



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**LUAN HENRIQUE FERNANDES DE SOUZA**

**AS VANTAGENS DA ELABORAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DO  
PLANO DE CARREIRA DENTRO DA EMPRESA.**

**Assis/SP**

**2014**

**LUAN HENRIQUE FERNANDES DE SOUZA**

**AS VANTAGENS DA ELABORAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DO  
PLANO DE CARREIRA DENTRO DA EMPRESA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do certificado de conclusão.

**Orientando: Luan Henrique Fernandes de Souza**

**Orientador: Dra. Elizete Mello da Silva**

**Assis/SP**

2014

## FICHA CATALOGRÁFICA

SOUZA, Luan Henrique Fernandes de

As Vantagens da Elaboração e a Implementação do Plano de Carreira dentro da Empresa./ Luan Henrique Fernandes de Souza. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA - Assis, 2014.

43 p.

Orientador: Dra. Elizete Mello da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA

1. Plano de Carreira Empresarial 2. Vantagens e Implementação

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

**LUAN HENRIQUE FERNANDES DE SOUZA**

**AS VANTAGENS DA ELABORAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DO  
PLANO DE CARREIRA DENTRO DA EMPRESA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional de Assis – FEMA, como requisito do curso de Bacharelado em Administração, analisado pela seguinte banca examinadora

Orientadora: Dra. Elizete Mello da Silva

Analisador (a) (1): Profª Maria Beatriz Alonso do Nascimento

**Assis/SP**

2014

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e aos meus amigos, que juntos fazem toda a diferença em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças, paciência, luz e sabedoria para chegar até aqui.

A minha professora orientadora Dra. Elizete Mello da Silva, que a todo o tempo me deu os ensinamentos necessários, me apoiou e deu forças para que eu seguisse em frente com este trabalho.

Aos demais professores, que ministraram suas aulas ao longo desses anos, com sabedoria e paciência, e passaram cada qual sua bagagem e conhecimento, afim de nos encaminhar ao sucesso da carreira.

A minha família, em especial a minha avó Maria Ilma de Lima, que desde o início me apoiou e se dedicou com incentivos para que eu não desistisse, aos meus amigos e também, minhas companheiras Ana Clara Moura, Aline Domiciano, Aline Scobari e Raquel Rodrigues que a todo o momento se mostraram presentes, me encorajando e apoiando, o que fez toda a diferença para mim.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

(Charles Chaplin)

## RESUMO

Esta pesquisa tem a finalidade de demonstrar o quanto é importante para as organizações a elaboração e implementação do Plano de Carreira. A elaboração de um plano de carreira implica relação de pensar e repensar o passado e o presente, bem como o futuro de forma cautelosa e com muita transparência nas ações, envolvendo todo um trabalho de equipe, busca do sucesso absoluto no mercado de trabalho que hoje em dia está bastante competitivo. Além disso, o Plano de Carreira motiva os colaboradores a trabalharem com mais vontade, desejo de crescimento, prazer, e, isso consequentemente gera resultados melhores para a organização como um todo.

Ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, será possível entender melhor o contexto do tema abordado.

Palavras-chave: Plano de Carreira Empresarial; Vantagens e Implementação.

## **ABSTRACT**

This research aims to show how important it is for organizations to prepare and implement the Career Plan is. Developing a career plan involves relation of thinking and rethinking the past and present, and the future cautiously and with great transparency in actions involving a whole team effort, search for the absolute success in the job market today day is very competitive. In addition, the Career Plan motivates employees to work with more ease, desire for growth, pleasure, and this in turn generates better results for the organization as a whole. Throughout the development of this research, you can better understand the context of the subject.

Keywords: Corporate Career Plan; Advantages and Implementation.

## **RESUMEN**

Esta investigación tiene como objetivo mostrar la importancia que tiene para las organizaciones a preparar y aplicar el Plan de Carrera es. El desarrollo de un plan de carrera implica relación entre el pensar y repensar el pasado y el presente, y el futuro con cautela y con gran transparencia en las acciones que implican un esfuerzo de todo el equipo, buscar el éxito absoluto en el mercado de trabajo de hoy día es muy competitivo. Además, el Plan de Carrera motiva a los empleados a trabajar con más facilidad, el deseo para el crecimiento, el placer, y esto a su vez genera mejores resultados para la organización en su conjunto. Durante el desarrollo de esta investigación, se puede entender mejor el contexto de la asignatura.

Palabras clave: Plan de Carrera Corporativa; Ventajas y Aplicación.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Relação entre Competências e Desempenho Organizacional .....	20
Figura 02 – Estratégia de Desenvolvimento .....	22
Figura 03 – Composição Acionaria .....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Conceito de Competências Comuns e Diferenciadoras .....	24
Quadro 02 – Modelo de Competências.....	25
Quadro 03 – Formulário de Pesquisa de Campo .....	36

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Questão 01 .....	37
Gráfico 02 – Questão 02 .....	37
Gráfico 03 – Questão 03 .....	37

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2. A ERA DA GLOBALIZAÇÃO: NOVOS RUMOS E PARADIGMAS .....</b>	<b>17</b>
2. 1. Competitividade, mudanças e incertezas .....	17
2. 2. A remuneração estratégica – Como nova forma competitiva .....	18
2. 3. Em busca de resultados e desempenhos.....	18
<b>3. O PLANO DE CARREIRA COMO UMA FERRAMENTA EFICAZ .....</b>	<b>21</b>
3. 1. Desenvolvimento Pessoal .....	21
3. 2. Desenvolvimento por meio da Gestão por Competência .....	23
3. 3. Elaboração e Implementação do Plano de Carreira .....	25
3. 4. Missão, Visão e Valores da Empresa.....	27
<b>4. ANÁLISE DE CASO .....</b>	<b>28</b>
4. 1. Histórico da Empresa Seleccionada .....	28
4. 2. Composição Acionária e Negócios.....	32
4. 3. Pesquisa de Campo e Resultados .....	35
4. 3.1. Ponto de Vista do Gestor .....	38
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>40</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O século XXI é a era da globalização, marcada por grande competitividade, mudanças e incertezas, onde todos estão voltados para resultados e, por conseguinte, preocupados com desempenhos. Tornou-se imprescindível, então, que para a obtenção da eficiência e eficácia, cada empresa elabore e mantenha sempre atualizado o plano de carreira de seus colaboradores.

O plano de carreira é uma ferramenta utilizada para que a empresa possibilite o desenvolvimento de pessoas através de estratégias que estabeleçam a melhoria contínua dos processos organizacionais e desenvolvam as pessoas com capacidade real de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Tal ferramenta contribui para que a organização não apenas sobreviva neste mercado altamente competitivo, mas faça o seu diferencial, se tornando sólida, através de seus colaboradores. Ele deve ir ao encontro da missão e visão da própria empresa, conciliando objetivos e benefícios organizacionais, com os dos profissionais, aliando-se então os interesses da empresa como os de seus colaboradores. Assim, pautados na ética, nos valores, princípios e na cultura organizacional, o plano de carreira deve cooperar para o alcance do desenvolvimento e crescimento tanto do profissional como da corporação, alcançando diferencial no mercado, gerando o sucesso da empresa.

A empresa do Século XXI tem plena consciência que a causa maior de sua existência, são seus clientes, seja no âmbito interno e/ou externo. Por isso, deve zelar e cuidar dos mesmos, buscando sempre satisfazer às suas reais necessidades. Verifica-se que, quando há satisfação, existe uma relação de doação, de prazer, de entrega e, como consequência, o alcance da produtividade com qualidade.

A partir da elaboração de um plano de cargos e salários é que a empresa deverá implantar e implementar o plano de carreira. Portanto, ao elaborá-lo, a corporação deverá fazer um diagnóstico de suas reais necessidades, atentarem quanto à estrutura, política salarial a ser a adotada, remuneração e cargos. Além disso, verificar perfis dos profissionais coerentes com os cargos, metas, capacidades e

competências, visando sempre atender aos objetivos e às expectativas da organização e dos profissionais que a compõem.

É preciso que fiquem bem claras as progressões, tanto em âmbito vertical como horizontal, e que sejam definidos como e quando o profissional alcançará o crescimento. Vale ressaltar a importância de oferecer igualdade de oportunidade a quem de direito, valorizando assim cada colaborador e evitando desta forma um descontentamento, o que poderia gerar futuros dissabores.

A elaboração de um plano de carreira implica relação de pensar e repensar o passado e o presente, bem como o futuro de forma cautelosa e com muita transparência nas ações, envolvendo todo um trabalho de equipe. Além da participação do Departamento de Recursos Humanos da empresa, o ideal é que esta equipe seja composta por multiprofissionais, devendo ter a participação efetiva de todos os envolvidos. Vale lembrar que todo plano de carreira deverá ser flexível, estar aberto a mudanças e adaptações, pois poderá sofrer quaisquer alterações ao longo de todo o processo. O plano de carreira irá colaborar para a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano, que pensa e possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado, patamar este, que as empresas buscam alcançar desde sempre.

## **2. A ERA DA GLOBALIZAÇÃO: NOVOS RUMOS E PARADIGMAS**

A era da globalização, marcada pela competitividade, tornou-se o grande desafio para as organizações que buscam melhor desempenho no mercado de trabalho e, está relacionada à capacidade de aumento da produtividade, eficiência e eficácia no atendimento aos clientes, visando cumprir com os padrões exigidos de forma clara e objetiva.

### **2.1. Competitividade, mudanças e incertezas.**

O século XXI é a era da globalização, marcada por grande competitividade, mudanças e incertezas, onde todos estão voltados para resultados e, por conseguinte, preocupados com desempenho. Tornou-se imprescindível, então, que para a obtenção da eficiência e eficácia, cada empresa elabore e mantenha sempre atualizado o plano de carreira de seus colaboradores.

Diante desse ambiente de profundas transformações, grande parte das organizações é obrigada a pensar e repensar as formas de gerenciamento do plano de carreira para garantir a manutenção da competitividade. Ser competitivo não implica somente em ser capaz de formular e implementar estratégias, mas também em conservar de forma duradoura uma posição sustentável no mercado.

O grande desafio para as organizações consiste em projetar sistemas de recompensas que, ao mesmo tempo motivem seus colaboradores a aumentar seu desempenho perante suas atividades/funções, ou seja, a questão da competitividade está relacionada à capacidade de aumento da produtividade empresarial. O sistema de remuneração visa controlar custos de salários e, proporcionar incentivos financeiros aos funcionários, constituía um objetivo secundário.

Acontece com grande frequência nas empresas hoje em dia, funcionários bons e os medíocres recebendo o mesmo aumento de salário, uns por “mérito”, outros por “tempo de casa”. Isso acarretou o fracasso ao introduzir sistemas de pagamento por mérito que ocasionassem impactos monetários significativos para empresa. A partir disso, houve a necessidade de desenvolver programas mais efetivos que fizessem com que as empresas reestruturassem seus processos de trabalho, assim como

suas relações sociais, constituindo um novo sistema sociotécnico, distinto daquele que deu origem aos sistemas tradicionais de recompensas.

Mediante a essas dúvidas e incertezas, uma nova lógica começa a ser forjada no mundo dos negócios, que privilegia a capacidade de satisfazer clientes cada vez mais exigentes, de operar em mercados onde há inúmeras oportunidades, mas também muitas incertezas, com margens de lucro menores ou as vezes até decrescentes. Assim, pautados na ética, nos valores, princípios e na cultura organizacional, o plano de carreira deve cooperar para o alcance do desenvolvimento e crescimento tanto do profissional como da corporação, alcançando diferencial no mercado, gerando mais competitividade e sucesso da empresa.

## **2.2. A remuneração estratégica – Como nova forma competitiva.**

As empresas atualmente vêm sofrendo transformações profundas que exigem novos sistemas de remuneração com poucos níveis hierárquicos, isso faz com que não tenha sentido recompensar a contribuição de forma coletiva ou individual só com base nas descrições das atividades desenvolvidas e/ou responsabilidades.

A remuneração estratégica nada mais é que uma forma de ligação com a realidade, um vínculo com o novo cenário das organizações que atuam num mercado globalizado e competitivo. A remuneração estratégica também é utilizada como um catalisador na convergência de energia nas organizações. Conforme o sistema de remuneração estratégica é alinhado ao modelo de estratégia e contexto da organização, constitui-se num componente de motivação e harmonização de interesses, contribuindo para a construção de significados partilhados e ajudando a gerar visões comuns.

## **2.3. Em busca de resultados e desempenhos.**

O plano de carreira irá colaborar para a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano, que pensa e possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de

contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado, patamar este, que as empresas buscam alcançar desde sempre.

Plano de Carreira é um grande diferencial dentro da área de capital intelectual motivacional. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), conceituam Plano de Carreira como “[...] um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

As organizações atualmente percebem as pessoas como diferencial competitivo, e fazem dos recursos humanos a área integradora das estruturas internas e externas da empresa, destacando-se no mercado competitivo. Essas organizações perceberam que a chave para alcançar o sucesso é pensar no âmbito global e agir localmente, levando em consideração as pessoas. Isso significa descobrir qual é a competência essencial da organização, sendo este o seu diferencial: o resultado do conhecimento de todas as pessoas integradoras da organização.

Para fazer a diferença e conquistar o sucesso organizacional, os gestores e profissionais da área de recursos humanos devem ter habilidades e competências para conduzir os indivíduos no ambiente de trabalho, por meio das relações, a fim de se comprometerem com a organização na qual estão inseridos, portanto, possuir um plano de carreira estruturado garante ao empregador o sucesso e satisfação de seus colaboradores, fato este que se torna o alicerce do desenvolvimento pessoal e profissional que as empresas necessitam.

O plano de carreira é uma ferramenta utilizada para que a empresa possibilite o desenvolvimento de pessoas através de estratégias que estabeleçam a melhoria contínua dos processos organizacionais e desenvolvam as pessoas com capacidade real de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Tal ferramenta contribui para que a organização não apenas sobreviva neste mercado altamente competitivo, mas faça o seu diferencial, se tornando sólida, através de seus colaboradores.

Com essas medidas citadas, poderemos observar os resultados positivos dentro do ambiente de trabalho como: a motivação dos funcionários, a alegria deles diante sua função e sua importância e/ou valorização perante a empresa, que atualmente é um tema muito discutido dentro das organizações.

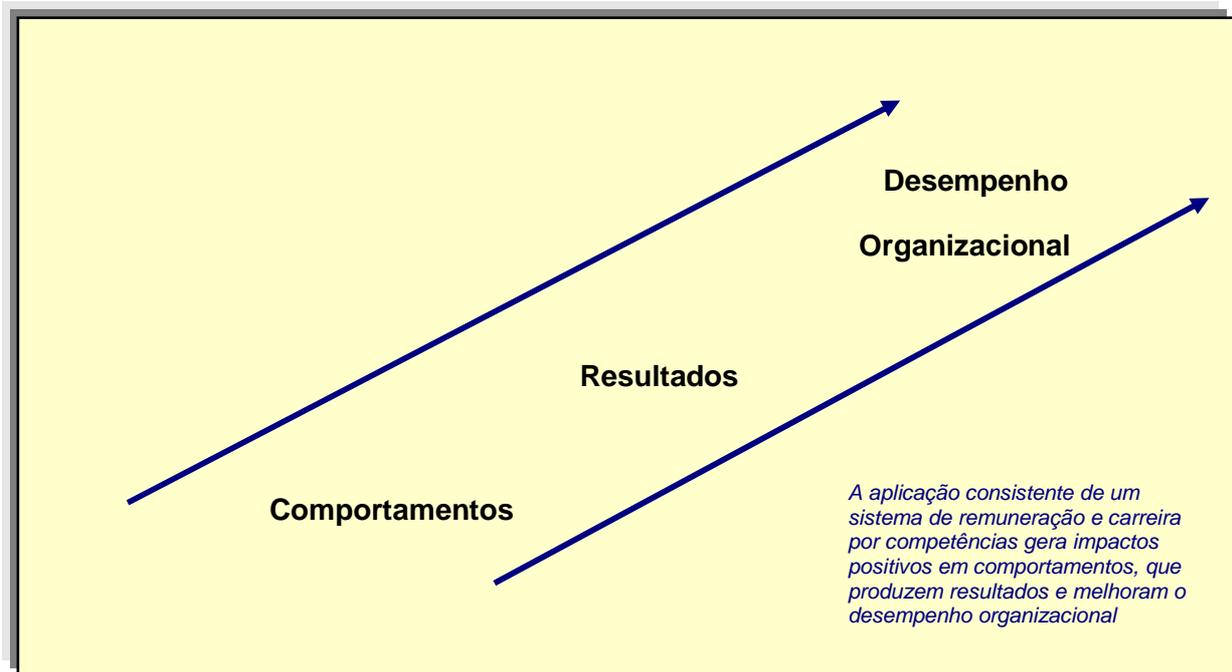
**RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Figura - 01

A figura acima representa a relação entre competências e desempenho organizacional, onde a aplicação consistente de um sistema de remuneração e carreira por competências, quando bem estruturado, gera impactos positivos primeiramente em comportamentos, que produzem resultados melhores e conseqüentemente melhoram o desempenho organizacional.

### **3. O PLANO DE CARREIRA COMO UMA FERRAMENTA EFICAZ**

Possibilitar uma organização treinada e bem motivada; aumentar a auto realização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; manter políticas éticas de comportamento socialmente responsáveis são requisitos fundamentais para que o plano de carreira se torne uma ferramenta eficaz. O ambiente organizacional exige demais das pessoas, o que acarreta um esforço maior no sentido de atender a demanda de trabalho imposta pela empresa e, com a ajuda do plano de carreira os colaboradores podem visualizar e buscar um posição melhor na organização com perspectivas de crescimento a curto e longo prazo.

#### **3.1. Desenvolvimento Pessoal**

A assessoria de Recursos Humanos deve contribuir para a eficácia organizacional por meio dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; possibilitar uma organização treinada e bem motivada; aumentar a auto realização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; administrar a mudança; manter políticas éticas de comportamento socialmente responsáveis.

Chiavenato (2000) observa que enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidades de carreira, segurança no cargo, etc.), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade, oportunidades de mercado, etc).

Dutra (2007) afirma que no Brasil a resistência ao planejamento individual de carreira ainda é muito presente e as pessoas tendem a guiar sua carreira mais pelo que o emprego pode lhe trazer tais como: remuneração, status, prestígio dentre outros, do que por preferências pessoais. O autor em questão mostra que em momentos de crise de emprego, as pessoas ficam preocupadas em planejar suas carreiras, seguindo conselhos, métodos e instrumentos para que atinjam os seus objetivos.

As empresas do Século XXI tem plena consciência que a causa maior de sua existência, são seus clientes, seja no âmbito interno e/ou externo. Por isso, devem zelar e cuidar dos mesmos, buscando sempre satisfazer às suas reais necessidades. Verifica-se que, quando há satisfação, existe uma relação de doação, de prazer, de entrega e, como consequência, o alcance da produtividade com qualidade.

### Estratégia de Desenvolvimento

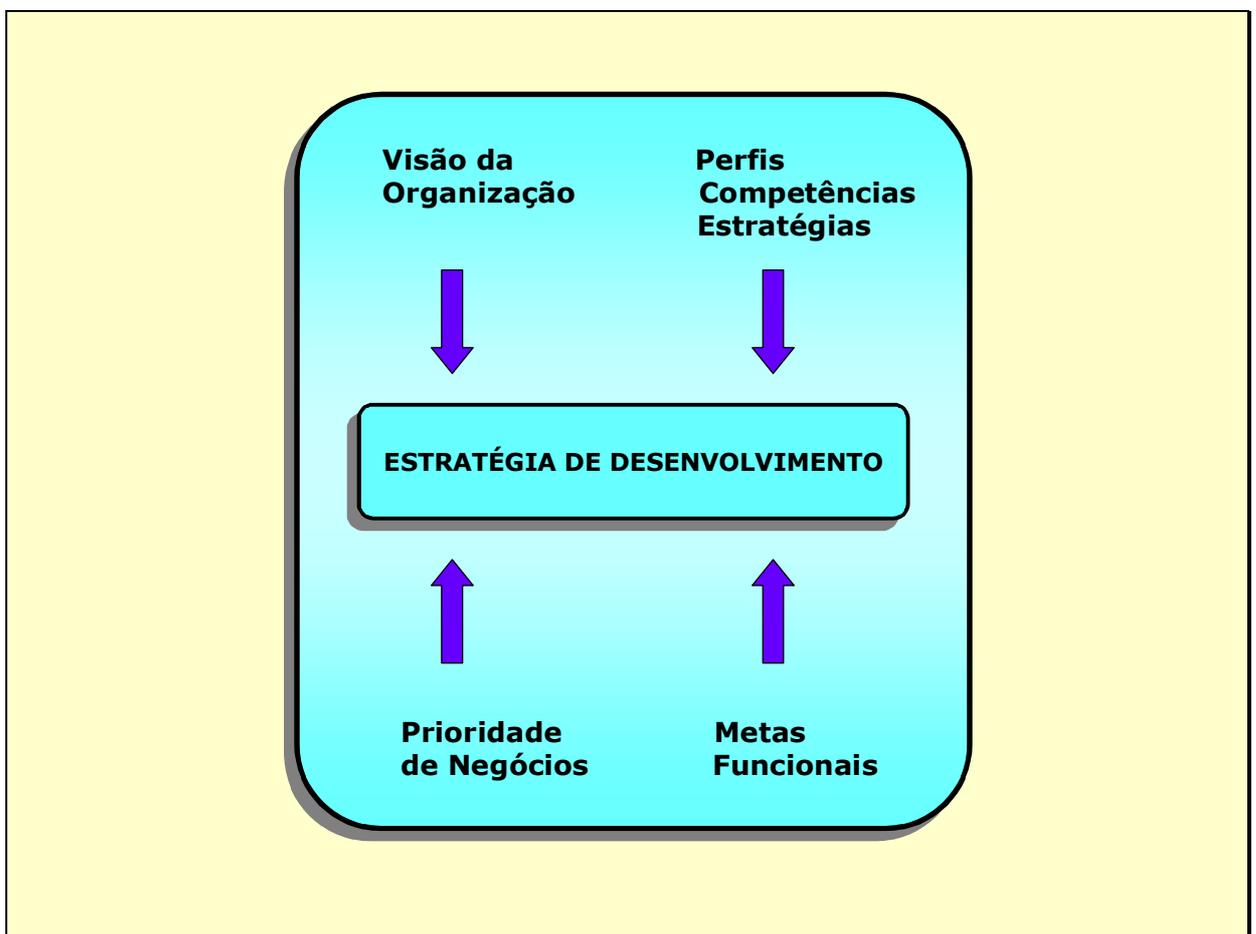


Figura - 02

A estratégia de desenvolvimento é utilizada com a finalidade de identificar os perfis e fazer a junção com outros requisitos como: as metas funcionais da empresa, visão organizacional e a prioridade nos negócios, tornando assim um processo fortemente baseado em mecanismos que dão todo apoio para a retenção de talentos que as organizações precisam.

### **3.2. Desenvolvimento por meio da Gestão por Competência**

Após identificarmos as competências necessárias e através de avaliações, de conhecermos os “*gaps*” entre as atuais e as requeridas, precisamos ter um plano de desenvolvimento e darmos tempo para que as pessoas busquem sanar as suas falácias. Todo processo deve ser fortemente amparado por técnicas chamadas de feedback e desde o início do projeto até sua manutenção, a comunicação deve ser ostensiva. Visto que a carreira e o desenvolvimento profissional são dois itens muito importantes; não devemos dizer que é um encargo organizacional e exclusivamente unilateral. Não basta termos um plano de desenvolvimento por competência associado à estratégia empresarial; precisamos saber reter o talento e conhecimento na companhia e pensar em mecanismos que evitem que a saída de um colaborador signifique o desligamento de conhecimentos acumulados.

A afirmação citada acima faz todo o sentido quando sabemos que uma organização que aprende está preparada para responder ao mercado que está cada vez mais competitivo. Organizações pertencentes ao ranking das melhores e maiores, com vários anos de sucesso inquestionável, com sua participação no mercado competitivo, a entrada de novos concorrentes e o crescimento dos concorrentes que já existiam, a rapidez com que os talentos vem aparecendo, acabam transformando as empresas na mais poderosa força organizacional e espera-se o cumprimento das promessas de reconhecimento, valorização do seu desenvolvimento e transparência nas políticas de gestão.

Potenciais devem ser desenvolvidos, pois, as pessoas podem ter potenciais e não gerarem resultados cabíveis. A partir daí nos deparamos com outro grande desafio: como reter o conhecimento na organização. Temos que prever como proporcionar aprendizagem organizacional, uma vez que transpor a aprendizagem individual para o grupo é fator crítico de sucesso. Podemos definir ainda as competências das pessoas como sendo as características do indivíduo que podem ser relacionadas a padrões diferenciados de performance, e as competências organizacionais, como os recursos internos que as empresas dispõem para obtenção de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. São estes patrimônios que precisamos absorver.

Não existe uma forma de obter envolvimento e motivação se não sinalizarmos de forma clara e transparente quais são as posições que nossos colaboradores podem ocupar, ou seja, como pode ser o seu crescimento profissional, a sua mobilidade dentro da organização. Talentos não esperam cinco, seis anos, para entender para onde podem ir, como podem ser reconhecidos e quando serão reconhecidos. Precisamos ter um parâmetro de avaliação, como um plano de carreira e divulga-lo; dizer quais habilidades e competências procuramos para as mais variadas posições e qual a forma de avaliação será adotada para isso. A cultura de feedback, a importância de em primeiro lugar comunicar e em segundo e terceiro lugar comunicar novamente, requer tempo para que nossos profissionais se adaptem à nova realidade, para buscar, com a orientação da empresa, as habilidades e competências que fazem a diferença. (Autora: Leliane Tursi Penteado Silva – (Síntese nº 33 – ano VI – 2000).

#### CONCEITO DE COMPETÊNCIAS COMUNS E DIFERENCIADORAS

- ◆ **COMPETÊNCIAS COMUNS:** *Estas são as características básicas (em geral conhecimento ou habilidades básicas, como a capacidade ler) que todo mundo num trabalho precisa para ser minimamente eficiente, mas que não distinguem os melhores dos médios. Uma competência comum para um vendedor é o conhecimento do produto ou a capacidade de preencher formulários de reembolso e recibos.*
- ◆ **COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS:** *Estes fatores distinguem os melhores dos medianos. Por exemplo, a garra expressa quando uma pessoa põe suas metas acima do proposto pela empresa é uma competência que diferencia os melhores vendedores.*

(McClelland, op. cit.).

#### Quadro 1

De acordo com (McClelland, 1972), uma “Competência” é uma característica intrínseca de um indivíduo que está radicalmente ligada com o melhor desempenho num trabalho ou situação.

Quadro 2

<p style="text-align: center;"><b><u>MODELO DE COMPETÊNCIAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Percepção do Negócio;</li><li>• Habilidades de Liderança;</li><li>• Habilidades Negociais;</li><li>• Habilidades de Solução de problemas;</li><li>• Habilidades de Relacionamento Interpessoal;</li><li>• Habilidades de Consultoria;</li><li>• Habilidades de Convencimento;</li><li>• Habilidades de Auto-Gerenciamento;</li><li>• Percepção Tecnológica;</li><li>• Pensamento Sistêmico;</li><li>• Compreensão de Resultados;</li><li>• Conhecimento de Modalidades de Intervenção;</li><li>• Conhecimento do Negócio;</li><li>• Conhecimento da Organização;</li><li>• Capacidade de Percepção Ampla.</li></ul>
---

*(ASTD – American Society Training e Development)*

O quadro acima apresenta alguns modelos de competências utilizadas pelas empresas para apoiar, por exemplo, na elaboração de um sistema de métricas, mais utilizado como uma das várias bases para implantação de um plano de cargos e salários, que deve estar sempre relacionado à missão, visão e valores da organização.

### **3.3. Elaboração e Implementação do Plano de Carreira**

A partir da elaboração de um plano de cargos e salários é que a empresa deverá implantar e implementar o plano de carreira. Portanto, ao elaborá-lo, a corporação deverá fazer um diagnóstico de suas reais necessidades, atentar quanto à estrutura,

política salarial a ser a adotada, remuneração e cargos. Além disso, verificar perfis dos profissionais coerentes com os cargos, metas, capacidades e competências, visando sempre atender aos objetivos e às expectativas da organização e dos profissionais que compõem tal organização.

É preciso que fiquem bem claras as progressões, tanto em âmbito vertical como horizontal, e que sejam definidos como e quando o profissional alcançará o crescimento. Vale ressaltar a importância de oferecer igualdade de oportunidade a quem de direito, valorizando assim cada colaborador e evitando desta forma um descontentamento, o que poderia gerar futuros dissabores.

Observando a atualidade, o planejamento de carreiras em RH enfatiza as funções dentro da organização, fato este que demonstra as necessidades da empresa em possuir a satisfação de seus empregados e, segundo LUCENA, (2004), o plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais da organização, do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira.

A elaboração de um plano de carreira implica relação de pensar e repensar o passado e o presente, bem como o futuro de forma cautelosa e com muita transparência nas ações, envolvendo todo um trabalho de equipe. Além da participação do Departamento de Recursos Humanos da empresa, o ideal é que esta equipe seja composta por multiprofissionais, devendo ter a participação efetiva de todos os envolvidos. Vale lembrar que todo plano de carreira deverá ser flexível, estar aberto a mudanças e adaptações, pois poderá sofrer quaisquer alterações ao longo de todo o processo. Chanlat (1996, p. 17) salienta que:

Centrada em saber da especialização, da profissão e da reputação. O avanço nessa carreira se faz no interior da disciplina profissional, à medida que o conhecimento e a experiência vão se acumulando. "A mobilidade é maior, pois seu recurso central é a especialização reconhecida enquanto que o desenvolvimento e avanço profissional dependem também da própria natureza do trabalho".

Considerando tais afirmações, é possível dizer que Plano de Carreira abrange diversos fatores, que podem ser sintetizados na identificação e satisfação das necessidades dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho e também das organizações perante o mercado de trabalho.

### 3.4. Missão, Visão e Valores da Empresa

1. **Missão:** Gerar valor ao negócio e a sociedade de forma sustentável com aprendizado contínuo.
  
2. **Visão:** Estar entre os mais eficientes nos setores em que atuamos.
  
3. **Valores:** O respeito nós conquistamos com comprometimento e responsabilidade aos objetivos da empresa.
  - A transparência é importante em nosso dia a dia, para que a confiança se fortaleça em nossos relacionamentos.
  
  - Nosso objetivo é que a criatividade flua de modo intenso em nosso ambiente de trabalho.
  
  - A humildade e a curiosidade são características fundamentais, para estarmos abertos a aprender, ter novas idéias e inovar sempre.
  
  - Harmonizar lucratividade com justiça e respeito socio-ambiental, é prática necessária para evoluirmos com perenidade.

## **4. ANALISE DE CASO**

Neste capítulo, consideramos analisar os dados de uma empresa muito conhecida na região e com vasta experiência no setor agrícola. A análise de caso aborda a importância da empresa para a comunidade, por meio da empregabilidade e sustentabilidade, também relata a história de vida e o sucesso nos negócios da família Rezende Barbosa.

### **4.1. Histórico da Empresa Selecionada**

A história da Agroterenas começou muito antes de sua fundação e se entrelaça com a história da família Rezende Barbosa que desde sua origem em Tebas de Leopoldina/MG, é ligada à agricultura.

Após deixar a região onde produzia café no final do século XIX em busca de melhores condições de plantio, a família se estabeleceu em Cravinhos na região de Ribeirão Preto, oeste do Estado de São Paulo, onde encontrou terras de qualidade e novas técnicas para o cultivo de café e algodão.

Com o falecimento de seu marido Eugênio Barbosa de Rezende, D. Olga Ottoni de Rezende Barbosa, com seu espírito empresarial e grande capacidade administrativa, assumiu a administração das fazendas e a direção e orientação do trabalho no campo, ao lado de seu irmão Nelson Ottoni de Rezende e de seu filho Renato de Rezende Barbosa.

Em 1944, Renato de Rezende Barbosa adquiriu a Fazenda Nova América, na cidade de Assis, onde foi instalada a primeira usina de açúcar e álcool do Vale do Paranapanema.

A cisão do Grupo Nova América em 2010 deu origem a Agroterenas, com atuação no cultivo da cana-de-açúcar, laranja in natura e suco de laranja concentrado.

Nasceu da divisão dos ativos do Grupo NovAmérica, fundado por Renato de Rezende Barbosa em 1944 e pioneiro na produção de cana no Vale do Paranapanema.

Com unidades produtoras de cana-de-açúcar em Paraguaçu Paulista/SP e Deodápolis/MS, e unidade produtora de laranja e suco concentrado de laranja em

Santa Cruz do Rio Pardo/SP, a Agroterenas nasceu com ativos bem estruturados que são frutos de mais de 60 anos de crescimento e resultados positivos, construídos por profissionais comprometidos na busca contínua de melhorias. A tradição e inovação fazem parte do DNA da Empresa, que visa se desenvolver com perenidade tendo como alicerce a sustentabilidade econômica, social e ambiental. O relacionamento com seus clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e comunidade é baseado na ética, transparência e respeito para com todos.

São mais de 4,5 mil empregos diretos nas regiões onde atua e seus colaboradores desfrutam de um sólido programa de saúde, segurança do trabalho e meio ambiente, o que garante condições dignas e seguras de trabalho.

## TRAJETÓRIA



**1944**

Renato de Rezende Barbosa adquire a Fazenda Nova América em sociedade com Ferdinando Matarazzo.



**1946**

Dedicação ao plantio de cana. O controle da fazenda é assumido integralmente pela família Rezende Barbosa.



**1947**

Instalação da Usina Nova América de açúcar e álcool. Produção anual de açúcar: 20 mil sacas.



**1957**

Compra da Usina Maracaí - sociedade com Paulo de Rezende Barbosa e Edgar de Andrade Reis.



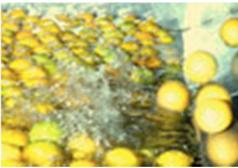
**1974**

Aquisição da Guacho Agropecuária, atual Agroterenas Citrus, que opera na produção de laranja in natura, suco de laranja concentrado e subprodutos.



**1981**

Nasce a Capivara - Agropecuária S.A., de uma cisão da área agrícola da Usina Maracaí S.A. Açúcar e Álcool. Hoje, unidade de Maracaí da Agroterenas.



**1983**

A Nova América S/A Industrial Citrus, hoje Agroterenas Industrial Citrus, inaugura o seu Packing House, com sistema mecanizado de seleção e empacotamento das frutas.



**1997**

Fundado o Teaçú Armazéns Gerais, terminal exportador e importador para embarque marítimo.



**2000**

Construção da fábrica de Suco Concentrado Congelado de Laranja (SCCL), na unidade de Santa Cruz do Rio Pardo.



**2005**

A Nova América adquire a marca União.



**2006**

Anúncio da instalação de uma usina de açúcar e álcool em Caarapó/MS e início do plantio de cana-de-açúcar na região.

Lançamento da linha União Pró e inauguração do novo terminal portuário do Teaçü Armazéns Gerais.



**2007**

Nova América adquire Destilaria Paraguaçu Ltda.



**2009**

Nova América faz associação com o Grupo Cosan envolvendo o segmento industrial e de varejo. Nessa etapa, as unidades industriais passaram a fazer parte do grupo Cosan, ficando apenas 11% sob responsabilidade dos acionistas da Nova América.



**2010**

É realizada a divisão dos ativos da Nova América entre os irmãos, dando origem a duas empresas, entre elas, a Agroterenas.

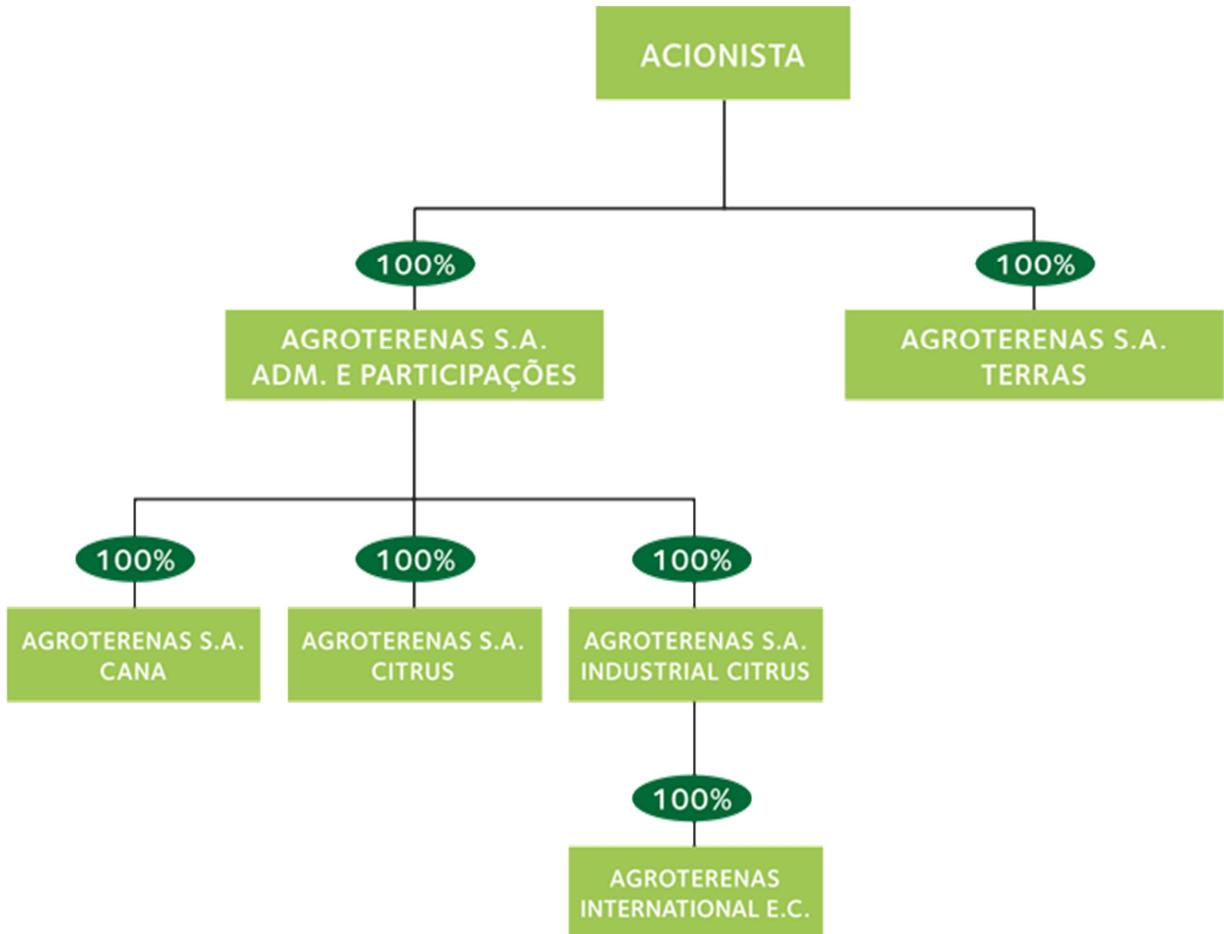


**2011**

A Agroterenas inicia atividades em Deodápolis para fornecer cana-de-açúcar à ETH - unidade Rio Brilhante.

## 4.2. Composição Acionária e Negócios

Figura 03



(Fonte: <http://www.agroterenas.com.br/pt/index.php>)

### NEGÓCIOS - CANA

- A Agrotterenas Cana possui vasta experiência na produção de cana-de-açúcar e suas unidades entregam aproximadamente 4.500.000 ton/ano aos clientes: Raízen, no estado de São Paulo, e Odebrecht Agroindustrial, no Mato Grosso do Sul.

O cultivo de cana-de-açúcar, soja e amendoim ocupa cerca de 60.000 ha nas unidades Maracaí e Paraguaçu Paulista, é feito com técnicas modernas, sempre de acordo com as normas e legislações vigentes.

A preocupação e o compromisso de produzir sempre em harmonia com o meio ambiente, protegendo a fauna e a flora da região são uma constante, assim como as ações de reflorestamento e preservação de mata ciliar.

## **NEGÓCIOS - LARANJA**

- A Agroterenas Citrus, pioneira no plantio da cultura de citros no sul do estado de São Paulo e experiência de mais de 25 anos, possui 3,660 milhões de pés de laranja plantados em uma área de 7,350 mil hectares nos municípios de Santa Cruz do Rio Pardo, São Pedro do Turvo e Espírito Santo do Turvo, todos localizados no estado de São Paulo, onde produz atualmente cerca de 6,7 milhões de caixas de 40,8kg de laranja in natura/ano, com projeção futura de produção de aproximadamente 10 milhões de caixas, quando todo o pomar plantado estiver em plena produção.

Sua produção obedece a normas e padrões rigorosos e durante todo o processo passa por um controle de qualidade que resulta em um produto diferenciado, garantindo a integridade, transparência e harmonização das normas globais de agricultura, o que inclui boas práticas agrícolas e a segurança alimentar, com todas as características exigidas pelo mercado consumidor.

A Citrus comercializa laranjas *in natura* através de processamento no seu Packing House e conta com procedimentos produtivos auditados e certificados como a Garantia de Origem, contribuindo para a preservação do meio ambiente e gerando benefícios à sociedade e à saúde dos consumidores. A laranja produzida segue padrões internacionais em toda a cadeia produtiva, possui embalagens diferenciadas e de fácil manuseio, com rastreabilidade que atesta a boa qualidade do produto.

Existem três destinos para a fruta produzida: parte vai para o mercado *in natura*, parte para produção própria de suco FCOJ, e o restante é destinado à indústrias de terceiros. Todo o processo produtivo adota práticas

sustentáveis, como preparo mínimo de solo e plantio de palhada nas entrelinhas, buscando a proteção do solo, fornecimento de bagaço ao confinamento de gado próprio, tratamento e aplicação nos pomares dos resíduos líquidos da fábrica, em uma busca incessante para aproveitar e otimizar ao máximo todos os recursos oriundos da produção.

### **Suco Concentrado**

A qualidade obtida pela Agroterenas Industrial Citrus em seus produtos chega a outros países por meio da comercialização de suco concentrado. A fábrica é especialmente planejada para a produção de suco de qualidade superior, e produz cerca de 11 mil toneladas/ano com matéria prima totalmente própria, destinados a mercados exigentes no Brasil e exterior.

O controle total sobre o processo, desde o plantio da laranja até a produção final de suco, assegura a rastreabilidade. O laboratório de análises próprio, totalmente equipado, é responsável pelo controle de qualidade que garante o verdadeiro sabor e aroma natural da fruta.

### **Subprodutos**

São obtidos da extração do suco de laranja, tendo sua aplicação na indústria de produtos químicos, solventes, aromas, fragrâncias, tintas, resinas, cosméticos. Também podem ser usados para complementar a nutrição animal, entre outros.

### **D´Limonene**

É um óleo fino, incolor com leve odor cítrico, que é extraído através de destilação do licor cítrico, que por sua vez é originário da prensagem de resíduo (bagaço, casca e sementes) úmido da laranja. É utilizado como solventes em indústrias de tintas e resinas.

### **Óleo Essencial**

É obtido da casca das frutas cítricas, sendo utilizado nas indústrias alimentícias e farmacêutica para dar sabor a bebidas, sorvetes e outros alimentos, como biscoitos. Na indústria farmacêutica é usado em

medicamentos e cosméticos (sabonetes e perfumes). Está presente também em diversos produtos de limpeza.

### **Polpa Cítrica Úmida**

É resultante do tratamento de todo o resíduo cítrico (sólidos e líquidos) remanescentes da extração de suco (cascas, sementes e polpa de laranja), popularmente tratado como o bagaço da laranja, o qual é utilizado como complemento de nutrição animal, produto este fornecido de forma *in natura*.

## **NEGÓCIOS - TERRAS**

- Agroterenas S.A. – Terras, com sede no Município de Paraguaçu Paulista/SP, tem como objetivo segregar os imóveis rurais dedicados à exploração da cultura canavieira, citrícola e grãos.

Dedica-se à administração e exploração de aproximadamente 32.220 mil hectares de terras em parcerias com as empresas agrícolas do próprio grupo para a produção de cana-de-açúcar, laranja, soja, amendoim e pastagens, além das áreas de reservas legais e preservação permanente.

### **4.3. Pesquisa de Campo e Resultados**

Realizamos uma pesquisa de campo em uma das empresas que possui um reconhecimento de mercado bastante considerável. Essa pesquisa foi desenvolvida e executada através de entrevistas individuais com alguns colaboradores do grupo com níveis hierárquicos desde Técnico/Analista até os níveis de gestão, considerando questões inerentes ao tema que estamos trabalhando.

Consideramos alguns dados como base para iniciação da pesquisa na empresa, e os requisitos adotados juntamente com as questões para execução do processo foram registrados por meio de um formulário específico, conforme apresentado abaixo:

## Formulário de Pesquisa de Campo

<b>Turma e Local:</b>	Agroterenas S/A - CANA
-----------------------	------------------------

<b>Entrevistador (a)</b>	Luan Henrique Fernandes de Souza
--------------------------	----------------------------------

<b>Título/Tema Pesquisa:</b>	AS VANTAGENS DA ELABORAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA DENTRO DA EMPRESA
------------------------------	---

Perfil do Respondente	
<b>Idade</b>	Entre 27 e 40 anos
<b>Sexo</b>	Masculino / Feminino
<b>Nível Hierárquico</b>	Técnico, Analista e Gestão
<b>Escolaridade</b>	Técnico e/ou Graduação
<b>Tempo Empresa</b>	Entre 3 e 15 anos de empresa

Objetivos da Pesquisa
A pesquisa abrange as áreas Administrativas e RH, e tem como objetivo entender qual a visão dos colaboradores sobre a importância do Plano de Carreira nas organizações.

Como a pesquisa será feita
A pesquisa será realizada através de entrevistas individuais.

Questões
<b>Níveis Técnicos/Analistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desenvolver uma carreira na empresa é algo importante para sua realização profissional?</li> <li>*Você acredita que quando a empresa possui um Plano de Carreira em funcionamento, o desempenho e motivação dos colaboradores são maiores e geram melhores resultados?</li> <li>*A empresa estimula seus colaboradores a buscar ascensão profissional na organização? Como?</li> </ul>
<b>Níveis Gestão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Em sua opinião, quais os caminhos ideais ou direcionados na implantação do Plano de Carreira na empresa?</li> <li>*Plano de Carreira - Pontos Fortes / Pontos Fracos;</li> <li>*Oportunidades e aumento da produção;</li> <li>*Estratégias e Ameaças;</li> </ul>

Foram entrevistados 14 (quatorze) colaboradores dentre os níveis Técnico/Analistas e 01 (um) em nível de gestão, onde após a realização das entrevistas, apuramos os dados obtidos de acordo com o modo de pensar de cada entrevistado e, abaixo seguem as representações gráficas dos resultados obtidos:

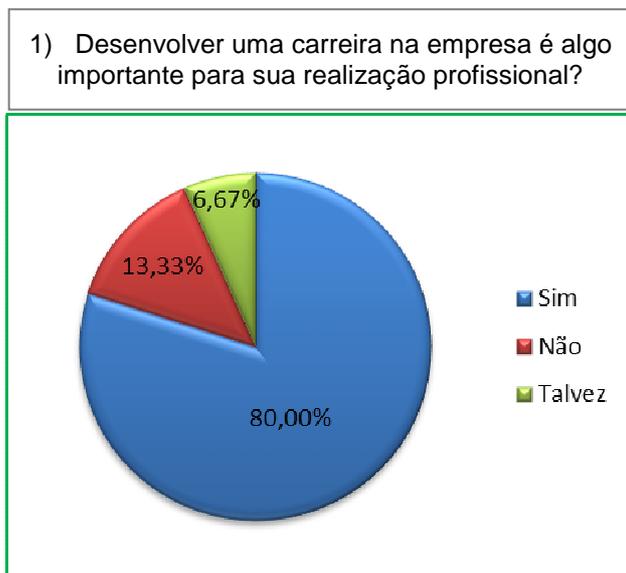


Gráfico 01



Gráfico 02

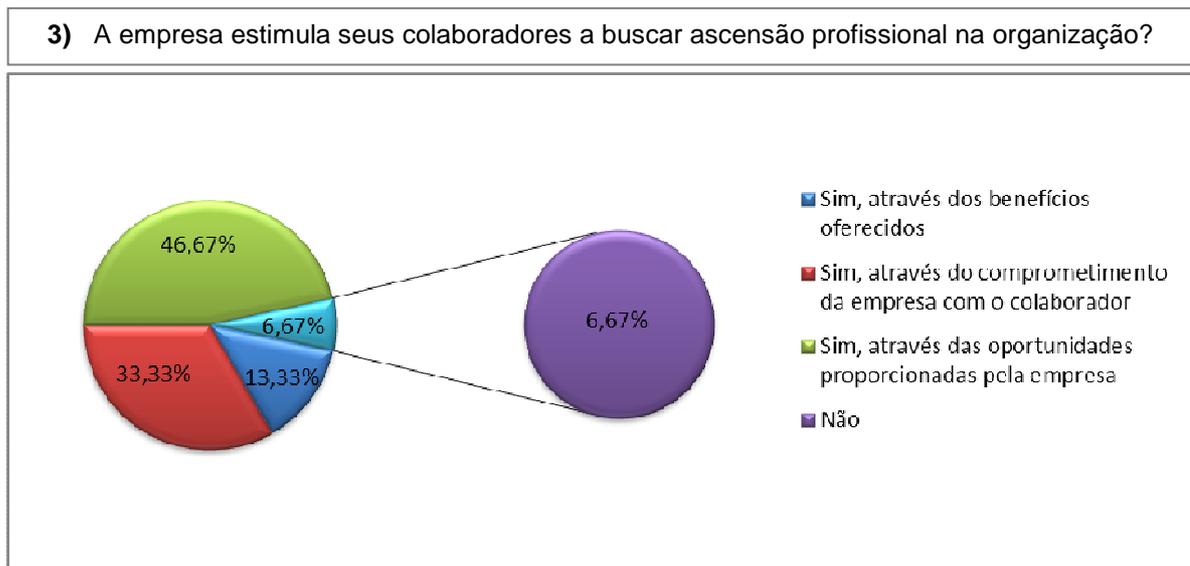


Gráfico 03

#### 4.3.1. Ponto de Vista do Gestor

Preferimos dizer que a empresa possui uma política de remuneração única ao invés de um plano de carreira, realizada de forma corporativa, é utilizada para todas as filiais do grupo como uma avaliação de cargos e movimentação de pessoas, disse a gestora de recursos humanos.

Ela ressalta que a política visa oferecer a todos os colaboradores, salários compatíveis com o mercado, por meio de pesquisas anuais abrangendo empresas do setor agrícola e também de outros segmentos próximos ao nosso, que praticam a mesma metodologia de avaliação de cargos, Hay.

O quadro guia Hay é uma ferramenta administrativa que tem como objetivo avaliar cargos através de informações apresentadas na descrição do cargos previamente aprovadas pelos gestores e pontuadas por meio dos fatores Know-How, sendo, processo mental, responsabilidade por resultados e perfil, que juntos resultam na classificação do cargo, posicionando-o nas grades de acordo com a estrutura de cada empresa.

Trabalhamos após isso com as faixas salariais que são atribuídas aos cargos de acordo com a avaliação e classificação dos mesmos e, sofrem reajustes conforme a variação de mercado.

#### **Pontos Fortes:**

- A empresa valoriza o processo de desenvolvimento interno, seja por meio de recrutamento interno, que é prioridade nas vagas em aberto ou através dos programas internos de formação e desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- Permite que os colaboradores possam “subir” nas faixas salariais de acordo com seu desempenho, sem necessariamente mudar de função;
- A política de Cargos & Remuneração é integrada às demais políticas de RH da empresa.

**Pontos Fracos:**

- Apesar do crescimento do colaborador por meio das faixas salariais, a ascensão vertical é um pouco mais demorada.

Vale acrescentar que para o bom andamento da política de Cargos & Remuneração é necessário adequar todas as diretrizes em função de sua realidade, da sua filosofia, missão, visão, valores e da prática do dia-a-dia e, principalmente do gestor de equipes que tem essa ferramenta de remuneração como item essencial para sua gestão, conclui a gestora de RH do grupo ao ser entrevistada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dessa pesquisa, tivemos o embasamento de como é importante que as organizações tenham um Plano de Carreira implantado.

Relatamos a diferença de uma empresa que possui o plano de carreira de outra que não, as formas de aplicação dessa ferramenta e a eficácia, quando utilizada de forma correta.

Partindo da teoria e história, vimos como foi o início, o pensamento responsável inserido nas organizações, até a prática utilizada hoje por empresas que buscam maior desempenho e competitividade, consolidando cada vez mais seu nome no mercado de negócios.

A elaboração de um plano de carreira implica relação de pensar e repensar o passado e o presente, bem como o futuro de forma cautelosa e com muita transparência nas ações, envolvendo todo um trabalho de equipe. É de grande importância ressaltar também que além da participação do Departamento de Recursos Humanos da empresa, o ideal é que esta equipe seja composta por multiprofissionais, devendo ter a participação efetiva de todos os envolvidos.

Com a pesquisa de campo, conseguimos identificar a visão dos colaboradores e gestores de uma empresa sobre a ferramenta Plano de Carreira. Vimos que esta, é de suma importância para o engajamento profissional dos contribuintes nas organizações, que tal método trás satisfação e melhor desempenho no trabalho devido a sua forma de aplicação e também por ser um fator motivacional.

Contudo, estima-se que essa pesquisa tenha conseguido passar quão é importante que organizações tomem para si responsabilidades antes nem pensadas, a responsabilidade com o futuro promissor de seus colaboradores e consequentemente o sucesso da organização.

## 6. REFERENCIAS

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade (II)**: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.36, n.1, p. 13-20, Jan./Fev/Mar. 1996

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** / Idalberto Chiavenato. – Ed. Compacta, 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza: **Gestão por Competências** – Editora Gente, 2001.

LUCENA, M.D. da S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

RESENDE, Enio – **Remuneração e Carreira Baseada em Competências e Habilidades** – Qualitymark Editora Ltda. – ABRH-Nacional, 2002.

TACHIZAWA, T. E., FORTUNA, M. A. A., FERREIRA, P. C. V. - **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WOOD, Thomas Jr. e PICARELLI, Vicente Filho – **Remuneração por Hahilidades e Por Competências** – Editora Atlas S.A, 1999.

FURBINO, Marizete. **Plano de carreira: sua empresa tem que fazer um**. RH.COM. BR. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/5234/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um.html>. Acesso em 13 set. 2012.

OLIVEIRA, Thais F.L. **Administração de Recursos Humanos**. ARTIGOS.COM. Disponível em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/administracao-de-recursos-humanos-1283/artigo/>. Acesso em 13 set. 2012.