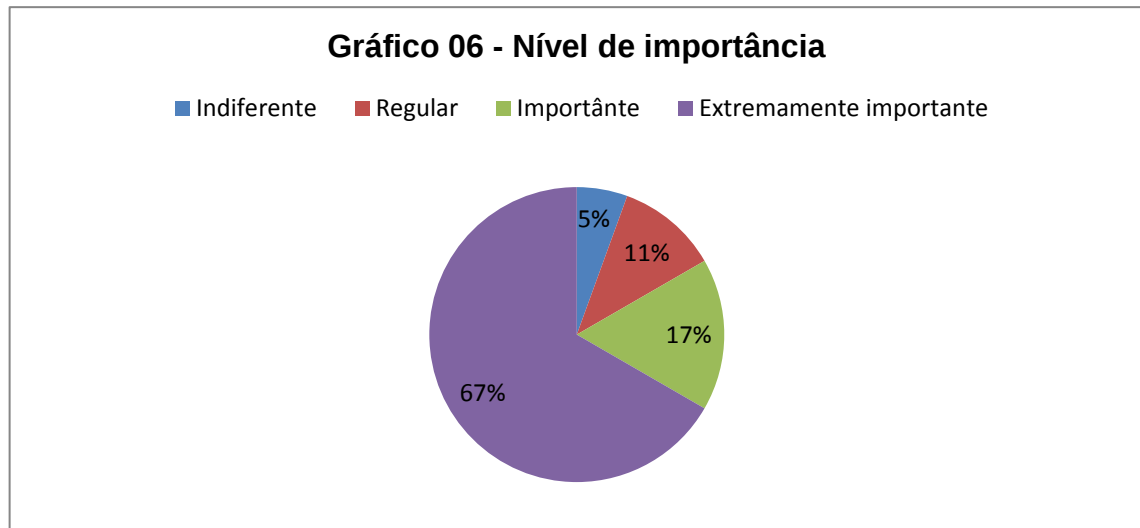
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

De acordo com o gráfico 80% dos entrevistados não possuem um plano de carreira nas empresas onde atuam e 20% possuem.



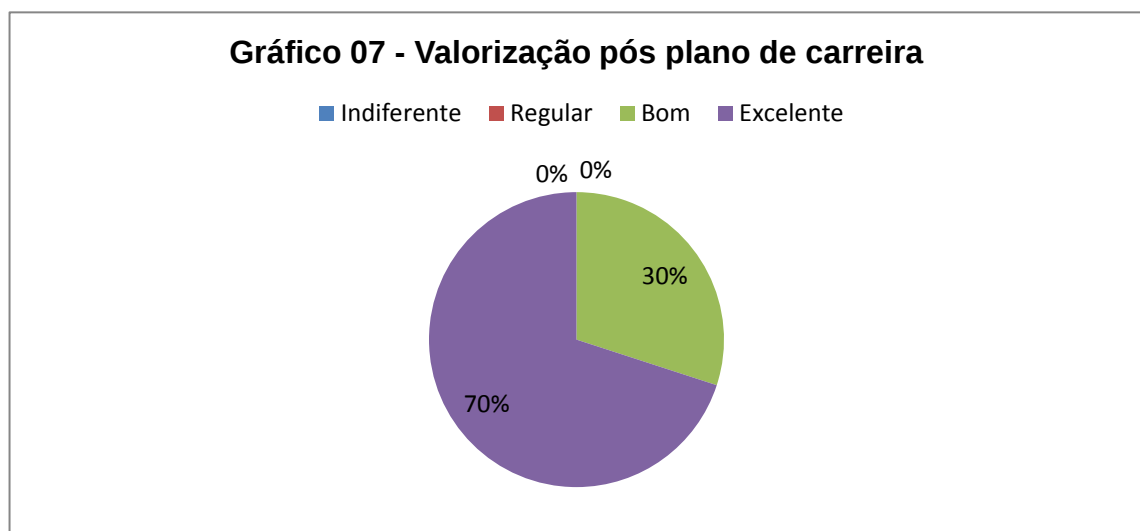
Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

De acordo com gráfico, as respostas dos entrevistados foram, 05% indiferente, 11% regular, 17% importante e 67% extremamente importante.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

De acordo com o gráfico 70% dos entrevistados, consideram excelente o crescimento da sua carreira profissional devido ao plano de carreira e 30% consideram bom.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos que o plano de carreira é fundamental para a nossa vida profissional. As organizações buscam atender as necessidades de obter um plano para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Possibilitando assim flexibilidade na gestão de pessoas.

Tendo em vista alcançar um cargo hierárquico maior o que conquistou no início da sua trajetória.

O plano de carreira favorece os dois lados, tanto da empresa quanto do funcionário. A empresa terá funcionários qualificados, assim reduzindo o nível de turnover e também dos gastos, a imagem da empresa será reconhecida e respeitada tanto para seus colaboradores como no mercado extremamente concorrido, já o funcionário terá mais conhecimentos e chances de crescimento, tendo mais valorização e sendo um profissional reconhecido e disputado no mercado de trabalho.

Segundo Marques (2018), “Se a sua empresa não possui um plano de carreira, reúna seus gestores para analisar qual a melhor forma e momento para implementá-lo”.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. **O que plano de carreira e como implantar em minha empresa?**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/empreendedorismo/o-que-e-plano-de-carreira-e-como-implantar-em-minha-empresa/101239>>. Acesso em: 16 set. 2018.

CESAR, Julio. **Treinamento e Desenvolvimento**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-2/>>. Acesso em: 26 out. 2018.

COELHO, Carla. **Etapas da carreira**. 2017. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/idiomas/etapas-da-carreira/60755>>. Acesso em: 01 set. 2018.

DESTINO NEGÓCIO. **Planos de carreiras podem aumentar a satisfação de seus funcionários**. 2015. Disponível em: <<https://destinonegocio.com.br/gestao/planos-de-carreiras-podem-aumentar-a-satisfacao-de-seus-funcionarios/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

GREICY, Geovana. **Planejamento de carreira profissional**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-de-carreiraprofissional/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

KENT, Clark. **Plano de cargo e salário**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-cargos-e-salarios/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

MARQUES, J. R. **Conceito de carreira profissional**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coachingcarreira/conceito-de-carreira-profissional/>>. Acesso em: 19 set. 2014.

_____. **O que é plano de carreira**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-plano-de-carreira/>>. Acesso em: 15 set. 2017.

_____. **Rotatividade de funcionário**: entenda as causas. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios/>>. Acesso em: 11 out. 2018.

PATI, Camila. **6 motivos para fazer um plano de carreira ainda neste ano**. 2012. Disponível em: <<https://www.google.com.br/amp/s/exame.abril.com.br/carreira/6-motivos-para-fazer-um-plano-de-carreira-ainda-neste-ano/amp/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

PROJECT BUILDER. **Por que investir em plano de carreira.** 2017. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/por-que-investir-em-plano-de-carreira/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

_____. **Por que investir em plano de carreira.** 2017. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/por-que-investir-em-plano-de-carreira/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

ROCHA, Alcides. **A importância do plano de cargos e salários.** 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/economia-e-financas/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios/96086/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

SAVIOLI, N. **Carreira: manual do proprietário.** 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SEBRAC. **Plano de carreira o que é e como criar.** 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plano-de-carreira-o-que-e-e-como-criar,66d839f5192ed510Vgn>>. Acesso em: 01 set. 2018.

SOFTWARE AVALIAÇÃO. **Plano de carreira:** Como fazer. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/plano-de-carreira/>>. Acesso em: 16 set. 2018.

TELMO, Aline. **Plano de carreira nas organizações.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-carreira-nas-organizaes>>. Acesso em: 11 out. 2018.

UNOESC. **Qual a importância do planejamento de carreira.** 2015. Disponível em: <<http://blog.unoesc.edu.br/qual-a-importancia-do-planejamento-de-carreira>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

VIANNA, Marcelo. **Geração z:** eles ainda não buscam grandes salários. 2016. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/carreira/geracao-z-eles-ainda-nao-buscam-grandes-salarios-56577/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

XAVIER, R. A. P. **Sua carreira:** planejamento e gestão. São Paulo: Financial Times - Prentice Hall, 2006.

Apêndice A - Pesquisa para Trabalho de Conclusão De Curso

Técnico em Recursos Humanos
Pesquisa para trabalho de conclusão de curso
PLANO DE CARREIRA

Gênero

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outros

1- Você já ouviu falar sobre plano de carreira?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2- Você sabe como funciona o plano de carreira?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3- Onde você trabalha existe um plano de carreira?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4- Qual o nível de importância que você dá à existência de um plano de carreira?

- ☐ Indiferente
- ☐ Regular
- ☐ Importante
- ☐ Extremamente importante

5- Se a sua empresa possui um plano de carreira e você faz parte desse crescimento, como foi pra sua vida profissional?

- () Indiferente
- () Regular
- () Bom
- () Excelente