

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, COACHING E
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CRISTIANE PONTES
MARCO AURÉLIO DE SOUZA SOARES
NAIRA ALVES DOS SANTOS SILVA

OS IMPACTOS DA IMPLATAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA
INSTITUIÇÃO COOPERATIVA FINANCEIRA DE ANÁPOLIS - GO

ANÁPOLIS – GO
2019

CRISTIANE PONTES
MARCO AURÉLIO DE SOUZA SOARES
NAIRA ALVES DOS SANTOS SILVA

OS IMPACTOS DA IMPLATAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA
INSTITUIÇÃO COOPERATIVA FINANCEIRA DE ANÁPOLIS - GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching em sob a orientação do Prof.^a Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

ANÁPOLIS – GO

2019

CRISTIANE PONTES
MARCO AURÉLIO DE SOUZA SOARES
NAIRA ALVES DOS SANTOS SILVA

**OS IMPACTOS DA IMPLATAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM
UMA INSTITUIÇÃO COOPERATIVA FINANCEIRA DE ANÁPOLIS - GO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching em sob a orientação do prof.^a. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva

ORIENTADORA

Prof.^a. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADA

M^a. Marisa Roveda

CONVIDADA

**OS IMPACTOS DA IMPLATAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM
UMA INSTITUIÇÃO COOPERATIVA FINANCEIRA DE ANÁPOLIS - GO**

**THE IMPACTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE CHARGES AND WAGES
PLAN IN A FINANCIAL INSTITUTION OF ANÁPOLIS - GO**

Cristiane Pontes¹

Marco Aurélio de Souza Soares²

Naira Alves dos Santos Silva³

Hariane Jackeline Rodrigues Silva⁴

RESUMO: Este trabalho de conclusão de curso trata-se da análise dos impactos de um plano de cargos e salários implantado em uma instituição financeira, situada na cidade de Anápolis, estado de Goiás. O objetivo geral deste trabalho foi definir quais impactos teve a implantação do Plano de Cargos e Salários (PCS) na instituição financeira em questão. Essa pesquisa é de ordem bibliográfica e também se caracteriza como uma pesquisa de campo, com análise qualitativa dos dados coletados. Quanto à natureza é uma pesquisa aplicada e quanto aos seus objetivos é classificada como uma pesquisa descritiva. A pesquisa foi realizada em uma Instituição cooperativa Financeira em Anápolis - GO. Para a coleta dos dados foi usado o método do formulário, onde os pesquisadores distribuíram um questionário para cada um entre vinte colaboradores. Através da análise dos dados foi possível identificar de modo geral que o Plano de Cargos e Salários foi bem avaliado pelos colaboradores, percebendo-se uma satisfação dos colaboradores, onde a maioria sabe os requisitos necessários para sua promoção, e vem buscando se capacitar mais, e de modo geral sentem se reconhecidos pela empresa, onde suas perspectivas de oportunidades aumentam se sentindo mais valorizados.

Palavras-Chave: Plano de Cargos e Salários. Impactos. Motivação. Talento.

ABSTRACT: This work of conclusion of course is the analysis of the impacts of a plan of positions and salaries implanted in a financial institution, located in the city of Anápolis, state of Goiás. The general objective of this work was to define which impacts had the implantation of the Plan (PCS) in the financial institution in question. This research is of bibliographic order and also is characterized as a field research, with qualitative analysis of the data

¹ Graduada em Ciências contábeis pela Faculdade Instituto Brasil – FIBRA. E-mail: crisspontes0713@gmail.com

² Graduado em Administração de empresa pela Faculdade Anhanguera. E-mail: marcoass.3413@gmail.com.

³ Graduada em Administração de empresa pela Faculdade Anhanguera. E-mail: nairaalves@hotmail.com.

⁴ Professora Orientadora, Especialista em Docência Universitária; Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, Bacharel em Jornalismo. E-mail: hariane.jor@gmail.com

collected. As for nature is an applied research and as to its objectives it is classified as a descriptive research. The research was carried out in a Cooperative Financial Institution in Anápolis - GO. For the data collection, the form method was used, where the researchers distributed a questionnaire to each of twenty collaborators. By analyzing the data, it was possible to identify in general terms that the Salary and Wage Plan was well evaluated by the employees, with satisfaction of the employees, where most of them know the necessary requirements for their promotion, and have been seeking to train more, and in general feel they are recognized by the company, where their prospects of opportunities increase, feeling more valued.

Keywords: Plan for jobs and wages. Impacts. Motivation. Talent.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo geral estudar os reflexos da implantação do plano de cargos e salários como fator motivacional no setor de atendimento de uma instituição cooperativa financeira de Anápolis/GO e avaliar, por meio de pesquisa de campo, os impactos daquele plano quanto aos funcionários do setor escolhido, dentro daquela instituição financeira cooperativista.

Buscou-se, como objetivos específicos, o conceito geral da importância do setor de gestão de pessoas, no sentido de reconhecer as competências dos colaboradores e salientar fatores que promovem a motivação, bem como destacar os pontos positivos em relação ao plano de cargos e salários, além de mensurar a motivação dos colaboradores da instituição em estudo, com o propósito de identificar os fatores relevantes do plano de cargos e salários dentro da organização, por meio da aplicação de questionário objetivo.

Desta forma, a questão foi levantar e discutir quais seriam as repercussões da implantação unilateral do Plano de Cargos e Salários, na percepção da qualidade de vida profissional dos colaboradores da cooperativa de crédito da cidade de Anápolis/GO, estudada.

É comum entre os gestores dúvidas em relação à implantação sobre o plano de cargos e salários, como forma de motivação para os colaboradores. Isso pode ser explicado pelo fato de que, em geral, o empregador não tem como prever a viabilidade em relação aos lucros e a produção da empresa.

Destaca-se ainda o entendimento de que o plano de cargos e salários em geral está relacionado à valorização do profissional, e o tempo de serviço estará relacionado à sua valorização, ou seja, quanto mais tempo o colaborador se dedica ao trabalho, supostamente maior será a sua valorização, e o seu reconhecimento, em tese.

Normalmente, para que o objetivo de um plano de cargos e salários seja visto de forma rentável para o empregador, procura-se adotar um método de avaliação para que, deste modo, possa ser definida a progressão de cargos, considerando-se aspectos como pontualidade, cumprimento de metas, relacionamento interpessoal, dentre outros critérios que igualmente podem ser avaliados.

Ressalta-se, também, que o fator motivacional é fundamental para que o colaborador se sinta confortável e valorizado dentro do ambiente corporativo, buscando assim sempre cumprir as metas, com o objetivo pessoal de que o trabalho e a dedicação sejam reconhecidos e recompensados.

No intuito de verificação dessa premissa, aplicou-se questionário para levantamento de campo visando apurar a percepção, aceitação e os desafios da implantação do plano de cargos e salários, tanto da parte do empregador, como do colaborador, a fim de identificarem-se falhas e acertos, pontos positivos e negativos; e assim evidenciar possíveis fatores de adequação e melhoria.

As empresas visam o crescimento organizacional e, por meio do desenvolvimento, da capacitação e da interação de seus colaboradores, torna-se viável essa perspectiva, portanto, eis que se justifica a necessidade de investimentos em treinamento, socialização e motivação, para que esse crescimento seja satisfatório para ambas as partes envolvidas.

Para tanto, é indispensável também que os colaboradores estejam dispostos a adquirir conhecimento, desenvolva suas habilidades, fazer com que o processo funcione. É preciso também ter e praticar atitude, como fazer com entusiasmo, motivação e criatividade (CANDELORO, 2013).

Sabendo-se que existem estudos que comprovam, por meio de teorias, que o colaborador motivado é mais produtivo, e a influência dos gestores no sentido de valorização, agrega resultados a curto e longo prazo, seria está a grande relevância do tema, ensejadora do presente estudo.

Desse modo, esta pesquisa se justifica pelo fato das pessoas possuírem diferentes razões para se sentirem motivados, então, examinando a individualidade do colaborador, seus desejos e necessidades, julga-se alcançar a possibilidade do amoldamento dos fatores motivacionais e, conseqüentemente, obter a vantagem competitiva para a organização.

Seguindo essa linha de raciocínio, uma empresa bem estruturada e com perspectivas positivas para o futuro, busca reter seus talentos, visto que a motivação é um fator determinante, bem como o aperfeiçoamento e oportunidade de crescimento profissional do colaborador dentro da empresa; esses fatores são grandes impulsionadores para a implantação do plano de cargos

e salários.

O plano de cargos e salários sendo bem aplicado é um excelente estimulador de talentos, e pode despertar o interesse do colaborador a executar as tarefas mais simples e rotineiras com afinco, aspirando uma melhoria contínua, em função do reconhecimento e progresso profissional.

E mesmo sendo um plano que agrega muitos desafios para a organização, o plano de cargos e salários se mostra bastante viável, uma vez que ele visa motivar e reter talentos, trabalhando sempre o desempenho, o comprometimento, o tempo de serviço do colaborador, sua capacitação e suas competências, conforme o nosso objeto de estudo acompanhará.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Os chefes de um departamento de uma empresa, que independente do seu tamanho e de sua finalidade, deve ter uma perspectiva de liderança sabendo delegar tarefas e realizar cobranças de seus funcionários. Desse modo o departamento de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no que tange a gestão de pessoas (MAXIMIANO, 2004).

Neste sentido, os aspectos motivacionais são de suma importância para o crescimento de uma empresa, sendo assim uma empresa independente do ramo, que tenha interesse no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, e estimular a busca por novos conhecimentos, terá como benefício uma redução em custos e uma melhor produtividade.

Quando se fala em motivação, deve se ater ainda as questões de liderança, pois um líder tem a função de proporcionar a liberdade e autonomia, mas sem deixar de cobrar uma melhor produtividade, podendo ser feita pela avaliação de desempenho, que irá apontar de forma coletiva e individual a postura cultural da empresa, que poderá dentro dos conceitos observados traçar metas e objetivos a serem atingidos (VASCONCELLOS; NEIVA, 2015).

Deste modo, a motivação aplicada dentro de uma perspectiva de gestão de pessoas tem como finalidade atingir alguns resultados, o que fez com que ao longo dos anos surgissem alguns modelos e teorias voltadas para a motivação, que visam uma gestão de incentivar o colaborador e conseqüentemente atingir melhores resultados na empresa (DUTRA, 2002).

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DA MOTIVAÇÃO

Inicialmente é importante destacar os aspectos históricos que envolvem a motivação, uma vez que desde os tempos de Platão e Bhagav-Gita, dentro de uma perspectiva filosófica, já era perceptível uma força motivadora. Quando se analisa a teoria darwinista o qual coloca o

homem como um animal o qual desenvolve mecanismos de controlar outros seres, vê o interesse diante das particularidades individuais chamadas de motivação (MIRANDA, 2009).

Nos estudos de Freud, identificou que qualquer ato, por mais simples que seja, tem um motivo racional, e mesmo que haja diferenças culturais, a motivação está associada a um bom desempenho e a execução perfeita (ROBBINS, 2005).

Durante o período da Revolução Industrial, a estratégia motivadora aplicada era por meio de ameaças e punições; além de alcançar uma recompensa final, sendo assim a motivação era baseada no medo e no aspecto financeiro. Sendo assim com o passar do tempo os estímulos passaram a ganhar uma nova vertente voltada por estímulos externos como, por exemplo, planos salariais e benefícios (BERGAMINI, 2006).

Sendo assim, durante esse período passou-se a preocupar com a remuneração dos funcionários, então diante de uma situação a qual aumentou à produtiva, os funcionários passaram a temer o desemprego, e muitas das vezes preferiam trabalhar em locais com menores salários oferecidos, mas com uma segurança de não perder a fonte de sustento (REIS, 2001).

2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Motivação é um despertar de entusiasmo que faz com que o percurso a ser traçado seja mais prazeroso, e no aspecto organizacional tem maior poder em atingir os objetivos almejados.

De acordo com Robbins (2002), a motivação determina a intensidade e a dimensão do esforço do indivíduo que visa algo maior. Portanto, as empresas devem sempre estar atentas ao desenvolvimento da sua equipe, para que não se desvie do foco, nem tão pouco desanime diante das dificuldades, pois é muito importante trabalhar o estímulo. [...] a motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. (MAXIMIANO, 2007, P.250)

Segundo Chiavenato (2005), o fator motivacional está relacionado com o comportamento do indivíduo que almeja determinado objetivo, a uma série de fatores que influenciam de maneira satisfatória a realização dessa conquista.

Conforme Pink (2017) existem dois motivadores: intrínsecos e extrínsecos, sendo o primeiro que parte de si próprio, dependendo da necessidade de ter prazer, crescimento pessoal, pertencimento social, entre outros. O segundo motivador depende de fatores externos que determinam ganhos ou perdas, sendo o mesmo muito arriscado, pois há grandes chances de

desistência no meio do processo.

De acordo com Bergamini (2006), motivação está relacionado a um comportamento, seja ele motivado ou condicionado. O motivado refere-se a uma necessidade do indivíduo, onde o mesmo busca a satisfação própria. A motivação condicionada está relacionada às exigências do ambiente externo, que requer uma recompensa.

Pelo mundo encontramos pessoas mais engajadas que outras para realizar sonhos, projetos, e isso se chama motivação. Segundo Maslow (1962), todo indivíduo tem uma hierarquia a ser preenchida com cinco necessidades a serem organizadas por ordem de importância, para que se atinja o ápice da auto realização. Ele demonstrou essas necessidades em formato de pirâmide, onde na base temos as necessidades fisiológicas, ou seja, aquelas necessárias à sobrevivência, que são intrínsecas ao indivíduo. Essas necessidades podem ser fome, sede, abrigo. Se pensarmos em um âmbito mais empresarial, esse tipo de necessidade está mais relacionado a ter um salário mais adequado para conseguirmos suprir as principais necessidades. Para Maslow (1962), ao satisfazer essa primeira base da pirâmide, pode-se então passar para o próximo nível de necessidade, ou seja, segurança, que compreende nos sentirmos seguros contra qualquer tipo de ameaça ou algum tipo de privação. Existe a necessidade de segurança no âmbito pessoal, individualmente, quanto no mais abrangente. Nesse caso pode ser entendido como uma estabilidade de um emprego ou segurança emocional.

Satisfeita essa segunda base, surge o terceiro nível, necessidades sociais, que nada mais são que as necessidades de convívio social que qualquer pessoa tem. O quarto nível está ligado à autoestima, que inclui fatores internos, como respeito próprio, autonomia e autoestima, e também fatores externos, como status, reconhecimento do grupo e prestígio.

Realizado esses quatro níveis, passamos então para o último, que é a auto realização, ligada a concretização do próprio potencial e do autodesenvolvimento contínuo, que nada mais é que a intenção de se tornar tudo aquilo que você puder ser.

Encontrando no seu íntimo a satisfação do existir e sentir prazer em ser útil para a sociedade, engrandecendo o ego, a autoestima.

Contudo harmonizando o seu ambiente externo e contagiando as pessoas ao redor com entusiasmo para a buscar objetivos e metas, sejam eles pessoais ou profissionais.

Nesse sentido de suprimento de necessidades, todos saem ganhando, o indivíduo, a empresa, e até mesmo a sociedade.

FIGURA 01: Pirâmide de Maslow



Fonte: OLIVEIRA, 2015.

Existe ainda outra teoria bastante utilizada quando se fala em aspectos motivacionais, que é a Teoria dos Dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg, que é baseada na satisfação e a insatisfação de uma pessoa dentro do trabalho, tendo como fundamento básico o sucesso ou o fracasso, sendo o fator intrínseco que é a satisfação e os extrínsecos que é a insatisfação (CHIAVENATO, 2005).

Dessa forma, Herzberg chamou os fatores que geravam satisfação de fatores motivacionais e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de fatores higiênicos. Chamou-os Herzberg de higiênicos porque eles criam as condições básicas e necessárias para que o indivíduo. (OLIVEIRA, 2015, P.15)

Insta salientar que a motivação se transforma em atitude, sendo assim pode se dizer que a motivação interfere no comportamento, a pessoa passa a se mover por forças externas (ambiente) e por forças internas (Pensamentos), reafirmando assim o pensamento a seguir:

O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo. A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, P.22).

Deste modo, a motivação trata-se de um estímulo para a ação de uma pessoa dentro de um ambiente de trabalho, isso se faz necessário para que a pessoa tenha iniciativa para que as metas sejam atividades empresariais, o que conseqüentemente gera uma iniciativa, o que melhora o desempenho do colaborador (RODRIGUES, 2008).

2.3 O PAPEL DA LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO

Liderança é a capacidade de influenciar, dependendo assim da relação dos indivíduos: líder e liderados. Pode-se dizer também que é o processo que acontece via comunicação interpessoal com exercício de influência. Influenciar é fazer com que as pessoas façam aquilo que não fariam sem a presença da influência, ou seja, sem a presença do líder. A influência te faz mudar de comportamento.

Liderança se faz necessária em todas as áreas humanas e saber liderar é fundamental. Onde há várias pessoas com um objetivo em comum é preciso liderança para não perder o foco, e para liderar é preciso conhecer a natureza humana para saber a melhor forma de conduzir as pessoas.

Vale ressaltar que o desenvolvimento profissional é algo que deve ser incentivado pela liderança, para que haja um crescimento pessoal do colaborador que resultará no crescimento da empresa.

Para Bergamini (2006), existe a liderança condicional que faz com que o indivíduo exerça determinada atividade por meio de recompensas ou punições, e essa não deve ser utilizada por um bom líder, uma vez que a motivação do indivíduo necessitará cada vez mais de uma recompensa maior, nunca estando satisfeito e isso não trará segurança para a empresa.

Existe também a liderança transformacional, onde o líder precisa ter autoconhecimento, equilíbrio, conhecer o comportamento humano, ter sensibilidade e compreender as limitações das pessoas, despertando desse modo a motivação interna e prazer em estar naquele ambiente de trabalho.

2.4 NECESSIDADE DE PROMOVER E RETER TALENTOS

Inicialmente vale ressaltar que a motivação por parte da liderança é algo que deve ser trabalhado de forma habitual e cotidiana, sendo esta uma grande responsabilidade dos Recursos Humanos, que devem estar atentos à necessidade e objetivos dos trabalhadores da empresa (ROSSI, 2013).

Neste mesmo sentido, Ervilha (2008) destaca que o colaborador passa a ser visto como um ocupante essencial dentro da empresa, para o seu crescimento e desenvolvimento, o que torna a gestão de pessoas um grande desafio, aonde muitos tem usado o reconhecimento financeiro como estímulo, além de planos de carreira.

Para isso as questões que envolvem a humanização são de grande relevância, visto que a motivação é um dos grandes fatores que interferem no crescimento da empresa, promovendo

assim um ambiente colaborativo prazeroso e o bem-estar dos empregados, o que irá interferir de forma positiva na produtividade (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Na visão de Candeloro (2013), os funcionários são os grandes responsáveis pela lucratividade de uma empresa, mostrando assim a necessidade de atração e retenção de talentos, visto que na atualidade existe uma grande competitividade, sendo a valorização uma forma de impedir que o funcionário acabe migrando para outras empresas.

Existem inarráveis mecanismos de formas de retenção de talento além da questão da valorização financeira, outros benefícios profissionais podem também ser estímulos como: home Office, folgas, horário de trabalho flexível, café à vontade, pote de balas, cursos, plano de carreira e outros (COSTA, 2007).

Nesta perspectiva vale ressaltar que o investimento em um clima organizacional prazeroso, também é uma forma de incentivo profissional, pois ambientes pesados e contaminados por situações como assédio moral, brigas, fofocas e outros, são fatores negativos (ERVILHA, 2008).

Um ambiente negativo provoca uma baixa produção e ainda a desmotivação dos trabalhadores, sendo que um local de trabalho que seja prazeroso promove o aprendizado contínuo e o desenvolvimento profissional (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Rossi (2013) ainda evidência o fato de que é papel dos líderes promover um ambiente de trabalho prazeroso e estimulador, fazendo com que os funcionários sejam valorizados, potencializando a produtividade, sendo fundamental a imputação de feedbacks para que os errados sejam corrigidos e as deficiências sejam sanadas.

Por fim, segundo Candeloro (2013), ressalta-se que o desenvolvimento profissional, é algo que deve ser incentivado pela liderança, para que haja um crescimento pessoal do colaborador que resultará no crescimento da empresa.

2.5 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O Plano de Cargos e Salários (PCS) pode ser descrito como um projeto estruturado que demonstra as escalas hierárquicas da organização, determinando as competências exigidas para a evolução dos colaboradores dentro da mesma.

O plano de cargos e salários, também é conhecido como plano de carreira, que é uma forma pela qual as empresas utilizam para ter bons profissionais desempenhando funções que agregam valores inarráveis para a empresa, sendo assim a gestão de pessoas é fundamental (VASCONCELLOS; NEIVA, 2015).

O conceito de Chiavenato (2009, p. 230) complementa:

A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o torna distinto de todos os demais cargos existentes na organização. A descrição de cargos representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolvem.

Na visão de Dessler (2005, p.68) “A descrição de cargo é o estabelecimento escrito sobre o que o funcionário faz, como faz e em que condições o trabalho é desempenhado. ”

As empresas devem ter esses processos bem claros de modo que o empregado compreenda onde ele se encontra, onde se pode chegar, e quais os critérios para que se desenvolva profissionalmente por meio do Plano de Cargos e Salários (PCS).

Chiavenato (2008, p.218), argumenta que “descrição e análise de cargos têm no seu bojo a noção de que os cargos já existem e que precisam ser desvendados como se fossem caixas negras”. Ressalta que, na atualidade, os cargos precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no contexto organizacional.

Vizioli (2010) esclarece que a implantação de um Plano de Cargos e Salários (PCS) deve estar alinhada aos objetivos organizacionais e evidenciar aos seus colaboradores os critérios de promoção e reajuste, conhecer bem a equipe e definir metas que atendam às suas necessidades, visando o equilíbrio interno e a expansão externa.

Nesse contexto é importante que a organização defina o processo avaliativo para seus colaboradores, podendo ser a observação local, o questionário, a entrevista ou métodos combinados como veremos adiante.

Vizioli (2010, p.70) “Sem dúvida, a observação direta é a mais simples e intuitivo método para coleta de dados. Consiste em observar o trabalhador durante determinado período e registrar o que ele faz.”

Nesse caso a vantagem seria acompanhar no cotidiano as ações e comportamentos do colaborador sem interferir na sua rotina, a desvantagem seria esse método ser demorado, ter alto custo, e ser restritivo por se tratar de uma análise automática.

Pontes (2005, p.56) “O questionário é um método muito utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais.” Aqui são elaboradas perguntas claras e objetivas, tendo como vantagem a agilidade e economia, e a desvantagem pode ser o preenchimento incompleto ou

incorreto. Ainda na visão de Pontes (2005), a entrevista é o método mais assertivo, desde que ela seja previamente estruturada e bem elaborada, para evitar possíveis falhas e não obter a informações precisas.

Pontes (2005, p. 76) explica “Para amenizar as desvantagens de cada método, devem ser utilizados métodos combinados para o levantamento de dados.” Cabe à empresa definir o melhor método que se adeque a sua realidade e obtenha resultados confiáveis e justos que favoreça em decisões assertivas.

As empresas enfrentam grande concorrência no cenário organizacional, e uma vez que elas desenvolvem estratégias que alinham o desempenho e a satisfação de seus colaboradores, obtêm vantagem competitiva. (SILVA, 2008).

Uma empresa terá condições de remunerar adequadamente um colaborador quando tiver conhecimento do valor do cargo comparado aos demais cargos da empresa, e compreender o cenário atual do mercado. (CHIAVENATO, 2009).

Assim sendo, o Plano de Cargos e Salários (PCS), é o instrumento que definirá equilíbrio salarial e conseqüentemente a valorização justa dentro dos departamentos da empresa. Pontes (2015) frisa a importância da participação dos empregados no sucesso das empresas, onde a melhoria contínua na valorização dos funcionários traz benefícios não somente para os empregados, mas para o país, de forma que o Plano de Cargos e Salários (PCS) pode gerar uma população mais saudável e disposta, e o empenho dos empregados motivados atribui na qualidade dos produtos e serviços, favorecendo a rentabilidade empresarial e a satisfação de seus clientes.

Pontes (2015, p.29) ressalta “O salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho do funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pela Área de Gestão de Pessoas da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligados a esses.”

Destaca-se ainda que para que haja uma efetiva motivação e os funcionários queiram realmente trabalhar para a empresa, onde o investimento e capacitação são fundamentais e benéficos para a empresa, para desenvolverem habilidades e competências específicas (PONTES, 2007).

Dutra (2002, p. 181) define remuneração como “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. Sendo esse fator de grande importância perante a sociedade, pois definirá o poder aquisitivo do indivíduo, assim como status

profissional do empregado.

Neste viés, o plano de cargos e salários, é um planejamento desenvolvido dentro do ambiente interno da empresa, que traçam um percurso para atingir o crescimento profissional, sendo este um interesse mútuo, visto que a empresa acaba atingindo maiores lucros, além de ter uma mão de obra cada vez mais capacitada, desde que trabalhe de forma adequada (MAXIMILIANO, 2004).

Entre as vantagens Pontes (2007, p.22) destaca as seguintes:

Favorecer o desenvolvimento profissional dos colaboradores, de modo que a empresa também possa alcançar graus mais elevados de qualidade de serviços. [...] criar um ambiente propício e estimulante para o desenvolvimento do colaborador. [...] promover situações e ambiente que estimulem e encorajem os colaboradores a obterem objetivos profissionais que favoreçam em seu crescimento, estes que se alinhem com os objetivos da própria organização. Estabelecer trajetória de carreira a serem seguidas, garantindo que o colaborador terá perspectivas de crescimento e ascensão profissional.

Todos esses processos apoiam o crescimento do colaborador, faz com que ele se sinta importante dentro do ambiente organizacional, desenvolve a harmonia e o prazer na realização do trabalho e ajuda a empresa a reter seus talentos.

Ainda conforme diz Paschoal (2007), a Administração de cargos e salários tem de forma geral o objetivo de auxiliar a organização e remunerar o pessoal de forma adequada com justiça interna e competitividade externa.

Para Chiavenato (1994) o que se destaca é que a administração de cargos e salários está se tornando uma ferramenta vital na composição das peças que estimulam o crescimento e o progresso da organização. Aliando questões financeiras da empresa com as necessidades humanas dos colaboradores, onde são colocados os meios de manter a satisfação do colaborador através da remuneração justa, interna e externamente.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por uma investigação descritiva, do tipo transversal. A amostra será composta por 20 colaboradores do Grupo de uma instituição financeira na cidade de Anápolis-GO, ambos os sexos.

Como os dados foram tabulados:

Foram incluídos somente colaboradores que aceitaram participar da pesquisa assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foi aplicado o questionário QFCA – 01, composto por oito questões objetivas e acrescido de levantamento de dados demográficos, conforme apêndice A.

Foi respeitada a privacidade e a confidencialidade dos participantes desta pesquisa. Os dados coletados foram estritamente utilizados para esta pesquisa. Os participantes tiveram o direito de querer ou não participar da pesquisa e poderão sair a qualquer momento sem prejuízos.

4 ANÁLISE DE DADOS

O questionário desse estudo foi distribuído para os funcionários, onde responderam de forma individualizada e voluntária contando com o total de 20 colaboradores, que representa 100%.

4.1 PERFIS DOS RESPONDENTES

TABELA 01: Dados gerais dos respondentes	
SEXO	
MASCULINO	25%
FEMININO	75%
IDADE	
20 A 30 ANOS	85%
31 A 40 ANOS	5%
41 A 50 ANOS	10%
TEMPO QUE TRABALHA NA EMPRESA	
1 MÊS A 5 ANOS	65%
6 A 10 ANOS	25%
11 A 20 ANOS	10%
QUAL A SUA ESCOLARIDADE	
GRADUAÇÃO INCOMPLETA	25%
GRADUAÇÃO COMPLETA	40%
PÓS-GRADUAÇÃO INCOMPLETA	10%
PÓS-GRADUAÇÃO COMPLETA	25%

Fonte: Pesquisadores, 2019.

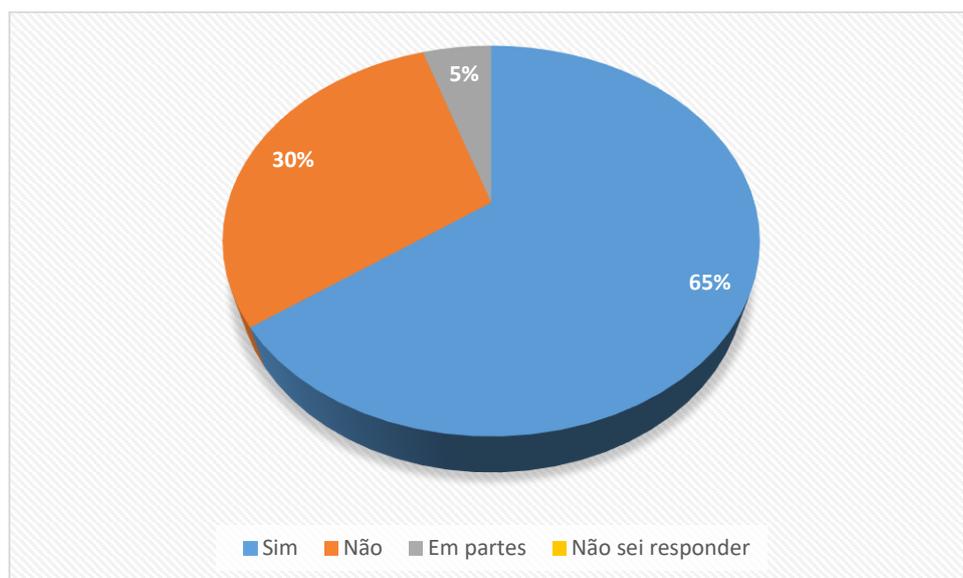
Em conformidade com os dados expostos, a especialização é algo que deve ser estimulado dentro do ambiente corporativo, nesse sentido Vasconcelos e Barreto (2016), a busca por conhecimento diante de um emprego, deve ser constante uma vez que tal funcionário possa contribuir de maneira significativa para o crescimento da empresa, por tanto o estudo seja

por graduação, pós-graduação e outras formas de aquisição de conhecimento devem ser motivadas.

Conforme Oliveira e Piccini (2011), vale ressaltar que diante da variedade de atividades profissionais que existem, há diversos mercados de trabalho, existindo em alguns setores vagas em excesso e carência em outros segmentos. Os fatores que ampliam os mercados além da profissão são o nível de qualificação, idade, mão-de-obra, posição geográfica, entre outros. Esses elementos esclarecem, por que mesmo em um momento importante de desemprego, ocorre a escassez de mão-de-obra em alguns setores.

Questionou-se sobre o conhecimento do plano de cargo e salários na empresa, entre os entrevistados todos responderam, tendo como resposta 5% não tem conhecimento, 65% disseram ter conhecimento, e 30% conhecem o plano em partes.

GRÁFICO 1 – Conhecimento dos requisitos avaliados dentro do plano de cargos e salários para o desenvolvimento profissional dentro da empresa.



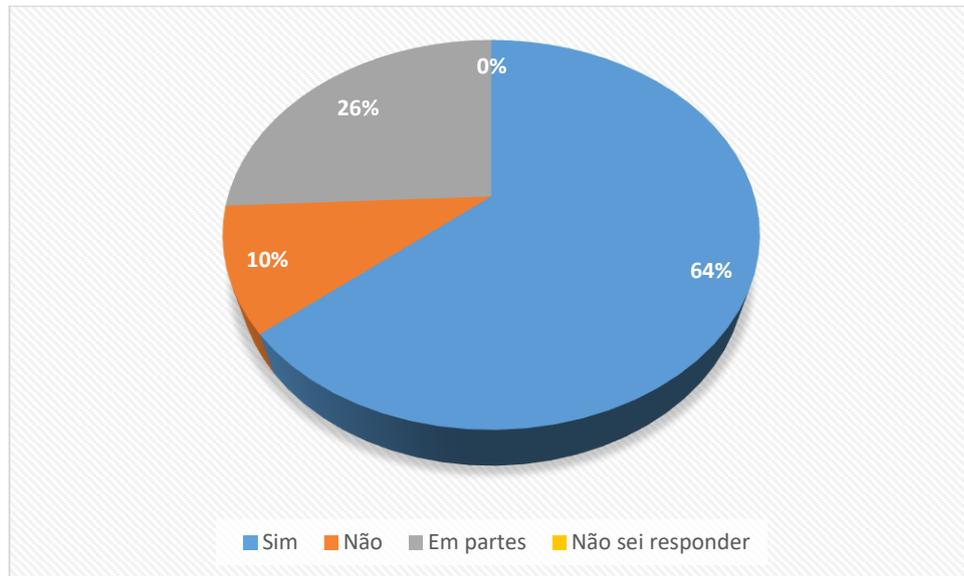
Fonte: Pesquisadores, 2019.

Vale destacar que conforme Pontes (2011) é fundamental que o colaborador tenha conhecimento do plano de cargo e salários da empresa, uma vez que nele estão especificadas as atribuições que lhe competem, bem como o valor salarial, além da hierarquia da empresa, e assim um conhecimento sobre a submissão.

Na questão relacionada ao sentimento de beneficiado em relação ao plano de cargos e salários existente na empresa, voltado para a questão de oportunidade diante das capacidades

de cada funcionário e suas competências, identificou-se que 65% disseram que sim; 10% não e 25% afirmaram em partes.

GRÁFICO 2 – A relação do sentimento de beneficiado pelo plano de cargos e salários, e oportunidade dentro da organização e as competências e demais dados avaliados para concorrer à vaga.



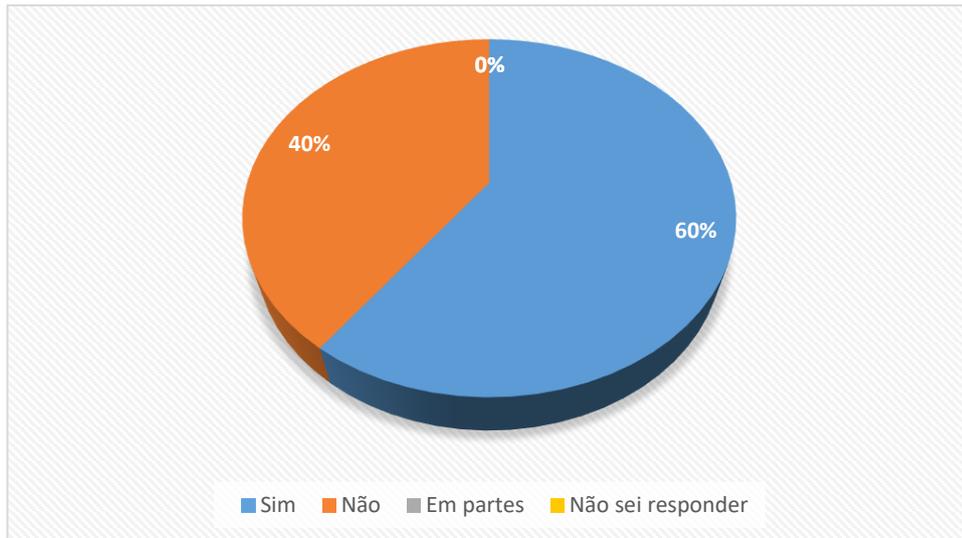
Fonte: Pesquisadores, 2019.

Em outro estudo realizado por Santos (2012) em uma empresa de confecção, os entrevistados informaram que apesar da existência de um plano de cargo e salários, não conseguem visualizar o crescimento profissional dentro da empresa por meio de uma oportunidade, e que os aspectos motivais são deixados de lado.

Sendo assim, quando se fala em plano de cargos e salários e oportunidades de benefícios, deve-se ser exposto para os colaboradores, e a empresa contratante deve tornar o que é disposto em algo efetivo, servindo assim de motivação para todos os colaboradores, que passam a ver uma oportunidade de crescimento e benefícios.

No questionamento sobre o conhecimento do plano de cargo e salários e a busca pela capacitação, 60% dos entrevistados disseram que sim, e 40% disseram que não.

GRÁFICO 3 – Com a implantação do plano de cargos e salários, a capacitação dos colaboradores aumentou.

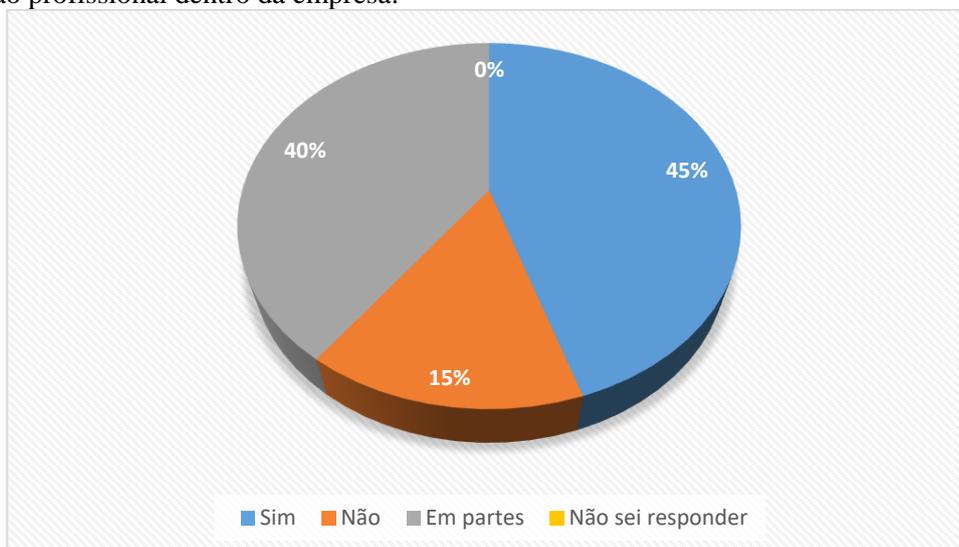


Fonte: Pesquisadores, 2019.

Nas palavras de Vasconcelos (2015), o Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta que pode ser utilizada para facilitar a visualização das atribuições e tarefas de cada função dentro da organização e conseqüentemente fazer com que o trabalhador desempenhe melhor o seu papel, gerando uma maior confiança e segurança. O que mostra que os dados levantados estão coerentes, apesar de que existe uma porcentagem que não buscam nenhum tipo de capacitação para adquirir os benefícios que o plano de cargos e salários propõe.

Quando os colaboradores foram questionados sobre a questão do aprimoramento de conhecimento em relação a visão dentro da empresa, como forma de reconhecimento identificou-se que, 45% tem tal visão, 15% não pensão que são reconhecidos e 40% disseram que o reconhecimento ocorre de forma parcial.

GRÁFICO 4 – Sobre o reconhecimento, pelo fato de aprimorar conhecimentos, em função da visão da progressão profissional dentro da empresa.



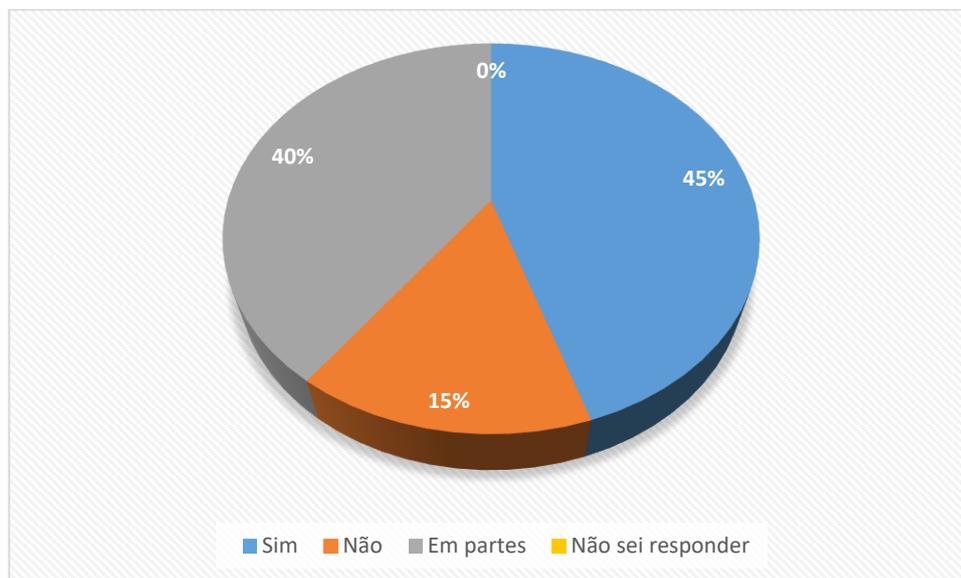
Fonte: Pesquisadores, 2019.

Oliveira e Passos (2013) realizaram um estudo sobre o papel do gestor e a motivação de seus colaboradores, e identificou que cabe ao gestor não somente reconhecer o aprimoramento, mas também promover eventos que façam com que os colaboradores se tornem cada vez mais capacitados, e reconhecer assim a sua capacidade de desempenho dentro da empresa.

Conforme Chiavenato (2000), as empresas buscam motivar seus colaboradores por meio do salário, contudo este fator não pode ser o único método motivacional, pois todos buscam cada vez mais o reconhecimento de seu desempenho profissional, conquistar crescimento interno e profissional, para assim, ter como consequência salário adequado e justo.

Ao analisar o momento que se falou em oportunidade de crescimento profissional em relação ao plano de cargos e salários existente na empresa, 35% disseram que tem expectativa; 25% não têm e 40% têm em partes.

GRÁFICO 5 – As perspectivas de oportunidade e crescimento profissional aumentaram com a implantação do plano de cargos e salários.



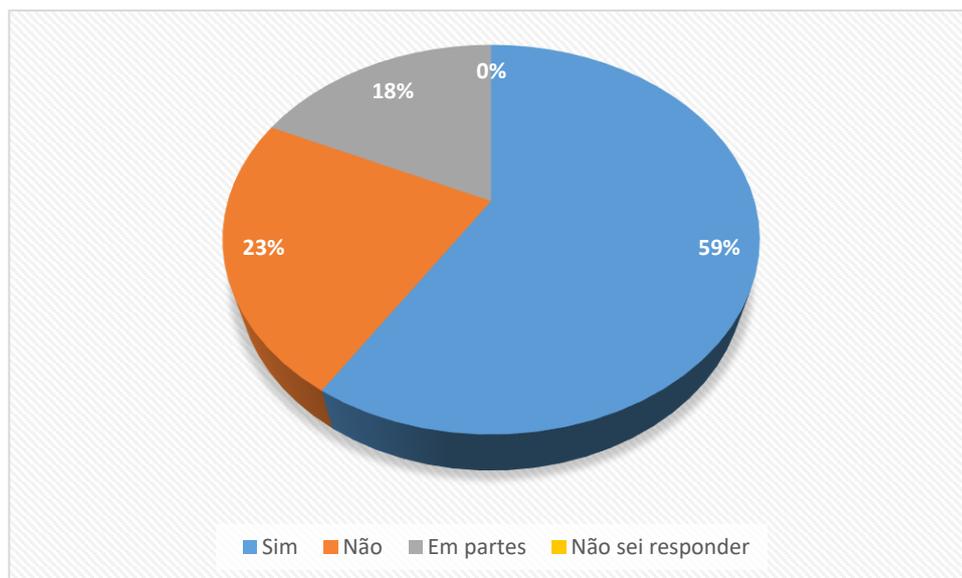
Fonte: Pesquisadores, 2019.

Conforme estudo de Pestka (2015) segundo maior desafio verificado é a conquista de aumento salarial, que pode ser entendido como um reconhecimento material e incentivo ao crescimento profissional na organização, ou seja, o aumento salarial está atrelado ao reconhecimento do profissional, onde o mesmo realizou um estudo com estudantes de uma faculdade e um dos principais critérios de avaliação quando se busca uma vaga em uma empresa é o plano de carreira e o crescimento profissional.

Para Chiavenato (2009), o salário atrativo representa grande importância para os profissionais, uma vez que possuem sonhos e expectativas de melhoria, ou seja, auto realização perante a sociedade capitalista.

Foi questionado sobre a valorização em relação ao plano de cargos e salários, entre os entrevistados 50% disseram que sim, 20% que não e 15% que em partes. Dutra (2002, p. 181) define remuneração como “a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. Embora muitos autores tratem a remuneração apenas como um fator de recompensa extrínseco, ela também tem seus componentes intrínsecos, tendo em vista que é um processo de valorização.

GRÁFICO 6 – Com a implantação do plano de cargos e salários, os colaboradores se sentem mais valorizados.

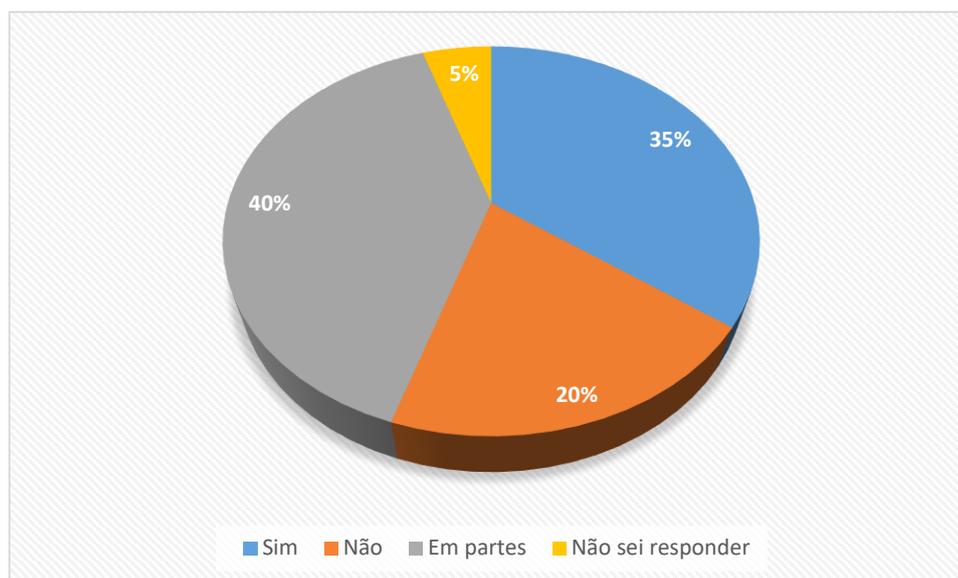


Fonte: Pesquisadores, 2019.

Sabe-se que para o crescimento de uma organização é necessário, também, o crescimento da sua equipe. São as pessoas que definem o futuro da organização, e fazer com que as mesmas sintam-se valorizadas no trabalho, procurando meios para seu desenvolvimento e crescimento.

Ao analisar sobre a aplicação do plano de cargos e salários, se o mesmo vem sendo aplicado dentro da empresa e agregando valores motivacionais, entre os entrevistados identificou-se que 35% disseram que sim. Sendo que 20% responderam não; 40% em partes e 5% não souberam responder.

GRÁFICO 7 – De acordo a visão e entendimento no sentido geral, considera-se que o plano de cargos e salários tem funcionado como fator motivacional dentro da empresa.



Fonte: Pesquisadores, 2019.

Observa-se, desta maneira, que a importância do cargo segue uma ordem para poder assim administrar o departamento com êxito, assim Paschoal (2001) defende que a especificação de cada cargo tem suma importância para arquitetar um bom plano de cargos e salários de forma hierárquica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo partiu da busca da compreensão e entendimento sobre os reflexos da implantação do plano de cargos e salários como fator motivacional de desenvolvimento dentro da empresa, nos permitiu elencar diversas probabilidades motivacionais dos indivíduos, considerando que o fator motivacional está relativamente interligado na intimidade e perspectiva de cada indivíduo. Nesse contexto torna-se indispensável que a empresa avalie minuciosamente as necessidades e capacidades de seus colaboradores individualmente, para que estes recebam a devida atenção e sejam reconhecidos proporcionalmente.

Assim tivemos a oportunidade de entender a real importância da liderança, de um bom líder no ambiente de trabalho e o quanto tudo isso influência na motivação dos envolvidos, pois as pessoas necessitam de estímulos constantes para desenvolverem processos, atingirem metas

e se auto realizarem. Conseqüentemente, isso se reflete diretamente nos resultados da empresa, uma vez que o ambiente se torna mais agradável e gera dessa forma uma maior rentabilidade.

Com base nas respostas adquiridas no questionário aplicado e demonstrado nos gráficos, observamos um grau de escolaridade satisfatório. Também constatamos que a maioria dos colaboradores tem se capacitado em função de novas oportunidades dentro da empresa.

Se sentem mais valorizados por conta da implantação do plano de cargos e salários, uma vez que podem se desenvolver e acompanhar o crescimento organizacional. Foi criado nesse sentido grande expectativa por parte dos colaboradores, que visam estarem capacitados e preparados no momento da avaliação dos requisitos obrigatórios para disponibilidades dos cargos almejados.

Ao serem questionados sobre a assertividade na implantação do plano de cargos e salários para a empresa no quesito motivacional, foram observados divisibilidade na equipe, de modo que vinte por cento não acreditam no sucesso do plano, talvez pelo fato de já estarem por muito tempo dentro da organização e não serem reconhecidos, de modo que estejam muito insatisfeitos, e não tem visão de melhoria, sendo mais restritos a motivação, trinta e cinco por cento demonstraram satisfação possivelmente por terem recebido alguma vantagem na implantação do mesmo, enquanto que quarenta por cento dos pesquisados subdividiram a opinião, talvez pelo fato de ainda não se enquadrarem nas exigências avaliativas, ou notarem privilégios e avaliações incoerentes, ou ainda não concordarem com as imposições para se disponibilizarem a novas oportunidades, houve ainda cinco por cento, não sabendo optar, supostamente por não conhecer bem o plano.

Nesse contexto foi possível observar, que embora a maior parte dos colaboradores conheça o plano, sintam que são beneficiados e valorizados por ele, e tenham ampliado seus conhecimentos, no sentido de atender as expectativas da empresa, o plano ainda é falho, por não atender as necessidades motivacionais dos indivíduos, que não se sentem verdadeiramente reconhecidos, além de não idealizarem um trajeto de carreira de sucesso dentro da empresa.

Conclui-se assim, diante do levantamento de dados e da fundamentação teórica, que é de suma importância à implantação do plano de cargos e salários, sendo a sua aplicabilidade um propulsor de talentos, que beneficia o ambiente corporativo, eleva a autoestima das pessoas, sendo capaz de expandir sua harmonização para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C.G. de; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1996.

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006
- BEHNKEN, S. P. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Rio de Janeiro, 2006.
- BERTEQUINI, F. C. M. **O plano de cargos e salários e a remuneração variável**. 2010. 120 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2010.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CAVALCANTI, V. L., CARPILOVSKY, M., LUND, M., LAGO, R. A. **Liderança e Motivação** – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CANDELORO, R. **As características de um líder de vendas de sucesso**. VendaMais, Curitiba, 229. ed., p. 06 - 07, maio 2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COSTA, C. **Gestão estratégica de equipes comerciais**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.
- DUTRA, J. **Competências: Conceitos e Instrumentos para gestão de pessoas modernas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ERVILHA, A. J. L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.
- FRANCO, J. **Cargos, Salários e remuneração**. Curitiba: Iesde Brasil, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, Valmira C. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1517-1538, set/out 2011.
- OLIVEIRA, R.; PASSOS, E. **O papel do gestor na motivação dos seus colaboradores**. Cairu em Revista., Ano 02, nº 02, p. 33-41, 2013.
- PESTKA, L. **Planejamento e gestão de carreira: um estudo com acadêmicos**. Revista UNIVATES, 2015.
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 12. ed. São Paulo: LTr, 2007.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.

- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, M.V. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Evolução e Análise no nível gerencial. Vozes: Petrópolis, RJ. 11 ed., 2008.
- RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da investigação e da Pesquisa**. Revista Estudos, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.
- ROSSI, L. **Seja o líder que as empresas querem**. Vocês/a. São Paulo, 181. ed., p. 39 - 48, jun. 2013.
- SILVERSTEIN, B. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL. T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, n.4, 2003.
- VASCONCELLOS, V.C.; NEIVA, E. R. **Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento**: Gestão e Planejamento. Revistas unifacS, 2015.
- VASCONCELOS, W. L. T. **Elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação industrial no Estado da Paraíba**. Orientadora: Prof.^a M^a Paula Luciana Bruschi Sanches. João Pessoa: UFPB/DA, 2015.
- VASCONCELOS, S.; BARRETO, M. **Motivação em ambiente de trabalho: um estudo sobre aspectos motivacionais em indústrias do Vale do Paraíba**. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil, 2016.

APÊNDICES

Apêndice A:

QUESTIONÁRIO QFCA – 01 – Pesquisa de Campo**I – DADOS DEMOGRAFICOS:**

Sexo: ()Feminino ()Masculino

Idade:

Tempo que trabalha na empresa:

II – PERGUNTAS OBJETIVAS

1. Qual a sua escolaridade?

- () graduação incompleta () graduação completa
() pós graduação incompleta () pós graduação completa

2. Você tem conhecimento dos requisitos avaliados dentro do plano de cargos e salários para o seu desenvolvimento profissional dentro da empresa?

() sim () não () em partes () não sei responder

3. Você se sente beneficiado pelo plano de cargos e salários, em relação à oportunidade dentro da organização e as suas competências e demais dados avaliados para concorrer à vaga?

() sim () não () em partes () não sei responder

4. Com a implantação do plano de cargos e salários, você tem buscado de capacitar mais?

() sim () não () em partes () não sei responder

5. Você se sente reconhecido, pelo fato de aprimorar seus conhecimentos, em função da visão da progressão profissional dentro da empresa?

() sim () não () em partes () não sei responder

6. Suas perspectivas de oportunidades e crescimento profissional aumentaram com a

implantação do plano de cargos e salários?

sim não em partes não sei responder

7. Com a implantação do plano de cargos e salários, você se sente mais valorizado?

sim não em partes não sei responder

8. De acordo com a sua visão e entendimento no sentido geral, considera que o plano de cargos e salários tem funcionado como fator motivacional dentro da empresa?

sim não em partes não sei responder