

## **A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS <sup>1</sup>**

**Vitor Lopes de Oliveira <sup>2</sup>**

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo identificar as consequências que a falta de implantação de Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS), tem gerado para a indústria de instrumentos cirúrgico-odontológicos GOLGRAN. Com a evolução da sociedade, da comercialização e da competitividade, as empresas e as organizações foram forçadas a se adaptarem para um novo posicionamento do colaborador na estratégia e vantagem contra concorrentes. O colaborador ganhou destaque comparado aos equipamentos e as tecnologias da corporação. Mas é necessário que este colaborador esteja motivado para que possa produzir de tal forma que dê algum tipo de vantagem para a empresa em relação aos seus concorrentes. E o PCCS é uma das ferramentas mais poderosas para manter o colaborador motivado e interessado em produzir para a empresa. E através dos dados coletados neste artigo, mensuramos o prejuízo na eficiência e motivação do colaborador pela falta desta ferramenta.

**Palavras-chave:** Motivação, Vantagem competitiva e PCCS.

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas na Universidade do Sul de Santa Catarina, graduado em Logística na Unisul.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a evolução da competitividade, inflamada pela era do conhecimento e pela tecnologia, percebeu-se na área de Recursos Humanos a chave de transformação das empresas. Segundo Chiavenato (2008), na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. O segredo do sucesso não está no maquinário e nos processos, mas nas pessoas que operam as máquinas e administram os processos. E a gestão de pessoas veio para eclodir todo potencial de um colaborador dentro dessa cadeia produtiva, através da motivação. Mas como motivar um colaborador em um ambiente que não o inspira com um PCCS (Plano de cargos, carreira e salários)?

A era do conhecimento transformou completamente todos os setores de nossa sociedade. A informação passou a ser o cerni de qualquer integração social-econômico-cultural. E as empresas tiveram que adaptar-se a esta nova realidade. O DP (Departamento Pessoal) transformou-se em RH (Recursos Humanos), que evoluiu para GP (Gestão de pessoas). Que ganhou um upgrade transformando-se na atual Gestão Estratégica de Pessoas (GEP).

Com essa visão estratégica, as pessoas passaram a ser cruciais nos resultados diretos e indiretos da empresa. E conseqüentemente, todas as diretrizes gerenciais exigiram que Gestão Estratégica de Pessoas ocorresse em todos seus processos. Seja estabelecendo as competências necessárias para a os cargos; seja realizando entrevistas e seleções assertivas; ou seja, introduzindo, treinando e realizando avaliações periódicas. Tudo isso para que a o perfil do colaborador esteja exatamente alinhado com função e o cargo que a empresa necessita.

Todavia, alocar o colaborador certo, no lugar certo, com o conhecimento certo não garantirá que ele esteja motivado e focado para produzir seu máximo, se ele se sentir desmotivado por falta de um PCCS eficiente e claro.

Os colaboradores da era do conhecimento, não se submetem apenas a salários. Precisam entender que são remunerados de acordo com o que produzem. Não existe algo mais desmotivador do que existirem dois colaboradores com experiências,

habilidades, conhecimentos e responsabilidades diferentes receberem os mesmos valores de remunerações – recompensa horizontal inexistente. Ou não enxergarem a possibilidade de crescimento e acessão na empresa que trabalham. Qual o motivo para se adquirir conhecimento, aperfeiçoar-se, dedicar-se mais intensamente em uma empresa que não existe uma perspectiva de progressão de cargos – crescimento horizontal inatingível.

A motivação é o elemento essencial para que haja criatividade, atitude, interesse e produção máxima de um colaborador. Mas estando ele desmotivado, podemos mensurar o impacto disso diretamente nos resultados da empresa? E o impacto disso no clima organizacional? Qual a porcentagem dos colaboradores que se sentem desmotivados versus motivados? E quais deles continuam aperfeiçoando-se com o objetivo de reconhecimento e crescimento na empresa que trabalha? Quais as sequelas do turnover (saída de colaboradores) na estratégia?

Não há dúvidas de que a O PCCS é uma ferramenta gerencial importantíssima para as empresas que querem estar à frente de seus concorrentes. Mas a ausência pode ser medida dentro da estrutura da indústria GOLGRAN?

A presente pesquisa justifica-se pela análise do impacto, na capacitação e motivação do colaborador, da ausência de um Plano de Cargos, Carreira e Salários na empresa de instrumentos odontológicos Golgran e quais medidas devem ser tomadas para alterar o cenário atual.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A Sociedade evoluiu muito no último século. Entretanto, na última década, essa evolução teve um crescimento exponencial. Tornou-se impossível acompanhar todas as novidades, em todas as áreas de nossa vivência de nossa sociedade (economia, moda, saúde, tecnologia, comércio, política, ciência...). Estamos vivendo em uma época conhecida como a era do conhecimento. Só que este conhecimento ou informação está mudando a uma velocidade como nunca antes. A globalização e a tecnologia estão ocasionando essas mudanças no mercado de forma viral e letal. As pessoas estão completamente ligadas e conectadas as informações. A empresa que se adaptar e evoluir consegue seguir viva no mercado. Entretanto as que mantiverem modelos rígidos e estáticos serão engolidas por visões político/comerciais mais dinâmicas e eficientes ao

mercado e a necessidade do hoje. Quem possuir as informações corretas antecipadamente, e agir estrategicamente com competência diante das tendências; é a empresa que continuará a existir. Chiavenato diz: “No ambiente de hipercompetitividade, somente sobreviverão as empresas ágeis e capazes de se antecipar às mudanças que ponham a seu favor o fator surpresa.” ( 2008, P. 22)

Essa evolução atingiu em cheio as pessoas em praticamente todos os lugares do mundo. O consumidor tornou-se muito mais exigente, do que no passado. Ele não aceita comprar qualquer produto, por qualquer preço. Antes especializou-se em pesquisar, estudar e entender as propostas do mercado que tenta cativá-lo. Do mesmo modo, o atual colaborador (funcionário) tornou-se mais exigente. Ele não se submeterá ao serviço e a remuneração que é proposto por uma determinada empresa, se uma segunda empresa concorrente lhe oferecer outras vantagens que, para ele, seja mais interessante. Este colaborador irá para a empresa que o mais motivar. Para Chiavenato (1994), o colaborador irá se esforçar ao máximo em uma organização, condicionado pela capacidade de realizar os seus objetivos e sonhos pessoais.

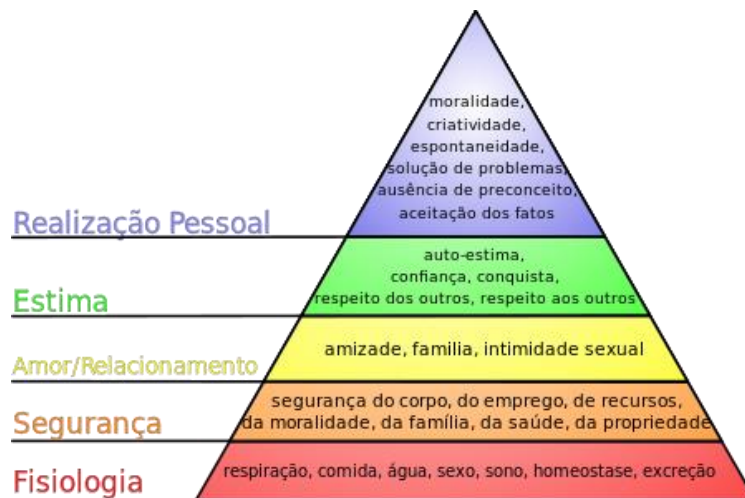
Surge então um grande questionamento. Como um colaborador montará um ranking, das possíveis empresas para qual pretende vender seu tempo, habilidade e serviço, baseado nos benefícios oferecidos por aquelas empresas?

## **2.1 PIRÂMIDE DE MASLOW**

Podemos começar a compreender as aspirações do colaborador e suas expectativas em relação a empresa, através do conceito criado pelo psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow, na análise da Pirâmide de Maslow. Também conhecida como a Hierarquia das Necessidades de Maslow, é um modelo que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional. Segundo Maslow (2000), os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades, com o objetivo de conquistar a sonhada autor realização plena. Ele hierarquiza as necessidades ao longo da vida do ser humano.

A Pirâmide de Maslow é dividida em cinco níveis hierárquicos, cada um formado por um conjunto de necessidades, conforme imagem abaixo:

**Figura: A hierarquia das necessidades de Maslow.**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007, p. 298).

Iniciando a jornada da base para o topo da pirâmide, a progressão só é possível quando conquistada as condições rudimentares de cada nível, até alcançar o topo. Maslow diz: “Isto é o que eu quero dizer quando afirmo que as necessidades humanas básicas estão organizadas em uma hierarquia de relativa preponderância” (1954, p.83).

Seguem as etapas das necessidades na progressão da Pirâmide, abaixo:

- Necessidade da fisiologia: É a base da pirâmide e o primeiro nível hierárquico, onde estão as necessidades básicas de qualquer ser humano, tais como: a fome, a sede, a respiração, a excreção, o abrigo e o sexo;
- Necessidade de segurança: é o segundo nível hierárquico, onde estão os elementos que fazem o ser humano se sentir seguro. Podemos descrever a segurança em casa, a segurança no trabalho, segurança com a saúde (planos de saúde), a segurança com um seguro de vida;
- Necessidade social: É o terceiro nível da Pirâmide. Onde estão as necessidades de se sentir parte de um grupo social, ter amigos, constituir família, receber carinho de parceiros sexuais, ser amado, receber afeto.
- Necessidade de estima ou status: é o quarto nível. Aqui estão duas principais necessidades: a de reconhecer a própria capacidade e de ser reconhecido por outras pessoas, devido a capacidade de adequação do indivíduo. É a necessidade

que uma pessoa tem de se orgulhar de si própria, sentir a admiração e orgulho de outros indivíduos, ser respeitada por si e pelos outros.

- Necessidade de autor realização: este é o topo da pirâmide. Quando o indivíduo consegue aproveitar todo o potencial de si próprio. Quando consegue ser e exercer o que recebeu da natureza. Desenvolver o que ele é e tem de melhor.

“Necessidade de Auto Realização: É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa.” (Maslow, 1970, P. 369)

No contexto profissional e de motivação do trabalho, a Pirâmide de Maslow pode ser aplicada da seguinte forma:

- 1º nível ou Base: necessidade de horários flexíveis, descanso físico e mental;
- 2º nível: necessidade de segurança no trabalho, bom salário e garantias de estabilidade;
- 3º nível: construir amizades e boas relações com os chefes no ambiente de trabalho;
- 4º nível: manter um *feedback* com a empresa, ser reconhecido pelos resultados que apresenta, receber promoções e aumentos de salário ao longo da carreira;
- 5º nível ou Topo: Influência nas decisões, ter autonomia no trabalho;

"Um músico deve compor, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, caso pretendam deixar seu coração em paz. O que um homem pode ser, ele deve ser. A essa necessidade podemos dar o nome de auto realização.” (Maslow, 1970, P. 369)

Segundo Maslow (1954), o homem é um ser sempre desejante que raríssimas vezes se satisfará. Estará em uma busca contínua pela realização de seu desejo, que quando satisfeito, dará lugar a outro. Através desse conceito, fica nítido compreender que o profissional (colaborador) estará em busca de empresas que possam dar maiores condições para que ele possa progredir e alcançar o mais alto possível dessa pirâmide. Ou

seja, que satisfaça suas necessidades e aspirações. Esse colaborador irá buscar o melhor de si e para si, na empresa em que trabalha ou no concorrente.

### **2.3 FAITH POPCORN E O ESTUDO DAS TENDÊNCIAS**

Reforçando a análise de um colaborador em busca de suas aspirações, analisaremos os estudos da americana, Faith Popcorn, que é fundadora e CEO da empresa de consultoria de marketing BrainReserve (uma das empresas de tendências mais bem-conceituadas do mundo), e também conhecida como 'A Nostradamus do Marketing'. Ela tornou-se especialista em fazer previsões de marketing através de pesquisas permanentes. Conseguindo prever tendências de comportamento, produtos que podem virar sucesso, e como as empresas devem se comportar no mercado.

Analisar tendências representa enxergar como o mercado é, e o que ele deseja. Representa entrar na mente de cada ser individual e entender o inconsciente coletivo.

Na visão dela o futuro do consumo não surge sem dar sinais. E a definição dessa uma tendência vem da junção diversificada de estudos psicológicos, sociólogos, demográficos e econômicos. E foi assim que, Popcorn desenvolveu, há alguns anos, o estudo das 16 tendências que previa algumas características, das pessoas no futuro, que são facilmente identificadas em nossos dias. Dentre as dezesseis, uma é extremamente importante para a compreensão da tendência de uma pessoa (colaborador) de nossa geração: a egonomia - Desejo de desenvolver-se individualmente para se destacar dos outros através de posses, experiências e serviços personalizados. Como Popcorn descreve: “as pessoas querem apenas um pouco de atenção” (1999, p.39)

Essa tendência de buscar destaque, em todas as áreas da vida, que as pessoas da era do conhecimento possuem, juntamente com o conceito de Maslow; deixam em evidência que o colaborador, buscará crescer, sempre que for possível. O colaborador sempre pensará assim: porque ganhar menos se posso ganhar mais? Porque ser auxiliar se posso ser gerente; porque ser executante se posso ser pensador?

### **2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E A COMPETÊNCIA**

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) surgiu exatamente neste cenário. Devido a necessidade da evolução que as empresas tiveram que ter por conta da

competitividade agressiva depois da era do conhecimento. Visando a sobrevivência, tiveram que desenvolver suas vantagens e qualidades ao máximo e minimizar suas deficiências, frente aos seus concorrentes.

Por muito tempo as empresas tiveram suas estruturas e seus equipamentos como bens maiores de vantagens competitivas. Mas percebeu-se que nenhuma máquina ou estrutura é eficiente nela mesma. O que transforma uma máquina em uma arma estratégica é a pessoa que a opera.

Empresas como a Google, Coca-Cola, Apple não são consideradas as maiores do mundo por conta do nome, nem dos equipamentos, ou muito menos pela estrutura. Mas seus destaques se dão pela busca contínua por grandes talentos e pessoas extremamente competentes.

Percebeu-se que o colaborador pode ser o bem de maior valor, já que nenhum ser humano é igual a outro. Em resumo, as empresas mais competitivas buscam pessoas competente.

Mas o que é competência? Como definir um colaborador competente?

A consultora organizacional em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, Maria Odete Rabaglio, é pioneira no lançamento de ferramentas de Gestão por Competência no Brasil e autora de alguns livros sobre competência. Rabaglio (2001) traduz esse termo como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas. Para ela, ser competente e ter competência são coisas diferentes. Uma pessoa pode ter sido competente ao ser designada a fazer uma determinada tarefa, mas isso não significa que ela seja sempre competente, ou seja, esta mesma pessoa pode ser designada a fazer uma outra tarefa e não obter o mesmo sucesso. Assim, ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que este desempenho será sempre bom. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário.

Segundo Dutra (2004), o conceito de competência consiste nos conhecimentos, habilidades, atitudes (CHA), como um estoque do indivíduo, e sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor:



- Conhecimento (C); seria os dados e informações armazenadas no intelecto e resgatadas para interpretação dos fatos (conhecimento teórico ou formação acadêmica);
- Habilidade (H); significa destreza ou proficiência para realizar determinadas operações (experiência profissional);
- Atitude (A); consistem em constatação avaliativa ou predisposição em relação a algo (representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano);

É necessário entender que todas estas características precisam caminhar juntas, no colaborador, para que o mesmo seja declarado competente.

Traduzindo; a definição do CHA é alguém que tem a capacitação profissional (diplomas, graduações, especializações), experiência prática de atuação (conheça profundamente o mercado, a área de sua atuação, os concorrentes do ramo) e que possui traços em sua personalidade que venha potencializar muito mais sua capacitação e sua experiência (Como por exemplo: capacidade natural de resolver conflitos para alguém que lidera uma equipe de desenvolvimento em uma empresa). E assim, podemos resumir que uma pessoa é considerada competente quando utiliza o conjunto de qualificações, que possui, para executar um trabalho com nível superior de desempenho, em certo trabalho ou situação. Agindo de forma proativa com conhecimento de causa, mas sempre pronto para inovar quando necessário.

As empresas cada vez mais estão exigindo do colaborador, a capacidade de dominar sua área. Mas também, de ser capaz de acumular funções e tarefas. Por conta da quantidade de profissionais no mercado, a empresa pode exigir que o colaborador de determinada função saiba fazer de forma completa; que saiba agir, mobilizar recursos, comunicar-se, aprender, comprometer-se e assumir responsabilidades.

## **2.5 COMPETÊNCIA ESSENCIAL**

A cada dia, surgem novos modelos; empresas virtuais, gestão do conhecimento e ideias complexas. Não basta ter informação, mas saber usar essa informação de forma sábia e estratégica para alcançar vantagem competitiva. Nessa era percebeu-se que nenhuma informação ficará guardada para sempre. Que os concorrentes

copiarão modelos, equipamentos, estratégias e formas. Mas o que não se pode copiar é a pessoa certa, no lugar certo, com o conhecimento certo e a motivação certa.

Por isso, as empresas estão constantemente focadas em duas ações quanto ao colaborador.

Primeiramente, em atrair colaboradores que possuam competências que possam trazer inovações e visões que resultem em alguma vantagem competitiva. E o segundo foco é em manter os colaboradores que são de extrema importância e que agreguem valor para a empresa.

A competência essencial é o que a organização ou o indivíduo faz que ninguém mais faz igual. É um diferencial extremamente positivo que o coloca muito à frente no mercado e diante dos concorrentes, seja enquanto profissional ou organização.

A constatação de uma competência essencial é identificada quando gera valor percebido pelo cliente, provoca diferenciação entre concorrentes e possui capacidade de expansão.

## **2.6 PLANO DE CARGOS, CARREIRA E SALÁRIOS**

Não há dúvida, de que para uma empresa montar uma equipe extraordinária de colaboradores considerados competentes e diferenciados, terá que montar uma estratégia para ser tornar atraente a estes colaboradores.

José France de Oliveira, possui quase 30 anos de experiência na área de RH, exercendo cargo de Gerente de RH em empresas de médio e grande Porte. Desenvolveu projetos de Remuneração, Avaliação de Desempenho, Competências, Treinamento e Desenvolvimento. Professor universitário, consultor, palestrante nessas áreas e autor de alguns livros. Franco (2011) disse que para um empresa alcançar resultados com rapidez e eficiência, deve buscar nos colaboradores uma entrega muito maior de contribuição.

Dentre as inúmeras ferramentas que a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) utiliza para atrair, uma tem seu destaque: O PCCS (Plano de Cargos, Carreira e Salários).

“Tornou-se essencial o posicionamento da área de Recursos Humanos frente a essa questão. Foi, então, que surgiram muitos programas para atrair e reter talentos, ou pessoas chave para a empresa. Entre os inúmeros programas para esse fim, os sistemas de remuneração tornaram-se extremamente importantes e tiveram que ser repensados em todas as suas formas. As empresas que não

se preocuparam com isso passaram a competir em desvantagem com as demais.” (FRANCO, 2011, p. 14).

A necessidade de satisfazer os desejos e aspirações dos colaboradores dentro da empresa não pode ser ignorada como fator de vantagem competitiva. Quando um colaborador entende claramente as vantagens dos benefícios que são propostos e consegue enxergar o caminho de progressão e crescimento na empresa, pode traçar um plano estratégico pessoal de treinamentos, estudos e atitudes para galgar patamares elevados dentro dessa carreira de progressão. Ele terá um sentimento de que seu futuro dependerá de suas escolhas, a satisfação de progredir na empresa, através de ganho de conhecimento, habilidade e formação, e a auto realização de progredir. E o colaborador competente da era do conhecimento, que busca alcançar o topo conforme a definição do conceito da pirâmide de Maslow; destacar-se como a descrição de egonomia, das previsões de Faith Popcorn; se sentirá valorizado e atraído neste sistema de gestão.

O PCCS serve para trabalhar com seu sonho, seu projeto, sua expectativa e seu esforço. Tendo em vista que em inúmeros casos, o colaborador iniciará suas atividades em uma determinada empresa, em um cargo com salário, função, responsabilidade, capacidade e autonomia abaixo do seu sonho e/ou de sua capacidade. Mas ele saberá identificar com clareza os diversos papéis dos colaboradores na organização, os caminhos e requisitos da carreira existente, bem como critérios para promoção, progressão, mapa de carreira e benefícios.

Além disso, define as regras para a administração salarial e estabelece parâmetros técnicos e justos para a diferenciação da remuneração entre os colaboradores e os cargos; e busca isometria salarial entre os cargos de empresas da região. O objetivo é que o colaborador não se sinta injustiçado ao achar que um colega de trabalho ganha mais realizando a mesma tarefa. Ou ainda, perceber, através de anúncios, que empresas concorrentes ou de outros segmentos oferecem uma remuneração muito mais atraente para funções e cargos compatíveis com o seu atual. As vantagens são inúmeras:

- A motivação da equipe (Pessoas motivadas são mais eficientes, produtivas e comprometidas com sua função);
- Redução de “turnover” (redução da rotatividade de entrada e saída de pessoas na empresa);
- Retenção de talentos.

Desse modo, cada colaborador tem a capacidade de gerir sua empregabilidade (a capacidade de se manter atraente e interessante para uma empresa ou para seu ramo de atuação). E a empregabilidade faz com que o colaborador esteja em constante aperfeiçoamento profissional, técnico e intelectual.

Baseado nas análises feita através dos autores mencionados, identificamos que o PCCS é extremamente necessário para empresas competitivas. E o impacto, naquelas que não possuem esta ferramenta, afetará diretamente a produtividade da delas.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA E RESULTADOS**

Para tal análise, utilizou-se o método de abordagem dedutivo que, parte dos princípios reconhecidos como verdadeiros (premissa maior – argumentos da fundamentação teórica), estabelecendo relações com uma segunda ideia (premissa menor – motivo da pesquisa) para, a partir de raciocínio lógico, ser chegado à verdade daquilo que propõe (conclusão). Gil (2008) diz que esse método parte do princípio de verdades reconhecidas e que não podem ser negadas. E que possibilita conclusões de maneira puramente formal, ou seja, através de sua lógica.

Fez-se uma pesquisa aplicada (foco investigativo) com o objetivo de conhecer e analisar as consequências geradas pela falta de um PCCS na motivação e ânimo dentro da empresa GOLGRAN. E foi quantificado (análise através de dados e o entendimento dos comportamentos sobre o problema-questão) o percentual dos colaboradores que fizeram curso técnico, faculdade, pós-graduação ou similar, enquanto pertencentes ao quadro de funcionários. E suas motivações ou desmotivações para suas escolhas e ações. O método realizado foi a pesquisa documental, nos registros e banco de dados da empresa, referente aos colaboradores. Segundo Gil (2002), a pesquisa documental é extremamente valiosa por ser uma fonte muito rica e por possuir dados estáveis.

Também foi feito um levantamento direto com eles através de questionário com perguntas abertas. A população foi feita por amostragem dos funcionários que se voluntariaram. Dos 86 funcionários, foram entrevistados 24 pessoas: 14 mulheres e 10 homens; dos diversos setores da empresa.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada é uma empresa privada brasileira de origem familiar, constituída desde 1975, com a atual sede em São Caetano do Sul-SP. Sua área de atuação é o território nacional inteiro.

Ela atua no há 42 anos no ramo de odontologia com instrumentais.

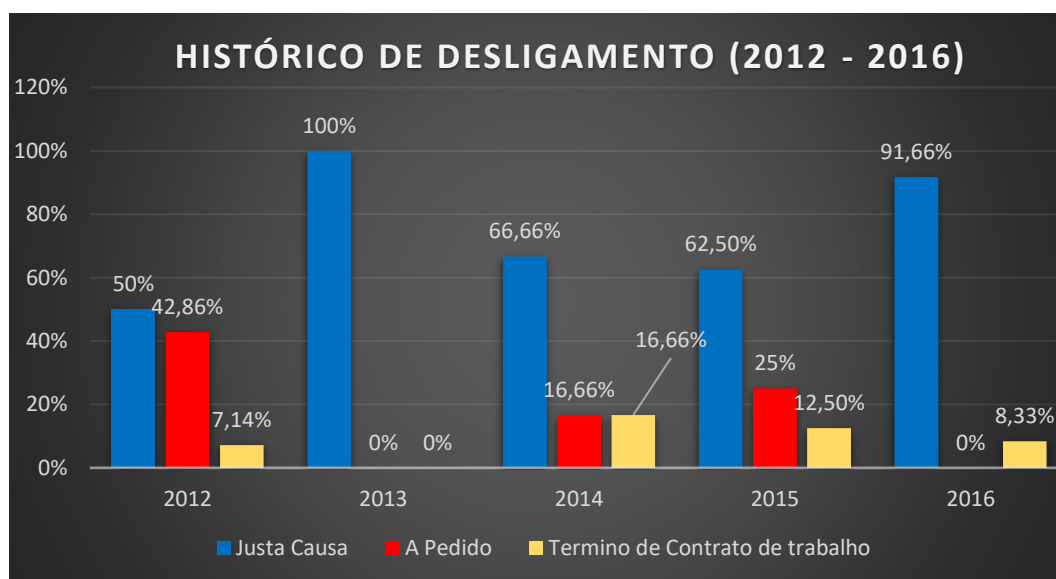
#### 5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente fizemos uma análise no banco de dados da empresa para verificar o percentual de colaboradores que deixaram a empresa por solicitação. Esse dado indica os colaboradores que saíram por vontade própria (Insatisfeitos com a empresa; ou migraram para outra empresa por entenderem que receberiam algum benefício mais atraente e interessante que a atual). Nenhum colaborador solicitará o desligamento de uma empresa, por interesse próprio, caso não seja vantajoso ou necessário para ele.

##### 5.1 GRÁFICOS BASEADOS NAS COLETAS DE DADOS

Verificando o gráfico abaixo com os dados do histórico de desligamento entre 2012 e 2016, é possível realizar uma análise e os motivos de desligamento, dentro do universo dos desligamentos em cada ano.

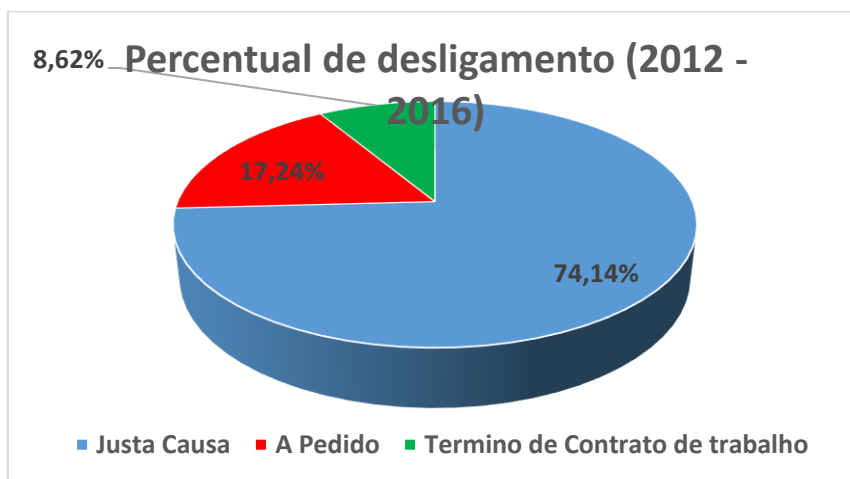
Gráfico 1: Histórico de Desligamento



Fonte: elaborado pelo autor, 2017

O gráfico 2 indica uma comparação percentual durante 5 anos (2012 a 2016). Sendo assim, fica nítido de perceber que o maior fator de desligamento da empresa foi a Justa causa, que representa 74,14%. Na segunda posição encontra-se a pedido por interesse pessoal 17,24%; e por último, com 8,62%, por término de contrato de trabalho.

Gráfico 2: Percentual de Desligamento



Fonte: elaborado pelo autor, 2017

Dispensar um colaborador por justa causa geralmente acarretará algum benefício para a empresa, seja no financeiro ou no clima organizacional. Dispensar um colaborador por término de contrato é algo que a empresa fez por necessidade de mão de obra em períodos de picos sazonais. Caso alguém se destaque e possa ser de interesse para a empresa, ele será solicitado para a contratação.

Entretanto, o desligamento de um colaborador gera para a empresa inúmeros prejuízos, tais como: perda de mão de obra experiente; gasto com tempo e recurso em recrutamento, seleção, treinamento. E esse prejuízo é muito maior quando a empresa tem interesse em manter o colaborador, mas este não pretende mais permanecer. Neste caso, ocorre o desligamento por interesse próprio do colaborador. E durante os últimos 5 anos, a GOLGRAN teve um prejuízo operacional de 17,24% de desligamento por este motivo, anteriormente mencionado.

## 5.2 GRÁFICOS BASEADOS NO QUESTIONÁRIO

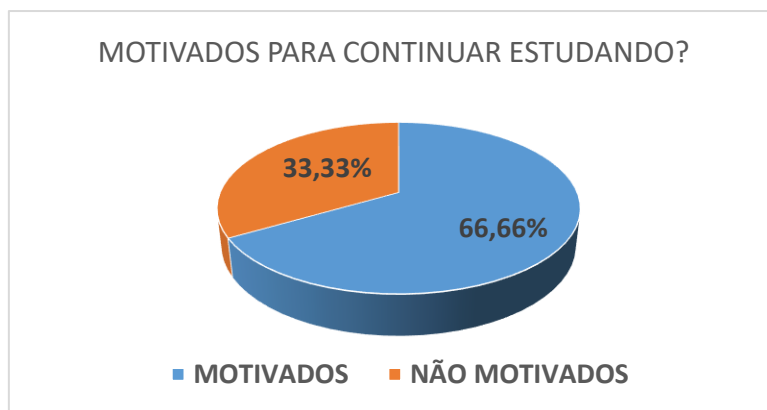
A outra ferramenta utilizada para a análise deste trabalho foi o questionário aberto. Neste questionário foram entrevistados, por amostragem, colaboradores dos diversos setores da empresa.

Algumas perguntas chaves serviram de base para análise do clima motivacional dos colaboradores em relação ao crescimento dentro da própria empresa.

O gráfico 3 mensura o percentual da seguinte pergunta: Pensando na GOLGRAN, você se sente motivado para estudar porque acredita que pode crescer (Salário e Cargo) se fizer algum curso específico de faculdade ou curso técnico-profissionalizante; ou ainda se aprender alguma língua estrangeira; se tiver experiência no que está fazendo hoje?

A resultado foi de 66,66% que disseram que se sentem motivados para continuar estudando. Contra 33,33% que não se sentem motivados.

Gráfico 3: Motivados para continuar estudando?

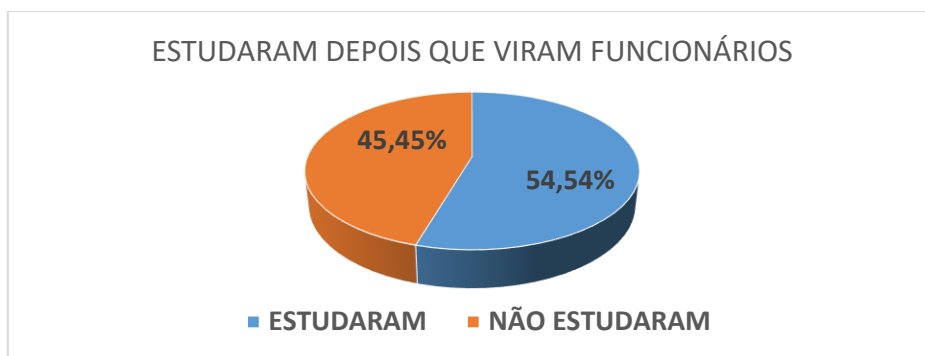


Fonte: elaborado pelo autor, 2017

Se as conclusões fossem feitas somente pela pergunta anterior (se eles se sentem motivados para continuar estudando pensando na GOLGRAN), o resultado seria de que a maioria se sente motivado para estudar e se capacitar. Entretanto, baseado no mesmo questionário, somente 45,83% dos entrevistados estudaram depois que já

pertenciam ao quadro funcionários da empresa. Dos quais 54,54% são mulheres e 45,45% são homens.

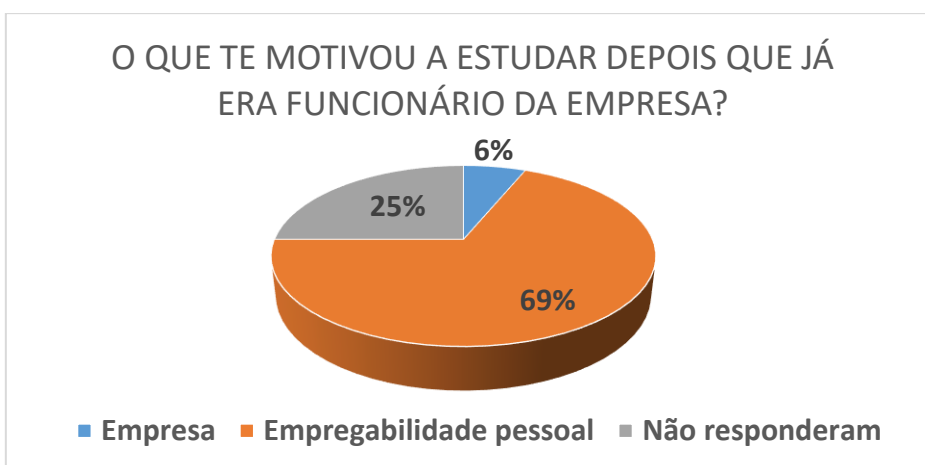
Gráfico 4: Estudaram depois que viraram funcionários



Fonte: elaborado pelo autor, 2017

Baseado na motivação que levou os funcionários a continuarem estudando, depois que já era funcionários, foi analisado as respostas somente dos que estudaram quando funcionários (45,83%). E fica claro as seguintes conclusões: somente 2% disse que tinha estudando ou estavam estudando pensando em uma oportunidade de crescimento na empresa; 25% não responderam o motivo; e 69% disse que estudou ou estava estudando porque devem se manter atraente para o mercado. Ou seja, pensando em sua empregabilidade – capacidade de se manter atraente para o mercado geral de trabalho.

Gráfico 5: O que te motivou a estudar depois que já era funcionário da empresa?

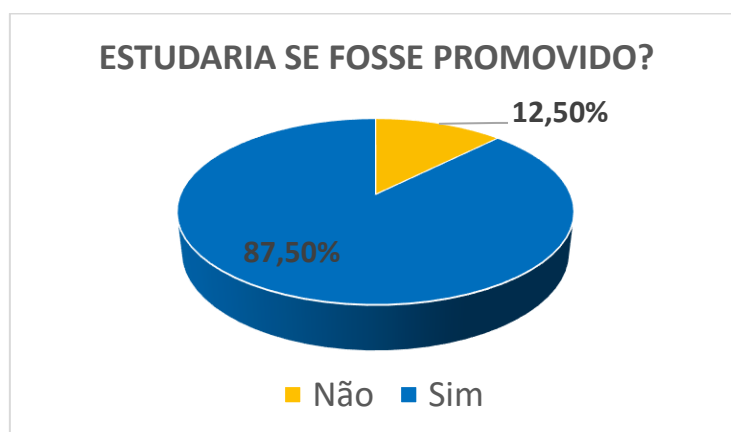


Fonte: elaborado pelo autor, 2017



O próximo gráfico mostra o percentual dos que estudariam se soubesse que seriam promovidos. 87,50% disse que certamente estudaria se fosse promovido; e 12,50% não estudaria, mesmo se fossem ser promovidos. Ou seja, a quantidade de colaboradores que estariam buscando algum tipo de capacitação que traria algum retorno ou diferenciação no trabalho deles, e conseqüentemente alguma vantagem competitiva para a empresa, não pode ser explorado. Porque toda vez que o funcionário melhorar sua capacidade de produção de serviço, isso necessariamente refletirá no resultado final da empresa. Seja em lucro, tempo, tecnologia, experiência e posição de vantagem perante seus clientes e concorrentes.

Gráfico 6: Estudaria se fosse promovido?

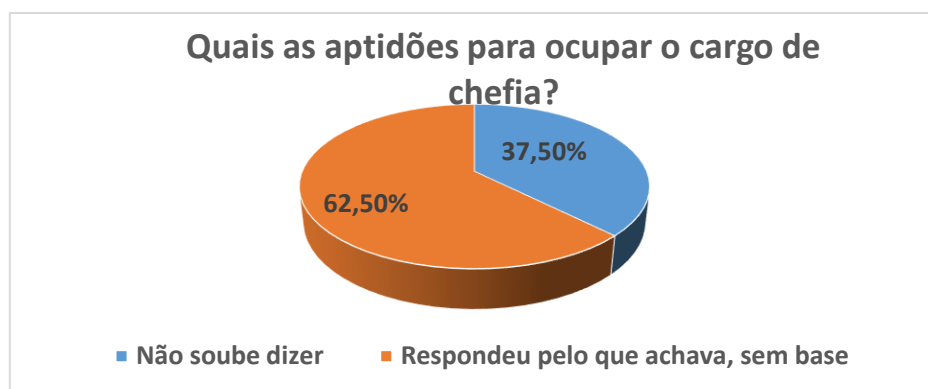


Fonte: elaborado pelo autor, 2017

O gráfico 7 contém o percentual das respostas da seguinte pergunta: Você sabe o que é necessário (conhecimento, estudo ou experiência) para ocupar a função do seu chefe de setor ou de departamento? Se sim, descreva.

Através das respostas, obtivemos um percentual de 37,50% de pessoas que não souberam responder; e 62,50% que responderam. Entretanto, todas as respostas que foram dadas, apontam para opiniões pessoais. Nenhum dos entrevistados tinham conhecimento sobre a descrição do cargo de chefia que havíamos sido questionados. Esse dado deixa claro a dificuldade de uma descrição nítida dos cargos. Através disso, o colaborador da GOLGRAN poderia projetar sua ascensão dentro da empresa. Gerando um compreensão, motivação e justiça para quem deseja crescer.

Gráfico 7: Quais as aptidões para ocupar o cargo de chefia?



Fonte: elaborado pelo autor, 2017

## 6. CONCLUSÃO

Ao longo desta pesquisa, falou-se sobre a importância da motivação de cada funcionário para obtenção de um resultado maior e mais satisfatório para empresa, e que a motivação está ligada diretamente com as realizações das aspirações e sonhos que a empresa consegue proporcionar a este funcionário.

Foi descrito, segundo a análise de autores renomados, que o PCCS dentro de uma empresa é uma ferramenta crucial para que seja possível obter a inspiração deste funcionário e gerar grandes resultados para a empresa.

Através da pesquisa de campo, na Golgran, fica evidente que a falta de PCCS tem gerado desmotivação, nos colaboradores. Pois conforme visto nos gráficos anteriores, somente uma pequena porcentagem (6%) dos colaboradores entrevistados, que continuaram a estudar e a se capacitar, pensando em alcançar algum crescimento na própria Golgran. Demonstrando assim, o baixo nível de motivação dos colaboradores.

E a implantação desta ferramenta afetaria diretamente todos os colaboradores em buscar conhecimento, capacitação ou melhorias de performance visando se destacar nesta empresa. Sendo isso de extrema importância para a Golgran, como ficou evidenciado na fundamentação teórica. Pois o colaborador é visto como uma arma para a diferenciação e alcance de vantagem competitiva em todos os setores produtivos da empresa e seus processos.

Quanto aos bancos de dados da empresa, também demonstrados nos gráficos anteriores, identificamos um percentual considerável de desligamento a pedido do

colaborador (17,24% - sobre todos que saíram de 2012 a 2016). O desligamento do colaborador por este motivo gera muitos inconvenientes para a empresa: Gastos de tempo, recursos e energia para realizar abertura de vaga, recrutamento, treinamento de um novo colaborador contratado; até que este novo colaborador esteja adaptado com o ritmo e a cultura da empresa leva tempo.

A falta do PCCS é um grande motivador de turnover (saída do colaborador). Pois como mencionado na fundamentação teórica, o colaborador buscará outra empresa que o permita projetar sua carreira. Ou pior, manter o funcionário, mas totalmente desmotivado.

Ao final da pesquisa prescreve-se como sugestão para a Golgran a implantação imediata de uma consultoria para estudo, planejamento e a implementação do Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS).

**TITLE OF THE PAPER:**  
**SUBTITLE OF THE PAPER**

**Abstract:** This article aims to identify the consequences that the lack of implementation of Career Plan, Career and Wages, has generated for the industry of surgical-dental instruments GOLGRAN. With the evolution of society, commercialization and competitiveness, companies and organizations were forced to adapt to a new positioning of the employee in the strategy and advantage against competitors. The employee has gained prominence compared to the equipments and technologies of the corporation. But it is necessary that this employee is motivated so that it can produce in such a way that it gives some type of advantage to the company in relation to its competitors. And PCCS is one of the most powerful tools to keep the employee motivated and interested in producing for the company. And through the data collected in this article, we measure the impairment in the efficiency and motivation of the employee due to the lack of this tool.

**Keywords:** Motivation, Competitive Advantage and PCCS 3.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papael dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papael dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, 37p.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 298p.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2011, 13p.

\_\_\_\_\_, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2011, 144p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 9p.

\_\_\_\_\_, **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, 62p.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, 392 p.

\_\_\_\_\_, **Abraham H. Motivation and personality**. 2. ed. New York, Harper & Row, 1970, 369p.

\_\_\_\_\_, **Abraham H. Motivation and personality**. New York: Harper & Brothers, 1954, 69p.

MENDONÇA, Wanessa Cintra de Souza. Importância do plano de cargos e salários. **Rhportal**: set 2015. Disponível em <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-do-plano-de-cargos-e-salrios/>> acesso em 21 out. 2106.

POPCORN, Faith. **Click, 16 Tendências que irão Transformar sua Vida, seu trabalho e seus Negócios no Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1996

PETRUS, Claudia Rita Fernandes Justo Souto et al. **Remuneração e carreira: Livro Digital**. Palhoça: Unisul Virtual, 2015, 122p.

POPCORN, Faith. **O Relatório Popcorn**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

RABAGLIO, Maria O.. **Seleção por competência**. [S.l.: s.n.], 2001.

ROCHA, Alcides. A importância do Plano de Cargos e Salários: Além de proporcionar a estruturação, o Plano permite ao colaborador um plano real de carreira, ou seja, demonstrando as possíveis promoções e o tempo para alcançá-las. **Portal Educação**. São Paulo: dez. 2014. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/economia-e-financas/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios/96086/>> acesso em 19 out. 2016.

TONNERA, Anderson. A importância do plano de cargos e salários dentro das organizações: Apresentação do plano de cargos e salários como uma ferramenta de aumento de performance e melhoria nos resultados efetivos dentro do módulo de recursos humanos. **Portal Educação**. São Paulo: jul. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-do-plano-de-cargos-e-salarios-dentro-das-organizacoes/65062/>> acesso em 20 out. 2016.

## APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DA GOLGRAN



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - PCCS (PLANO DE CARGOS, CARREIRA E SALÁRIOS); O MOTOR MOTIVACIONAL DE QUEM MOVIMENTA A EMPRESA;**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**ORIENTADORES: PROFESSORAS ALESSANDRA DE OLIVEIRA E DAMARIS DE OLIVEIRA BATISTA DA SILVA.**

**ENTREVISTA COM O COLABORADOR**

Nome completo:	
Sexo:	Idade:

1. Qual cargo que exerce na empresa (GOLGRAN)?

\_\_\_\_\_

2. Quanto tempo trabalha na empresa (GOLGRAN)?

\_\_\_\_\_

3. Qual o seu nível de escolaridade?

\_\_\_\_\_

4. Pense depois que você já estava trabalhando na empresa: Você fez algum curso técnico, curso de línguas estrangeiras, curso profissionalizante, fez faculdade, especialização ou continuou estudando depois que entrou na empresa (GOLGRAN)? O que você estudou?

\_\_\_\_\_

- 5. Pensando na GOLGRAN: Você se sente motivado para estudar porque acredita que pode crescer (Salário e Cargo) se fizer algum curso específico de faculdade ou curso técnico-profissionalizante; ou ainda se aprender alguma língua estrangeira; se tiver experiência no que está fazendo hoje?**

---

- 6. Se você soubesse que seria promovido você faria algum curso? (Faculdade, Língua estrangeira, informática), por conta própria?**

---

- 7. Você sabe o que necessário (conhecimento, estudo ou experiência) para ocupar a função do seu chefe de setor ou de departamento? Se sim, descreva.**

---