

## PLANO DE CARREIRA: UMA OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DE FORMA ATRATIVA E SUSTENTÁVEL

LIDIANE CÁSSIA COMIN<sup>1</sup>; GISELE MARIA TONIN DA COSTA<sup>2</sup>

*“A melhor maneira de prever o futuro é cria-lo.”*

(Peter Drucker)

**RESUMO:** O constante desenvolvimento tecnológico tornou cada vez mais complexas as relações pessoais e profissionais, fazendo com que as pessoas busquem continuamente investir no seu desenvolvimento profissional para se manterem estáveis em um mercado de trabalho totalmente volátil como o atual. O texto apresenta alguns pontos em que existe uma interligação entre empresas e indivíduos na busca pelo planejamento desse desenvolvimento e crescimento, proporcionando a reflexão de ideias que possibilitem o alcance dos objetivos dos profissionais enquanto pessoas e das organizações em relação a sua competitividade e lucratividade, utilizando-se de uma base teórica que demonstra a evolução de conceitos relacionados a indivíduos, organizações, carreira e gestão.

**Palavras-chave:** Organizações e Indivíduos; Carreira; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento pessoal e profissional; Oportunidades de crescimento.

**ABSTRACT:** El constante desarrollo tecnológico convirtió las relaciones personales y profesionales cada vez más complejas, haciendo que las personas busquen invertir continuamente en su desarrollo profesional para que se mantengan estables en un mercado de trabajo cada vez más volátil como el actual. El texto presenta algunos puntos en que existe una interconexión entre las empresas y los individuos en la búsqueda por una planificación de eso desarrollo e crecimiento, proporcionando un reflejo de las ideas que permitan el logro por los objetivos de los profesionales como personas y de las organizaciones en su competitividad y rentabilidad, se utilizando de una base teórica que demuestra la evolución de los conceptos relacionados con los individuos, las organizaciones, la carrera e gestión.

**Keywords:** Organizaciones e individuos; Carrera; Gestión de Personas; Desarrollo personale y profesional; Oportunidad de Crecimiento.

### 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A gestão de pessoas busca continuamente formas de desenvolver nas organizações a sua adaptabilidade e a sua flexibilidade nos mercados de atuação. Nessas organizações, os indivíduos buscam cada vez mais a possibilidade de construir carreiras impulsionadas pela ampliação das redes corporativas e pela velocidade dos meios de informação e comunicação.

---

<sup>1</sup> Administradora, Especialista em Comércio Exterior – Negócios Internacionais, Especializanda em MBA Gestão de Pessoas e Mestranda em Administração aluna em regime especial. Coordenadora Administrativa da empresa Zorzín Pisos em Getúlio Vargas. Endereço: Rua Lido Giacconi, 131. Bairro Centro, Estação-RS. Cep: 99930-000. [lc.comin@bol.com.br](mailto:lc.comin@bol.com.br)

<sup>2</sup> Pedagoga, Especialista em Planejamento e Gestão da Educação, Mestre em Educação. Coordenadora do Curso de Pedagogia, professora de cursos graduação e pós-graduação da Faculdade IDEAU. Endereço: Rua Jacob Gremmelmaier, 636/401. Bairro Centro, Getúlio Vargas-RS. Cep: 99900-000. [gisele@centereltronica.com.br](mailto:gisele@centereltronica.com.br)

Neste cenário, surge a importância das organizações compreenderem o comportamento dos indivíduos dentro do seu processo gerencial relacionados à busca pela independência profissional. Apesar da transição dos indivíduos ser grande entre as organizações, é possível a construção de uma carreira diferenciada onde as pessoas possam desenvolver as suas competências. As definições sobre carreira tem se transformado continuamente, a velocidade das mudanças nos ambientes corporativos proporcionou o surgimento de um conceito de carreira diferenciado, onde o indivíduo administra sua própria carreira, sendo capaz de desenvolver suas próprias habilidades e competências.

O tema carreira é importante para entender as escolhas do indivíduo, as suas escolhas profissionais e a sua interação com o ambiente, possibilitando assim a flexibilidade na gestão das pessoas da organização. O entendimento das escolhas das pessoas e a sua inserção na organização podem tornar-se um diferencial na estrutura de uma empresa.

A vida profissional envolve as necessidades individuais e outras necessidades impostas pela sociedade que muitas vezes estão fora do controle de uma empresa. A carreira por tratar de vários estágios em diferentes períodos de tempo na vida dos indivíduos passa por interferências tanto para as pessoas como para as empresas em que elas estão inseridas.

A partir desta análise, observa-se a complexidade de conceituar e trabalhar a carreira tanto para o indivíduo, quanto para as organizações, tornando-se assim um desafio o entendimento desta e sua relação com o todo. Assim o artigo apresenta na primeira parte a introdução e a contextualização dos profissionais dentro das organizações contemporâneas, na segunda parte apresenta a fundamentação teórica basicamente desenvolvida por autores como Dutra e Hall, para uma análise de como um plano de carreira pode tornar um diferencial competitivo para uma organização, e em seguida apresenta uma discussão a partir de uma análise de implantação de um plano de carreira em uma organização e as considerações finais que este estudo possibilitou evidenciar.

## **2 DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

As transformações ocorridas na sociedade desde as mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, gerou uma séria de mudanças na política de gestão das organizações.

Nesse processo, buscando melhorias nas condições de competir no mercado e obter uma maior rentabilidade, observa-se que as empresas procuram formas de flexibilizar sua produção e aumentar a qualidade desta. Para isso buscam também pessoas mais

comprometidas profissionalmente, pois tem consciência de que é isso que efetivamente leva uma organização ao alcance de seu objetivo final.

A visão dos profissionais dentro desse novo contexto tem levado as empresas a repensar a gestão de pessoas e estabelecer estratégias corporativas que proporcionem aos indivíduos possibilidades maiores de desenvolvimento das suas carreiras profissionais. Percebe-se que as mudanças sociais e econômicas que ocorrem atingem tanto pessoas quanto organizações e levam assim ambos a buscar diferentes modos de pensar o trabalho visualizando a carreira como a existência ou não de uma oportunidade.

A gestão de pessoas tornou-se uma área estratégica e não mais operacional dentro das organizações, o indivíduo não é visto somente como recurso de produção, mas como ser humano com potencial criativo capaz de gerar conhecimento. As empresas passaram a dividir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento juntamente com seu quadro funcional, integrando os objetivos da empresa com os interesses de seus colaboradores.

Gerenciar talentos em uma organização é atualmente um grande desafio das empresas, a evolução dos recursos e as necessidades na sociedade alteraram as relações de trabalho permitindo a globalização também da mão de obra com acesso a novos e grandes mercados, onde os profissionais se depararam com uma oferta muito maior de serviços, mas que também exigiu desta parte uma preocupação com a qualificação dos serviços prestados.

Segundo Chiavenato (2003), vive-se a era da informação, com mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas na sociedade. No mundo global, a competitividade tornou-se maior entre as organizações, pois a concorrência não é mais local e sim mundial e com isso as empresas precisam ser inovadoras.

O capital financeiro que era o recurso mais importante deu espaço ao conhecimento, as pessoas com seus conhecimentos, habilidades e atitudes passaram a ser a base das organizações. Assim em uma nova perspectiva organizacional, as pessoas são vistas como seres capazes e a partir de suas percepções e atitudes contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos. A realidade cotidiana é que tanto empresa quanto indivíduos buscam atingir seus objetivos, e para que haja o alcance para ambos, as políticas de trabalho precisam estar voltadas cada vez mais para uma gestão aberta, com ações voltadas para um planejamento flexível que vincula todos os setores da empresa e proporcione ganhos a todos os envolvidos no processo. Para Dutra,

Enquanto dos profissionais espera-se capacitação e motivação para superar os desafios que se avizinham, para as organizações tal adaptação passa pela revisão de suas estruturas, de suas práticas de gestão e pelo estabelecimento de novas formas

de divisão do trabalho e da responsabilidade pelo conjunto de colaboradores (2001, p. 74).

Nesse contexto, uma gestão de carreiras pode conciliar os aspectos individuais e empresariais para uma gestão de um ambiente favorável a motivação e o desenvolvimento, baseado nos interesses comuns.

### **3 A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES**

A gestão de carreiras nas organizações vista como uma ação estratégica gera um grau maior de comprometimento de seus colaboradores, contribui para a retenção das pessoas que nela estão retendo assim também o conhecimento, e oferece a possibilidade de um crescimento profissional de seu quadro pessoal preparando as pessoas para as sucessões que podem acontecer.

Um plano de carreira em uma organização especifica as possibilidades de crescimento profissional dos indivíduos, proporcionando a esses uma visualização do seu futuro motivando para o alcance das metas de trabalho e para atingirem os seus objetivos pessoais.

Para as organizações além de reter as pessoas e atrair novos profissionais qualificados, diminui a rotatividade, melhora o clima organizacional, aumenta a produtividade e promove o atingimento das suas metas, já que cada profissional irá buscar isso também para seu próprio desenvolvimento, gerando assim resultados esperados pela empresa, principalmente lucratividade e rentabilidade.

#### **3.1 Evolução Histórica da Carreira e definições de um Plano de Carreira**

Ao longo da história pode-se perceber várias conceitos sobre o que é carreira, e a pouco tempo passou-se a utilizar esse termo como uma forma de definir a trajetória da vida profissional de uma pessoa.

Segundo Dutra (2010), foi a partir da década de 80 que se intensificou a forma de pensar as práticas de gestão de carreiras, tanto por parte das pessoas como pelas organizações, onde os profissionais passaram a ver o planejamento de suas carreiras e as empresas a pensar sobre formas de conciliar as expectativas destes e o desenvolvimento profissional aprimorando os seus processos internos.

A carreira de um indivíduo, assim como as empresas, nas últimas décadas sofreram o impacto das mudanças provocadas pela globalização, pela tecnologia e pela diversidade no ambiente de trabalho. Até os anos 60, significava uma relação linear e estável de um indivíduo com a empresa que lhe empregava. O relacionamento entre essas duas partes era um acordo de segurança para o empregado e de lealdade para empresa.

Nos anos 80, com a abertura do mercado que ocorreu no Brasil, novos fenômenos intensificaram os debates sobre o tema carreira. O principal deles é a pressão que um mercado cada vez mais competitivo e globalizado fazia sobre as empresas. Começaram dentro das empresas os movimentos por qualidade total, trabalho em equipe e automação das linhas de produção. Segundo Dutra (2002), a literatura especializada em carreira dedica-se a ajudar as pessoas a planejar e escolher a carreira e a entender o mercado de trabalho.

A partir dos anos 90, a internet e o celular encurtam as distâncias, flexibilizaram a jornada de trabalho, rompendo as fronteiras das empresas e das carreiras profissionais. A abertura econômica e o controle da inflação marcaram um novo estágio de desenvolvimento brasileiro.

Nas empresas, as palavras-chave foram competitividade e empregabilidade. Essas características se tornaram ainda mais presentes no início do século XXI, com novas demandas por tecnologias e a explosão das redes sociais. Esse novo contexto provocou mudanças também na atitude dos indivíduos em relação à suas carreiras.

Considerando esse novo contexto, os profissionais passaram a entender que suas carreiras passaram a ter cada vez mais um acúmulo de experiências profissionais que passavam a fazer parte da sua perspectiva de vida.

Arthur, Hall e Lanwrence (1989 apud Dutra, 2010), diz que a carreira envolve a sequência de experiências profissionais e o trabalho influencia os indivíduos na maneira de enxergar e interagir com o meio em que estão inseridos. As organizações uma vez inseridas nesse meio também são responsáveis em oferecer condições de desenvolvimento para as pessoas e essas pessoas precisam gerenciar o desenvolvimento de suas carreiras.

A palavra pode ser usada ainda para determinar a posição de um profissional em um cargo, a sua trajetória como empreendedor ou ainda um roteiro pessoal para a realização dos próprios sonhos. Dutra (2002), busca a atenção para a carreira como mobilidade ocupacional, um caminho a ser trilhado, ou como estabilidade ocupacional, a carreira como profissão.

Já Hall (2002 apud Dutra, 2010), diz que o termo carreira excede significados, diz que a carreira pode ser vista como:

- o avanço em que acontece a mobilidade dos profissionais de forma vertical nas organizações pela sequência das promoções hierárquicas;
- a sequência de trabalhos ou ocupações tidas durante a vida do indivíduo;
- como a sequência de trabalhos, sendo a sequência de experiências relativas as funções ao longo da vida das pessoas, ou seja, a história profissional de cada um em particular.

No conceito de Hall (2002), carreira é a percepção individual sobre a sequência de atitudes e comportamentos associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer de sua vida. Em outras palavras a carreira não é necessariamente uma sucessão linear de experiências e projetos.

Assim nessa sequência é importante avaliar como os indivíduos agem em suas escolhas para entender como irão interagir com as organizações em relação as decisões que definirão os passos e a trajetória da carreira profissional influenciado pelo ambiente em que estão inseridos.

Segundo Martins (2001 apud Dutra, 2010), as influências do meio podem acontecer por interferência:

- da família nas escolhas de redefinir a carreira;
- da sociedade nas escolhas pelo que definem o que é prestígio ou uma ocupação sem futuro;
- da cultura afetando as decisões pelos diferentes significados dos valores seguidos.

A partir dos anos 2000, conforme Dutra (2010), as teorias de carreira passaram a caracterizar-se pela perda das fronteiras, a evolução do termo de carreira passa a não ser mais o cargo e é o próprio indivíduo que passa a conduzir sua vida profissional com muita pouca interferência da organização.

Muitas são as definições de carreira, e a partir delas Dutra (1996), ainda diz que a carreira precisa ser entendida como uma trajetória a seguir, de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa.

Segundo Artur Inkeson e Pringle (1999 apud Dutra, 2010), dividem a teoria da carreira em teorias tradicionais e teorias não tradicionais. As teorias tradicionais reconhecem a interdependência entre a carreira e a organização, enquanto as não tradicionais enfatizam a autogestão das carreiras pelo indivíduo. Dentro das teorias não tradicionais apresentam-se duas novas abordagens de gestão da carreira que são chamadas de carreira proteana e carreira sem fronteiras.

Para Drucker (2005), os novos tempos requerem capacidade de fazer escolhas e de autoadministrar, que, por sua vez, pressupõem autoconhecimento. Ressaltava ainda que a maioria das pessoas está despreparada para desempenhar essas funções com eficácia, por isso na sua maioria deixa que as organizações conduzam as suas carreiras.

A carreira tradicional caracterizada com promessas de empregos de longa duração e segurança tem sido substituída por um termo de entendimento de menor duração. A carreira proteana caracteriza-se pelas necessidades atuais de desempenho, com frequente mudança e invenção própria, autonomia e auto direção, conduzida pelas necessidades de pessoas na organização.

O termo carreira proteana foi baseado em Proteu que de acordo com a Enciclopédia Brasileira Globo (1980), era uma divindade marítima da mitologia grega. Era filho de Oceano e Tétis, deuses da água. Tinha o dom de transformar a sua vontade, de prever o futuro e a capacidade de transformar sua aparência física no ser que desejasse. Utilizava essa habilidade para afastar os curiosos que o importunavam, desejos de saber os acontecimentos vindouros. Era representado na figura de um velho marinheiro.

A carreira proteana apresenta características de mudanças frequentes, autoinvenção, autonomia, habilidade para aprender, habilidade para redirecionar a carreira e a vida, e a habilidade para construir relações a partir de Dutra (2010).

O autor ainda expõe as características da carreira proteana entre sua definição, desenvolvimento e objetivo. Na carreira proteana o indivíduo tem autonomia para gerir a sua carreira e a organização deixa de fazê-la.

Assim, essa nova movimentação da carreira oferece ingredientes para o sucesso, a partir do know-how (saber fazer) e também da mudança da carreira tradicional para a carreira proteana. As próprias escolhas pessoais da carreira e a busca por auto realização da pessoa são os elementos interativos e unificadores em sua vida. O critério de sucesso é interno e não externo. Portanto, a carreira proteana não se caracteriza pela estabilidade empregatícia, mas sim, pela independência e flexibilidade do indivíduo frente à organização, a fim de gerir sua própria carreira.

Para Dutra (2010), as carreiras sem fronteiras são uma resposta às alterações socioeconômicas que mudou o mundo do trabalho. Caracteriza-se pelo planejamento da vida profissional pelo indivíduo e a organização planeja o sistema de gestão das carreiras.

A indeterminação e a flexibilidade, características das organizações atuais colocam a responsabilidade para o trabalhador criar seu próprio trabalho, sendo agente ativo do seu

trabalho. Para o autor acima citado, a organização precisa dividir em três níveis a sua responsabilidade em relação à estruturação de uma carreira profissional:

- nível individual: onde a organização oferece ferramentas de apoio para o desenvolvimento dos seus profissionais, esclarecendo as suas responsabilidades e as recompensas;

- nível de equipes: é a necessidade de preparar os gestores das equipes dentro das organizações para respeitar as adversidades de seus subordinados;

- nível organizacional: enquadra-se no desenvolvimento de uma estratégia organizacional que foque o comprometimento das pessoas e a valorização do seu conhecimento e competências.

### **3.2 Vantagens e Desvantagens do Plano de Carreira**

Diante de todas as mudanças do mercado, as organizações precisam ter a capacidade de adaptar-se rapidamente e, para isso, necessitam de pessoas comprometidas e motivadas em seu quadro de funcionários.

Sendo assim, torna-se necessário estar atento para as novas tendências na área de gestão de pessoas e ajustar a estratégia de remuneração, benefícios e promoção profissional para o desenvolvimento de seus profissionais.

O plano de carreiras pode ser uma importante ferramenta para atrair e reter os talentos na empresa, visto que, um plano de carreiras oferece oportunidades de crescimento profissional, contudo, para isso, “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa” (DUTRA, 2001, p.47).

Aliado aos planos de benefícios da empresa, o plano de carreira deve estar de encontro com a missão e a visão da empresa, vinculando os interesses da empresa com os interesses de seus colaboradores, de acordo com os valores e com a cultura organizacional, contribuindo para o desenvolvimento mútuo e alcançando o diferencial no mercado.

Para Pontes (2002) o planejamento de carreiras possui vantagens como:

- Contribuir, mediante o crescimento dos colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho que realiza;
- Motivar os colaboradores, na busca de maior competência técnica;
- Encorajar os colaboradores, na exploração de suas capacidades potenciais;
- Propiciar a ascensão do colaborador na empresa;

- Atender às necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno;
- Proporcionar maior integração do colaborador na empresa, através da perspectiva do crescimento profissional, provocando maior motivação e produtividade e, ainda, diminuição do *turn-over* (índices de rotatividade);
- Criar condições, para que os colaboradores atinjam seus objetivos profissionais, de acordo com o alcance dos objetivos organizacionais;
- Estabelecer trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

A carreira deve ser planejada pelo próprio indivíduo, porém cabe a organização proporcionar oportunidade de desenvolvimento e estimular o planejamento de carreiras dentro da empresa, pois de acordo com Dutra,

O compartilhamento das decisões sobre carreira vem-se apresentando como resposta às pressões sobre a organização para um maior envolvimento das pessoas com seu trabalho, para tornar as pessoas mais responsáveis com seu futuro profissional, para a obtenção de uma contínua adequação do processo de desenvolvimento das pessoas às necessidades da empresa (1996, p. 57).

Ainda o autor diz que a empresa moderna diante da contínua adaptação às mudanças do ambiente externo, necessita cada vez mais de pessoas empreendedoras com sua carreira, pessoas que estejam dispostas a buscar seu aperfeiçoamento.

Ao falar de planos de carreira, as pessoas pensam em planos que indicam as possibilidades de desenvolvimento profissional. A carreira é uma estrada que esta em constante construção pelas pessoas e pela empresa, repleta de acontecimentos novos e inesperados (DUTRA, 2002).

Ainda seguindo o autor, para as empresas, é um desafio conciliar as diferentes expectativas de carreiras das pessoas com as necessidades organizacionais. Torna-se ainda mais complicado quando não são disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreiras e instrumentos de gestão.

Por isso, ao implantar um sistema de administração de carreiras em uma organização, não deve ser entendido como um caminho que as pessoas devem obrigatoriamente seguir, mas como uma opção em que as pessoas possam planejar suas carreiras, tornando assim a sua estrutura mais concreta, pois ao compartilhar a gestão da empresa com seus colaboradores, ela precisa estar consciente da abertura que estará fazendo também da forma de gerir e

administrar suas estratégias. O que antes estava sob a direção e o controle de algumas pessoas, passa a ser dividido com mais envolvidos no processo, onde há uma descentralização da gestão da empresa. Assim, para que o ambiente organizacional torna-se motivador e necessário haver um equilíbrio interno de quais serão as atividades que serão compartilhadas para que não gere um ambiente frustrante aos profissionais que estão buscando essa perspectiva de trabalho, gerando um descrédito para a organização e seus planos de desenvolvimento de profissionais.

#### **4 COMO DESENVOLVER UM PLANO DE CARREIRA ATRATIVO E SUSTENTÁVEL PARA PROFISSIONAIS E ORGANIZAÇÕES**

Chiavenato conceitua gestão de pessoas como “o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado às pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho” (1999, p.8).

Para que possa existir ambiente motivador em uma organização pessoas integradas e produtivas é essencial que haja planos adequados de gestão de pessoas.

Dutra (1996) complementa esse conceito dizendo que a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas reunidas para possibilitar a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-los ao longo do tempo. As políticas são os princípios que delimitam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas, enquanto que as práticas referem-se às rotinas e aos processos utilizados para planejar decisões e guiar as ações no ambiente interno e externo à organização.

O processo de gestão de pessoas envolve todas as ações da empresa em busca de colaboradores capazes de realizar as tarefas para o alcance dos planos da mesma, além de acompanhar o desenvolvimento das funções a fim de comparar os resultados obtidos com os que foram planejados, aprimorar as pessoas para que estejam prontas para enfrentar novos desafios, mantê-las motivadas e comprometidas com os objetivos, e com a resolução de problemas.

Segundo Carvalho (2011), um dos fatores que mais influencia o movimento dos profissionais entre as empresas é a perspectiva de desenvolvimento nas carreiras, a possibilidade de evoluir mais frequentemente e significativamente.

O plano de carreira dentro de uma organização permite uma gestão mais eficaz do seu capital humano, as ações voltadas para o desenvolvimento deste plano evita a rotatividade e proporciona um nível de segurança maior aos seus colaboradores, motiva-o a dedicação ao seu cargo visto que seu aumento na produtividade de seu trabalho contribui para sua promoção de cargo interna, e assim em termos de custo-benefício a empresa também ganha por ter um profissional que já conhece e atua na empresa, não precisando dispendir um tempo maior de preparação de um novo profissional.

Para uma empresa implantar um plano de carreira precisa estar bem preparada conhecendo exatamente seu diferencial no mercado para saber o que poderá oferecer e o que precisa exigir de seus funcionários para atingir o objetivo proposto. Precisa deixar claro a cada colaborador o que espera do trabalho da equipe para que a empresa possa obter o nível desejado de crescimento e orientar os mesmos para o alcance desse resultado.

Ao adotar um plano de carreira a empresa deve fazer um diagnóstico das suas necessidades, levando em consideração a sua estrutura, os cargos e salários que oferece, o diferente perfil dos profissionais que precisa para compor seu quadro funcional, a política salarial que adota e se as expectativas dos seus profissionais estão alinhadas com os seus objetivos, deixando claras as possíveis progressões que a empresa pode fazer, como e quando pode acontecer dentro da sua trajetória.

Ao elaborar um plano de carreira a empresa estará disposta também a investir recursos em diferentes planos de desenvolvimento dos seus profissionais para que aconteça o aperfeiçoamento destes. De forma cautelosa e transparente precisa definir e traçar suas metas direcionando suas ações de forma que cada profissional também tenha iniciativa própria para contribuir com o mais esperado, o aumento da produtividade e da lucratividade da empresa.

#### **4.1 Diferentes Planos de Benefícios que compõem um Plano de Carreira**

O planejamento de carreiras facilita aos funcionários da organização à qualificação de suas profissões em direção a promoção de diferentes cargos existentes, através desse planejamento pode-se perceber e avaliar o desempenho de um bom profissional.

A empresa definindo a meta que quer atingir e o que espera de cada funcionário consegue definir a qualificação que cada profissional precisa para atingir sua meta individual, sendo possível assim também a avaliação periódica dos colaboradores levando em conta o desenvolvimento destes, permitindo eleger os profissionais que possam vir a ocupar cargos estratégicos.

Nesse contexto, pode-se visualizar que o plano de carreiras de uma organização pode ser composto por vários planos ou programas que capacitam o profissional em suas competências e geram recompensas sobre os resultados obtidos, contribuindo assim para uma organização de sucesso.

A seguir descrevem-se brevemente alguns dos planos que podem fazer parte de um plano de carreira de uma organização para promover o desenvolvimento do seu quadro funcional buscando reter assim as pessoas nela.

#### **4.1.1 Plano de Remunerações**

Chiavenato conceitua a política salarial como “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, tratando dos assuntos de remuneração de seus empregados” (2003, p. 84).

A política salarial precisa antes de tudo estar de acordo com as possibilidades de remuneração que a empresa pode estar oferecendo a seus colaboradores, pois uma vez elaborada e colocada em prática, em caso de retornar a situação pode gerar um descrédito muito grande no interior do seu ambiente.

As políticas salariais normalmente são montadas baseando-se pelo mercado de atuação da empresa e pela forma como a empresa quer recompensar seus funcionários em busca de uma maior motivação.

Para Chiavenato (1999), as recompensas concedidas pelas organizações aos seus funcionários podem ser financeiras e não financeiras. A primeira pode ser direta ou indireta.

A recompensa financeira direta são os pagamentos que os funcionários recebem, a retribuição em dinheiro pela prestação de seus serviços. Já a indireta, origina-se dos acordos coletivos de trabalho e dos diferentes programas de benefícios oferecidos por uma empresa.

A remuneração básica consiste no pagamento fixo que o empregado recebe de forma regular. O salário é o pagamento em dinheiro retribuído aos funcionários.

Os incentivos salariais, de acordo com Chiavenato (1999), são programas desenvolvidos para recompensar os funcionários pelo desempenho e alcance dos objetivos propostos.

Os incentivos podem ser através de gratificações, participação nos resultados, distribuição de cotas ou ações. Assim um plano de incentivos aproxima os funcionários da empresa, de forma que eles se identifiquem com o objetivo que a organização tem de obter lucro, aumentem a produtividade e diminuam os desperdícios.

#### **4.1.2 Plano de Cargos e Salários**

O Plano de Cargos e Salários é parte integrante da remuneração funcional, que tem como foco a remuneração por cargo. Assim, o plano de cargos e salários vem para recompensar as pessoas da organização de forma tradicional, porém relacionada ao desempenho que a pessoa terá mediante ao seu crescimento hierárquico e também de conhecimento do processo da organização.

A eficiência da prática da atividade de cargos e salários está no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos, uma vez que este representa um alicerce firme que possibilitará a fixação de salários internamente coerente.

Para Chiavenato (1999), a política de administração de cargos e salários da empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados de empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

#### **4.1.3 Plano de Vantagens por Tempo de Empresa**

A CLT - Consolidação das Leis do Trabalho determina, de forma clara e concisa, que, além do salário pago pelo empregador ao funcionário, este também pode receber alguns benefícios. A gratificação nada mais é do que um meio de demonstrar ao funcionário o reconhecimento por seu árduo trabalho. Da mesma forma, ela pode ser uma forma de recompensar o bom funcionário pelo tempo de serviço prestado na empresa.

A gratificação pode ser concedida por vontade do empregador ou ajustada, entre o empregador e o funcionário, conforme rege a lei.

No entanto, a lei trabalhista não estipula um valor fixo para as gratificações, nem estabelece como esta forma de pagamento será efetuada. Já os prêmios concedidos ao funcionário, estes são devidos a ele por mérito, por ser produtivo na empresa, ou por ser assíduo, por exemplo. Da mesma forma, a legislação trabalhista não impõe regras fixas sobre a aquisição dos prêmios, mas possibilita ao empregador escolher como ele será devido ao funcionário, se em forma de dinheiro ou utilidade, por exemplo, computador, televisão, celular, entre outros.

Algumas empresas constituem o plano de vantagens por tempo de empresa a partir do período de tempo de empresa que o funcionário tem. Aliados ao tempo passam a considerar

também o número de promoções tidas nesse período e a partir de então recompensam com determinados percentuais em cima do salário base do funcionário.

#### **4.1.4 Plano de Benefícios Variáveis**

Os benefícios oferecidos aos funcionários pelas empresas são incentivos à remuneração, adicionais que buscam trazer ao funcionário vantagens em situações do seu dia a dia e menor custo com a aquisição de serviços ou produtos para si e para sua família.

Esses planos permitem aos funcionários escolher quais benefícios querem receber entre os disponibilizados pela empresa.

O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para satisfação de suas necessidades profissionais. Estes, concedidos de forma espontânea, comprovam que as organizações precisam oferecer aos seus recursos humanos uma melhor qualidade de vida para manter a qualidade dos negócios.

É importante para a empresa que busca competitividade ter um plano de benefícios espontâneos, pois assegura o nível de satisfação dos funcionários e garante um maior grau de comprometimento e envolvimento com a organização, gerando assim um maior grau de produtividade.

Dentro desses benefícios podem ser oferecidos pela organização de acordo com a realidade da sua empresa e do ambiente de seus colaboradores.

Os benefícios variáveis mais comuns oferecidos pelas empresas são:

- planos de saúde;
- planos odontológicos;
- cesta básica;
- vale alimentação;
- vale transporte;
- convênios com farmácias;
- convênios com estabelecimentos comerciais da cidade sede da empresa;
- bolsas de estudos ou ajuda para cursos e treinamentos;
- ginástica laboral;
- creches;
- empréstimos.

Cabe ressaltar nesse item que os benefícios legais previstos na CLT ou por sindicatos ou associações de classes, não se enquadram na classificação de benefícios variáveis de uma

empresa, pois não podem ser oferecidos de forma espontânea pela mesma, mas como uma obrigação trabalhista. Aqui se enquadram os benefícios como: décimo terceiro salário, FGTS, INSS, férias, horas extras, adicional noturno, descanso semanal remunerado e outros conforme exigidos pela legislação de cada empresa.

#### **4.1.5 Plano de Participação nos Lucros e Resultados da Empresa**

Os programas de participação nos lucros e resultados das empresas é classificado como uma remuneração variável aos funcionários da empresa.

Previsto pela CLT – Consolidação da Leis Trabalhistas pela lei 10.101/2000, não é comum ser adotado pelas empresas por não ser uma obrigação trabalhista, mas somente uma remuneração de incentivo.

Atualmente vem sendo utilizada pelas empresas de vários segmentos, para auxiliar no alcance do cumprimento das estratégias das organizações.

Também conhecido como PLR, esse programa visa o alinhamento das estratégias organizacionais com as atitudes das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois só será feita a distribuição dos lucros aos funcionários a partir do alcance das metas pré-estabelecidas no valor da lucratividade obtida pela empresa em um determinado período estabelecido.

O programa remunera os funcionários devido a resultados planejados, requer esforços de superação, assim como maior nível de participação das equipes e dos funcionários.

A implantação de um programa de participação nos lucros e resultados da empresa promove:

- incentivo de colaboradores a comprometer-se cada vez mais com os objetivos da empresa;
- gera melhores resultados organizacionais através de parceria entre empresa e funcionário;
- recompensa os colaboradores pela superação aplicada na busca dos resultados organizacionais.

Ao oferecer um benefício baseado em participação nos lucros e resultados da empresa, a mesma precisa ter consciente da importância do estímulo pelo trabalho em equipe dentro da organização, pois os resultados desse benefício somente poderão ser alcançados a partir da participação individual, em equipe e também da parcela de participação da empresa ao oferecer condições de trabalho aos seus funcionários, cuidando para que não haja uma

ociosidade produtiva no seu funcionamento pela falta de comprometimento principalmente pela promoção de vendas que gera o disparo para a produção.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das definições de carreira pode-se visualizar a relação de trabalho entre uma organização e os indivíduos que a ela pertencem e a forma como pode acontecer a conciliação dos interesses para o alcance dos objetivos comuns a essas partes, de um lado a busca pela lucratividade e do outro a busca pela recompensa pelo alcance dos objetivos.

Atualmente a carreira é gerida pela pessoa e não pela organização, o profissional é independente para administrar sua carreira buscando sentido para sua profissão. A relação de emprego com hierarquia e estabilidade está a cada dia desaparecendo mais, e dando espaço a uma nova relação de parceria onde o trabalho é uma relação de ganha-ganha entre empresas e funcionários, em um ambiente onde a organização permita o crescimento e o desenvolvimento pessoal e intelectual das pessoas que passam a compartilhar diretamente das decisões estratégicas da organização.

Percebe-se que as empresas que se tornam cada vez mais competitivas no mercado estão preocupadas em adotar recursos e práticas de gestão de pessoas que proporcionam aos seus colaboradores formas de trabalho que permitam esse desenvolvimento intelectual e pessoal, a descentralização das ações, com uma forma de gestão participativa, interagindo com todos os setores da empresa, proporciona um ambiente de constante busca pela maior qualificação das competências de cada indivíduo dando sentido também a busca por maiores resultados organizacionais.

Essa adoção de práticas incluindo também a gestão de carreiras pelas organizações apresentam efeitos positivos sobre os funcionários que visualizam nela as possibilidades de crescimento profissional e pessoal e assim elegem essas empresas para trabalhar.

A partir do levantamento das várias teorias pelo presente estudo nota-se que uma empresa ao adotar uma política de planos de benefícios e tendo uma gestão de carreiras dentro do seu RH potencializa a atuação de seus colaboradores, desenvolvendo um clima organizacional onde os motiva para desenvolverem-se e assim buscam o crescimento dentro da própria organização, maximiza sua produtividade e indiretamente melhora a gestão da empresa proporcionando uma melhor qualidade de seus produtos e serviços, agregando valor aos mesmos percebidos pelos seus clientes e alcançando o reconhecimento no mercado de atuação.

Embora o presente estudo fica limitado a uma pesquisa bibliográfica sem a consideração de resultados de estudos empíricos, percebe-se a contribuição dos pressupostos teóricos nela apresentados, com importantes significações sobre o tema carreira que se confirmam como ferramentas eficazes na gestão de um plano de carreira. Indica uma linha de estudo que pode ser aprofundada em uma pesquisa de campo com maior amplitude e que permita a observação e análise do tema nas organizações contemporâneas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARRION, Valentin; et al. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. 30 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CARVALHO, Ieda M. Vetel; et al. **Cargos, Carreiras e Remuneração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como reter talentos na organização**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, P. **The Effective Executive in Action: A Journal for Getting the Right Things Done**. Harper Collins, 2005.

DUTRA, Joel S. **Administração da Carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Carreiras nas empresas contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

ENCICLOPÉDIA BRASILEIRA GLOBO. Editora Globo, Porto Alegre, 18ª ed. Organizada sob a direção de Álvaro Magalhães (Professor titular da Universidade Federal do Rio Grande do Sul), 1980.

HALL, D.T. **Carrers in and out Organizations**. London: Sage Publications, 2002.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9ª ed. São Paulo: LTR, 2002.