

# **ANÁLISE DO PLANO DE CARREIRA EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE PRODUTORA DE PLÁSTICOS**

André Emílio Mozer

## **RESUMO**

Frente aos desafios de atrair e reter os melhores talentos, as organizações em pleno século XXI fazem uso de ferramentas e recursos variados, um deles é o chamado plano de carreira, porém sua estruturação, implementação e obtenção de eficácia não é tarefa fácil. O presente estudo consiste na análise do plano de carreira de uma indústria de pequeno porte do segmento de plásticos, através do qual procurou-se compreender toda sua estrutura, avaliando os pontos positivos e eventuais oportunidades de melhoria.

**PALAVRAS-CHAVE:** Plano de carreira, gestão, desenvolvimento, pessoas.

## **ABSTRACT:**

Facing the challenges of attracting and retaining the best talents, in the 21<sup>st</sup> century, organizations use a variety of tools and resources. One of them is the career planning, but its structuring, implementation and efficacy obtaining is not an easy task. The present study consists on analyzing the career planning of a small plastic industry, whereby looked into its structure for a better comprehension, and evaluate the positive points and improvements opportunities.

**KEY WORDS:** career path, management, development, peoples.

## **INTRODUÇÃO**

Ao longo das décadas a competitividade tem aumentado de ambos os lados, tanto entre as empresas que de seu lado geram ofertas de emprego, como entre os profissionais que por sua vez representam a oferta de mão de obra.

É inegável que em momentos de maior oferta de trabalho, os candidatos conseguem em algumas situações “escolher” esta ou aquela oferta que julguem melhor, cabendo às empresas os desafios de conseguirem atrair e reter os melhores profissionais, já nos momentos de crise econômica, aonde observa-se uma gradativa e por vezes drástica redução na oferta de trabalho, os candidatos se veem muitas vezes sem muitas opções, chegando muitos deles que se encontram desempregados, a aceitarem uma oferta de trabalho em condições inferiores ao seu último emprego.

Como no Brasil a economia oscila, as ofertas de trabalho idem, situações estas associadas a outros inúmeros fatores, levam há um quadro de rotatividade nas empresas no mínimo razoável, o que

nem sempre é tido como positivo, pois esta troca gera custos, afetando inclusive o desempenho das empresas, assim, elas buscam formas das mais variadas para atrair e reter seus talentos.

Um recurso adotado é a implementação de planos de carreira, que entre outros benefícios, quando bem desenhado, contribui para a atração e retenção de bons profissionais, contribuindo para os ganhos que resultam da baixa rotatividade dos funcionários.

Conforme preceitua Oliveira (2009, p. 5):

plano de carreira é a explicação formal de um conjunto planejado, estruturado, sustentado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atual.

Para Chiavenato (2010, p. 227) “carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização”.

Dentro deste cenário encontra-se a empresa foco desta pesquisa, tratando-se de uma organização industrial, de pequeno porte, fabricante de plásticos, mais especificamente filmes tipo *stretch* utilizados para embalagens e tipo não tecidos, utilizados na fabricação de fraldas e absorventes higiênicos.

O presente estudo teve por objetivo analisar o plano de carreira da referida organização, visando identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria no mesmo.

Para Dutra (2002), os planos de carreira se classificam em três tipos, operacionais, profissionais e gerenciais, sendo operacional aquele que geralmente se vincula as atividades fins da empresa, os profissionais seriam as carreiras relacionadas as atividades mais específicas que geralmente requerem uma qualificação mais especializada, como a técnica e os gerenciais que são os ligados as atividades de gestão, o plano de carreira foco de estudo enquadra-se no primeiro modelo, ou seja, é um plano operacional.

## **1. HISTÓRICO DO PLANO DE CARREIRA**

Em 2014, a empresa, ainda jovem, com menos de quatro anos de sua criação, tomou a decisão de criação de um plano de carreira piloto para os colaboradores das áreas operacionais (produção), na ocasião, na região em que estava instalada (aonde permanece até hoje), o mercado apresentava-se bastante aquecido, com muitas indústrias, gerando inúmeras ofertas de trabalho, cenário muito positivo para a mão de obra, mas desafiador para as empresas.

Entre os objetivos, a empresa procurou, através do plano de carreira, tornar-se mais atrativa no mercado de trabalho, reter seus talentos, desenvolver os mesmos, assim contribuindo para a motivação e consequente melhorias nos seus resultados.

Participaram no desenho do plano de carreira a área de Recursos Humanos, o Gerente Industrial e o Gerente de Produção.

## **2. MODELO UTILIZADO**

O modelo desenhado consistiu em uma estrutura aonde mapeou-se todos os cargos da área produtiva, foi adotado uma tabela salarial contendo para o cargo de auxiliar de produção duas faixas salariais, para os cargos de operador de produção criou-se os níveis júnior – JR, pleno – PL e sênior – SR, para cada um destes níveis foram criados três faixas salariais.

Definiu-se regras claras para as chamadas então movimentações verticais (mudanças de cargo e consequentemente de salário) e horizontais (mudança apenas de salário).

Pontes (2007) denomina as movimentações verticais e horizontais respectivamente de promoções verticais e horizontais.

A mudança do colaborador para um maior salário, mas mantendo-se no mesmo cargo é denominada promoção horizontal, já a mudança do colaborador para um novo cargo, classificado em grau superior é a chamada promoção vertical (PONTES, 2007).

Para as movimentações verticais, leva-se em conta critérios como: tempo mínimo na função, preenchimento de requisitos estabelecidos para o cargo na matriz de Capacitação, nota(s) da(s) avaliação(ões) de desempenho, disponibilidade de vaga e resultados do processo seletivo (testes técnicos e/ou teóricos e entrevistas).

Para as movimentações horizontais, leva-se em conta critérios como: tempo mínimo na função, preenchimento de requisitos estabelecidos para o cargo na matriz de capacitação nota(s) da(s) avaliação(ões) de desempenho, não havendo número mínimo de pessoas em cada nível, portanto, não se aplica nesta movimentação o conceito de “haver vaga”.

## **3. ANÁLISE DO MODELO UTILIZADO**

Após análise do modelo utilizado e conversa com várias pessoas envolvidas no processo (responsável pelo RH, gerente industrial e gerente de produção), chegou-se a algumas conclusões como podem ser observadas a seguir.

### **3.1 Iniciativa louvável**

É louvável a iniciativa da empresa em desenvolver o plano de carreira, tendo em vista que não é tarefa fácil, exige muitas horas de trabalho, dedicação e conhecimento profundo das peculiaridades da organização e conhecimento técnico-teórico sobre o tema.

Um temor que muitas empresas se deparam na criação do plano de carreira é em relação a eventuais passivos trabalhistas que podem ser gerados, principalmente quando as regras não são muito claras e em caso de eventual descumprimento dos preceitos da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

### **3.2 Qualidade e complexidade do modelo.**

O modelo de plano de carreira desenvolvido pela empresa é bastante detalhado, de boa qualidade, com várias regras, porém relativamente complexo, ou seja, não é de fácil compreensão, até em função de suas inúmeras regras.

Sem dúvida alguma este também é um desafio para as organizações, pois na medida em que se detalham as regras do plano de carreira, o mesmo acaba tomando maior corpo, correndo-se o risco de não ser simples. Vale uma reflexão em relação a simplicidade, pois, o excessivo detalhamento das regras não o torna necessariamente simples, de fácil compreensão, o segredo talvez esteja no equilíbrio de ter-se uma estrutura de cargos e regras não muito grande.

### **3.3 Estrutura de cargos e de Remuneração**

Os cargos da produção são compostos por auxiliares de produção e operadores de produção JR, PL e SR. O nome dos cargos de operador de produção são acrescidos do nome da máquina/equipamento, mais o nível (JR, PL ou SR). Por questões de sigilo não serão tratados os nomes dos equipamentos neste estudo,

A empresa adotou um modelo de estrutura salarial mediante uso de uma tabela salarial, a qual é composta por vários graus.

Para Pontes (2007, p. 285) “estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultantes do processo de avaliação”.

Ainda para Pontes (2007, p. 285) “grau é o resultante de um agrupamento de cargos equivalentes e que terão tratamento salarial igual”.

O cargo de auxiliar de produção está em um determinado grau composto por duas faixas salariais, desta maneira na admissão inicia-se com o salário da primeira faixa e após noventa dias (período de experiência) passa-se para o salário da segunda faixa.

Os cargo de operador de produção está classificado em graus distintos, ou seja, o nível JR está em um determinado grau, o PL em outro e o SR idem, em cada grau há três faixas salariais.

Esta estrutura é muito positiva, pois estimula o desejo de crescimento por parte dos colaboradores e apesar de salário ser considerado como um fator externo, é inegável sua influência na moral dos colaboradores.

Conforme conhecimento do autor em relação a região, pode-se afirmar que o salário praticado para os cargos operacionais, são bastantes agressivos frente à região na qual a empresa está instalada.

### **3.4 Matriz de Capacitação**

Muitas organizações veem adotando o uso de conceitos de matrizes de habilidades, de competências, de versatilidade e de capacitação, suas finalidades variam de empresa para empresa, mas em geral procura-se mapear quais são os requisitos ou funções necessárias para cada cargo, desta maneira faz-se uma análise dos ocupantes dos cargos versus os requisitos do mesmo identificando-se as necessidades de desenvolvimento que passam a ser gradativamente supridas ao longo do tempo.

A empresa foco da pesquisa, adota o conceito de matriz de capacitação, seu modelo é bastante rico em detalhes, porém há a cultura de capacitação basicamente por meio de treinamentos *on the job*, ou seja, diretamente no posto de trabalho, sendo que estes não são registrados, havendo também uma forte prática de treinamentos por meio dos procedimentos e instruções de Trabalho, sendo estes devidamente registrados.

No modelo adotado da matriz de capacitação consta para cada cargo os requisitos operacionais com a seguinte legenda: **N** = Não Necessário, **C** = Conhece, **D** = Domina e **E** = Ensina. Na figura 1 pode ser observado um exemplo de Matriz de Capacitação.

Matriz de Capacitação					
cargos	Operar	Operar	Operar	Operar	Operar
	Equipamento A	Equipamento B	Equipamento C	Equipamento D	Equipamento E
Cargo Auxiliar de produção	C	C	C	N	N
Operador JR	C	C	C	C	C
Operador PL	D	D	C	C	C
Operador SR	D	D	D	D	D
Especialista	E	E	E	E	E
<b>Legenda</b> N = Não Necessário; C = Conhece; D = Domina; E = Ensina					

Figura 1 – Modelo de Matriz de Capacitação

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.5 Avaliação de Desempenho

A empresa possui um sistema de avaliação de desempenho cujo instrumento (formulário) de avaliação é composto por nove itens e uma escala de pontuação de dois a dez (2 = Péssimo, 4 = Ruim, 6 = Regular, 8 = Bom e 10 = Ótimo).

Os itens avaliados são; 1. Assiduidade e Produtividade, 2. Qualidade, 3. Cooperação e Envolvimento, 4. Iniciativa, 5. Organização e Planejamento, 6. Relacionamento Interpessoal, 7. Responsabilidade, 8. Produtividade e Eficiência e 9. Segurança do Trabalho.

Durante o período de experiência, o colaborador é avaliado em dois momentos, quando completa 45 (quarenta e cinco) dias e depois ao completar 90 (noventa) dias.

Após o período de experiência ele será avaliado anualmente conforme um calendário estabelecido pela empresa, sendo que cada máquina/equipamento possui um período específico para avaliação, isto ajuda a não sobrecarregar os gestores com o processo de avaliação.

A avaliação é realizada pelo líder imediato da pessoa, sendo posteriormente dado ao avaliado o feedback. Conforme Rabaglio (2004), este é o modelo denominado de avaliação direta, praticado pelo líder imediato. Neste modelo a responsabilidade da liderança é bastante grande no que diz respeito ao parecer sobre o avaliado.

Quando ocorrem dúvidas, divergências ou não há consenso no momento do feedback, a área de Recursos Humanos é acionada para auxiliar e mediar se necessário. Trata-se de uma ferramenta bem elaborada, clara e objetiva.

No modelo denominado de avaliação direta tem-se algumas vantagens como o fato de o líder imediato ser quem melhor conhece sua equipe e, portanto quem deve melhor conhecer os indicadores de avaliação, como aspectos negativos pode-se destacar eventual distorção de julgamento pela proximidade do líder com o liderado, eventual distorções devido problemas de relacionamento entre líder e liderado, risco de excesso de autoritarismo do líder afetando a auto estima do avaliado e eventual falta de empatia do líder poderá afetar o processo de comunicação na devolutiva da avaliação (RABAGLIO, 2004).

### **3.6 Requisitos de Escolaridade**

Para os cargos de produção são exigidos no mínimo ensino fundamental, no entanto constatou-se que há na empresa alguns colaboradores mais antigos que não preenchem este requisito mínimo.

### **3.7 Tempo no Cargo**

Para que ocorra a movimentação vertical, conforme já mencionado, é necessário no mínimo um ano no cargo atual, desta maneira para se tornar um operador JR é preciso ter no mínimo um ano como auxiliar de produção, concluindo-se, portanto, que para tornar-se operador SR é necessário no mínimo três anos na empresa na área produtiva (um ano como auxiliar + um ano como operador JR + um ano como operador PL), havendo casos em que o colaborador terá tempo superior a estes três anos, pois, como já citado, para a movimentação vertical é necessário preencher-se uma série de requisitos, entre eles, tempo de casa, haver vaga e ter sido aprovado no processo de recrutamento interno.

## **4. OPORTUNIDADES DE MELHORIA**

Com base nas conversas realizadas com profissionais da empresa durante o mês de junho de 2016 e nos materiais analisados (plano de carreira, modelo de avaliação de desempenho, modelo de matriz de capacitação, etc.) observou-se que há algumas oportunidades de melhoria no seu modelo de plano de carreira.

#### **4.1 Revisão final e homologação do plano.**

Apesar de o plano de carreira existir há alguns anos desde que foi redigido, o mesmo vem sofrendo ajustes, não sendo considerado pela organização como algo pronto, concluído, uma versão final.

É positiva a ideia de revisões e ajustes no mesmo, porém há um momento em que deve-se definir que este está “pronto” e então estabelecer-se periodicidade para futuras revisões, pois na linha da filosofia da melhoria contínua, sempre haverá oportunidades de ajustes, não sendo recomendado, no entanto, que o mesmo permaneça permanentemente “aberto” para ajustes, dando a conotação de que nunca está “pronto” e homologado.

A organização pretende, tão logo considere o seu plano de carreira como pronto, registrá-lo devidamente na Delegacia Regional do Trabalho. O registro na Delegacia Regional do Trabalho é uma forma de minimizar riscos de reclamações trabalhistas (PONTES, 2007).

#### **4.2 Manual do plano de carreira**

Em conversa com alguns colaboradores foi possível observar que os mesmos conhecem alguns aspectos do plano de carreira, mas não em detalhes, pois não foram formalmente treinados, os novos colaboradores também não passam por treinamento sobre o mesmo.

A gestão da carreira deve efetivamente ser compartilhada pelas duas partes, empresa e colaboradores, pois, se de um lado a pessoa tem a responsabilidade por planejar sua carreira, por outro a empresa precisa estimular e apoiar o desenvolvimento de seu funcionário enquanto este está com ela (FRANÇA, 2014).

Uma vez que a empresa entenda que o plano de carreira está “pronto” ela poderá elaborar um manual explicando passo a passo os processos de movimentações verticais e horizontais, com ênfase nas regras e com este manual poderá treinar todos os colaboradores envolvidos, desde auxiliares de produção até os gestores.

Além de treinar todos os atuais colaboradores envolvidos com o plano de carreira, não se pode esquecer de treinar os ingressantes, pois os novos colaboradores das áreas produtivas quando entram na empresa precisam ser apresentados ao mesmo, pois só assim poderão, desde o momento da admissão, beneficiar-se de tal ferramenta.



Para que o plano de carreira dê os resultados esperados é imprescindível que todos os envolvidos tenham pleno conhecimento sobre o mesmo e, como já observado, não se deve esquecer, de que o plano em questão, apesar de sua reconhecida qualidade, é bastante complexo.

### **4.3 Treinamento**

Como observado, a empresa privilegia no momento os treinamentos de procedimentos operacionais, instruções de trabalho e os *on the job*, acredita-se haver oportunidade para um trabalho de mapeamento dos fatores críticos de processo das áreas produtivas e com base nestes a elaboração de treinamentos mistos, parte em sala de aula e parte *on the job*, buscando o contínuo aprimoramento dos profissionais. Procedimentos operacionais e instruções de trabalho são essenciais, mas há que se ter cuidado para que não sejam apenas lidos e esquecidos, são sem dúvida alguma, recurso fundamental para a consulta, mas há outras modalidades de treinamentos igualmente ou até mais eficazes.

### **4.4 Estímulo ao desenvolvimento**

O plano de carreira não deve ser percebido apenas como uma maneira para se ganhar mais, é preciso que os colaboradores percebam no mesmo outros benefícios, entre eles o estímulo ao próprio desenvolvimento contínuo.

Recomenda-se que a empresa desenhe um programa de qualificação com treinamentos diversos, principalmente com base em seus fatores críticos de sucesso mapeados em seus processos produtivos, a fim de disponibilizar os mesmos aos colaboradores.

Para a obtenção dos requisitos necessários constantes na matriz de qualificação, poderão ser exigidos alguns treinamentos formais, estimulando-se assim o contínuo desenvolvimento dos colaboradores.

### **4.5 Elevação da exigência do grau de instrução mínima**

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, os clientes cada vez exigem mais e mais de seus fornecedores, máquinas e equipamentos modernos com recursos tecnológicos exigem elevada qualificação de seus operadores, frente a fatores diversos como estes, acredita-se que a empresa deveria elevar sua exigência do grau de instrução mínimo para ingresso na mesma, além destes aspectos, o fato de ela pagar salários acima da média de mercado, deverá ser um facilitador para atrair profissionais com no mínimo ensino médio, podendo determinar-se como requisito desejável até mesmo o nível técnico, como muitas empresas na região já estão fazendo.

Acredita-se que o salário praticado nos níveis mais elevados da área produtiva (nível SR) não condiz com o baixo grau de exigência de escolaridade (ensino fundamental), ou seja, é uma salário compatível com um nível maior de escolaridade.

É importante também que a empresa não apenas eleve a exigência de escolaridade para os novos ingressantes, mas realize um trabalho de sensibilização e apoio para que os atuais colaboradores voltem a estudar e melhorem seu nível de formação/qualificação.

#### **4.6 Simplificação**

Um plano de carreira precisa ser de plena compreensão de todos os envolvidos, neste sentido um dos desafios de seus idealizadores é que o mesmo seja simples.

Como já mencionado, o plano de carreira em questão é bem estruturado, bastante detalhado, mas talvez por possuir inúmeras variáveis e regras, apresenta-se de forma um tanto complexa. Em uma eventual revisão, fica a proposta e desafio, por mais que isto não seja tarefa fácil, para que se procure sua simplificação, sem que venha a perder sua essência.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sem dúvida alguma pode-se reafirmar a atitude louvável da organização na construção de seu plano de carreira operacional, uma iniciativa que a leva a novos desafios como por exemplo a criação do plano de carreira para as demais áreas, inclusive foi relatado pelos profissionais da área de recursos humanos que muitos colaboradores das demais áreas estão reivindicando para que seja criado plano de carreira para suas áreas.

Se por um lado vislumbrou-se oportunidades de melhoria no seu modelo, há que se reconhecer que o mesmo possui significativo valor, qualidade e importância, tanto para a organização como para seus colaboradores.

Com este plano de carreira, colaboradores da área produtiva conseguem, quando admitidos, já identificar suas possibilidades de crescimento, tanto na estrutura de cargos como na estrutura salarial, para tanto é necessário, como mencionado, que sejam treinados logo na admissão no respectivo plano.

Que possam, outras organizações, aprenderem com este exemplo, que desenhar um plano de carreira não é tarefa fácil, simples, mas é sim algo factível, mesmo diante dos grandes desafios e obstáculos, sendo o plano de carreira não apenas aplicável a grandes organizações como alguns podem

pensar, mas como relatado neste estudo, trata-se de uma ferramenta de gestão de pessoas, que pode e deve, ser aplicado também em organizações de pequeno porte.

É importante ainda que se tenha a clareza de que o plano de carreira como a carreira em si, é algo dinâmico, em permanente construção, “a carreira deve ser pensada, portanto, como uma estrada que está sempre sendo construída pela pessoa e pela empresa” (DUTRA, 2002, p. 103).

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Campus, 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 2014.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo. Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Plano de Carreira – Foco no Indivíduo**. São Paulo. Atlas, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários – carreira e remuneração**. São Paulo. LTr, 2007

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro