



FACULDADE DE GESTAO WOLI - FGW

Alunos:

Diana Aparecida Silva

Elaine Fonseca Araújo

Eligiane Demgenski

Mayara Aparecida Rocha de Ávila Barbosa

GESTÃO EM RECURSOS HUMANOS

Plano de Carreira

INTRODUÇÃO

A decisão mais assertiva que uma organização pode tomar é investir na elaboração de um plano de cargos e salários, oferecendo assim a seus colaboradores a possibilidade de crescimento pessoal e profissional e em contrapartida os resultados para a organização são mais evidentes, proporcionando uma remuneração adequada com a função desempenhada (OLIVEIRA, 2018).

Quanto maior o tempo que o colaborador possui na organização, melhor será seu desempenho devido ao conhecimento que o mesmo adquire ao longo dos anos, sendo assim o turnover traz inúmeras consequências negativas para as empresas (PARK, SHAW, 2013).

De acordo com Veiga Neto *et al.* (2015) a tecnologia é algo que a geração Z está diretamente ligada e familiarizada desde sempre, e diante dessa interação tecnológica tendem a perder o foco facilmente, precisam de desafios constantes e caso isso não ocorra se torna um desafio reter estes profissionais.

Diante do acima apresentado, faz-se o seguinte questionamento: quais as consequências de uma organização não possuir um plano de carreira bem estruturado? Buscando responder tal questionamento, o objetivo geral da pesquisa foi identificar como a redução do Turnover pode gerar benefícios para o plano de carreira.

Já os objetivos específicos trataram de: apresentar os benefícios do plano de carreira; analisar os principais motivos do Turnover; como estimular e reter talentos da geração Z.

O desenvolvimento da pesquisa beneficia as organizações já que a implementação de um plano de carreiras eficiente pode trazer excelentes resultados para empresa e colaborador, isso possibilita a diminuição do turnover e a atrair e reter talentos tecnológicos da geração Z.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão será possível entender sobre os tipos de plano de carreira, quais as consequências do alto índice de *turnover* e como é a relação da Geração Z com o mercado de trabalho.

Plano de Carreira

Diante de um mercado de trabalho cada vez mais acirrado e competitivo as empresas precisam criar estratégias de gestão para manter seu crescimento ou até mesmo para a própria sobrevivência (Bento *et al.*, 2016) Sendo assim deve se preocupar não apenas pela estrutura organizacional, mas também pelo capital intelectual. Segundo CHIAVENATO (2008) a organização reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, não sendo apenas consideradas como meros recursos da organização.

As empresas que investem na construção de um plano de cargos e salários tomam uma decisão assertiva, pois além de contribuir com os interesses de seus colaboradores, contribuem para seus interesses próprios. Conseguem motivar seus colaboradores oferecendo remuneração justa e condizente com as tarefas desempenhadas (OLIVEIRA, 2018).

Os colaboradores se sentem mais motivados quando percebem que a remuneração que a organização oferece é ainda maior comparada à de outras empresas. Neste sentido Savioli (1999) complementa que o plano de carreira tem se mostrado cada vez mais necessário nas relações de trabalho. Diante desta necessidade os gestores deverão ter conhecimento dos vários tipos de planos de carreira existentes, os quais tem distintas finalidades e funcionalidades. Os mesmos serão abordados nos próximos tópicos desta pesquisa.

Carreira em linha

Modelo mais utilizado e conhecido tanto pelas empresas quanto para os colaboradores. Neste, existe uma ordem linear de cargos com subordinados e superiores em níveis crescentes. Geralmente o crescimento ocorre principalmente pelo tempo de serviço e pela permanência na empresa, onde o *turnover* de pessoas com cargos superiores

abre brecha para os que permanecem subir de cargo e assim a empresa contrata novos funcionários para as funções iniciais, as quais ficam na base da linha (SITEWARE, 2018).

Carreira Horizontal

Esse modelo não é tão comum e as vezes não muito aceito, mas não deixa de ser importante. No modelo horizontal pode-se dizer que não existe níveis superiores e inferiores, ou seja, todos estão no mesmo nível. Deste modo, todos devem ter as mesmas responsabilidades e poder de decisão. Porém, é importante salientar que tal fato acaba impossibilitando o crescimento. Apesar de todos terem responsabilidades e poder de decisão os profissionais mais engajados e com maior desempenho tem crescimento salarial (SITEWARE, 2018).

Carreira em “Y”

O plano de carreira do tipo “Y” é um modelo que tem sido adotado por inúmeras organizações em virtude da sua particularidade de separar líderes de especialistas. Neste modelo é o oposto do modelo de carreira em linha que utiliza o crescimento por tempo de serviço e do *turnover* para promover funcionários antigos a gerentes. Sabendo que os gerentes nem sempre tem perfil de liderança e ou desenvoltura para o cargo, a plano de carreira em “Y” tende a minimizar esta deficiência ao separar os perfis gerenciais dos especialistas. Desta forma, quem tem perfil gerencial assume a liderança e quem não tem perfil de líder também tem visão de crescimento para novos cargos de especialistas (SITEWARE, 2018).

Turnover (rotatividade de pessoal)

De acordo com Price (1977), *turnover* é o nível de movimentação individual nos limites de um sistema social, como no mercado de trabalho. Trata-se da entrada e saída do trabalhador na empresa. Segundo Mobley (1992) a rotatividade é a saída de um indivíduo da organização em que recebia compensação monetária.

Podemos classificar o *turnover* ou rotatividade em dois grupos: A rotatividade involuntária, que se dá por iniciativa do empregador, incluindo casos de falecimento e aposentadoria e a rotatividade voluntária que parte do funcionário que opta pelo

desligamento da empresa (BLUEDORN, 1978; ABELSON & BAYSINGER, 1984; MOBLEY, 1992; SOUZA-POZA & HENNEBERGER, 2004; BECKER & CROPANZANO, 2011; HAUSKNECHT & HOLWERDA, 2013).

A rotatividade pode ser afetada pelos valores de cada empresa, individuais, ou por indicadores macroeconômicos (ORELLANO & PAZELLO, 2006). De acordo com Silva, Cappellozza e Costa (2014), a rotatividade do trabalhador tem mais impacto com o comprometimento afetivo, no suporte organizacional para a retenção do funcionário na empresa.

Gonzaga (1998) estudou a relação entre rotatividade e qualidade de emprego, lembra que o mercado de trabalho brasileiro tem baixa qualidade nos postos de trabalho. Quanto menor o nível de estudo, menor a capacidade de aprender e assim menores serão os retornos de investimento em treinamentos. O que traz as altas taxas de rotatividade (GONZAGA, 1998).

À medida que o mercado de trabalho se aquece aumenta o número de desligamentos voluntários, pois os funcionários buscam melhores oportunidades. Quando o mercado de trabalho esfria diminuem os desligamentos voluntários e as contratações e aumentam as demissões por iniciativa do empregador (FEIJÓ & CARVALHO, 2005; MEDEIROS et al. 2010).

Consequências do turnover

O *turnover* traz um sério problema para trabalhadores, empresa e governo, a instabilidade para os trabalhadores, aumento de custos para a empresa com treinamentos entre outros e para o governo com a utilização decorrente do FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) e o seguro-desemprego (DALTON & TODOR, 1979; DALTON & TODOR, 1982; SOUSA-POZZA & HOWEDA, 2013; PEREIRA & ZIERO, 2013).

Segundo Park e Shaw (2013) o *turnover* pode trazer consequências negativas para o desenvolvimento da organização. Quanto maior o tempo do funcionário na empresa, melhor será seu desempenho, devido ao tempo de conhecimento no desempenho de suas atividades. Quando se perde esse funcionário, o novo trabalhador vai precisar de um longo tempo para alcançar o mesmo nível de conhecimento. Segundo Abelson e Baysinger (1984) quanto maiores os custos da rotatividade, menores serão os gastos com a retenção de pessoas.

A rotatividade fica interessante para a empresa quando os gastos para reter as pessoas são altos. Pesquisadores como Dalton e Todor (1982) afirmam que a empresa pode economizar ao longo de um ano mantendo uma taxa razoável de rotatividade, porque é mais viável realizar novas contratações do que manter funcionários com altos salários e benefícios. Para eles novos funcionários inovam e impulsionam a organização, tornando-a capaz de adaptar-se as demandas internas e externas.

Geração Z

Atualmente temos várias gerações em um mesmo período, a baby boomers, a geração X, a geração Y e a geração Z (MATTHEWMAN, 2012). Elas se divergem umas das outras dentro das organizações, nos aspectos culturais, políticos e religiosos (VELOSO, 2012; SILVA; DUTRA, 2012).

Segundo McCrindle (2011) essa geração é artística e adaptativa, tem muita intimidade com a mídia e artes. Para o autor, essa geração nasceu em meio à recessão global e estão fadados a entrar na vida adulta em meio a uma turbulência econômica e social. Esta geração tende a seguir o comportamento de pessoas famosas e copiar seus padrões de conduta (MCCRINDLE, 2011).

A geração Z firmou-se pelas características intrínsecas e comportamentais, pelo desejo de liberdade, colaboração e inovação (TAPSCOTT, 2010), familiarizadas com a tecnologia da informação (JACQUES *et al*; 2015), recebem as informações com agilidade e logo se irritam quando não conseguem encontrá-las rapidamente (VEIGA NETO *et al*; 2015).

A partir dos anos 2000 o mercado ficou mais exigente por resultados cada vez mais rápidos e mostrou a necessidade de inserir jovens com o perfil da Geração Z. Geração nascida a partir de 1989, e que era pouco valorizada até então (CERETTA; FROEMMING, 2011), e a partir de 2012 emergiu como alvo estratégico e necessário nas organizações.

A geração Z tem o componente principal que é a ambientação com a tecnologia, que faz parte da sua vida desde sempre. Essa familiaridade é natural. Mas por vezes esses profissionais não têm foco, e podem se tornar dispersos, esse perfil de profissional deseja desafios constantes e retê-los se torna um desafio (VEIGA NETO *et al*; 2015).

Esta geração está transformando a atual sociedade e o mercado digital está transformando as pessoas dessa geração. Hoje em dia estes jovens possuem percepções diferentes sobre contatos, conversas e aprendizados (CSOBANKA, 2016). Isso reflete em seu desempenho no trabalho. Na literatura sugere que as gerações trazem influências nos valores na gestão de pessoas: treinamento, desenvolvimento e recrutamento, recompensas, construção da carreira, estilo de gerenciamento e outros (PARRY; URWIN, 2011).

No estudo de Colet *et al.*, (2015), constata-se que os jovens da geração Z se identificam no ambiente organizacional como profissionais pertencentes a sua geração. Isso porque estão acostumados ao imediatismo, são habilidosos com a tecnologia e ritmo acelerado.

Segundo Mendonça (2015) a geração Z traz a proatividade dos jovens no meio digital e Ozkan e Solmaz (2015) buscam a felicidade no trabalho. Já Jones (2012) diz que a geração Z tem pouca concentração, menos ética e incapacidade de usar as formas tradicionais de mídias, o que pode acarretar problemas de convivência e no desempenho no trabalho.

O uso da internet trouxe o imediatismo, liberdade para experimentar, entretenimento associado ao trabalho e busca constante por inovação (TAPSCOTT, 2010). No estudo de Priporas, Stylos e Fotiadis (2017) tecnologia e humanas tendem a crescer, tornando-se parte inseparável da vida humana. Nesse sentido o gerenciamento de pessoas ganhou maior destaque tendo o foco de respeitar e promover a integração de trabalhadores de várias gerações.

METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo descritiva, pois relata as dificuldades encontradas pelas organizações na implantação de um plano de carreira, consequentemente acarretando em um aumento no turnover e na dificuldade em atrair e reter a Geração Z em uma organização. Em relação a abordagem da pesquisa, esta se deu como qualitativa, pois na análise dos dados não foram utilizados números e ou técnicas estatísticas.

O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso. Estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

A unidade de análise da pesquisa é uma empresa no ramo de calçados no Estado de Minas Gerais. Tal unidade de análise foi escolhida pelo critério de acessibilidade.

A coleta de dados se dará através da aplicação de um questionário para os colaboradores em uma das unidades da organização.

Análise de dados

A coleta de dados se deu através de entrevista com colaboradores de uma empresa de calçados localizada em Minas Gerais, com aproximadamente 2 anos de fundação não possui um plano de carreira acarretando em um alto índice de rotatividade. Participaram da entrevista 7 mulheres e 1 homem com idades de 18 à 35 anos. Iremos apresentar o perfil dos entrevistados com nomes fictícios.

NOME	IDADE
RICARDO	28
MÁRCIA	35
JESSICA	30
MARIA	24
VANESSA	18
PAULA	35
MARCELA	30
JOYCE	27

Quando questionados sobre a empresa não ter um plano de carreiras os colaboradores responderam que todo e qualquer funcionário almeja o crescimento profissional, pois teriam mais oportunidades de crescer dentro da empresa e se desenvolver profissionalmente, trabalhariam mais engajados e motivados e com certeza buscariam mais aperfeiçoamento com estudos.

Sobre a importância do plano de carreira Marcela diz: “É importante para o crescimento dos colaboradores e para alcançar maiores cargos, seria também uma forma de motivar e incentivar os funcionários a querer sempre mais”. Já para Ricardo “O plano de carreira é importante, pois através dele, o funcionário sabe que só depende dele mesmo

para seu crescimento”.

De acordo com os planos para o futuro os entrevistados buscam sucesso pessoal e profissional, independência financeira, saúde e colher bons frutos do seu trabalho. E para se candidatar a voos mais altos na empresa os talentos ou conhecimentos mais citados foram: Estudo e dedicação, aperfeiçoamento profissional, cursos, treinamentos e força de vontade para estar sempre buscando aprender e se aperfeiçoar.

Em relação a satisfação dos benefícios oferecidos e o que os motiva a permanecer na empresa Joyce relata que “não temos benefícios, mas poderia ter plano de saúde, plano odontológico e premiações e o que me motiva é o reconhecimento como boa profissional”.

Nesse mesmo contexto Ricardo relata que: “Quando entrei na empresa, me foi apresentado um projeto grande e visionário, e foi então que comprei a ideia. Meu objetivo é chegar ao que almejamos fazendo parte dela e contribuindo para seu crescimento, em relação aos benefícios sinceramente não estou satisfeito pois acredito que na empresa poderíamos ter mais benefícios”.

Na visão de Jessica sobre o mesmo questionamento “Gosto da área na qual eu trabalho, a experiência adquirida e o financeiro já que no cenário que estamos vivendo hoje está muito complicado para conseguir um novo emprego, porém a empresa não oferece nenhum benefício, mais poderia oferecer um plano de saúde, ou vale alimentação”.

CONCLUSÃO

Através do estudo de caso no presente artigo, torna-se possível notar que o plano de carreira afeta a motivação no ambiente de trabalho, impactando nos resultados e objetivos organizacionais e na redução do Turnover. O plano de carreira tem que ser administrado de forma eficaz, sendo assim deve ser posto em prática gerando uma oportunidade de crescimento tanto para a organização quanto para o colaborador, que precisa de um estímulo para se desenvolver e aperfeiçoar-se cada vez mais.

Mediante as respostas dos colaboradores entrevistados identificamos que gostam do ambiente onde trabalham, porém eles possuem perspectiva de crescimento pessoal e profissional, mas a organização não oferece um plano de carreira nem tampouco benefícios que os motivem a permanecer, com isso existe uma grande probabilidade de altos índices de rotatividade.

REFERENCIAS

CERETTA, S. B., & FROEMMING, L. M. (2011). **Geração Z: Compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente**; Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MCCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ: understanding global generations**. Sydney: UNSW Press, 2011.

COLET, D. S., BECK, N., & Oliveira, D. G. (2015, novembro). **“Filhos da Internet”:** **Desafios Comportamentais da Geração Z. V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Salvador, BA, Brasil, 5.

CSOBANKA, Z. E. (2016). **The Z Generation**. *Acta Technologica Dubnicae*, 6(2).

JONES, P. H. (2012). **The continuum of learner disengagement: Ethnographic insights into experiential learning in marketing education**. *Journal of Marketing Education*, 34(1), 19-29.

MATTHEWMAN, J. (2012). **Os novos nômades globais**. São Paulo: Clio Editora.

PARRY, E; URWIN, P. (2011). **Generational Differences in Work Values: a review of theory and evidence**. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96

OZKAN, M; SOLMAZ, B. (2015). **The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students)**. *Procedia Economics And Finance*.

SITEWARE. **Modelo de plano de carreira: saiba o que é na prática e conheça 5 tipos**. Disponível em <[Modelo de plano de carreira: 5 tipos para aplicar na empresa \(site-ware.com.br\)](http://www.site-ware.com.br)>. Acesso em maio de 2021.

TAPSCOTT, D. (2010). **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a Internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios.

VEIGA NETO, A. R, SOUZA, S. L. B. de, ALMEIDA, S. T. de, CASTRO, F. N., BRAGA JÚNIOR, S. **Fatores que influenciam os consumidores da geração z na compra de produtos eletrônicos**. *Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.