

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS »

De olho na ascensão profissional

Para muitos, chances palpáveis de crescimento são imprescindíveis na companhia, no entanto, 70% das empresas não oferecem plano de carreira em 2014 e, em época de crise, promoções se tornam cada vez mais escassas

Publicação: 18/10/2015 04:00

Apenas bons salários não garantem motivação ou retenção de funcionários. As pessoas se tornam cada vez mais seletivas nas escolhas de trabalho – mesmo em tempos de crise. Clareza sobre as oportunidades de crescimento na organização estão entre as prioridades para os profissionais. Contudo, levantamento anual realizado pela Catho revelou que aproximadamente 70% das companhias não oferecem plano de carreira para os quadros de pessoal. Já segundo pesquisa realizada pelo site Emprego On-line, 43,3% dos pedidos de demissão são motivados pela falta desse tipo de planejamento nas instituições.

Aumentar o engajamento da equipe, melhorar o clima organizacional, diminuir a rotatividade e elevar a produtividade são algumas das vantagens da ferramenta. É o que explica Murilo Cavellucci, diretor de Gente e Gestão do portal de empregos Catho. “Os profissionais olham para as empresas pelo prisma das possibilidades oferecidas com relação ao futuro, até mais do que pelo viés da remuneração”, decreta. O plano de cargos e salários pode contribuir não apenas para a gestão do capital humano, mas para melhorar a imagem da corporação no mercado de trabalho. “É algo que transmite solidez, seriedade e visão de longo prazo – características buscadas pela mão de obra”, indica Solange de Castro, pós-graduada em administração de recursos humanos e consultora de carreiras da Insight, empresa de suporte e soluções estratégicas em gestão de pessoas.

“Disponer de um plano de carreira estruturado, que define cada cargo dentro da empresa, a importância dada à posição, as características demandadas pela função, e o salário destinado ao funcionário ocupante do posto, deixa claros os níveis de entrega que o profissional precisa apresentar e mostra a real dimensão de cada colaborador”, ressalta Sidney Frattini, consultor máster da Etalent, empresa de tecnologia especializada na gestão da mudança pessoal e na educação do comportamento.

Para a consultora Solange de Castro, o instrumento permite o ajuste das expectativas do funcionário com a realidade da empresa, o que pode diminuir a rotatividade dentro das corporações. “É um sossego para a organização. O plano de carreira mostra quais são as regras do jogo, onde o funcionário está, aonde pode chegar e os caminhos que deve seguir para alcançar a posição que deseja. O método ainda faz um filtro de entrada: só vão ingressar na corporação aqueles que julgarem o planejamento de carreira compatível com o que desejam para a vida profissional”, explica.

Mercado restrito

Além de revelar que sete em cada 10 empresas não oferecem plano de carreira, a pesquisa da Catho sinaliza que 51,6% dos entrevistados avaliam as próprias perspectivas de crescimento como ruins ou péssimas; 46,1% avaliam como boas ou ótimas; e apenas 2,4% enxergam as chances de avanço como excelentes.

O dado que mostra que a maior parte das empresas brasileiras não contam com plano de carreira pode ser explicado, em parte, pelo cenário econômico, de acordo com o consultor Sidney Frattini. “No contexto das pequenas e médias empresas, que são a maioria no país, e com o advento da crise na economia atual, comprometer-se com propostas de passos de crescimento profissional é mais difícil”, argumenta.

Para as empresas que não têm condições de elaborar um plano de cargos e salários, seja pelo tamanho da organização ou por falta de recursos, Frattini alerta que o melhor é não se comprometer com promessas de promoções verticais, mas frisa que é crucial manter o diálogo aberto sobre as possibilidades de transição interna na empresa, além de oferecer meios para que os funcionários aprimorem as competências profissionais e tenham experiências diferenciadas. Nesse sentido, movimentações laterais podem ser uma alternativa. “O deslocamento horizontal é tão importante quanto o vertical. O título é muito volátil. É enriquecedor adquirir novas práticas em outras áreas, de acordo com o interesse de cada funcionário”, analisa. “Criar um clima estimulante de aprendizado e que propicie desafios pode ser uma ferramenta utilizada para a retenção dos recursos humanos”, garante.

Contraponto

Apesar de ter várias vantagens, o sistema de ascensão de cargos precisa ser equilibrado para não gerar problemas. Com o mercado cada vez mais dinâmico e o perfil dos profissionais das novas gerações, um planejamento de carreira rígido pode não ser atrativo, segundo Murilo Cavellucci, da Catho. “É primordial ter o organograma da organização definido, o que não significa formatar um tempo e um padrão linear em que deve ocorrer a trajetória dos profissionais na organização”, argumenta.

Segundo ele, o grande desafio das empresas é flexibilizar o modelo de carreira das gerações anteriores para oferecer atrativos para os profissionais mais jovens por meio de planos menos estagnados e que privilegiem o bom desempenho dos empregados. “O plano de carreira ideal não existe. O melhor modelo é o que se encaixa às pretensões de carreira de cada funcionário. O fundamental é demonstrar que existem oportunidades para diferentes perfis profissionais”, recomenda.

Para aqueles que não têm interesse em ocupar cargos gerenciais, o plano de carreira em Y, que oferece oportunidades para que profissionais técnicos se tornem especialistas e cresçam dentro da própria área de atuação, pode ser o modelo mais indicado. “É uma alternativa que possibilita ao profissional adquirir alto grau de especialização, sem assumir cargos de gestão de pessoas, mas com a valorização equivalente aos profissionais de postos gerenciais”, aponta.

Planeje carreira

Planos de ascensão nas empresas são importantes, mas o que mais vale na busca pelo sucesso profissional é o planejamento pessoal da carreira – afinal, o maior responsável pelo seu avanço é você mesmo. É o que destaca a consultora Solange de Castro. “Mesmo que a organização não tenha um documento formalizado, a pessoa que se dedica e corre atrás consegue chegar lá. O êxito na carreira é responsabilidade, em primeiro lugar, de cada profissional”, ressalta. Nesse sentido, planejar a própria trajetória é essencial para escolher o local de trabalho que mais se encaixa com os objetivos profissionais de cada pessoa. “Saber o que quer permite ao profissional ir direto ao ponto e não perder tempo em empregos que não o levam aonde ele quer chegar. Também é uma forma de aproveitar melhor as oportunidades que coincidem com o perfil profissional dele.”

Confira experiências de profissionais com diferentes tipos de caminhos para o crescimento



Maria Alice priorizou o sistema de cargos e salários na escolha do trabalho

Escolha certa

Maria Alice Franco de Oliveira Affis, 55 anos, graduada em análise de sistemas, escolheu a empresa onde queria trabalhar de olho em perspectivas claras de crescimento profissional. Funcionária do Visão Institutos Oftalmológicos há 12 anos, ela começou como auxiliar de faturamento e, hoje, após diversas promoções, ocupa o cargo de gerente operacional. “Antes, trabalhei em duas instituições privadas, mas não sentia que seriam locais onde poderia desenvolver minha carreira. Logo na entrevista para o Visão, percebi que poderia crescer dentro da empresa e apostei corretamente”, relata. O plano de carreira da organização é dividido em níveis. O desempenho é analisado semestralmente e, à medida que o funcionário atinge as exigências, pode ser promovido de acordo com a disponibilidade de vagas para os postos. O processo é feito por meio de um banco de dados que conta com o perfil de cada contratado e a descrição dos cargos. “É motivador e gratificante trabalhar em uma firma que dá preferência para o recrutamento interno e investe nos colaboradores para que cresçam na carreira”, afirma.



Leonardo mudou para uma empresa num cargo com salário menor para ter mais chances de crescimento

Graduado em análise de sistemas, Leonardo Ferreira Souza, 29 anos, não teve a mesma experiência positiva nas companhias em que trabalhou. Após atuar por quatro anos numa empresa do ramo de exploração e produção de óleo e gás, estava insatisfeito com ausência de oportunidades para galgar cargos gerenciais. “Para compensar a falta de perspectivas de crescimento profissional, recebia aumentos salariais e benefícios financeiros. Como estava no início da carreira, aceitei fazer essa troca, mas, depois de um tempo, percebi que não vale a pena”, conta. A organização em que Leonardo trabalhava foi vendida para uma companhia multinacional e passou a contar com um plano de carreira, mas a realidade não mudou. “Com a crise na economia e os cortes de gastos, ficou só no papel”, declara. No momento, Leonardo está em processo de contratação por uma corporação do ramo automobilístico para atuar como coordenador de Tecnologia da Informação para a América Latina. Apesar de estar num cargo gerencial, a remuneração é inferior à anterior, mas ele aceitou a troca visando avançar na carreira. “A tendência é ficar na zona de conforto, mas essa é uma oportunidade tangível de crescimento. Por mais que o momento no mercado esteja ruim, é melhor arriscar agora do que deixar a vaga passar e continuar na mesma posição daqui a vários anos”, conclui.



A empresa em que Lander trabalha não oferece esse tipo de plano, mas ele recebeu apoio para estudar e avançar

Sem plano de carreira, mas com evolução

Depois de entrar na construtora brasiliense Villela e Carvalho como engenheiro de produção, há 17 anos, Lander Moreira Cabral, 40, ocupa o cargo de diretor técnico. O funcionário vê como positivo o fato de a empresa não contar com um plano de carreira institucionalizado. “Não existe um documento formal, a pessoa pode estar há 10 anos aqui e não chegar à gerência; e outra, com dois anos na instituição, pode conseguir. O engessamento pode prejudicar o desenvolvimento dos funcionários com melhores desempenhos”, defende. A permanência na firma por tantos anos é atribuída ao investimento em capacitação e às portas abertas para a ascensão devido ao bom rendimento de Lander. “Tudo o que me dispus a fazer em termos de conhecimento, a construtora apoiou. Fiz cursos, viagens e uma pós-graduação pagos pela companhia, que foram divisores de água na minha carreira. Uma companhia que aposta em você é tudo o que o profissional quer”, afirma.



Plano de carreira em Y foi uma boa para Eduardo, que avança longe de cargos gerenciais

Crescimento diferente

O engenheiro civil Eduardo Bertoletti, 49 anos, trabalha na Air Liquide, empresa do ramo de gases para indústria, saúde e meio ambiente, há 10 anos, mas nunca teve pretensão de gerir pessoas. Ao ingressar na companhia como especialista em serviços técnicos industriais, ele foi apresentado à opção de seguir a carreira na modalidade em Y, que coexiste com o modelo de carreira tradicional e busca dar oportunidade

para os profissionais que desejam crescer na área técnica. Após três promoções, Leonardo ocupa um cargo de nível internacional, atuando como especialista em tecnologia.

As promoções ocorrem de acordo com os relatórios anuais dos resultados entregues pelo funcionário e após a aprovação dos recursos humanos, gerência e diretoria da empresa. Hoje, Leonardo não se arrepende por ter seguido esse caminho. “Sou feliz no meu trabalho. Posso atuar como expert na área técnica e colocar a mão na massa, que é o que gosto de fazer, com os mesmos aumentos salariais recebidos nas promoções para cargos gerenciais”, diz.

Palavra de especialista

Avanço
individualizado

As empresas devem estar atualizadas com a demanda das novas gerações por crescimento mais rápido. O plano de carreira pode desmotivar se estiver engessado ao tempo de serviço e não privilegiar a performance. Mesmo jovem, uma pessoa com capacidade de liderança pode gerir equipes. O caminho até as posições almejadas pode ser mais curto ou mais longo e deve depender do empenho. Além da estrutura de carreira, programas de avaliação são fundamentais para analisar, de forma objetiva, o desempenho. A falta desses instrumentos pode causar avaliações baseadas na opinião do gestor, o que pode ocasionar erros e conflitos.

Josué Bressane,
especialista em RH e diretor executivo da Gemte Consulting

Aspiração jovem

Pesquisa sobre investimento na carreira, realizada pela Etalent em parceria com a Catho, identificou que 73% dos entrevistados entre 18 e 25 anos consideram importante um planejamento de carreira. A pesquisa evidenciou a diferença no comportamento entre jovens e profissionais mais experientes: entre as pessoas de 26 a 35 anos que consideram o plano de carreira importante, o índice cai para 66%. Entre os profissionais com mais de 36 anos, o percentual é de 52%.

