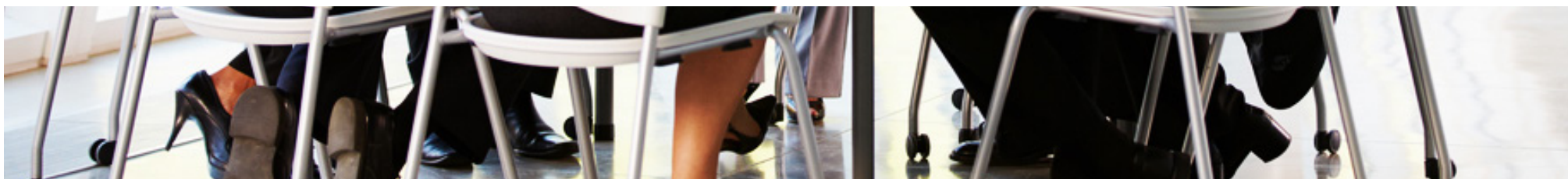




## **GUIA PARA ORIENTAÇÃO DO PROFISSIONAL DE RH:** COMO ELABORAR PLANOS DE CARREIRA PARA SUA EMPRESA?





INTRODUÇÃO	03
O PAPEL DO RH NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	05
ELABORANDO UM PLANO DE CARREIRA	09
POR QUE OUVIR ANTES DE FALAR?	12
4 DICAS PARA COLHER FEEDBACK REALMENTE RELEVANTE	13
O PLANO DE CARREIRA COMO ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO	16
CONCLUSÃO	18
SOBRE A SOLIDES	19

# Introdução

---

As práticas relacionadas à gestão de pessoas têm conquistado cada vez mais destaque no universo corporativo, que vem identificando no potencial de seus profissionais um diferencial competitivo importante, capaz de garantir a longevidade e o crescimento dos negócios. Assim sendo, o capital humano passou a ser o foco de muitas estratégias corporativas.

Neste sentido, é preciso lembrar também que, no Brasil, ainda é possível perceber, em alguns segmentos de mercado, a precariedade na infraestrutura, o atraso na adoção de novas tecnologias e pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Por isso, o talento e a competência tornam-se ainda mais necessários, já que a dependência em relação ao conhecimento e as habilidades das equipes é uma realidade para muitas empresas. De fato, sempre existirá uma correlação entre a qualidade do capital humano e os resultados gerais, pois know-how, comprometimento, criatividade e iniciativa, são fatores essenciais ao sucesso empresarial.



Desta forma, ações direcionadas a atração e retenção de profissionais capacitados, construção de [equipes de alta performance](#), desenvolvimento dos colaboradores, oferta de oportunidades de crescimento e aumento dos índices de satisfação, engajamento e produtividade, são fundamentais para assegurar uma gestão eficiente.

Paralelamente, muitas mudanças aconteceram nos últimos anos, em função do avanço da tecnologia, do acesso fácil à informação e da chegada de novas gerações ao mercado de trabalho. Assim, o perfil do profissional também mudou, exigindo uma adequação rápida por parte das organizações.

O planejamento de carreira passou a ser um grande aliado, para atender aos anseios, prioridades e expectativas destes profissionais. Através de políticas efetivas, é possível atrair, integrar, aperfeiçoar e reter talentos, para promover a competitividade e garantir os bons resultados.

# O papel do RH na motivação dos funcionários

---

O RH tem sempre um papel importante na criação de um clima organizacional produtivo. Afinal, a implantação de programas e práticas destinadas ao bem-estar e a valorização dos colaboradores é fundamental para garantir a motivação das equipes.

É preciso salientar que a motivação é a dose de energia capaz de colocar os profissionais em movimento, encorajando-os a enfrentar desafios e a superar obstáculos. Por isso, a importância de uma gestão inteligente e humanizada.

A elaboração de um plano de carreira corporativo está entre as principais iniciativas desta gestão. Através deste plano, os colaboradores podem conhecer quais as possibilidades internas de crescimento profissional e, principalmente, como devem se preparar para serem potenciais candidatos a futuras oportunidades. Deste modo, é possível incentivar o aprendizado, o aprimoramento de competências técnicas, administrativas e comportamentais, de acordo com as necessidades da empresa.

Em conjunto ao plano de carreira, é preciso definir também políticas de remuneração e benefícios, que sempre devem estar em sintonia com as praticadas pelo mercado. Assim, é preciso contar com um bom [plano de cargos e salários](#), para que as decisões relativas a promoções e aumentos salariais sejam transparentes e imparciais.

Porém, tudo isso só faz sentido com a meritocracia para premiar os colaboradores mais preparados e competentes. Os benefícios devem fazer parte da estratégia de atração e retenção e precisam ser realmente interessantes para os profissionais.

Atualmente, existem diversas alternativas, como bolsas de estudo, planos de previdência privada, horário flexível, possibilidade de home office, além de parcerias com assessorias esportivas, academias ou livrarias, por exemplo. Essa série de ações é determinante para assegurar a motivação e a satisfação das equipes.

Além disso, cabe ao RH a organização dos programas de treinamento. E para que sejam realmente eficientes, é preciso avaliar o perfil de cada colaborador, identificar habilidades, aptidões, deficiências e, então, elaborar um plano de desenvolvimento personalizado. Desta forma, os programas ganham qualidade, pois consideram as individualidades dos profissionais, tornando os times mais fortes e completos. Essa medida também tem impacto bastante positivo nos índices de motivação e engajamento.

Várias outras práticas de gestão devem ser implementadas pelo RH, com a participação de todos os gestores, que devem ser capacitados para se tornarem verdadeiros líderes. Aliás, o estilo de liderança adotado tem grande influência sobre a performance dos colaboradores.

Esses líderes devem apresentar características importantes, como equilíbrio emocional, resiliência, humildade, empatia, escuta ativa, persuasão, poder de decisão e capacidade de construir relacionamentos produtivos. Por isso, é importante elaborar um programa especial, dedicado à identificação e desenvolvimento de novos líderes.

Além disso, é necessário estabelecer sistemas de comunicação interna que garantam o compartilhamento de informações e a atualização contínua das equipes, incluindo canais eficientes, como newsletters, e-mails e até mesmo os murais de avisos. As [avaliações de desempenho](#) também são essenciais para sustentar o plano de carreira e para confirmar a eficiência dos programas de treinamento.





É preciso ainda planejar as pesquisas de clima organizacional para avaliar se todas essas práticas estão sendo efetivas. Com as respostas dos colaboradores para questões que envolvem as expectativas de crescimento, desenvolvimento profissional, remuneração e benefícios, reconhecimento, atuação do gestor e condições de trabalho, fica mais fácil mensurar os níveis de satisfação e motivação, e corrigir os desvios e pontos francos da gestão.



# Elaborando um plano de carreira

---

A elaboração do plano de carreira deve ser um processo de interação entre a empresa e os seus colaboradores, abrangendo interesses e necessidades de ambas as partes. A organização precisa expandir sua participação no mercado, vencer a concorrência, satisfazer os clientes e ampliar seus lucros. Os profissionais buscam o desenvolvimento, a valorização, a ascensão, além de bons salários e benefícios.

Assim, para definir um plano de carreira, o primeiro passo é desenhar a estrutura organizacional, considerando todos os departamentos, cargos e subordinações. Esse mapa permite uma visão completa da empresa e de suas hierarquias, evidenciando as trajetórias de crescimento.

Depois, é preciso detalhar cada cargo existente, descrevendo o perfil profissional exigido, formação acadêmica, conhecimentos técnicos e experiência anterior, além das responsabilidades e obrigações, construindo assim, a descrição de função. É importante incluir todas as posições, como estagiários, auxiliares, analistas, especialistas, gestores, executivos e diretores.



A recomendação é realizar frequentes pesquisas de mercado para identificar tendências e melhores práticas relacionadas à estrutura organizacional e à remuneração. Lembrando que cada empresa possui peculiaridades e uma cultura única, que determina estruturas mais horizontais ou verticais.

No passado, conceitos como o downsizing e a reengenharia impactaram diretamente nas hierarquias corporativas e ainda reforçam a necessidade de otimização e enxugamento de estruturas improdutivas.



Com esse detalhamento, é possível definir políticas salariais e de benefícios que valorizem o conhecimento e a educação continuada. Essas políticas devem estar atreladas a avaliações de desempenho e programas de treinamento, de modo que promoções e oportunidades de crescimento sejam definidas com coerência e transparência.

Porém, em um mundo em constante transformação, é essencial promover revisões periódicas, evitando o engessamento e a perda de atratividade do plano. Cabe aos gestores estimular seus liderados a planejar a própria carreira através da percepção de talentos e limitações, do investimento no aperfeiçoamento e na definição de metas pessoais. Feedbacks, orientações e acompanhamento são muito importantes para que os profissionais evoluam e conquistem novas oportunidades dentro da empresa.

## Por que ouvir antes de falar?

---

Para assegurar um plano de carreira realmente interessante e assertivo, é importante ouvir as equipes e reconhecer expectativas, ambições, prioridades e valores. Quando a organização cria condições para auxiliar os profissionais, através de práticas destinadas a acompanhar, motivar e orientar o desenvolvimento de seus colaboradores, é fácil perceber os benefícios.

Aqueles que constroem seu planejamento baseados no plano de carreira corporativo conseguem manter o foco em seus objetivos, agem com mais dedicação e empenho, buscam desafios, procuram o aprendizado e entendem a importância da coletividade.

O planejamento de carreira também é uma responsabilidade do RH, que deve se aproximar dos colaboradores e ouvir críticas, sugestões e opiniões, sem julgamentos ou restrições imediatas. Assim, é possível perceber se há aderência entre os interesses e necessidades da empresa e das equipes e, então, estabelecer políticas efetivas. Dessa maneira, o gestor garante colaboradores mais motivados, o que contribui para o desenvolvimento profissional e para o desempenho geral.



# 4 dicas para colher feedback realmente relevante

---

Existem diversas maneiras de coletar os feedbacks dos colaboradores em relação ao plano de carreira. O ideal é utilizar várias para confrontar e confirmar os resultados obtidos.

Conheça agora algumas destas ferramentas:

## FEEDBACK ANÔNIMO

O feedback anônimo pode ser conseguido através de um questionário padrão, disponibilizado aos colaboradores, preferencialmente de forma eletrônica, via sistema, para facilitar a consolidação dos dados. Assim, é possível perceber a opinião dos funcionários e ter respostas diretas sobre o plano de carreira, políticas de remuneração e benefícios e programas de treinamento.



### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é mais abrangente, pois deve incluir questões a respeito de todas as políticas relacionadas ao capital humano. Mas é extremamente útil para a mensuração de engajamento e a satisfação dos colaboradores com todos os aspectos da gestão, inclusive com as condições de trabalho e o estilo da liderança.

### ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento pode gerar informações muito importantes para o aperfeiçoamento das políticas internas, pois, nesta conversa, o profissional tem a chance de externar as razões que levaram ao seu pedido de demissão e sua opinião sincera sobre a empresa.

Perguntas como “como você classifica as possibilidades crescimento profissional oferecidas esta empresa?” ou ainda “qual o nível de dificuldade encontrado para equilibrar sua vida profissional e sua vida pessoal enquanto trabalhava conosco?” são interessantes para reconhecer os problemas da gestão e para encontrar soluções que garantam a retenção dos talentos.



## INDICADORES

Alguns indicadores também podem ser muito úteis para a comprovação da eficiência do plano de carreira corporativo. Taxa de rotatividade, ROI (retorno sobre o investimento) dos programas de treinamento, avaliação de desempenho dos profissionais e número de promoções que obedeceram às etapas do plano são bons exemplos de KPIs que servem para monitorar a efetividade das políticas criadas.



# O plano de carreira como estratégia de retenção

---

Talentos estão sempre em busca de novos desafios, desenvolvimento e oportunidades de crescimento. A partir dessa constatação, a elaboração de planos de carreira passa a ser ainda mais importante, no sentido de reter os colaboradores mais qualificados e comprometidos.

A gestão de carreira é o método mais eficaz para construir equipes de alta performance, manter seus profissionais engajados e contar com esse potencial a serviço da empresa. Ações voltadas para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores consolida uma relação “ganha-ganha”, pois é mais interessante promover um profissional que já atua na empresa, identificado com a cultura corporativa, que conhece as rotinas e procedimentos, e que foi preparado para assumir uma nova posição, do que contratar um novo profissional.



Assim, é possível gerenciar o conhecimento, eliminar riscos e diminuir significativamente o turnover e as despesas e prejuízos decorrentes dos desligamentos recorrentes.

Mas para que essas políticas sejam verdadeiramente eficazes, é preciso adotar critérios padronizados para classificação de senioridade e definição de aumentos salariais e promoções internas, evidenciando a ética e a coerência da gestão.

É importante frisar também que a [atração e retenção de talentos](#) e de bons profissionais está intimamente relacionada à valorização das pessoas. Assim, o plano de carreira deve estar alinhado ao mercado e, para tanto, é necessário ouvir ativamente a equipe, oferecer condições para a participação e colaboração, incentivar o pensamento criativo e respeitar a individualidade. Desta forma, é possível assegurar a atratividade da empresa.





# Conclusão

---

Práticas para atração e retenção de talentos devem estar entre as prioridades de todas as empresas. Equipes capacitadas, motivadas e engajadas, são responsáveis por resultados extraordinários.

Por isso, é fundamental investir em estratégias direcionadas a gestão de pessoas, de forma a atender às expectativas destes profissionais por meio do desenvolvimento profissional, de benefícios verdadeiramente interessantes e oportunidades para ascensão na carreira.

Ainda é preciso lembrar que a retenção de talentos envolve uma série de fatores, já que cada profissional carrega consigo experiências diferentes, prioridades, ambições, motivações, perspectivas, valores e objetivos próprios.

Assim, para assegurar uma política de retenção eficiente, é preciso analisar o perfil destes colaboradores e reconhecer individualidades e potencialidades de cada um para, então, elaborar um projeto eficaz para mantê-los comprometidos e orientados ao sucesso dos negócios.



A **Solides** é especialista em software para identificação de perfil comportamental usado em milhares de empresas em processo de contratação, gestão e desenvolvimento de pessoas feito para Profissionais de RH, Coach, Educadores e Treinadores.

Os principais benefícios gerados são aumento de produtividade através do ajuste adequado de perfil e função e a redução dos custos com a Rotatividade. Conheça mais sobre a **Solides**!