



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

GLAUCIONE EMÍLIA SOARES

**O TREINAMENTO E O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COMO
FERRAMENTAS DE MELHORIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2012

GLAUCIONE EMÍLIA SOARES

**O TREINAMENTO E O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COMO
FERRAMENTAS DE MELHORIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2012

GLAUCIONE EMÍLIA SOARES

**O TREINAMENTO E O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS COMO
FERRAMENTAS DE MELHORIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Profª. Esp. Adna Maria Gomes de Castro Bretas

Prof. Ms. Fábio Abreu dos Passos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado força e perseverança para conclusão da graduação.

Ao meu orientador, o professor especialista Márcio Lobosque Senna Neves pela paciência, dedicação e incentivo.

Aos professores do curso de graduação em Administração do IPTAN, pela capacitação, dedicação e preocupação em formarem profissionais que possam fazer a diferença no mercado de trabalho.

Aos meus pais, em especial a minha mãe, meu irmão e esposo pelo incentivo constante.

E não poderia me esquecer de agradecer também, aos amigos e familiares, por me apoiar nos momentos de ansiedade e preocupação nessa etapa tão importante em minha vida.

Dedico este trabalho a todos que me acompanharam e que deixei de dar atenção devido à dedicação e empenho para o desenvolvimento deste. E dedico especialmente aos meus pais, irmão e esposo, pela paciência e apoio

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo a respeito do treinamento e da formação de um plano de cargos e salários, como fatores de melhoria em um ambiente organizacional, bem como abordar os conceitos, definições, discutindo a importância das mesmas, enfatizando que treinar, desenvolver habilidades, capacitar podem proporcionar aos indivíduos um melhor desempenho de suas funções, que alocadas em uma política salarial justa, serão auferidas face ao enriquecimento das tarefas. Há também um breve histórico da empresa X, que atua na área da saúde na cidade de São João del-Rei/MG. Realizada, na organização, uma pesquisa qualitativa através de questionário, foram verificadas as percepções acerca do tema junto aos seus colaboradores. Com os resultados, foi identificado que o treinamento, atrelado a um alinhado plano de cargos e salários, é fator para se obter vantagem competitiva frente às adversidades do mercado.

Palavras-chave: treinamento; desenvolvimento humano; plano de cargos e salários.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Os métodos de treinamento,.....

FIGURA 02 – Principais itens de uma programação de treinamento.....

QUADROS

QUADRO 01 – Diferenças entre modelo clássico e modelo humanista.....

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	
1 - CARACTERIZANDO O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO	
1.1 - Conceitos, definições e diferenciação entre treinamento e desenvolvimento humano	
1.2 - Tipologias do treinamento.....	
1.3 - Importância e elaboração do treinamento e desenvolvimento para as organizações	
2 - IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS SALÁRIOS.....	
2.1 - Definições acerca do plano de cargos e salários	
2.2 - Aplicabilidade nas organizações	
2.3 - Desafios para a implementação de um plano de cargos e salários	
3 - Estudo de caso NA EMPRESA X	
3.1 - Histórico da empresa X.....	
3.2 - Análise e Discussão dos dados da pesquisa	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
REFERÊNCIAS	
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de competências, fator primordial para o sucesso de uma organização, prepara o ambiente para se obter vantagem competitiva. Um dos fatores que podem proporcionar para que uma empresa se torne líder de mercado é a aplicação do treinamento e desenvolvimento interno, bem como investimento no capital humano. Embasados nessas estratégias, necessidades serão supridas, ocorrendo um aperfeiçoamento dos colaboradores e um maior crescimento perante o mercado.

Assim, para que se obtenham tais resultados, implantar a política de administração do plano de cargos e salários atrelado ao treinamento e desenvolvimento de competências promoverá resultados positivos para a organização. Essas ferramentas aliadas proporcionarão respostas a problemas e conflitos, propiciando um ambiente harmonioso agregando valores para a organização e seus colaboradores.

A problemática de pesquisa deste estudo é apresentar como o treinamento e a formação de um plano de cargos e salários podem contribuir para a melhoria do ambiente organizacional?

Esse tem também por objetivo geral, apresentar a importância do treinamento e do plano de cargos e salários como fatores coesos de um ambiente organizacional, bem como, através dos objetivos específicos conceituar, definir e diferenciar treinamento e desenvolvimento, elucidar as tipologias de treinamento e discernir a importância da elaboração do treinamento e desenvolvimento para as organizações e em relação ao plano de cargos e salários, abordar suas definições, sua aplicabilidade e os desafios para implementá-lo. Salientando-se, que o treinamento de pessoal proporciona um melhor relacionamento e desempenho dos colaboradores dentro de uma organização, observa-se a necessidade de se implantar um plano de cargos e salários como impulsionador motivacional. Diagnosticar as carências e necessidades do indivíduo é o primeiro passo para se inserir, no contexto, tais ferramentas.

Através desse estudo, os profissionais da área terão uma nova visão, compreendendo como o tema a ser pesquisado se faz importante, pois

proporcionará aos indivíduos capacitar, desenvolver suas habilidades para melhor desempenho de suas funções, que alocadas dentro de uma política salarial justa, vão auferir face ao enriquecimento das tarefas.

O presente trabalho trará maiores esclarecimentos não só ao meio acadêmico como possível fonte de estudos, mas, também, poderá servir como guia ao administrador que tem atuado ou que pretende atuar neste cenário, onde as mutabilidades do mercado influenciam, modificam as organizações e as relações interpessoais mantidas no interior da empresa.

A realização desse estudo monográfico implicará em duas importantes etapas: a primeira consiste em uma pesquisa realizada mediante diversas publicações que versam sobre treinamento e plano de cargos e salários encontrados em livros, artigos científicos, bem como materiais encontrados na internet; a segunda conclui a pesquisa e teve como objetivo a elaboração de um estudo de caso, elaborado em um questionário contendo quatorze perguntas. Esse foi aplicado a treze colaboradores da empresa X, que responderam questões relacionadas ao treinamento e ao plano de cargos e salários como geradores de melhoria dentro do ambiente organizacional. Foi realizada uma análise dos dados levantados com o propósito de responder ao problema da presente monografia, em virtude do objetivo principal e objetivos específicos.

No primeiro capítulo serão abordados os conceitos, definições, a diferenciação de treinamento e desenvolvimento e sua importância em serem ministrados nas organizações, mostrando que são subsídios para se obter vantagem competitiva, com colaboradores capacitados e motivados para que seja um atributo para a construção de um ambiente harmonioso.

O segundo capítulo visa apresentar definições acerca do plano de cargos e salários, sua aplicabilidade nas organizações e os desafios para implementá-lo. A fim de expor, que quando os papéis estão bem definidos, criarão um senso de responsabilidade e uma maior fluidez nos processos.

No terceiro capítulo será apresentado um estudo de caso na empresa X em um breve histórico da organização, a realização da pesquisa qualitativa através de questionário, bem como a análise e discussão dos dados dispostos. Desse modo, por meio dos resultados obtidos, consolida-se o que fora retratado nos capítulos anteriores.

1 CARACTERIZANDO O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO HUMANO

Neste capítulo será abordada a importância do treinamento e desenvolvimento humano no ambiente organizacional. Através dessas ferramentas, o desenvolvimento de competências é estimulado e o indivíduo torna-se preparado para desempenhar suas tarefas, sendo-lhe proporcionadas novas atitudes e capacidades para que aprimorem seus conhecimentos e se torne melhor em atribuições organizacionais.

Para se obter vantagem frente ao mercado globalizado, competitivo e volátil, essa fusão, treinar e desenvolver, gradativamente se condensa, gerando ascensão profissional, promovendo o bem comum em face do objetivo e resultados almejados atrelados à valorização do capital humano.

1.1 Conceitos, definições e diferenciação entre treinamento e desenvolvimento

Treinamento é um conjunto de atividades voltadas a suprir as necessidades de indivíduos ou grupos, de modo a aperfeiçoar seus conhecimentos, habilidades, atitudes. Ele tem como propósito fornecer capacidade aos colaboradores para que desempenhem tarefas com a finalidade de alcançar os objetivos da organização. Segundo Chiavenato (2008, p.402), “O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências”.

Nesse contexto, complementa Gil (2009, p.122):

Treinamento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Treinar e desenvolver pessoas torna-se um processo contínuo, em que as competências básicas se consolidam, propagando novas experiências. Nesse sentido, para Chiavenato (2008, p.423):

Competências básicas - na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou outras características pessoais essenciais para o desempenho da atividade e que diferenciam o desempenho das pessoas. Todo funcionário precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades na empresa.

Desenvolver pessoas transcende o simples ato de treinar, de proporcionar conhecimentos e habilidades. Desenvolvimento humano é oferecer formação básica para que os indivíduos modifiquem, adquiram e desenvolvam novas atitudes. De acordo com Gil (2009, p.122):

Desenvolvimento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Dessa forma, as ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas.

As empresas, antigamente, recrutavam e selecionavam os indivíduos introduzindo-os em suas funções já com as habilidades e conhecimentos adquiridos em outras empresas, sem quaisquer preocupações de investir nas pessoas. O foco era extrair o máximo do colaborador. Atualmente, as organizações necessitam de uma visão mais ampla, buscando acrescentar valor às pessoas de forma contínua e intensa. Como afirma Chiavenato (2008, p. 426), “Ao acrescentar valor às pessoas, as empresas estão enriquecendo seu próprio patrimônio, melhorando seus próprios processos internos e incrementando qualidade e produtividade a suas tarefas, bem como a seus produtos e serviços”.

As potencialidades dos indivíduos podem aumentar através de sua constante capacitação e por meio de seu desenvolvimento profissional. Os programas de treinamento e desenvolvimento humano estão voltados para o futuro, projetando e enfatizando a inovação, a mudança e criatividade. Ainda segundo Chiavenato (2008,p.427):

Verificou-se que a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada através de sua constante capacitação e através de seu crescente desenvolvimento profissional. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, conseqüentemente, com mais prazer e felicidade. Sem falar na qualidade e produtividade.

O capital humano tornou-se um diferencial competitivo das organizações. A partir dessa premissa, os gestores perceberam que, para estarem preparados para enfrentar os desafios da inovação e da concorrência, as empresas precisam de indivíduos ágeis, competentes e dispostos a assumir riscos. De acordo com Gil (2009, p. 121):

Hoje, o que se necessita é de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. Por isso é que, modernamente, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de falar preferencialmente em desenvolvimento de pessoas e também na educação no trabalho.

A área de treinamento e desenvolvimento humano assume um papel potencial de consultoria interna, pois o local de trabalho passa a ser visto como o principal espaço para que sejam desenvolvidas as habilidades das pessoas. Dessa forma, ainda afirma Gil (2009, p. 120):

Na verdade, a área de treinamento e desenvolvimento começa a assumir um forte componente de consultoria interna, apoiando processos de mudança individual e grupal [...]. Nota-se também a tendência a utilizar mais intensamente os chamados “monitores internos” ou “multiplicadores”, pessoas oriundas de outras áreas da empresa que desenvolvem temporariamente atividades de T & D¹.

Tais processos de treinamento e desenvolvimento estão dando ênfase a tarefas realizadas em conjunto, de forma grupal, pois, as pessoas aprendem melhor convivendo em grupos. Segundo Chiavenato (2008, p. 427):

Mais do que isso, estão ajudando as pessoas a aprenderem melhor conviver socialmente em grupos e em equipes multifuncionais. Os processos de desenvolvimento estão balizando uma nova forma de trabalho em que os grupos e equipes passam a constituir o núcleo da atividade humana.

No âmbito organizacional, a capacitação se revela uma forte aliada para que os gestores detenham recursos para enfrentar as adversidades impostas pelo acirrado cenário em detrimento à globalização vivenciada. O enlace do

¹ T & D: Treinamento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual. Desenvolvimento: refere-se ao conjunto de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. (GIL, 2009, p. 122).

desenvolvimento humano, embutido ao treinamento, promoverá oportunidades de se obter resultados e permanecer no mercado em face da busca pela excelência.

O treinamento e desenvolvimento são caracterizados como uma forma de promover o desenvolvimento das pessoas ao desempenhar suas funções na organização e objetiva uma única vertente, a chave da competitividade e da justiça social. O que os diferem são seus processos. Treinar está vinculado às exigências do presente, enquanto desenvolver, às do futuro. De acordo com Milkovich & Boudreau (2000, p. 338):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

A partir dos conceitos e definições acerca do treinamento e desenvolvimento a serem caracterizados, no próximo subcapítulo serão abordadas as tipologias do treinamento.

1.2 Tipologias do Treinamento

Para que se obtenha um treinamento satisfatório, onde as informações sejam transmitidas com clareza aos colaboradores, faz-se necessário que esse seja bem estruturado. Um parâmetro das técnicas, as quais serão aplicadas a cada processo de aprendizagem, é outra alínea importante, pois através desse conjunto bem elaborado será permitido um *feedback*² imediato. Para Minicucci (1995, p. 199):

Sem dúvida, no desenvolvimento do treinamento, deve-se determinar o método, ou a técnica, que se aplica a determinado tipo de aprendizagem. Um método poderá ser eficaz em certo tipo de treinamento e não ser em outro. É preciso verificar, antes de iniciar o treinamento, que princípios de atividade estão envolvidos.

² *Feedback*: O aprendizado é facilitado à medida que o instrutor fornece informações acerca de seu desempenho. Convém, pois, ao longo do processo de treinamento, criar situações e mecanismos que esclareçam acerca do quanto os treinados estão aprendendo. (GIL, 2009, p. 135).

Com o propósito de aperfeiçoar a aprendizagem, as técnicas e treinamento são dispostos quanto ao uso, tempo, local de aplicação. Assim complementa Chiavenato (2008, p. 414):

Determinada a natureza das habilidades, conhecimentos ou comportamentos terminais desejados como resultado do treinamento, o próximo passo é a escolha das técnicas a serem utilizadas no programa de treinamento no sentido de otimizar a aprendizagem, ou seja, alcançar o maior volume de aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro.

As técnicas de treinamento, quanto ao uso, são orientadas para o conteúdo, para o processo e para as de treinamento mistas. E têm, como finalidade, estarem mais engrenadas às tarefas e processos. Ainda segundo Chiavenato (2008, p. 414):

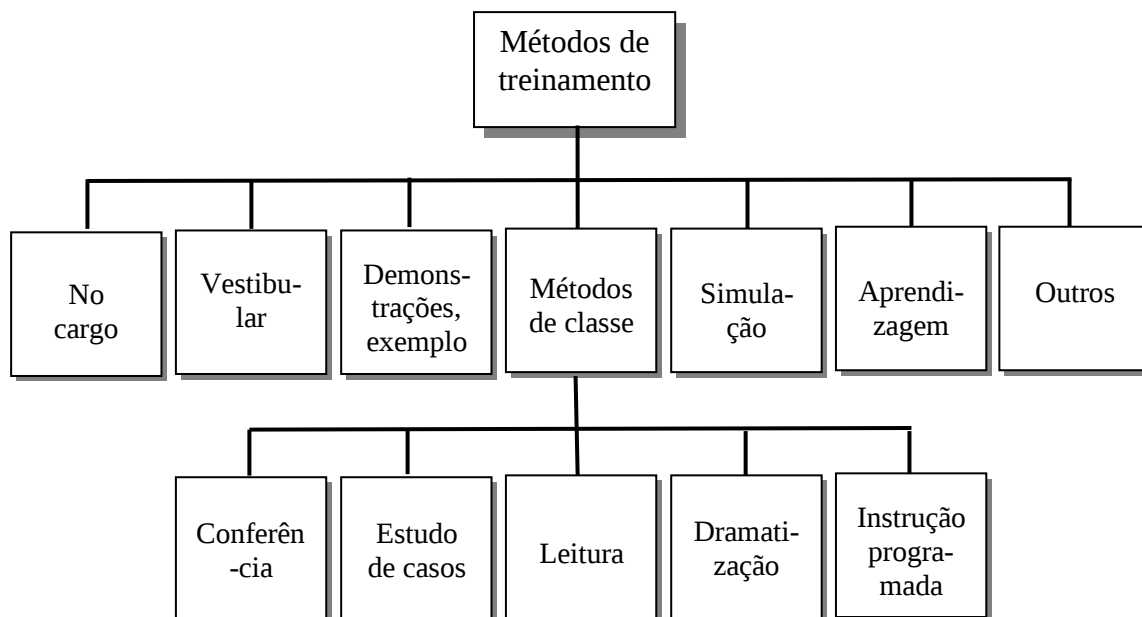
- a) Técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo: desenhadas para a transmissão de conhecimento ou informação como a técnica da leitura, recursos audiovisuais, instrução programada (IP) e instrução assistida por computador. Estas duas últimas são também chamadas técnicas auto-instrucionais.
- B) Técnicas de treinamento orientadas para o processo: desenhadas para mudar atitudes, desenvolver consciência de si e dos outros e desenvolver habilidades interpessoais [...] Entre as técnicas orientadas estão o *role-playing*³, simulação, treinamento da sensibilidade, treinamento de grupos etc.
- c) Técnicas de treinamento mistas: através das quais se transmite informação e se procura mudar atitudes e comportamentos. São utilizadas não só para transmitir conhecimentos ou conteúdo, como também alcançar objetivos estabelecidos para as técnicas orientadas para o processo. Entre as técnicas mistas sobressaem métodos de conferências, estudos de casos, simulações e jogos e várias técnicas *on the job*⁴ [...].

Para maior compreensão, na figura 01, estão dispostos os métodos de treinamento, os quais serão definidos no sentido de se aperfeiçoar a aprendizagem, ou seja, atingir o maior volume de aprendizagem com o menor esforço, tempo e dinheiro.

³ *Role- playing*: Dramatização. (CHIAVENATO, 2009, p. 417).

⁴ *On the job*: Técnicas de treinamento no cargo. (CHIAVENATO, 2009, p. 415).

FIGURA 1 – Os métodos de Treinamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p.415).

As técnicas de treinamento, quanto ao tempo, são relativas à ocasião em que são aplicadas. São classificadas como treinamento de indução ou de integração à empresa e depois de ingresso no trabalho. Nesse sentido, afirma Chiavenato (2008, p. 415):

Treinamento de indução ou de integração à empresa: visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar [...]. É o chamado Programa de Integração ou Programa de Indução.

Treinamento depois do ingresso no trabalho: o treinamento após o ingresso no cargo pode ser feito sob dois aspectos: treinamento no local de trabalho (em serviço); treinamento fora do local de trabalho (fora do serviço).

As técnicas, quanto ao local de aplicação, referem-se às localidades em que será ministrado o treinamento. São divididas em dois tipos: treinamento no local de trabalho (*on the job*) e fora do local de trabalho. Conforme Chiavenato (2008, p. 416):

[...] A primeira refere-se ao treinamento que se desenvolve enquanto o treinado executa tarefas no próprio local do trabalho, enquanto a segunda tem lugar numa sala de aulas ou local preparado para essa atividade.

[...] O treinamento no trabalho apresenta várias modalidades: i) Admissão de *trainees*⁵ a serem treinados em certos cargos. ii) rodízio

⁵ Funcionário recém-formado ou nos últimos anos do ensino superior, nos primeiros estágios da carreira, que é treinado enquanto trabalha. Em geral, a média de idade dos *trainees* exigida pelas

de cargos. iii) treinamento em tarefas. Iv) Enriquecimento do cargo etc.

[...] As principais técnicas de treinamento fora do trabalho são: i) Aulas expositivas. ii) Palestras e conferências. iii) Seminários e workshops. iv) Filmes, dispositivos (slides), videoteipe (televisão). v) Método do caso (estudos de casos). vi) Discussão em grupo, painéis, debates. vii) Dramatização (role-playing). viii) Simulação e jogos. ix) Instrução programada. x) Oficinas de trabalho. xi) Reuniões técnicas.

A tecnologia tem sido uma forte aliada para que os métodos de treinamento superem as expectativas de se promover um eficiente treinamento. Benefícios tais como redução de custos, aumento da eficácia organizacional e agregação de valores são as principais prerrogativas para se obter êxito. Segundo Chiavenato (2008, p. 417):

[...] Novas técnicas de treinamento estão-se impondo às técnicas tradicionais, como:

1. Recursos Audiovisuais: [...] O CD-ROM e o DVD permitem gravar programas de treinamento e podem ser distribuídos e apresentados em vários locais diferentes, em qualquer tempo ou ocasião.
2. Teleconferência: é o uso de equipamento de áudio e vídeo para permitir que pessoas participem de reuniões, mesmo quando distantes entre si ou da localidade do evento.
3. Comunicações eletrônicas: [...] Pelo correio de voz (*voice mail*), o emissário atua como fonte, enviando uma mensagem às demais pessoas dentro da rede da organização.
4. Correio eletrônico: o e-mail é uma forma de comunicação eletrônica que permite às pessoas comunicarem-se com as outras através de mensagens eletrônicas enviadas através de redes de computadores, Internet ou Intranet.
5. Tecnologia de multimídia: é a comunicação eletrônica que integra voz, vídeo e texto, codificados digitalmente e transportados por redes de fibras óticas.

Nesse sentido, complementa Milkovich & Boudreau (2000, p.362):

O futuro do treinamento pode estar na “aprendizagem a distância”, através do uso de ampla variedade de tecnologias para ligar eletronicamente as pessoas, ou exportando o conhecimento através de áudio e vídeo e da Internet.

empresas varia entre 22 a 30 anos. O *trainee* não é um estagiário. Ele é um funcionário que participa de um programa estruturado de treinamento e desenvolvimento para que, em um curto espaço de tempo, possa assumir uma posição gerencial. O conceito de *trainee* inclui a experiência de relacionamento com todos os setores da empresa, podendo compreender e interagir com a cultura da organização, além de aprender conceitos e linguagem profissional e aprofundar seu conhecimento sobre o negócio. (MENEZES; SANTOS, 2012, s.p.)

As técnicas, bem avaliadas e adequadas a cada circunstância, permitem se aplicar um adequado treinamento adicionando propriedades ao processo. Assim, no subcapítulo adiante, será exposta a importância e elaboração do treinamento e desenvolvimento para as organizações.

1.3 Importância e elaboração do treinamento e desenvolvimento para as organizações

Ações voltadas para treinar e desenvolver pessoas, como gerar conhecimento, habilidades e atitudes, envolvem um compromisso maior com a capacitação dos indivíduos. Por esta razão, faz-se valer a importância desses conceitos no âmbito organizacional. Para Milkovich & Boudreau (2000, p. 340):

Treinar vale a pena? Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Para que os resultados esperados sejam obtidos, é indispensável que haja uma sintonia entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas em comunhão com a avaliação sistêmica do ambiente. Como afirma Milkovich & Boudreau (2000, p. 341), “O treinamento para impacto requer uma identificação cuidadosa dos objetivos, uma avaliação sistemática das alternativas e uma mensuração precisa dos resultados obtidos. Em resumo, é uma abordagem diagnóstica”.

Uma apurada análise organizacional permite também identificar e diagnosticar as necessidades de treinamento e desenvolvimento humano. Tais processos atribuem uma sucessão de fases, as quais visam envolver a organização em sua globalidade. Essas etapas consistem nas fases: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação. Como afirma Gil (2009, p.125):

Uma acurada análise organizacional possibilita identificar como ocorre o crescimento da empresa, a que se deve e quais os fatores que o dificultam. Permite ainda verificar em que medida os recursos humanos disponíveis vêm contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa.

Um melhor controle de cada uma dessas fases é de suma relevância, pois cada uma delas assume um papel essencial para se obter melhoria do desempenho e os indicadores de resultados e seus aspectos sejam corrigidos ou aperfeiçoados com exatidão. De acordo com Chiavenato (2008, p. 429):

[...] O levantamento das necessidades envolve um diagnóstico dos problemas de treinamento e pode ser feito em três diferentes níveis de análise: ao nível organizacional, ao nível dos recursos humanos existentes e ao nível das operações e tarefas que devem ser realizadas. A programação de treinamento visa planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas: o que treinar, quem, quando, onde e como treinar, a fim de utilizar a tecnologia instrucional mais adequada.

Na figura 02, estão expostos os principais itens de uma programação de treinamento, sendo estes fatores decorrentes do diagnóstico das necessidades de treinamento.

FIGURA 2 – Principais itens de uma programação de treinamento



Fonte: Adaptada de Chiavenato (2008, p.414).

Visto o real diagnóstico das necessidades, são estabelecidos os alvos e os planos para sua intervenção. Nesse sentido, avança-se para a prescrição de ações, ou seja, a fase de implementação da ação planejada do processo. A partir daí, a execução é estabelecida e centra-se na relação instrutor - treinando, com o pressuposto de se executar um planejamento eficiente. A avaliação é a etapa que encerra o processo, estabelecendo operações de avaliação para maior validade do mesmo e, a partir daí, pode-se saber se o treinamento alcançou seus objetivos. Segundo Chiavenato (2008, p.413):

É importante que cada organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho. O sucesso do treinamento não é medido apenas porque as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional.

Os investimentos organizacionais requerem administração correta. Ainda segundo Chiavenato (2008, p. 429):

Os recursos organizacionais precisam ser administrados adequadamente. As pessoas são os únicos elementos capazes de autodireção e de desenvolvimento. Como tal, elas têm uma enorme aptidão para o crescimento. Daí a necessidade de subsistemas de desenvolvimento de RH, englobando treinamento- ao nível microscópico- e desenvolvimento organizacional - ao nível macroscópico.

Logo, cada estágio contribui para que os processos sejam viabilizados e ações possam ser desencadeadas para se prover um adequado treinamento e desenvolvimento humano.

O próximo capítulo apresentará a importância de se aplicar um adequado plano de cargos e salários, de como atribuir suas definições, sua aplicabilidade nas organizações e os desafios desses no mercado competitivo onde se inserem as organizações.

2 IMPORTÂNCIA DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Neste capítulo, será abordada a importância do plano de cargos e salários frente ao ambiente organizacional. A partir do momento em que os gestores passam a observar que as pessoas devem desempenhar papéis específicos, é que as organizações começam a funcionar e fluir em seus processos operacionais. Assim, os papéis serão cumpridos visando à eficácia organizacional. Portanto, definir os papéis que cada indivíduo irá ocupar é mais uma ferramenta que os gestores têm para obterem vantagem competitiva face ao concorrido mercado. Através do desenho de cargos, há um enriquecimento da tarefa realizada que permite ao colaborador desenvolver responsabilidade e se tornar motivado. A partir desse pressuposto, serão garantidos satisfação, envolvimento e, conseqüentemente, maior produtividade.

O enfoque desse contexto é projetar, aos olhos dos gestores, o senso de justiça que é atribuído às pessoas ocupantes de seus cargos no cumprimento das tarefas conferidas.

2.1 Definições acerca do plano de cargos e salários

O plano de cargos e salários versa sobre o estabelecimento do valor respectivo de cada cargo ocupado, com a finalidade de ordená-lo com base no grau de importância para a organização. Então, segundo Chiavenato (2008, p.219):

O cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização. Para desempenhar suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. Dentro dessa concepção, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. A posição do cargo no organograma define seu nível hierárquico, a subordinação, os subordinados e o departamento ou divisão onde está situado. Posicionar um cargo no organograma significa estabelecer essas quatro vinculações ou condições.

O desenho de cargos tem por base ampliar a responsabilidade, enriquecer a tarefa e analisar a mutabilidade do ambiente, pressupondo que a motivação para o

trabalho emana da satisfação no cargo. Assim, são conferidos aos colaboradores a capacidade de autodireção e autocontrole das ocupações que lhe são auferidas, gerando satisfação de forma holística para a organização. Nesse aspecto, o conceito cargo é norteado pelos conhecimentos de tarefa, de atribuição e de função. Assim, de acordo com Gil (2009, p. 174):

O modelo das características do trabalho apresenta diversas vantagens tanto para o ocupante do cargo quanto para a organização. Primeiramente, porque garante maior satisfação e envolvimento pessoal, gerando, conseqüentemente, maior produtividade. Depois, porque favorece o redesenho e a atualização dos cargos frente às alterações ocorridas tanto no contexto ambiental quanto nas características das pessoas. Trata-se, portanto, de uma abordagem que se antecipa às mudanças e proporciona a flexibilidade necessária para a adaptação criativa a novos problemas e objetivos.

Nesse sentido, complementa Chiavenato (2008, p.219):

O conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, de atribuição e de função, a saber:

- a) Tarefa: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é uma atividade atribuída a cargos simples e repetitivos (cargos de horistas ou operários), como montar uma peça, rosquear um parafuso, usinar um componente, injetar uma peça etc.
- b) Atribuição: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos mais diferenciados (cargos mensalistas ou funcionários), como preencher um cheque, emitir uma requisição de material, elaborar uma ordem de serviço etc. Na realidade, a atribuição é uma tarefa um pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal.
- c) Função: é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos mensalistas) exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função é necessário que haja reiteração em seu desempenho.
- d) Cargo: é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional., isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais cargos da organização. No fundo, são relações entre duas ou mais pessoas.

Atualmente, cada vez mais se torna importante a administração do plano de carreiras e salários. Sua finalidade é propiciar uma harmoniosa relação entre o

indivíduo e a organização, acarretando uma política de forma justa. Para Bulgacov (2006, p.357): “A política salarial é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e filosofia da empresa em assuntos relacionados à remuneração do empregados”.

Um adequado plano de cargos e salários permite condições que levam as pessoas a se motivarem, sendo um dos fatores que melhor contribui neste sentido. Já para Uiana (2009, s.p.):

O plano de cargos e salários (PCS) é um dos instrumentos de gestão que garante o equilíbrio interno (relação entre cargos e salários) e externo (realidade de mercado), com o objetivo de estabelecer políticas e critérios claros de remuneração essenciais à captação e retenção de talentos, delineamento de carreira, gestão de custos, desenvolvimento de pessoal e melhoria do clima organizacional.

No subcapítulo seguinte, entre as definições acerca do plano de cargos e salários, será explanada a importância de sua aplicabilidade nas organizações.

2.2 Aplicabilidade nas organizações

Nos últimos anos, as organizações começaram a compreender que os programas tradicionais de remuneração foram extrapolados por novos lineamentos, estratégias e processos. Muitas empresas passaram a procurar soluções de remuneração ajustáveis com a nova proeminência em valores, qualidade, serviço ao cliente, trabalho em equipe e produtividade.

Como afirma Uiana (2009 s.p.): “A ferramenta não é nova, porém sua aplicação nunca foi tão importante num mercado cada vez mais competitivo, em que não se roubam apenas clientes da concorrência, mas os melhores profissionais”.

Antes das novas abordagens, prevaleceram os modelos clássico ou tradicional de desenho de cargos, os quais eram projetados segundo o modelo de fazer e não pensar. Assim para Chiavenato (2008, p.223); “Sem dúvida, o esquema utilizado é típico da abordagem de sistema fechado: inclui poucas variáveis no sistema para que funcionem dentro de uma relação determinística de causa e efeito”.

O modelo clássico não acompanhou a evolução das mudanças sociais, culturais e tecnológicas. Surgem novas tendências a partir do movimento das

relações humanas, quando se passou a demonstrar que as antigas abordagens de desenhos de cargos acarretavam resultados contrários aos objetivos organizacionais. De acordo com Gil (2009, p. 173):

Assim, o modelo humanista de desempenho de cargos considera as necessidades psicológicas do ocupante, que deixa de ser visto apenas como máquina, enfatiza a importância da interação entre as pessoas e considera certa possibilidade de crescimento individual [...] o desenho de cargos baseia-se no enriquecimento da tarefa, que consiste em ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo, na pressuposição de que a motivação para o trabalho decorre da satisfação no cargo e da liberdade pessoal.

O modelo humanista promoveu uma maior interação entre os indivíduos e a satisfação de suas necessidades. Contudo, a abordagem mais implícita acerca dos cargos, bem como a tarefas desenvolvidas, foi promovida pelo modelo contingencial. Tal protótipo propôs um processo dinâmico, que permitiu uma maior interação no ambiente organizacional. Para Chiavenato (2008, p.226):

[...] o desenho contingencial é mutável em conformidade com o desenvolvimento pessoal do ocupante e com o desenvolvimento tecnológico da tarefa. Em um mundo em que tudo muda, os cargos não podem ser estáticos ou permanentes. Além disso, em um mundo onde a forte concorrência exige produtividade e qualidade, a organização precisa alcançar altos níveis de desempenho com a melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e de autocontrole de seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação de suas necessidades individuais.

QUADRO 1- Algumas diferenças entre o modelo Clássico e o modelo Humanista

Modelo Clássico	Modelo Humanista
• Ênfase na tarefa e na tecnologia. • Conceito de Homo economicus. • Recompensas salariais e materiais • Maior eficiência graças ao método de trabalho. • Preocupação com o conteúdo do cargo. • Gerente no comando. • Ordens e imposições. • Obediência estrita.	• Ênfase na pessoa e no grupo social. • Conceito de Homo social. • Recompensas sociais simbólicas. • Maior eficiência graças à satisfação das pessoas. • Preocupação com o contexto do cargo • Gerente na liderança. • Comunicações e informação. • Participação nas decisões.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p.226).

O quadro 01 acima apresenta algumas diferenças entre o modelo clássico e o modelo humanista.

Para que os gestores visualizem o valor de se aplicar um plano de cargos e salários, é preciso se ater a duas vertentes: compreender as metodologias que originaram esse instrumento; o capital humano como a chave para o sucesso.

A partir desses entendimentos, o ambiente organizacional é abalizado para que os subsistemas de aplicação possam ser implementados. De acordo com Bulgacov (2006, p. 342): “É necessário que haja um processo estruturado para a colocação mais adequada dos profissionais que entram na organização, considerando-se os aspectos de eficiência e eficácia”.

Analisar e descrever cargos requer equipes bem estruturadas em que sejam definidas e ordenadas a análise, descrição e especificação de cargos. De acordo com Gil (2009, p.175):

As necessidades de recursos humanos das organizações são definidas a partir do desenvolvimento aprimorado da análise de cargos. Daí derivam a descrição e a especificação de cargos, que fornecem o alicerce para sua avaliação, da qual resultam a fixação dos salários e a política salarial da empresa.

Estruturar o plano de cargos e salários abrange avaliar as aptidões dos indivíduos bem como seus conhecimentos, as habilidades e as responsabilidades que o ocupante do cargo deve possuir e as condições e riscos que o envolvem. Assim, análise e descrição de cargos são tidas como subsídios para se atingir o alvo dos problemas no ambiente organizacional e favorecer que os mesmos permitam galgar resultados satisfatórios. De acordo com Mendonça (2011, s.p.):

[...] um plano de cargos e salários é importante por estabelecer uma premissa do equilíbrio interno e externo, servindo como instrumento das oportunidades de trabalho e de desenvolvimento na empresa, tornando clara a política de salários, servindo como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento que aborda o conhecimento das normas do emprego e análise de cargo, o conhecimento dos processos de treinamento e acompanhamento e desenvolvimento do trabalhador.

Com o advento da ⁶globalização, tornou-se acirrada a competição no mercado. Esse novo mundo global passou a exigir dos gestores aptidão para atender a esse desafio e acrescentar melhorias sucessivas nos processos organizacionais. Um dos itens mais importantes para uma adequada gestão voltada para a dinâmica, estratégica e eficiência nos negócios, e para que tais possam fluir, requer um estruturado plano de cargos e salários. Conforme Reis (2012, s.p.):

Assim, um PCS bem estruturado requer um trabalho sistemático e um conhecimento do mercado em que atua. Neste caso, os bastidores deste Plano pode ser comparado, com um grande cenário de filme (de comédia, de romance, de ficção, futurista ou de época), definindo, primordialmente, às necessidades de cada cena, ao elenco e da direção. Não obstante, está o quadro funcional de uma empresa, onde o ⁷PCS deverá contemplar além das variáveis pontuadas anteriormente, a adequação do tipo do cenário em que está inserida em seus determinados momentos, de onde surge a necessidade de uma revisão periódica do mesmo.

O propósito da política de cargos e salários é ser um poderoso objeto gerencial, no qual demanda agregar subsídios para se atingir resultados. Para Fagundes (2010 s.p.):

Um bom Plano de Cargos e Salários deve atingir os seguintes objetivos:

- Estabelecer política salarial justa e competitiva com base nos fatores internos correlacionados a valores de mercado e elaborar normas que assegurem um tratamento eqüitativo;
- Determinar estruturas salariais capazes de reter seus profissionais e de atrair colaboradores para atividades específicas;
- Elaborar perfis de cargos que representem efetivamente a atual estrutura organizacional da empresa, mas já sinalizando a evolução desejada do perfil dos cargos, e propiciando análises para seu uso em outros objetivos de Recursos Humanos;
- Definir mais claramente as responsabilidades básicas de cada cargo na organização;
- Determinar os valores relativos dos cargos e estabelecer um equilíbrio interno sem distorções salariais, de acordo com as referências de mercado;

⁶ Globalização: Esse processo, que conduziu à crescente integração das economias e das sociedades nos vários países, especialmente no que toca à produção de mercadorias e serviços nos mercados financeiros, concorreu também para uma crescente homogeneização cultural e para a evolução e popularização das tecnologias de informação. (Gil, 2009, p.57).

⁷ PCS: Plano de cargos e salários de uma determinada empresa. (Reis, 2012, s.p.).

- Harmonizar os interesses econômico-financeiros da organização com interesses de crescimento e qualidade de vida de seus colaboradores;
- Racionalizar a estrutura organizacional;
- Possibilitar redução/ simplificação da estrutura organizacional;
- Servir de base para evolução qualitativa dos profissionais.

As organizações têm como preceito o sistema de papéis os quais são atribuídos aos indivíduos com a intenção de que a interação seja o elo para uma socialização no ambiente com o desígnio de melhorar a qualidade de vida no trabalho, bem como o grau de satisfação das pessoas em suas atividades e com a organização. Então, a volta da aplicabilidade do plano de cargos e salários, em uma organização, adiciona uma melhor conformidade ao ambiente organizacional.

No subcapítulo adiante, serão elucidados os desafios para a implementação de um plano de cargos e salários.

2.3 Desafios para a implementação de um plano de cargos e salários

As organizações, ao envolverem a prática da política de se implantar um adequado plano de cargos e salários, vão deparar com dificuldades em suas atribuições pelo fato de muitos envolvidos não serem dotados de maturidade suficiente para absorção dessa nova realidade salarial.

Os problemas surgidos nas atuais administrações de cargos e salários são evidenciados pelas inflexibilidades do sistema, conservadorismo, confidencialidade do sistema de remuneração, recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho, inexistência de planos para funções técnicas, baixa participação das chefias no processo e administração salarial. Assim, segundo Gil (2009, p. 188):

Alguns dos principais pontos críticos observados nas empresas brasileiras, de acordo com especialistas são:

- a) inflexibilidade do sistema de remuneração: os sistemas tradicionais são muito rígidos, visto que procuram tratar a remuneração de forma homogênea. Não se justifica, porém, essa postura, pois se numa mesma empresa podem ser encontrados diferentes modelos de gestão, também poderão ser adotados sistemas mais flexíveis de remuneração;
- b) conservadorismo: os sistemas tradicionais de remuneração foram criados para um modelo de organização hierarquizada. Tendem, pois, a reforçar os elementos básicos deste modelo, que são as

ligações hierárquicas, as linhas de comando e os componentes formais da empresa. As empresas modernas, no entanto, vêm sendo desafiadas a flexibilizar sua estrutura hierárquica e a torná-la menos informal, ao mesmo tempo em que se orientam preferencialmente para o cliente.

c) confidencialidade do sistema de remuneração: as informações salariais costumam ser confidenciais na maioria das empresas. Alega-se que isto é necessário para garantir o sistema de remuneração. Costuma-se argumentar que o poder de decisões das chefias sobre avaliações de desempenho e aumento de mérito será reduzido caso as regras sejam abertas aos subordinados;

d) recompensas relacionadas mais à posição hierárquica do que aos resultados do trabalho: em muitas empresas, o sistema de remuneração parece pressupor que os resultados alcançados em determinada área devem-se exclusivamente às chefias. Tanto que nelas o pagamento de bônus e gratificações baseados nos lucros são concedidos apenas aos ocupantes de cargos gerenciais. Daí poder-se admitir que esse pagamento reflete mais a posição hierárquica do que os produtos finais;

e) inexistência de planos para funções técnicas: na maioria das empresas, os planos de carreira alcançam apenas os ocupantes de funções gerenciais. Por isso, os profissionais que atuam exclusivamente nas funções técnicas não têm perspectivas de progressão profissional;

f) baixa participação das chefias no processo de administração salarial: com muita frequência, nas empresas, as atividades referentes a descrição de cargos, avaliação de desempenho e de mérito são, de certa forma, assumidas pela área de remuneração ou a ela transferidas. Como consequência, a participação das chefias no processo fica sensivelmente reduzida.

A adoção de um programa eficaz traz respostas às adversidades do ambiente desde que seja dirigida aos colaboradores com senso de integridade, avalizando assim uma equidade interna. Desta forma, segundo Uiana (2009, s.p.):

Além de pagar muito para um cargo e oferecer remuneração incapaz de atrair os melhores talentos, empresas que não dispõem de um PCS convivem diariamente com a dificuldade de explicar internamente por que fulano ganha mais que sicrano, ainda mais na ausência de um método comprobatório. Tratam os salários no caso a caso, sem critérios seguros e uma base clara de valores - o que certamente resultará em funcionários insatisfeitos, líderes inseguros na gestão salarial e colaboradores saindo para ganhar mais. "Sem um PCS, reina a desordem na fixação dos salários, levando a um caos que certamente vai gerar descontentamentos, problemas trabalhistas e perda de talentos", revela Benedito Pontes, consultor da BR Pontes Consultoria e Tecnologia.

Cargos alinhados aos salários podem originar um retorno esperado. Assim, corrigir distorções torna-se o desafio fundamental para a implantação do sistema do plano de cargo salarial. Ainda de acordo com Uiana (2009, s.p.):

De qualquer forma, especialistas são unânimes em afirmar que o investimento vale muito mais que conviver com a ausência do plano. “Sem dúvida, custa muito menos que perder os melhores talentos para seus concorrentes e ter de buscar outros profissionais no mercado para então desenvolvê-los”, defende Olavo Chirardia.

Numa primeira instância, pode parecer algo complexo e burocrático, mas ao final é percebido seu valor. Dentro dessa mesma concepção, Uiana (2009, s.p.) afirma:

Realmente, o processo de implantação intimida, mas é possível facilitá-lo se a regra número um for comprometimento. “A alta direção precisa comprar a idéia e abrir suas agendas para que o processo seja mais simples e rápido. Torna-se complexo se o programa não for objetivo e a empresa não quiser divulgar para os funcionários”, comenta Olavo Chirardia.

O programa tem potencial no que tange aos valores e atitudes das pessoas, sendo desafiador para se impetrar a harmonia do ambiente. Então, para Precoma (2010, s.p.):

[...] o programa tem potencialidade para valorizar a experiência profissional, incentivando as atitudes de compartilhar experiências, acolher os novatos e formar equipes; Entender que o programa poderá contribuir na democratização do acesso à informação na organização, requisito básico para a construção do desempenho autônomo.

Portanto, a administração de cargos e salários é o impulso para que as organizações compreendam como é benévola uma alinhada administração salarial.

O próximo capítulo abordará um estudo de caso na empresa X em que serão apresentados o histórico da empresa, a realização de uma pesquisa qualitativa aplicada através de questionário aos funcionários e uma análise e discussão dos dados para verificação da importância do treinamento e plano de cargos e salários dentro da organização.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Neste capítulo, será abordado um estudo de caso na empresa X, ressaltando a importância da pesquisa como caminho para avaliar a realidade do ambiente. Tal organização fundamenta de forma tradicional a estrutura de seus cargos individualizados e operacionais.

Considerando-se que o capital humano é o fator predominante para se enfrentar às adversidades impostas pelo mercado, torna-se primordial formar

equipes de trabalho envolvidas em constantes treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, será promovido um senso de responsabilidade individual, com o intuito de se alcançar os resultados e metas propostas.

Com o objetivo de derrubar fronteiras internas, ajustar as funções e implantar um apropriado plano de cargos e salários, será proporcionado ao ambiente uma melhor conformidade e satisfação dos colaboradores.

3.1 Histórico da empresa X

A empresa está sediada na cidade de São João del-Rei/MG, atua na área da saúde, abrange 19 municípios do Campo das Vertentes e Sul de Minas, com 20.748 mil clientes e uma ampla rede de serviços, uma marca forte de qualidade dos serviços oferecidos e competência com que gerencia a saúde na sua região.

Em 29 de abril de 1988, 35 médicos buscaram a construção de uma nova ordem para a saúde da região. Com dignidade na assistência e adequada condição de trabalho para os profissionais da saúde, buscaram atingir parcela significativa da população, tendo como missão prestar e disponibilizar serviços de promoção da saúde suplementar, visando consolidar-se como empresa cooperativa de trabalho médico.

No próximo subitem, serão descritos os dados e análise da pesquisa realizada.

3.2 Análise e discussão dos dados da pesquisa

A presente monografia constitui-se de um estudo de caso no ambiente organizacional da empresa X, onde foi feita uma pesquisa juntamente aos colaboradores, através de um questionário (em anexo). Posteriormente ao questionário respondido, foi possível analisá-lo e identificar as percepções acerca do treinamento e desenvolvimento, bem como a legitimidade de se aplicar um plano de cargos e salários.

O questionário compunha-se de 14 perguntas referentes a treinamento e plano de cargos e salários. Elas foram feitas a 13 colaboradores, com a finalidade de se coletar os principais dados referentes ao tema de pesquisa em relação à atual situação da empresa em questão.

Percebe-se, dentro de uma organização, como se faz importante treinar e desenvolver pessoas, bem como desenvolver um plano de cargos e salários, pois esses são instrumentos condicionantes e perspicazes frente às adversidades do mercado. Assim, a pesquisa tem o intuito de apresentar como o treinamento e plano de cargos e salários podem promover uma melhor harmonia no ambiente.

A pergunta nº 01 trata sobre qual seria o entendimento por treinamento. Cada colaborador deu sua opinião e, dos treze entrevistados, todos responderam que treinar seria capacitar pessoas para desenvolvimento de suas funções com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos, habilidades e competências, transformando atitudes para atender às necessidades organizacionais. O conjunto contrapôs informando que mesmo não passando por um período de treinamento, compreendem que ele pode fornecer uma melhor preparação e aperfeiçoamento para o desempenho de uma função. Consideram ainda ser o maior fruto que a empresa possa oferecer a seus clientes internos a fim de serem aprimorados os conhecimentos.

A pergunta de número 02 é referente à opinião de cada um sobre se na função exercida atualmente foi-lhes proporcionado treinamento e se o mesmo capacitou-os para desenvolver bem o trabalho. O resultado foi: 10 colaboradores informaram ter recebido treinamento, o que lhes proporcionou um leque maior de conhecimento. Em relação à capacitação, enfatizaram a ajuda para executarem melhor suas atividades. Outros 02 disseram que não lhes foi conferido treinamento, que o aprendizado foi no decorrer das atividades, sendo sanadas as dúvidas junto ao superior imediato e que não receberam convite para participar do mesmo; 01 pessoa informou que não foi treinada, identificando que a empresa não possui política para tal evento. Visto que os colaboradores dispõem de uma visão ampla a respeito da eficácia do treinamento e seu potencial, enfatiza-se quão é viável que a participação seja efetivada de maneira holística. Desse modo, a organização estará em condições de compreender os anseios dos indivíduos e sanar a deficiência de se compreender a importância de sua aplicabilidade.

Na pergunta nº 03, questionou-se a respeito do ambiente organizacional e se o treinamento é considerado fator importante. O resultado foi unânime e todos tiveram a mesma visão, respondendo que sim e conseguem discernir sobre o grau de importância para o ambiente, em vez atuar de forma integrada. Para o conjunto, é notório que, através desse exercício, há melhora na qualidade do trabalho, surgindo motivação por meio do aperfeiçoamento.

Ponderando sobre as perguntas nº 02 e nº 03, a maioria dos colaboradores da Empresa X acredita que treinar, capacitar e desenvolver o profissional para atuar de forma integrada permite ao funcionário ficar em sintonia com a empresa, proporcionando uma melhor relação entre empregador e empregado. Agregado ao argumento, todos concordam que as adversidades do mercado podem ser dribladas com um maior grau de segurança, uma vez que cada um poderá contribuir com suas habilidades.

A questão nº 04 refere-se a entender a promoção de uma política de treinamento para desenvolvimento das competências de seus colaboradores por parte da empresa. As 13 pessoas responderam sim, pois, dessa forma, a mesma estará qualificando seus colaboradores para o desempenho eficaz das atividades, ressaltando que a mesma é benévola para ambas as partes, empresa e colaborador. Pode-se inferir, então, que esse é um dos caminhos para se aprimorar e ampliar o conhecimento, o qual favorecerá o desenvolvimento do potencial de cada um, proporcionando o alcance do sucesso da empresa.

A pergunta de número 05 questiona se a empresa investe em treinamento e desenvolvimento e 09 colaboradores disseram que sim, que o investimento é feito através de cursos de acordo com as demandas e novas normas que vão surgindo para a execução do trabalho; 03 responderam que não, que o treinamento fica restrito apenas a algumas pessoas e reafirma que não há política de treinamento e desenvolvimento para aprendizagem. Apenas 01 entrevistado não opinou. Dessa forma, o treinamento é compreendido como essencial e imprescindível dentro de uma organização. As pessoas identificaram como ele é de suma importância para um bom desempenho, pois, assim, todos estarão aptos a realizar as tarefas com clareza, com mais produtividade e responsabilidade. Faz-se necessário que o treinamento seja disseminado para toda a equipe de forma a não gerar insatisfações, porque uma pessoa desmotivada irá gerar gargalos nos processos, impactando na consecução do mesmo. Essa é uma questão de maturidade dos

gestores ao assimilarem os anseios da organização, tratando a todos de igual para igual, gerando oportunidades de participação, utilizando essa ferramenta para a equipe como arrimo para futuros infortúnios.

Como pode ser notado na pesquisa, na organização, não são todos os colaboradores que recebem treinamento. Tal fato é impactante, visto que a pessoa é parte integrante do seu capital humano. Não permitir que o processo seja difundido a todos é uma falha grotesca e pode gerar desarmonia no ambiente interno, provocando insatisfações e inconsistências nas relações.

A pergunta nº 06 está relacionada ao plano de cargos e salários e questiona se as pessoas da empresa achavam importante definir e organizar os cargos para um bom desempenho das tarefas; 12 pessoas disseram que sim, pois, assim, fica direcionada cada função para cada empregado. Definir cargos com a devida tarefa a ser executada é o maior planejamento para se alcançar as metas, fazendo com que haja mais produtividade, ressaltando os princípios, valores e responsabilidades individuais e coletivas. Somente 01 pessoa respondeu que depende, visto que existem empresas que definem cargos para seus colaboradores, porém algumas pessoas com cargo de chefia são menos preparadas que os outros funcionários. Daí, a afirmativa da necessidade de se estabelecer um plano de cargos e salários, para que não ocorram tais circunstâncias, é fato que, nitidamente, desmotiva o indivíduo.

A questão de número 07 é referente às atribuições e responsabilidades de cada colaborador e se as mesmas são bem definidas. Como resposta, 08 pessoas disseram que sim, o mesmo permite dedicação completa à sua tarefa e os outros 05 restantes informaram que não, e sentem necessidade de mais organização nesse sentido e questionam a existência de colaborador no mesmo patamar e que com as mesmas atribuições, responsabilidades, e até mesmo, realizando funções que não seriam de sua competência. Tal fato acarreta uma sobrecarga para alguns que trabalham muito mais que os outros e, às vezes, com muito mais responsabilidade.

Comparando as perguntas 6 e 7, pode-se observar o quanto é importante alinhar o plano de cargos e fazer com que ele seja legitimado para realmente criar um estado de harmonia no ambiente. As tarefas e competências desalinhadas enfatizarão um clima de descontentamento, que poderá ocasionar um estágio de desequilíbrio na organização.

A pergunta de número 08 refere-se ao entendimento sobre plano de cargos e salários. Todos disseram entender ser um conjunto de normas e regras com o propósito de avaliar a função exercida e a remuneração. Estimular os colaboradores a progredir na empresa é uma forma de avaliar o trabalho e valorizá-lo, tornando a remuneração justa com cada função.

Esse senso de probidade deve ser percebido pelo indivíduo, promovendo, através do estabelecimento da remuneração adequada, justiça interna e a busca pelo desenvolvimento.

A questão de número 09 refere-se também ao plano de cargos e salários e pergunta se o mesmo pode ser um fator de melhoria profissional; 11 pessoas disseram que sim, que é uma maneira de estimular o indivíduo a crescer profissionalmente e melhorar seu rendimento financeiro, pois, se a recompensa é por méritos, agrega motivação e gera satisfação ao empregado. Sobre a perspectiva de carreira e retenção do bom profissional, 02 entrevistados responderam que talvez e entenderam que dependerá da forma como esse plano será avaliado, pois pode ocorrer que o colaborador não aceite a avaliação ou a avaliação não seja justa à função exercida. Compreende-se, assim, que o plano de cargos e salários traz aos indivíduos uma preocupação maior com a questão da qualificação, para que essa afaste discrepâncias nas prerrogativas referentes à remuneração.

A questão de número 10 refere-se à política salarial da empresa, e questiona se a mesma é justa; 06 entrevistados responderam que sim e que cada um recebe de acordo com suas responsabilidades; outros 05 informaram que não e acreditam ser preciso valorizar aqueles que se dedicam e estão a favor da empresa, justificando que a organização não possui o plano de cargos e salários; 02 entrevistados responderam não conhecer a política salarial da empresa e os critérios usados para remuneração. Ressalta-se que a comunicação interna seja transparente nesse quesito a fim de se minimizar falsas expectativas e esclarecer que o objetivo final do plano não é apenas a remuneração, mas, também, alocar funções de acordo com o grau de responsabilidade sem distorções e acoplar a prática financeira à função exercida.

A questão 11 refere-se ao plano de cargos e salários, se ele é visualizado como fator motivacional. Todos responderam sim, se elaborado com clareza e justiça no que tange às questões salariais. Ele se faz necessário para a satisfação dos funcionários para que as funções sejam exercidas com mais determinação. Uma

vez efetivado, o plano de cargos e salários vem contribuir como impulsionador motivacional, visto que o colaborador pode identificar possíveis oportunidades de galgar a esfera organizacional, quando o comprometimento e a determinação para com a empresa serão subsídios para tal motivação.

A pergunta de número 12 questiona se é percebida a necessidade da empresa possuir um plano de cargos e salários; 12 colaboradores responderam sim. Afirmaram que com implantação de um plano de cargos e salários bem estruturado, a empresa terá mais facilidade para reter seus talentos e diminuir a rotatividade de empregados, propiciando seu progresso e promoção interna. Assim, a política salarial promove um equilíbrio interno e seus critérios de remuneração permitem a retenção de talentos bem como um senso de segurança tanto para o colaborador quanto para a organização. Somente 01 entrevistado não opinou.

A pergunta 13 refere-se ao plano de cargos e salários e sua possibilidade de estabelecer um equilíbrio interno, servindo como um instrumento de oportunidades; 12 pessoas responderam sim. Para tal dilema, o equilíbrio é indispensável como ferramenta extra na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais, sendo um impulsionador para se empenharem em suas funções, pois o plano da oportunidade abre janelas para que o colaborador procure melhorar dentro da empresa; 01 pessoa não se posicionou. Observa-se que o ambiente é carente da existência de uma política salarial e que algumas das pessoas entrevistadas sentem-se injustiçadas por desempenharem funções que não deveriam ser-lhes conferidas. Esse descontentamento provoca, na organização, uma possível fonte de proliferação de desmotivação. O capital humano é o maior bem que a organização dispõe, porém ainda falta essa consciência por parte de alguns gestores.

Por fim, a questão de número 14 trata a respeito do treinamento e o plano de cargos e salários e se eles podem melhorar o ambiente organizacional. Todos os entrevistados responderam sim, que os dois fatores aliados proporcionam às pessoas mais motivação para desempenhar, com eficiência e eficácia, as tarefas que lhes são atribuídas. Tornam-se comprometidos e envolvidos com a empresa, o que proporciona ambiente mais agradável. Uma ressalva foi descrita por duas pessoas: a primeira ressalva é referente à questão do treinamento e que o mesmo pudesse ser proporcionado para toda a equipe; a outra identifica que o plano de cargos e salários poderia, além de motivar, causar desequilíbrio na harmonia do

local, justificando que tal implantação poderia gerar pontos positivos ou negativos, restando saber qual predominaria.

Foi possível analisar, através das respostas do questionário aplicado, que para que a organização possa ter um diferencial competitivo no mercado em que atua, é de extrema importância que seus colaboradores sejam treinados para poderem desenvolver suas competências e habilidades, com o pensamento atrelado a um alinhado plano de cargos e salários com o objetivo de adequar os funcionários de acordo com a função exercida. Esses instrumentos devem ser difundidos para toda a organização, de modo a preservar e instituir a harmonia do ambiente. Dessa forma, os colaboradores e a empresa, unidos, estarão em constante desenvolvimento, visando sempre o sucesso e crescimento, estando todos focados em melhorias para consolidação no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O treinamento e o plano de cargos e salários são componentes proeminentes para que se consolide o ambiente organizacional. A realização deste estudo monográfico consentiu alcançar o objetivo aqui almejado: compreender como

tais ferramentas podem fomentar a harmonia do ambiente frente às adversidades impostas pelo mercado volátil e competitivo.

Treinar e desenvolver pessoas se torna um diferencial para as organizações que se preocupam não somente com resultados, mas, principalmente, com os envolvidos e se eles estão, além de preparados para desempenhar suas funções, motivados naquilo que fazem. É algo óbvio, pois capacitar pessoas permite que as mesmas se envolvam com mais responsabilidades durante os processos. Contudo, ainda nos deparamos com a imaturidade nesse contexto por parte de alguns gestores. A questão que mais os levam a pecar, nesse aspecto é não promover o treinamento para o conjunto. Uma organização não sobreviverá harmonicamente quando uma parcela dela não compartilha desse feito. Disseminar o treinamento transcenderá fronteiras no ambiente interno, provocará consciência nas pessoas de, a cada vez mais, desenvolverem-se e tornarem-se melhores em suas atribuições.

O plano de cargos e salários desempenha um papel fundamental dentro do ambiente organizacional e os papéis e funções, bem alocados, permitem que as pessoas exerçam suas tarefas com mais afinco, ressaltando a responsabilidade e, conseqüentemente, o comprometimento. Aliado a esse ponto, deparamo-nos com a tese da remuneração: uma política salarial justa proporciona um maior envolvimento das pessoas. Assim, a eficácia nos procedimentos organizacionais será impetrada, resultando em uma conformidade entre a empresa e o colaborador.

Por meio do estudo de caso, os objetivos específicos foram confirmados e evidenciados. O treinamento e o plano de cargos e salários são ferramentas que contribuem para a melhoria do ambiente organizacional, pois, claramente, através das respostas, pode-se comprovar como os colaboradores destacam essa deficiência na organização e ressaltam como são importantes para si próprios e para a empresa.

Em relação ao problema de pesquisa, pôde ser observado, no capítulo anterior, através da análise, como os colaboradores da empresa X concordam com as prerrogativas abordadas acerca do tema e em sua totalidade, os entrevistados perceberam, com discernimento, sua eficácia.

Ainda respondendo ao problema de pesquisa, os colaboradores da empresa X, ressaltaram a motivação como algo primordial e identificaram que, quando trabalhado juntos, o treinamento e o plano de cargos e salários tornam-se fatores de melhoria para o ambiente. Dentro dessa organização, o que pesa em seu quadro é

não remeter tais instrumentos ao todo, gerando assim insatisfações ao meio. Nesse contexto, é permitido concluir que é necessário rever as atitudes para com seus colaboradores e visualizar a organização sob uma ótica holística.

Por fim, fundamentado nas percepções acentuadas por esta pesquisa, foi possível observar quanto é condicional se dispor de elementos como treinamento e o plano de cargos e salários para que haja um ambiente harmônico, para que as empresas consigam se estabelecer no mercado acirrado, que a cada dia impõe novos obstáculos. Assim, pode-se evidenciar que: o capital humano é o pilar para que os gestores enfrentem os infortúnios impostos pelo mercado.

ANEXO

Questionário:

- 1- O que você entende por treinamento?
- 2- Na função exercida por você, atualmente, lhe foi proporcionado treinamento? Este lhe capacitou para desenvolver bem seu trabalho? Justifique.
- 3- No ambiente organizacional, você considera o treinamento como fator importante? Por quê?
- 4- Você acha pertinente que a organização promova uma política de treinamento para desenvolvimento das competências de seus colaboradores? Por quê?
- 5- A empresa investe em treinamento e desenvolvimento com o propósito de que você tenha um aprendizado contínuo? Justifique.
- 6- Você acha importante definir e organizar os cargos para um bom desempenho das tarefas? Por quê?
- 7- As atribuições, deveres e responsabilidades de cada colaborador são bem definidos? Justifique.
- 8- O que você entende por plano de cargos e salários?
- 9- Para você, um plano de cargos e salários pode ser um fator de melhoria profissional? Por quê?
- 10- Você considera que a política salarial da empresa seja justa? Justifique.
- 11- Você visualiza o plano de cargos e salários como fator motivacional? Por quê?
- 12- Você percebe a necessidade da empresa possuir um plano de cargos e salários?
- 13- Você acredita que o plano de cargos e salários possa estabelecer um equilíbrio interno, servindo como instrumento de oportunidades? Por quê?
- 14- Você acha que o treinamento e o plano de cargos e salários podem melhorar o ambiente organizacional? Por quê?

REFERÊNCIAS

- BULGACOV, Sergio. *Manual de gestão Empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FAGUNDES, Mário. (2010). *Passos para a implantação de um Plano de Cargos e Salários*. Disponível em: <<http://www.administracaodecargosesalarios.blogspot.com>> Acesso em: 11 set. 2012.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MENDONÇA, Wanessa Cintra de Souza. (2011). *Importância do plano de cargos e salários*. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?cad=432jxmgy0>> Acesso em: 15 set. 2012.
- MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. "Trainee" (verbetes). *Dicionário Interativo da Educação Brasileira* - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002, <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=304>, visitado em 28/8/2012.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. Trad. Reynaldo C. Marcondes. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administrações*. 5ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- PRECOMA, Gianfabio. (2010). *Plano de cargos e salários*. Disponível em: <<http://www.gestaodepessoas-gianfabio.blogspot.com>> Acesso em: 04 jun. 2012.
- REIS, Flávia. (2012). *PCS em sua plenitude*. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=ettijbldr> Acesso em: 15 set. 2012.
- UIANA, Cleverson. (2009) . *Especial-Plano de cargos e salários*. Disponível em: <<http://www.Liderancaonline.com.br/>> Acesso em: 15 set. 2012.