

PLANO DE SUCESSÃO E CARREIRA COMO UMA NOVA FERRAMENTA NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Natália Maria Leite de Oliveira¹, Roselene de Sousa Santos², Vania Eliza Barbosa³, Evanize Visigalli⁴

1 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FCSA – Universidade do Vale do Paraíba Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos – SP, na.oli@bol.com.br

2 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FCSA – Universidade do Vale do Paraíba Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos – SP, rosesousa7@ig.com.br

3 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FCSA – Universidade do Vale do Paraíba Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos – SP, vaniaelizab@ig.com.br

4 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FCSA – Universidade do Vale do Paraíba Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos – SP, evanize@univap.br

Palavras-chave: Sucessão, Carreira, Gestão de Pessoas

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

Resumo – Preocupadas em aumentar a eficiência diante do mercado competitivo, as empresas buscam novos caminhos para alcançar a qualidade total. Com isso, elas percebem que é necessário deixar de lado a preocupação exclusiva no sistema fabril e voltar a sua atenção para outro aspecto – O Capital Humano. Este movimento é percebido desde o início dos estudos das Relações Humanas, onde o homem deixou de ser visto como uma máquina para ser visto como alguém dotado de inteligência, conhecimentos e habilidades. O trabalho percorre a história do Recursos Humanos até chegar nos dias de hoje, procurando mostrar a necessidade de se ter um programa de desenvolvimento de pessoas, principalmente na preparação dessas pessoas para sucessão em cargos-chaves dentro das organizações. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório, onde pudemos identificar a importância de um Plano de Sucessão e Carreira, tanto para a empresa como para os funcionários.

Introdução

Com a existente preocupação das empresas em estarem preparadas para o cenário competitivo atual, faz-se necessário pensar em novos recursos para se manter no mercado.

O investimento em alta tecnologia, automatização, busca da excelência fabril através de máquinas já não é suficiente. É preciso buscar um novo diferencial, algo que possa distinguir uma empresa da outra, que possa torná-las cada vez mais competitiva. É necessário portanto, desenvolver um novo recurso – O Capital Humano.

Ao longo da evolução dos estudos das Teorias Administrativas, nota-se que essa nova visão dentro das empresas é crescente. A preocupação, que antes era predominante no sistema fabril, ou seja, onde o homem era visto como uma máquina e existia uma forte ênfase nas tarefas, agora passa a ter um enfoque maior para o Recursos Humanos das empresas.

Percebendo a importância do Capital Humano, e preocupadas em manter este capital, as empresas buscam cada vez mais implantar estratégias, programas que auxiliem no desenvolvimento deste capital. Estas estratégias

vão desde a avaliação de desempenho, programas de treinamentos até programas mais complexos, como o plano de sucessão e carreira.

Recursos Humanos

A partir da década de 1930 surge a preocupação com as pessoas na organização, procurando corrigir a forte desumanização do trabalho, explicitada pelas Teorias Clássica e Científica.

Essa preocupação manifesta-se na teoria das Relações Humanas, que tem na experiência desenvolvida por Elton Mayo em Hawthorne, da Western Electric Company, um de seus pilares. Segundo Chiavenato (2000, p. 113) esse experimento trouxe novas variáveis para o estudo a cerca da Administração: a integração e o comportamento social dos empregados, novas formas de recompensas e sanções não materiais, o estudo dos grupos informais e a chamada organização informal, a importância dos cargos e tarefas.

Com essas conclusões da experiência de Hawthorne e o desenvolvimento das ciências humanas, como a psicologia e a sociologia, surge então a chamada escola humanista da administração.

Após a década de 1950, surge a Teoria Comportamental trazendo uma nova direção para o movimento iniciado pela Teoria das Relações Humanas. A Teoria Comportamental tornou a teoria administrativa mais humana, com novos conceitos de motivação, liderança, comunicação e comportamento organizacional.

Os principais autores que contribuíram para a Teoria Comportamental foram: McGregor, Maslow e Herzberg. Esses autores verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano.

Apesar das teorias sofrerem muitas críticas na sua época, não podemos deixar de observar que elas trouxeram uma nova concepção da visão do trabalho e do homem dentro da organização. Procuraram estudar os fatores motivacionais, os estilos de lideranças, estudos que até hoje são realizados pelas organizações.

Gestão de Pessoas

No final século XX aconteceram grandes alterações no cenário mundial. Essas alterações estavam relacionadas a aspectos como a globalização da economia, o avanço tecnológico e a competitividade. Com esses desafios, as empresas se viram obrigadas a adotar algumas práticas em busca da qualidade total e redução de custos, como a reengenharia, reestruturações, downsizing e a terceirização. Essas práticas foram responsáveis por grandes mudanças ocorridas no ambiente interno às organizações, e como maior afetado nesse processo podemos citar o capital humano, as pessoas – dessas empresas.

Com tudo isso, e devido às críticas a esses procedimentos, fez-se necessário, a partir dos anos 90, analisar a forma como se administrava os Recursos Humanos nas empresas. O primeiro passo foi definir o real papel das pessoas dentro das organizações.

Segundo Idalberto Chiavenato (1999, p.7), a questão básica, neste momento histórico, era escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros das organizações. Como recursos, eles precisavam ser administrados para obter deles o máximo rendimento possível, sendo considerados parte do patrimônio da organização. Surge, então a idéia de que as pessoas devem ser tratadas como parceiros das organizações. Ainda segundo Chiavenato, como tais elas seriam fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades e, sobretudo, inteligência, que proporciona decisões e dá rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o Capital Intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus

funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

As organizações passaram a perceber que somente poderiam crescer se fossem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos em seus parceiros. Desta forma, as pessoas, assim consideradas, passaram a colaborar de forma eficaz para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

A Gestão de Pessoas abrange várias atividades, como, recrutamento e seleção, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, etc. Essas atividades foram agrupadas em seis processos que estão intimamente relacionados: agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; desenvolver pessoas; manter pessoas; monitorar pessoas.

A seguir trataremos das atividades relacionadas ao processo de Desenvolver Pessoas, sobre o qual apoia-se este estudo.

Desenvolvendo Pessoas

É o subsistema responsável pela definição, pelo planejamento e pela execução dos treinamentos e cursos de desenvolvimento profissional programados pela organização.

Treinamento é um processo utilizado dentro das organizações, para desenvolver nos indivíduos, certos conhecimentos e determinadas habilidades para o bom desempenho das várias tarefas que compõem os diferentes cargos, objetivando levar o indivíduo "a saber fazer". O treinamento tem como objetivos, preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas, por meio de informações e desenvolvimento de habilidades; proporcionar oportunidades para o desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais e sim para outras funções; aumentar a motivação do pessoal e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

A necessidade de treinamento pode surgir de diversas formas. Uma delas seria no processo de seleção, onde os profissionais selecionados não atendem aos pré-requisitos exigidos para o desempenho de um determinado cargo ou função, ou porque a função exige um treinamento inicial. Outra possibilidade decorre da avaliação de desempenho, onde o chefe ou o supervisor identifique deficiências de desempenho, ou potencialidades a serem desenvolvidas para assumir novas responsabilidades, identificando a necessidade de treinamento.

É importante saber que a necessidade de treinamento não decorre somente de deficiências

do profissional, pode ser gerada pelo desenvolvimento da tecnologia relacionada às tarefas do trabalho ou pela intenção de possibilitar a um profissional evoluir no plano de carreira.

Desenvolvimento de pessoal consiste na aplicação de um conjunto de princípios e estratégias educacionais, que tem o objetivo de aperfeiçoar o indivíduo no que se refere ao "saber ser", desenvolvendo novas atitudes e comportamentos, tendo uma melhoria no seu desempenho profissional, mediante a aquisição dos conhecimentos e das habilidades necessárias para o seu constante aperfeiçoamento. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando à adaptação da pessoa à filosofia da organização, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização.

O desenvolvimento está ligado ao crescimento pessoal dos indivíduos e visa à carreira futura e não apenas ao cargo atual.

Plano de Carreira

São normas que ajudam o ingresso e o desenvolvimento do indivíduo em uma determinada carreira. Referem-se as posições ocupadas e trabalhadas, dentro das empresas, pelos indivíduos.

Administração de carreiras é utilizada como um instrumento para conciliar as expectativas de desenvolvimento da empresa e de crescimento profissional e pessoal dos indivíduos que nela trabalham.

Para os funcionários, os objetivos para o planejamento de carreiras são: desenvolver um espírito crítico em relação a seu comportamento diante da carreira; estimular um processo de auto-avaliação; refletir sobre a realidade profissional e pessoal; desenvolver objetivos de carreira e planos de ação para monitorar a carreira a longo do tempo.

Carreira é uma sucessão de caminhos inesperados, as vezes tortuosos, com várias alternativas e cheio de incertezas, portanto ela deve ser pensada, como uma estrada que sempre estará sendo construída tanto pela pessoa quanto pela organização.

Processo Sucessório

O processo sucessório se insere na Administração de Carreiras através de uma situação presente para uma situação futura. Verificam-se os possíveis substitutos para as

vagas futuras e o estudo destes candidatos vem de um banco de dados.

Segundo Joel Souza Dutra (1996) "Um plano de sucessão tem que ser seguido por empresas razoavelmente estáveis no mercado, em um mercado também estável, e composta por pessoas dispostas a abrir mão de suas expectativas individuais em favor das expectativas da empresa."

Estudo Exploratório

A fim de certificarmos a importância do Plano de Sucessão e Carreira dentro das empresas, realizamos um estudo com funcionários do departamento de operações industriais de uma empresa do ramo eletroeletrônico em São José dos Campos. Foram aplicados 6 questionários para os funcionários deste departamento.

Já há alguns anos a empresa desenvolve um Plano Sucessório para os funcionários de nível administrativo e executivo, que tem como objetivo identificar e desenvolver profissionais com características certas para se tornarem líderes, bem como aqueles que têm potencial para assumir posições chaves na empresa.

De acordo com os dados coletados verificamos que todos os funcionários tem conhecimento do que é um plano de sucessão e carreira. Eles acreditam na importância de se ter um plano estruturado, pois consideram uma ferramenta que traz oportunidades de crescimento para as pessoas, de acordo com sua área e/ou interesse, aumenta o nível de motivação, e colabora no aspecto estratégico da empresa, preparando-a para possíveis mudanças.

Devido a esses aspectos, todos demonstraram interesse em participar de um programa de Sucessão e Carreira.

Conclusão

A preocupação das empresas neste novo milênio é estarem preparadas para ganhar competitividade no cenário global. Para isso elas percebem que a estratégia mais acertada é deixar de lado a preocupação exclusiva no sistema fabril para passar a se preocuparem com a chamada "Era do Conhecimento", pois acredita-se que a maior arma para criar vantagens competitivas é a capacidade de inovação existentes nas pessoas. Com isso, as organizações vêm a necessidade de investir nas pessoas, desenvolvê-las, permitindo que estas participem da tomada de decisões, que criem, inovem, surgindo então os "talentos" dentro das empresas.

É necessário investir nestes potenciais, através de um programa de desenvolvimento, onde exista um plano de treinamento com base nas

necessidades e deficiências dos colaboradores; a participação em projetos importantes; autonomia na tomada de decisões; participação em grupos, como coordenadores ou líderes e principalmente a possibilidade de visualizarem o crescimento na carreira profissional.

Neste contexto o Plano de Sucessão e Carreira vem para contribuir no desenvolvimento destes talentos, buscando mantê-los preparados para assumirem novas responsabilidades e futuras sucessões em cargos chaves dentro das empresas.

Para as empresas, resta a certeza de que aquelas que concentrarem o maior número de talentos, desenvolvê-los e capacitá-los, certamente serão mais eficientes e atingirão o alcance dos resultados propostos. E para os funcionários, a valorização de suas potencialidades e o investimento em seu talento, são fatores importantes para a manutenção de sua motivação, o que o torna um colaborador mais leal à empresa.

Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 15ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, Desempenho Humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 4ª edição, São Paulo, Atlas: 1998.

CHIAVENATO, Idalberto, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa. 4ª edição, São Paulo, Atlas: 1999.

DUTRA, Joel Souza, Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCO, Dermeval. "Tecnologia X Intelecto, Revista T&D. Edição 90, págs. 28-36, Junho, 2000.

GIL, Antonio Carlos, Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita, Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Makron, 2002.

NEVES, Carlos. "Os desafios de RH para os próximos 2 anos", Revista T&D. Edição 100, págs. 72-85, Abril, 2001.

SIMÕES, Maria. "Próximo Milênio", Revista T&D. Edição 95, págs. 32-38, Novembro, 2000.

VIEIRA, Élio, Recurso Humanos: uma abordagem interativa. São Paulo, CEDAS: 1994.