GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

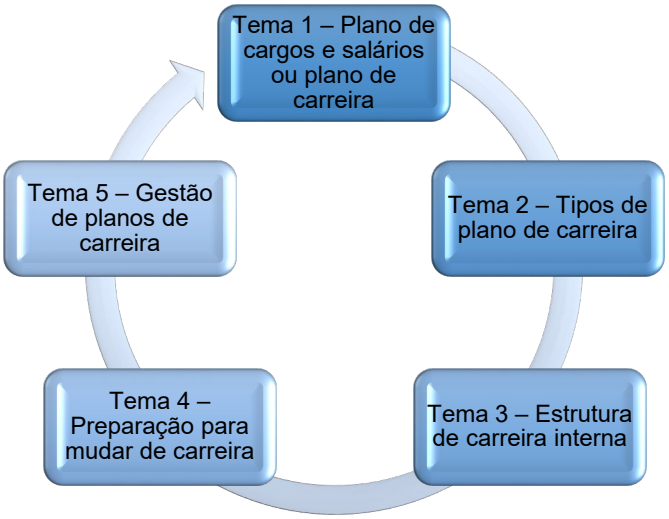
AULA 5

Profª Elaine Cristina Hobmeir

CONVERSA INICIAL

Olá, seja bem-vindo a mais uma aula, na qual veremos assuntos que são importantes para a progressão da carreira de funcionários.

Os temas que serão abordados nesta aula são:



Acompanhe o conteúdo e bons estudos!

CONTEXTUALIZANDO

Veja só como foi a evolução da gestão de pessoas: viemos de uma era em que o trabalho era trocado por insumos básicos e agora estamos pensando em plano de carreira. Tivemos desenvolvimento da cultura e avanço da tecnologia, o que nos fez chegar a uma nova era. O mundo organizacional mudou radicalmente nos últimos anos e isso nos trouxe maior necessidade de aprimoramento, inclusive na gestão de pessoas.

A velocidade das mudanças é admirável, e a rapidez nas descobertas tecnológicas nos fez evoluir muito nos últimos anos. A globalização exigiu produtos com mais qualidade, inovações constantes e preços competitivos.

Com isso, a mão de obra também foi obrigada a seguir o mesmo ritmo. Porém, as técnicas tradicionais de gestão não são mais utilizadas? Poucas empresas abandonaram o relógio ponto. Ele pode ter se modernizado, mas não foi abandonado. O mesmo ocorre com o holerite, o método de pagamento, os treinamentos etc., todos se modernizaram, mas poucos foram extintos.

A visão passou a ser **holística**, os consumidores se tornaram mais exigentes, enfim. Temos um novo cenário! Diante disso, podemos dizer que os

processos foram se modernizando e o plano de cargos e salários também. Por isso, é necessário que a empresa se modifique, se torne mais competitiva e se preocupe não só com os clientes externos, mas também com os clientes internos.

A palavra-chave é flexibilização, de necessidades e departamentos, para que a empresa aprenda a funcionar utilizando-se da estrutura de cargos, mas não presa a ela. Quando nos prendemos muito às funções que desempenhamos, deixamos de aprender e de ver o mundo ao nosso redor.

Mas devemos deixar de fazer nossas atividades e nos dedicar àquelas que não são nossa responsabilidade? Não é esse o caso, o que devemos fazer é ter disposição para aprender e sempre buscar algo novo. O novo conceito de gestão de pessoas busca formatar cargos amplos, ressaltando o conhecimento agregado e adicionando conceitos de versatilidade.

Nesta aula, veremos assuntos que trazem algumas discussões a respeito do plano de carreira, pois o funcionário começa a identificar suas possibilidades de crescimento na empresa e passa a ver horizontes fora dela. Nem sempre é possível encontrar alternativas condizentes com seu CHA na organização onde você está, fato que, muitas vezes, preocupa tanto a empresa quanto o colaborador. E o que fazer nessas situações? Vamos descobrir no decorrer do nosso estudo!

TEMA 1 – PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS OU PLANO DE CARREIRA

Falamos até agora em plano de cargos e salários e entendemos que é bem mais generalista. No plano de cargos, podemos definir cada um dos cargos da empresa, quais serão as responsabilidades de cada um dos funcionários, quais serão seus salários. No plano de carreira delimitamos as metas e caminhos que serão seguidos para o crescimento profissional, na verdade é a criação de um guia.

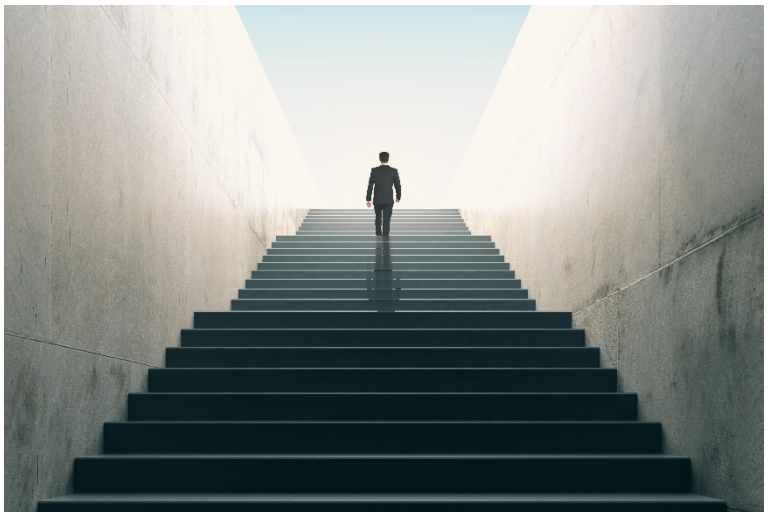
O plano de cargos e salários (PCS) normatiza a política salarial da empresa, descrevendo como serão as promoções e a progressão das carreiras, mas não é responsável pelo plano de carreira em si. Sabemos que o PCS é mais operacional e ocupa uma posição-chave, desde o recrutamento e seleção até a manutenção dos recursos humanos da empresa.

Essa ferramenta propicia um ambiente de produtividade e motivação, eliminando as distorções que causam desiquilíbrios salariais e insatisfação nos

funcionários. Já vimos que é muito importante, devido a possibilidade de garantir a isonomia salarial, por meio da avaliação da estrutura funcional, separando as tarefas e as responsabilidades de cada um dos cargos, aplicando valores coerentes.

A falta de um plano de cargos e salários traz indefinições nas promoções, nos salários, nos reconhecimentos e nas atribuições de funções. Sabemos que não há legislação trabalhista que trate especificamente do plano de cargos e salários, mas temos princípios, como já vimos, que protegem o trabalhador de algumas incoerências, ou distorções nas remunerações.

Além disso, temos falado sobre a contratação de pessoas dando a elas a possibilidade de visualizarem seu crescimento, e também sobre a retenção de talentos e desenvolvimento de potenciais. Nesse sentido, sabemos que por meio do plano de cargos e salários conseguimos dar o *start* a esse processo. No entanto, a maneira mais efetiva e o caminho mais recomendado é por meio do plano de carreira.



Crédito: Who Is Danny/Shutterstock.

Antes de entrar no plano de carreira em si, vamos conhecer o significado da palavra carreira. Para Savioli (1999, p. 14): “carreira é o autoconhecimento de como as experiências pessoais e profissionais relacionam-se com seu trabalho atual e futuro para maximizar suas habilidades e comportamentos e atingir seus objetivos de vida”.

O plano de carreira, assim como o plano de cargos e salários, também é uma ferramenta que se propõe a motivar o colaborador por meio do desenvolvimento profissional na empresa. Agrega valores e traz benefícios

tanto à vida pessoal quanto profissional, trazendo com isso benefícios para a organização.

Os autores Queiroz e Leite (2011, p. 1790) afirmam 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.”.

Podemos dizer que é um documento ou manual que possui várias finalidades, entre as quais a principal é instruir as organizações e, principalmente, os funcionários a gerirem as próprias carreiras, de maneira que beneficie ambos os lados.

Além dessa função principal, o plano de carreira possui várias outras finalidades: dar foco ao direcionamento profissional dos funcionários; promover a interligação dos conhecimentos; facilitar a alteração do rumo profissional, se for necessário; dar mais segurança aos colaboradores e propiciar debate da vida profissional (Oliveira, 2009).

Como o plano de carreira contempla os dois lados, empresa e empregado, busca-se com isso o rumo da vida profissional de cada um dos colaboradores, planejando o quê e como cada um será desenvolvido. Não se pode esquecer que ambos devem estar em sintonia e ter consciência de quais são as metas que devem ser alcançadas, para se atingir o objetivo esperado, seguindo diretrizes que sustentem o plano traçado.

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

De acordo com o autor, ambos devem seguir algumas diretrizes para direcionar seus objetivos de uma maneira efetiva, proporcionando ascensão profissional. Oliveira (2009) afirma que para se elaborar um plano de carreira eficiente é necessário seguir uma metodologia composta por 17 passos, que são:

> Análise do mercado atual e futuro, estabelecimento da visão, estabelecimento de valores pessoais, identificação de oportunidades e ameaças, debate de cenários, análise da vocação profissional, análise da capacitação profissional, estabelecimento da missão e dos focos da atuação, estabelecimento da postura estratégica, análise dos concorrentes, estabelecimento da vantagem competitiva, estabelecimento dos objetivos e metas, estabelecimento das

> estratégias e dos projetos, estabelecimento do código de ética profissional, estabelecimento de políticas, análise da evolução profissional, estratégias para aprimoramento e qualidade total do plano de carreira. (Oliveira, 2009, p. 75)

Você deve estar se perguntando se todas as empresas possuem um plano de carreira. Infelizmente, a resposta é não. Se pesquisarmos, descobriremos que poucas empresas têm condições de criar e manter esse plano, porque sua metodologia de criação deve ser rígida e abrange muitas variáveis, por exemplo: análise do mercado atual; debate de cenário; identificação das oportunidades e ameaças; chegando até às estratégias para o aprimoramento do profissional, para depois se ter a ascensão profissional.

Além disso, o plano de carreira contribui com a valorização do colaborador, idealizando uma pessoa que possui talentos, capacidades, conhecimentos e necessidades diversas e é apto a contribuir para que a empresa faça a diferença no mercado. Isso faz com que o colaborador se motive e execute suas tarefas com efetividade, trazendo benefícios com a implantação do plano de carreira.

> Os funcionários com maior potencialidade permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional. O nível de motivação cresce em função da perspectiva dentro da organização. As sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas. As possibilidades de erros nas promoções são bem menores. Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial. A organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos. (Dutra, 1996, p. 145)

Uma pergunta que sempre ouvimos é: Se eu investir no plano de carreira, não perco funcionários? Dutra afirma que não, pois os funcionários com maior potencialidade permanecem na empresa pela possibilidade de ascensão. Avaliando bem, você sairia de uma empresa que pensa em seus funcionários e investe na sua carreira? Com certeza, não!

Então, essa ferramenta não é benéfica apenas para a empresa, é estratégica também para o funcionário. Sendo assim, os resultados podem ser percebidos na motivação dos colaboradores, que apresentam melhoria na qualificação e capacitação para o desenvolvimento de suas tarefas, fato que contribui para o desenvolvimento pessoal e organizacional.

Você sabia que existe mais de um tipo de plano de carreira? Vamos conhecê-los?

TEMA 2 – TIPOS DE PLANO DE CARREIRA

Para quem está conhecendo agora esse tema, é importante saber que existem tipos de planos de carreira, os quais podem ser criados pelos funcionários e também pelas empresas. Quando a organização cria o plano, ela consegue estabelecer parâmetros juntamente com o colaborador, alinhando suas expectativas de ambos os lados e mostrando quanto tempo ele permanecerá em cada um dos níveis hierárquicos.

Um problema que vemos repetidamente é que os funcionários não costumam permanecer durante muito tempo na mesma empresa, ao contrário de como era antigamente, em que o colaborador entrava na organização e permanecia durante 15 a 30 anos. Atualmente, o tempo médio é de 5 a 6 anos, por isso muitas empresas não investem no plano de carreira. Mas temos alguns tipos de carreiras possíveis, conforme veremos a seguir.

2.1 Carreira em Y

Nesse plano, o funcionário ambiciona um cargo gerencial ou deseja ser um especialista em determinada área da empresa. Para que ele alcance esse objetivo, precisa seguir o plano mais tradicional.

Notamos que a principal característica desse plano é quebrar o padrão de crescimento linear, no qual a promoção só poderia ocorrer para cargos gerenciais. Nesse caso, também se abre a oportunidade para os técnicos de alto conhecimento.



E por que essa alusão à letra Y? Porque mostra dois caminhos para se atingir o crescimento profissional e que o funcionário não está condicionado a seguir apenas um.

Esse tipo de carreira é específico para as pessoas que possuem um perfil focado na liderança ou na área técnica (como engenharia, tecnologia ou indústria farmacêutica), que exigem determinado conhecimento e os

especialistas são mais comuns. Em empresas de pesquisa e desenvolvimento, que trabalham com o conhecimento, o cargo de especialista é estratégico e a carreira em Y é muito comum. No caso das áreas administrativas, comerciais ou financeiras, o técnico costuma chegar até o nível de coordenação, no máximo, e dificilmente se torna um gestor, portanto, essa estratégia não é muito utilizada.

2.2 Carreira em W

Outro tipo de plano de carreira que conheceremos é o tipo em W, que também tem sido utilizado como ferramenta para os colaboradores que querem alcançar cargos gerenciais, mas, nesse caso, ele não precisa apenas escolher se quer um ou outro. Ou seja, o funcionário pode possuir liderança e ser um especialista, mas não precisa escolher entre um ou outro. Nesse caso, há mais flexibilidade, tanto para o empregado quanto para o empregador. Sendo assim, o profissional pode dirigir sua rotina e acompanhar sua equipe, extraindo o melhor de cada perfil.

No perfil de liderança, o colaborador precisa ter visão completa da empresa e comunicação efetiva; já no perfil técnico, ele precisa de perseverança, disciplina e foco. Um perfil em W tem a capacidade de falar e transitar com os dois lados e saber filtrar as informações necessárias.



Notamos, então, que se o plano em Y apresenta dois caminhos a seguir, o plano em W é um misto do Y e sugere um terceiro caminho. O colaborador não precisa escolher ser um gestor ou um especialista, ele pode ser um gestor de projetos, por exemplo.

Esse tipo de plano não se difundiu porque, normalmente, é utilizado em empresas de tecnologia, em que um programador pode gerir os desenvolvedores ou, ainda, pode coordenar projetos de tecnologia ou de inovação. Normalmente, não são líderes tradicionais, mas, sim, pessoas específicas dando feedbacks bem técnicos, como consultores.

É importante lembrar que o plano pessoal e o profissional precisam estar alinhados, para que os dois lados saiam ganhando.

E como funciona a carreira interna? É o que veremos a seguir.

TEMA 3 – ESTRUTURA DE CARREIRA INTERNA

"Alice perguntou: Gato Cheshire... Pode me dizer qual o caminho que eu devo tomar?

Isso depende muito do lugar para onde você quer ir – disse o Gato.

Eu não sei para onde ir! – disse Alice.

Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve – disse o Gato." (Alice no País das Maravilhas).



Crédito: Pushkin/Shutterstock.

Quem nunca assistiu ao filme ou leu o livro da *Alice no país das maravilhas*? Conforme a citação acima, esse diálogo entre Alice e o gato é muito interessante e tem tudo a ver com o que iremos abordar agora. Em relação a sua carreira, também se aplica a fala do gato: "Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve." Você não acha?

Então, o primeiro passo é saber aonde você deseja chegar. Isso se chama projeção de carreira. Você tem que planejar seu crescimento profissional, ver onde está e onde pretende chegar. Sendo assim, a dica é: coloque no papel suas metas, seus objetivos e os mapeie em curto, médio e longo prazo. Por mais difíceis que sejam, não desista deles. Digamos que você queira aprender mandarim e está pensando: "mas é muito difícil, demora muito...". No entanto, se você nunca começar, nunca aprenderá.

Algumas pessoas recorrem ao *coaching* de carreira, que utiliza técnicas, ferramentas e conhecimentos para auxiliá-las em todas as fases da carreira, desde a escolha da profissão, ao entrar no mercado de trabalho, até seu desenvolvimento e aprimoramento profissional. Esse profissional auxilia na construção do seu plano de carreira, construindo planos de ação, estratégias e amparando-as no desenvolvimento de habilidades emocionais e comportamentais.

Até agora, você conseguiu visualizar a importância de um plano de carreira? Ele é fundamental para você e para a organização onde trabalha. É importante para você porque pode ajudá-lo a melhorar seu portfólio e seu currículo, e para a empresa porque orienta os funcionários na subida de níveis da hierarquia profissional. Com isso, os colaboradores sabem o que precisam para se promover e quais competências precisam desenvolver para chegarem aos novos cargos.

Acabamos de abordar sobre dois tipos de planos de carreira, em Y e em W, mas identificamos mais alguns que são aplicados pelas empresas, vamos conhecê-los?

3.1 Plano de carreira em linha

Nesse tipo de plano, o funcionário não tem a possibilidade de mudança de área, porque os cargos e os níveis hierárquicos são padronizados. É normalmente utilizado em instituições públicas e militares.

As promoções ocorrem, geralmente, em função do tempo de serviço. Não há ascensão para outro cargo, mas, quando se muda de tarefas, os benefícios e salários são alterados de acordo com a mesma complexidade das novas responsabilidades.

3.2 Plano de carreira na horizontal

No plano de carreira horizontal também não há a ascensão profissional, mas, diferente da carreira em linha, é aplicado em empresas que não possuem divisões e todos os funcionários estão no mesmo nível.

A evolução na carreira ocorre com base nas tarefas que são desempenhadas e nas responsabilidades de cada um dos cargos. Os

benefícios concedidos por meio de aumento salarial e de acordo com o desempenho do colaborador na empresa.

Nesse tipo de carreira, todos devem identificar, de forma clara e objetiva, quais são os caminhos a serem seguidos, para que haja o crescimento dentro da empresa.

3.3 Plano de carreira em paralelo

Esse plano de carreira é bem similar aos dois primeiros, mas neste os funcionários que têm maiores chances de ocupar cargos de liderança podem seguir um ramo hierárquico diferenciado. Um exemplo bem comum é o caso das empresas contratarem os *trainees*, que são contratados com uma trajetória de crescimento e desenvolvimento diferenciada.

TEMA 4 – PREPARAÇÃO PARA MUDAR DE CARREIRA

Independentemente da idade que tenha, alguma vez você já se perguntou onde deseja estar profissionalmente daqui a 5 ou 15 anos? Se você já se fez essa pergunta, parabéns! Isso significa que já pensou em seu plano de carreira.

Dependendo da sua idade, você deve ter visto seu pai ou seus avós construindo a carreira profissional na mesma empresa, na qual, quem sabe, entraram com 16, 17 ou 18 anos de idade e se aposentaram nela. Mas isso ocorria frequentemente na década de 1970 e início da década de 1980.

Atualmente, as coisas mudaram, e como já citei, o tempo médio de permanência nas empresas é de 5 a 6 anos, pois os profissionais buscam uma evolução profissional trabalhando em diversas instituições. Então, você pode se perguntar: Como os profissionais chegam aos altos cargos? A resposta é que, ao longo dessa evolução, buscam melhorar as competências e habilidades, tornando-se profissionais mais completos. Assim, podemos entender que o primeiro passo nessa trajetória é saber onde se deseja chegar e quais caminhos serão necessários para se alcançar os objetivos traçados. Para que isso ocorra, é preciso planejar o futuro da melhor maneira possível.

A nova geração, ou geração Y, busca meios diferenciados para atingir seu crescimento profissional. Os indivíduos dessa geração já nasceram na era da tecnologia e são chamados de *millennials*. Muitas vezes eles são criticados

pelas pessoas das gerações anteriores devido a sua pressa em conseguir as coisas, o que os torna ansiosos. Essa geração já cresceu cercada de tecnologia e, muitas vezes, se torna tão dependente dela que acha que irá morrer se não estiver conectada.

Por outro lado, é a geração da criatividade, da inovação e que busca sempre a novidade, com isso, faz a diferença. Os indivíduos dessa geração não possuem apenas características negativas, como podemos pensar, pois no mercado de trabalho eles possuem vantagens que são exclusivas de sua geração, já que possuem uma habilidade diferenciada com a tecnologia.

Não podemos nos esquecer de que é a geração que não se conforma facilmente com as coisas, sempre buscam algo mais e, normalmente, desafiam as estruturas corporativas tradicionais com sua busca por uma forma mais inovadora e dinâmica de se trabalhar, aliando uma maneira mais cooperativa e colaborativa. Por que estou falando sobre os *millenials*? Porque daqui a dez anos eles serão 75% da força de trabalho do mundo, então, devemos entender como funciona o plano de carreira deles.

Se analisarmos trabalhadores brasileiros da geração *millenials*, a maioria já mudou de carreira ou pretende mudar, e os motivos podem ser: remuneração, clima organizacional negativo, falta de perspectiva de crescimento, alto nível de estresse, falta de reconhecimento, entre outros. Mas vale destacar que esses motivos podem ser apenas uma justificativa para suprir uma insatisfação e não seja necessário mudar de carreira de fato.

Mudar de carreira é algo complexo e sério, mas não é impossível e pode sempre acontecer. A transição pode ser um momento de instabilidade, por isso é necessário que você conheça bem a área para a qual pretende mudar. Converse com as pessoas que já trabalham na área ou na empresa para sentir o mercado e o clima.

Networking é uma palavra-chave nesse momento, pois desenvolver uma nova rede de relacionamento é muito importante. Uma sugestão é participar de eventos, cursos e convenções. Outra dica que deve ser levada em consideração são os contatos profissionais via redes como o LinkedIn. Lá você pode buscar por palavras-chave relacionadas à sua escolha profissional, enviar convite aos profissionais pedindo uma oportunidade de conversarem sobre a área, participar de grupos sobre o tema. Essa prática é muito comum e pode lhe render bons frutos.

Essa troca de experiências é importante para que você compreenda melhor qual a situação do mercado e qual a opinião das pessoas sobre o cenário dessa profissão, assim, a transição e a preparação será mais tranquila. Busque também pessoas que passaram por situações semelhantes para lhe dar dicas baseadas em experiências reais.

Outro fator importante que você não pode esquecer, por mais que se considere apto a migrar de carreira, é: mesmo que seus pontos fortes, seus conhecimentos e suas habilidades profissionais sejam suficientes, sempre se prepare para esse novo desafio. Confiar apenas na sua bagagem pode não fazer a diferença em um mercado competitivo.

Dessa forma, invista em você, procure revistas especializadas, artigos, livros; assista palestras; faça cursos; busque alguma forma de capacitação para essa nova carreira. Ainda que você esteja com pouco dinheiro, temos acesso a muito material gratuito, é só procurar. Então, não perca as oportunidades de aumentar seu conhecimento.

Mudar de carreira pode não ser fácil, mas você tem que começar de alguma maneira, então, que seja da melhor forma, com uma rede de contatos bem formada, capacitação efetiva, habilidades bem desenvolvidas e, principalmente, atitude para querer mudar!

TEMA 5 – GESTÃO DE PLANOS DE CARREIRA

Digamos que agora você precisa fazer a gestão de um plano de carreira. Sendo assim, vamos supor que é um atleta amador e quer participar de uma competição de triátlon, que é uma disputa esportiva com três modalidades: ciclismo, natação e corrida. Qual seria o seu primeiro passo? Desenvolver um planejamento respondendo a algumas perguntas. Quanto tempo eu tenho que treinar para conseguir competir? Onde eu tenho que treinar? Eu preciso comprar a roupa e a bicicleta para a prática dos esportes? Quanto gastarei? Quantos dias de treino? Com qual intensidade?

E não para por aí. A competição será onde? Para você já começar a se adaptar ao local e ao clima, se você trabalha, precisa conciliar os treinos com o trabalho. E depois que você competir, o que fará? Você fará outro *triátlon* ou irá parar? Quais serão seus próximos objetivos?

Viram quantas indagações? Assim também é com um plano de carreira, o qual é uma ferramenta que funciona perfeitamente, desde que bem aplicada,

ou seja, que o funcionário possa progredir profissionalmente e a empresa também possa planejar as metas a serem cumpridas.

A palavra carreira vem do latim medieval, *via carraria*, que era uma entrada rústica que só começou a ser utilizada no século XIX como forma de trajetória profissional de uma pessoa ou como uma profissão que passa por etapas. Então, esse plano é um conjunto de caminhos e metas definidos, que serve como um guia para o crescimento profissional. Além disso, permite que tanto empregado quanto empregador assumam o controle de sua carreira. Possibilita também que você estabeleça seu caminho ou trajetória dentro da empresa, desde o processo de recrutamento, identificando onde está hoje e aonde pode chegar. Ainda traz uma visão clara dos possíveis caminhos a serem seguidos para que isso ocorra.

Mas o plano de carreira deve ser bem estruturado para estabelecer a trilha que cada um dos funcionários pode percorrer na organização. Além disso, deve determinar quais competências serão necessárias para cada uma das posições hierárquicas e quais são as expectativas da empresa com relação àquela posição e aquele funcionário.



Crédito: Viktoria Kurpas/Shutterstock.

O plano de carreira apresenta duas vertentes: de um lado, deve ser desenvolvido com o intuito de atrair e reter talentos; de outro, deve dar a chance ao profissional que já está na empresa de se desenvolver cada vez mais na organização. E esse plano deve deixar bem claro por quais etapas ele precisa passar na hierarquia da empresa para chegar ao nível desejado, assim como por quanto tempo mais ou menos ele ficará em cada uma das etapas.

Esse modelo funciona bem para as empresas que possuem uma estrutura formal, em fase de consolidação, com funções bem desenhadas e

cujo organograma já foi definido há certo tempo. Nessa situação, as mudanças não ocorrem de forma rápida, sendo assim, o funcionário já sabe o que pode esperar dos próximos anos, como pode subir na hierarquia e de quais competências necessitará.

Muitas vezes, vemos que o plano de carreira deve ser unido ao plano de cargos e salários, para que, juntos, sejam mais eficientes e eficazes, tanto para a empresa quanto para os funcionários. No entanto, você se lembra de que, no início da aula, eu falei sobre uma área de recursos humanos mais flexível? Veja o que Hofmeister (2009) afirma:

> Sob a ótica da empresa, a carreira deve ser administrada com bases próprias para desenvolver um profissional adequado ao cargo e à empresa. Essa administração consiste em novas estratégias de recursos humanos mais flexíveis, que procuram identificar os profissionais para conciliar os diversos tipos de trabalho e o próprio interesse do profissional. (Hofmeister, 2009, p. 12)

Você viu a importância desse novo modelo de gestão mais flexível? Buscam-se novas estratégias e profissionais proativos, que estejam aptos a aceitarem as mudanças organizacionais. Isso cria uma reação em cadeia, em que o funcionário percebe possibilidades de crescimento dentro organização, motivando-se e sendo influenciado a planejar seu desenvolvimento pessoal.

Para criar um plano de carreira, você precisa ficar atendo a algumas dicas importantes:

- Definir qual é realmente seu objetivo;
- Listar quais os prós e contras dessa decisão;
- Sair da empresa que está para se recolocar ou fazer isso concomitantemente;
- Avaliar se essa mudança trará benefícios;
- Analisar todas as alternativas;
- Desenvolver uma estratégia de mudança, envolvendo planejamento financeiro e de tempo.

Somente após o planejamento e a análise é que você conseguirá decidir qual o melhor caminho a seguir, identificando os desafios que enfrentará e como conseguirá resolver cada uma das adversidades.

TROCANDO IDEIAS

Nesta aula, vimos sobre o tema **plano de carreira** e como ele funciona. Indicamos a leitura do artigo **Plano de carreira: aprenda como montar um em apenas 7 passos**, disponível no link: <https://www.napratica.org.br/7-passos-plano-de-carreira/>. Esse material apresenta vídeos e ferramentas de bate-papo sobre o tema.

Agora que já leu o material e o artigo, responda: Você está feliz com a sua carreira? Já planejou seu crescimento profissional? Já se imaginou onde estará daqui a 10 ou 15 anos? Então, responda essas questões no nosso fórum!

NA PRÁTICA

Você já assistiu ao filme *O diabo veste Prada*? Nesse filme, Andrea Sachs (Anne Hathaway) é uma jovem jornalista que conseguiu um emprego na Runaway Magazine, a mais importante revista de moda de Nova York. Ela passa a trabalhar como segunda assistente de Miranda Priestly (Meryl Streep), principal executiva da revista. Apesar da chance que muitos sonhariam em conseguir, logo Andrea nota que trabalhar com Miranda não é tão simples assim.

Essa comédia mostra vários enredos, mas um deles é sobre o plano de carreira da Andrea Sachs, ou Andy, como é chamada. Explique como ela faz isso no filme. Qual é o real plano dela ao começar a trabalhar em uma revista de moda sem entender nada do assunto?

FINALIZANDO

Nesta aula, falamos sobre o plano de carreira e sua diferença em relação ao plano de cargos e salários, ou melhor, sua complementação. Aliás, seria um sonho se toda empresa disponibilizasse os dois planos para seus funcionários. Essas ferramentas propiciam um ambiente de produtividade e motivação. O plano de carreira agrega valores e traz benefícios para a organização e seus colaboradores, tanto para a vida pessoal quanto profissional.

Vimos também sobre os tipos de plano de carreira, em Y e em W, e como cada um deles funciona e como acabam se fundindo conforme cada tipo

de empresa. Também, estudamos sobre a importância do planejamento na estrutura de uma carreira interna e apresentamos mais três tipos de carreira que podem ser aplicados pelas organizações.

Vimos, ainda, sobre a importância de se preparar para uma mudança de carreira, destacando que não se trata de simplesmente mudar, pois é necessário planejamento e preparo prévio para que essa decisão funcione.

E, por fim, conhecemos os passos necessários para a efetivação do plano de carreira, enfatizando a importância de ele andar junto com o plano de cargos e salários, para que, assim, tanto a empresa quanto o empregado saiam ganhando.

REFERÊNCIAS

CORRAL, J. A. **Como conquistar o seu emprego**. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.

DUTRA, C. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.

HOFMEISTER, D. L. F. **Planejamento e desenvolvimento de carreira**. Curitiba: Iesde Brasil, 2009.

OLIVEIRA, D. de P. R de. **Plano de carreira**: foco no indivíduo. São Paulo: Atlas, 2009.

QUEIROZ, C.; LEITE, C. **O elo da gestão de carreira**: o papel do empregado, da liderança e da organização. São Paulo: DVS, 2011.

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