

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
NO DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DA CENTRAL DE
ATENDIMENTO BANCO ALFA - SÃO JOSÉ DOS PINHAIS / PR**

**PORTO ALEGRE
2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

ANDRÉIA QUEARIS DE ALMEIDA

**IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
NO DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS DA CENTRAL DE
ATENDIMENTO BANCO ALFA - SÃO JOSÉ DOS PINHAIS / PR**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientação: Prof. Pedro de Almeida Costa

Tutora: Liége Adamski dos Santos

**PORTO ALEGRE
2011**

AGRADECIMENTOS

Agradeço

Em primeiro lugar a Deus por ter me inspirado todas as vezes que solicitei sua ajuda;

A meu pai por todas as vezes que me levou café da cama enquanto eu estudava;

A todos que contribuíram de alguma forma para o término deste Trabalho de Conclusão de Curso.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Distribuição dos cargos na Central de Atendimento Banco Alfa.....	26
Gráfico 2 – Distribuição dos Cargos Operacionais em relação ao sexo do funcionário	27
Gráfico 3 – Distribuição dos Cargos Operacionais em relação à idade do funcionário	28
Gráfico 4 – Distribuição dos Cargos Operacionais em relação ao tempo de Banco .	29
Gráfico 5 – Conhecimento da Existência do Plano de Cargos e Salários do Banco Alfa	30
Gráfico 6 – Benefícios do Plano de Cargos e Salários para os funcionários da Central de Atendimento	31
Gráfico 7 – Conhecimento do Plano de Cargos e Salários para o desenvolvimento da carreira dentro do Banco Alfa	32
Gráfico 8 – Utilização do Plano de Cargos e Salários para o desenvolvimento da carreira dentro do Banco Alfa	33
Gráfico 9 – Diferencial que o Plano de Cargos e Salários representa na carreira ...	34

RESUMO

As pessoas são os principais recursos de uma instituição e a valorização destes indivíduos é de grande importância para o desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente da organização. Desta forma, um Plano de Cargos e Salários bem construído e de conhecimento dos colaboradores é de grande importância para balizar e nortear o desenvolvimento da carreira profissional do funcionário dentro da instituição. Este estudo tem o objetivo de analisar a importância da utilização e do amplo conhecimento de um Plano de Cargos e Salários nas unidades do Banco Alfa, especificamente na Central de Atendimento do referido Banco. Tal análise foi realizada através de pesquisa de campo, realizada na Central de Atendimento Banco Alfa, localizada em São José dos Pinhais / PR unidade esta que possui cerca de trezentos e cinquenta funcionários e é a porta de entrada desses colaboradores na organização. Para os recém admitidos, ter claro quais as possibilidades de crescimento na instituição e quais as competências cada um deve desenvolver para se adequar ao cargo pretendido é um instrumento necessário e imprescindível para focar seus esforços em seu desenvolvimento profissional. A pesquisa mostrou que do total de funcionários desta unidade, 86% deles acreditam que um Plano de Cargos e Salários é um diferencial na elaboração de seus projetos de desenvolvimento profissional, porém somente 63% deles se utilizam desse conhecimento. Mostrou ainda que 14% da população acreditam que um Plano de Cargos e Salários não seja um diferencial para seu desenvolvimento profissional.

Palavras Chaves: Desenvolvimento de Carreira; Cargos; Salários.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
Objetivo Geral	8
Objetivos Específicos	9
1. O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	10
1.1 Cargos	11
1.1.1 Análise e Descrição dos Cargos	12
1.1.2 Vantagens da Avaliação dos Cargos	12
1.1.3 Tipos de Cargos	14
1.2 Salários e Remuneração.....	16
1.2.1 O Salário	16
1.2.2 A Remuneração	17
1.2.3 Os Benefícios e Compensações.....	17
1.3 Avaliação de Desempenho e Promoções.....	18
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
2.1 Delineamento da Pesquisa	20
2.2 Tipo da Pesquisa.....	20
2.3 Instrumentos e Técnicas para Coleta de Dados	21
2.4 Universo da Pesquisa.....	21
2.5 Seleção da Amostra	22
2.6 Plano de amostragem.....	22
2.7 Aplicação da Pesquisa	23
3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	24
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	26
CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICE	39

INTRODUÇÃO

Atualmente, com o avanço da globalização as organizações têm que se adaptar às constantes mudanças que ocorrem em todos os setores da economia. É primordial que seus colaboradores estejam motivados e engajados com as políticas da empresa e busquem pelo desenvolvimento profissional.

Diante deste contexto, percebe-se o quanto é necessário a busca por conhecimentos mais amplos e ao mesmo tempo coerentes com os objetivos pessoais e da empresa. O aumento da competitividade exige pessoas dinâmicas e eficazes nas organizações, características esperadas de um bom profissional.

A área de recursos humanos faz com que todos os setores da empresa estejam envolvidos e com o intuito de chegar a um mesmo objetivo, que é o da organização. É também responsável por constatar que as necessidades dos funcionários mudam e assim que são realizadas, novas expectativas surgem no lugar das antigas (WALKER, 1991).

Por este motivo, dar ao colaborador a oportunidade de conhecer as políticas de desenvolvimento da empresa, demonstrar claramente o que se espera do profissional e quais as habilidades e competências o mesmo deve desenvolver caso tenha interesse em crescer na organização acaba sendo um diferencial estratégico para ambos. É neste sentido que um Plano de Cargos e Salários bem definido e de amplo conhecimento dos funcionários torna-se importante para o desenvolvimento do colaborador e um facilitador para a organização.

A gestão de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, recursos estes que são considerados os bens mais valiosos da organização.

A respeito da importância da Gestão de Cargos e Salários, Pantaleão (2005, p. 6) explica que as empresas “[...] precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação das pessoas”.

Completa sua apresentação informando ainda que deve ser garantido ainda a isonomia através do exercício da avaliação da estrutura funcional, separando tarefas e responsabilidades que corresponderão a cada cargo, atribuindo-lhes valores justos e coerentes (PANTALEÃO, 2005).

A implantação e ampla divulgação de um Plano de Cargos e Salários é de grande importância para os colaboradores e imprescindível para os recém admitidos, que ainda não

conseguem visualizar claramente quais suas atribuições, suas chances de crescimento e quais competências devem desenvolver para seu crescimento dentro da organização.

A política de cargos e salários consiste no conjunto de normas, procedimentos e ações que zelam pela premissa básica da administração de cargos e salários, são os critérios utilizados para nortear a trajetória do colaborador dentro da organização.

O objetivo principal da Administração de Cargos e Salários é, além de manter um equilíbrio adequado entre o tamanho de sua estrutura de cargos e o volume de seus negócios, o equilíbrio da remuneração interna, ou seja, uma padronização dos cargos equivalentes e suas remunerações e o equilíbrio da remuneração externa, ou seja, uma equidade da remuneração dos cargos internos com a remuneração dos cargos equivalentes em outras empresas estruturalmente similares (PANTALEÃO, 2005, p. 10).

A Central de Atendimento do Banco Alfa realiza transações bancárias via telefone, autenticando as transações com a digitação de senha própria para este canal, no aparelho telefônico. Os funcionários que são contratados para esta dependência, são pessoas que iniciam seu relacionamento com o Banco Alfa através da Central de Atendimento, não tendo ainda conhecimento da estrutura bancária e quais oportunidades encontraram nesta instituição.

Os colaboradores desta unidade permanecem por um período de dois anos nesta Central de Atendimento para após, concorrer a outros cargos na rede de Agências do Banco Alfa.

Neste período, além de serem apresentados para as políticas da organização, os mesmos realizam provas de certificação em conhecimentos diversos relacionados ao ambiente bancário e participam de vários treinamentos com o objetivo de se preparar para trilhar os próximos passos na sua carreira dentro da estrutura do Banco Alfa.

Sem uma clara definição dos passos que cada colaborador deve seguir para seu crescimento profissional seria muito difícil para a maioria dos colaboradores estabelecerem qual caminho trilhar para a evolução de sua carreira, quais pontos devem ser desenvolvidos e quais as vantagens ele terá ao alcançar seus objetivos.

Ante o exposto questiona-se: Qual a importância do Plano de Cargos e Salários do Banco Alfa para o desenvolvimento profissional dos colaboradores da Central de Atendimento?

Objetivo Geral

Identificar de que forma os colaboradores da Central de Atendimento do Banco Alfa

de São José dos Pinhais/PR, utilizam o Plano de Cargos e Salários para elaborar seu projeto de desenvolvimento profissional.

Objetivos Específicos

- ✓ Explicar o que é um Plano de Cargos e Salários, conceituando e definindo suas particularidades, além de apresentar a importância do mesmo para a organização;
- ✓ Verificar se é de conhecimento dos colaboradores da Central de Atendimento do Banco Alfa, o Plano de Cargos e Salários da unidade;
- ✓ Identificar se os colaboradores da Central utilizam o Plano de Cargos e Salários para seu desenvolvimento profissional;
- ✓ Identificar a opinião dos colaboradores sobre o Plano de Cargos e Salários da unidade com relação ao seu desenvolvimento profissional.

1. O PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Toda empresa visa obter resultados, e para que isso possa acontecer precisa ser bem administrada. O primeiro passo para que isto ocorra é a contratação de bons profissionais. Dentre os departamentos que compõem uma empresa, a área de recursos humanos torna-se ainda mais importante para a organização, pois é ela a responsável pelo tratamento do bem mais precioso das organizações: as pessoas. Para que a organização tenha um bom desenvolvimento, a contratação e alocação de recursos humanos é parte fundamental, funcionários motivados e engajados buscam no desenvolvimento das organizações o seu próprio desenvolvimento.

Aquino (1980) ressalta ser necessário proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, além de condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos. Essa satisfação visa mantê-lo motivado, levando-se em consideração que o ser humano é muito complexo. Assim sendo, a seleção do profissional, seu treinamento para que o mesmo possa exercer suas funções a contento e o salário que o mesmo receberá pelos serviços prestados à empresa fará a diferença no desenvolvimento do profissional e na permanência do bom profissional na organização.

Por este motivo, confeccionar e implantar um Plano de Cargos e Salários é essencial para o desenvolvimento do profissional e da organização. Ao se confeccionar um Plano de Cargos e Salários é preciso, primeira e necessariamente, verificar se o mesmo está de acordo com a realidade da organização, evitando-se desta forma discrepância que poderão ocasionar problemas na área de recursos humanos e conseqüências negativas na motivação dos colaboradores.

Conforme explanação de Aquino (1980, p. 182), "[...] o Plano de Cargos e Salários consiste em um sistema dividido em graus, onde cada categoria apresenta um conjunto de atribuições, responsabilidades e complexidade".

Continua explicando o autor supramencionado que este sistema é dividido horizontal e verticalmente. Na vertical, o colaborador galga posições hierárquicas e na horizontal, desloca-se nas faixas, melhorando seu salário e as condições de trabalho.

“Define-se o Plano de Cargos e Salários como sendo o gerenciamento eficiente das políticas de remuneração, estrutura e perfis de cargos e planejamento de pessoal dentro das organizações”. (SOCHODOLAK; MELO JÚNIOR, 2012, p. 3).

Atualmente não existe uma legislação específica que regulamente os cargos e salários no Brasil. O que existe é o texto disposto na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, que

estabelece para cargos e funções iguais, a mesma remuneração, conforme estabelece o artigo 461 da lei 1.723, de 8/11/1952, o princípio da isonomia salarial.

O plano de cargos e salários deverá ser homologado junto ao Ministério do Trabalho, para que tenha validade, conforme regulamenta a Súmula n. 6 do Tribunal Superior do Trabalho.

As Normas e Procedimentos do Plano de Cargos e Salários devem ser objetivos e definir claramente os critérios e passos para: a) salários de admissão; b) alterações de salários; c) promoções; d) transferências; e) reajustes de mercado; f) outros tópicos relacionados. Itens importantes na composição do Plano de Cargos e Salários serão discutidos a seguir.

1.1 Cargos

O item cargo, de um plano de cargos e salários, encontra embasamento nas noções de tarefa, atribuição e função. Por tarefa entende-se como sendo uma atividade individualizada, repetitiva e simples, executada por uma pessoa. Já, atribuição possui o mesmo significado de tarefa, só que neste a atividade passa a ser diferenciada e mais sofisticada, mais mental do que braçal. E, por função entende-se como sendo um conjunto de tarefas ou de atribuições, exercida de maneira sistemática e reiterada por um ocupante do cargo (PANTALEÃO, 2005).

Melhor diferenciação sobre cargos, funções e tarefas é apresentada por Sochodolak e Melo Júnior (2012, p. 4) quando afirmam que:

Função é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos mensalistas) exercida 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.

Silva (2007), explica que:

O processo de descrição de cargos é uma oportunidade única para que todos na empresa, Diretores, Gerentes e todas as pessoas envolvidas nessa tarefa possam repensar a organização e redefinir as responsabilidades de cada cargo, com o objetivo de facilitar e melhorar o desempenho da pessoa que está no cargo ou que venha a ocupar o cargo. (Silva, 2007, p.53)

“A diferença entre cargo e função é que o cargo é a posição que uma pessoa ocupa dentro de uma estrutura organizacional determinado estrategicamente e função é o conjunto de tarefas e responsabilidades que correspondem a este cargo” (PANTALEÃO, 2005, p. 11).

Assim sendo, diante do acima explicado, Silva (2007, p. 57), afirma que:

Durante o processo de avaliação de cargos, os Diretores e Gerentes têm uma oportunidade de discutir e rever as responsabilidades de cada cargo. É muito comum o Diretor Comercial ter uma idéia diferente sobre o que o Gerente Financeiro faz ou deveria fazer. Ou o Diretor Financeiro ficar surpreso com as reais responsabilidades do Gerente de Vendas.

A descrição detalhada e clara do cargo facilitará ao trabalhador conhecer exatamente o que se espera dele na execução de suas atividades bem como dará ao administrador maior conforto na supervisão das atividades.

1.1.1 Análise e Descrição dos Cargos

Serson (1985), explica que uma análise do trabalho é o conjunto de processos que leva ao conhecimento do cargo nas suas partes integrantes. A descrição do cargo é um retrato escrito do mesmo.

O autor explica que uma vez que o cargo é conhecido, analisado e descrito, é possível, em seqüência, avaliar os cargos existentes em uma empresa, classificá-los e ministrar a eles uma política salarial. “[...] só pela descrição do cargo é que podemos saber as qualidades humanas exigidas para o seu exercício, [...]” (SERSON, 1985, p. 281).

Descrever um cargo significa relacionar desde o que o ocupante faz até o motivo porque faz, a descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo.

O formato de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. Relacionam-se de maneira breve as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo. Desta forma, é possível saber quais competências devem ser desenvolvidas para a ocupação do cargo.

1.1.2 Vantagens da Avaliação dos Cargos

No processo de avaliação de cargos são analisadas oportunidades para melhorar o desenho dos cargos e uniformizar o entendimento de todos os Diretores, Gerentes e Supervisores em relação à estrutura de cargos de todas as áreas da empresa.

Outro benefício importante desse processo é que todos têm uma visão clara da natureza das tarefas de cada cargo. Essa percepção será valiosa na hora de definir o perfil do

cargo para propósitos como recrutamento e seleção, promoção, treinamento etc.

Os gerentes que participam desse processo saem com a convicção de que uma pessoa com salário de R\$ 1.000,00, que tenha as qualificações para o cargo, é mais vantagem para a empresa do que duas pessoas com salário de R\$ 700,00 (que muito provavelmente não terão as qualificações para o cargo). Obviamente ninguém vai contratar dois funcionários de R\$ 700,00 em vez de um de R\$ 1.000,00. Normalmente é contratado um funcionário de R\$ 700,00, quando deveria ser contratado um de R\$ 1.000,00. Certo tempo depois, quando o funcionário de R\$ 700,00 não deu conta do recado, contrata-se outro de R\$ 700,00 para "completar o quadro"... Esse é o caminho do "inchamento" da folha de pagamento (SERSON, 1985, p. 33).

Através da explicação acima é possível verificar a importância de se implantar e estabelecer um plano de cargos e salários. Ainda,

O processo de descrição cargos não deve ser entendido como um processo estático, onde uma vez feitas as descrições não há mais necessidade de se pensar no assunto. Muito ao contrário, este é um processo dinâmico, que acompanha a própria dinâmica das mudanças na empresa e nos cargos. Portanto, sempre será positiva qualquer iniciativa no sentido de se atualizar e/ou melhorar as descrições de cargo existentes. É uma oportunidade para cada departamento ou área da empresa refletir sobre seus objetivos e sobre o que está sendo feito, e de que forma, para a consecução dessas metas (SILVA, 2007, p.86).

Na descrição do cargo são enunciados os requisitos básicos exigidos para sua ocupação e não qualifica seu ocupante. Os requisitos mais frequentes são a formação e o tempo de experiência para exercer o cargo, além de características pessoais que o ocupante deve possuir.

A descrição de cargos é feita para fins de administração salarial. Ao descrever um cargo, deve-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Descreve-se o que fazem os ocupantes do cargo, incluindo-se a periodicidade das atividades.

Na conclusão do processo de desenvolvimento do Plano de Cargos e Salários, a empresa terá:

- Uma estrutura de cargos bem definida, permitindo melhorar seu organograma e a funcionalidade de todas as áreas da empresa.
- Uma faixa salarial para cada cargo, permitindo administrar o salário de cada funcionário conforme o seu desenvolvimento técnico e desempenho no cargo.
- Regras claras sobre o funcionamento do Plano de Cargos e Salários, facilitando a aceitação, por parte dos funcionários, das Políticas da empresa nessa área.

1.1.3 Tipos de Cargos

A organização das empresas é uma ordenação, um agrupamento de atividades e recursos, que visam resultados positivos para a própria organização.

Planejar, dirigir e controlar, não só uma empresa, mas qualquer outro tipo de estabelecimento, e/ou instituição, não se torna uma tarefa fácil quando não existe certa estrutura organizacional.

Na estrutura de um plano de Cargos e Salários também é primordial a ordenação/classificação dos cargos.

Os cargos podem ser divididos conforme descritos abaixo: Cargos de Liderança; Administrativos; Operacionais, Técnicos e Gerencias. Cada um possui algum tipo de particularidade, podendo ainda classificar-se de forma personalizada conforme a necessidade da empresa. Segue algumas particularidades dos cargos mencionados:

- CARGOS DE LIDERANÇA

Para os cargos de liderança, coordenação ou equivalentes, a descrição de cargo pode conter os seguintes tópicos: identificação, missão do cargo ou função básica, principais responsabilidades.

Opcionalmente, outros tópicos poderão ser incluídos, como, por exemplo, os principais desafios e complexidades, a posição na estrutura organizacional e os relacionamentos internos e externos.

O Plano de Cargos e Salários engloba: a) a relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado; b) os fatores utilizados na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator, bem como a descrição daquilo que se entende para cada fator e cada nível; c) a pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa; d) a avaliação resultante de cada cargo em função dos fatores utilizados, dos níveis atribuídos a cada cargo em cada fator e da pontuação estabelecida para cada nível. o agrupamento dos cargos em níveis para fins de administração salarial; f) o resultado da pesquisa de mercado salarial para cada nível de cargos e suas respectiva faixa de variação (LACOMBE, HEILBORN, 2003, p. 282).

A função motivacional neste caso é de grande importância uma vez que o líder é o responsável por impulsionar o crescimento da organização e das pessoas.

Existem dois grandes focos no trabalho de um líder e ambos com a mesma importância, o foco nos resultados e o foco nas pessoas, o equilíbrio nestes casos é essencial para o alcance dos objetivos.

- **CARGOS ADMINISTRATIVOS**

Para os cargos administrativos e operacionais, as descrições de cargo basicamente contêm os mesmos tópicos, apenas com um enfoque voltado para as características dessas funções.

Nos cargos administrativos a ênfase recai em tarefas.

Desta forma devem ser analisados: a) os fluxos das tarefas; b) ciclo das tarefas; c) tipos de controles, relatórios preparados; d) periodicidade e prazos das tarefas; f) relacionamentos com outras áreas.

- **CARGOS OPERACIONAIS**

Nos cargos operacionais, a ênfase também recai em tarefas, sendo analisado: a) os tipos de operações executadas; b) fases/fluxo das tarefas; c) ciclo das tarefas; d) tipos de máquinas operadas; e) tipos de materiais e ferramentas utilizados; f) quantidade/qualidade exigidas do trabalho; g) anotações, controles da produção.

- **CARGOS TÉCNICOS**

Já, para os cargos técnicos e especializados, devem ser analisadas: a) qual a disciplina principal (que campo do conhecimento específico); b) como funciona o processo de trabalho; c) qual o ciclo das atividades; d) que áreas são atendidas; e, f) qual o objetivo da prestação do serviço.

- **CARGOS GERENCIAIS**

Para os cargos gerenciais devem ser analisadas as responsabilidades do cargo em relação a: a) estratégias; b) políticas; c) estabelecimento de objetivos; d) elaboração de planos de ação; e) responsabilidades por supervisão e controle; f) responsabilidades por gerência de pessoas.

A escolha das palavras e da forma de elaboração das frases numa descrição de cargo é extremamente importante para facilitar a leitura e compreensão do cargo descrito, de forma que não sejam possíveis erros de interpretação.

Deve-se levar em consideração que o objetivo principal desta descrição é a de facilitar o entendimento do que vem a ser o cargo por uma pessoa que não possua amplo conhecimento do mesmo.

Por exemplo, se diversos supervisores ou gerentes numa reunião de avaliação de cargos para discutir sobre os cargos das diversas áreas e departamentos da empresa. Cada pessoa deverá ler várias descrições de cargo num dia. Portanto as descrições de cargo deverão ter um texto curto, porém esclarecedor.

1.2 Salários e Remuneração

Segundo Aquino (1980), uma empresa precisa adotar uma política salarial sadia, pois ao conceder um reajuste ou decidir sobre a estrutura salarial, deve ser levado em consideração que o salário não é representado apenas pelo seu valor econômico, pois existe uma série de fatores internos e externos a serem considerados.

1.2.1 O Salário

O salário que o funcionário recebe reflete em sua situação social, em suas condições de vida e define ainda, seu status na sociedade. Possui ainda, o salário, uma conotação emocional muito grande, pois através dele, o funcionário costuma se avaliar pessoal e profissionalmente.

Outro fator a ser considerado, são as comparações salariais entre funcionários. Essa comparação tem efeitos danosos para o colaborador, que se sente injustiçado. “Isso acontece, com maior frequência, nas empresas em que não há uma administração salarial organizada” (AQUINO, 1980, p.190).

Dessa forma é possível conceituar salários como sendo “[...] o pagamento em dinheiro como contraprestação ao trabalho, podendo ser fixo ou variável” (PANTALEÃO, 2005, p. 11).

A modificação dos salários dos funcionários pode ser realizada de diversas formas. Essa modificação pode ocorrer por força da criação de novos cargos, por alterações salariais decorrentes do final do contrato de experiência, pela promoção vertical ou horizontal, pela transferência para outro cargo ou ainda, pela reclassificação de cargo.

Na maioria das organizações a promoção vertical ocorre quando o funcionário passa a ocupar cargos incluídos numa classe superior à classe atual e ocorre na carreira específica do

funcionário, muitas vezes sendo observado o prazo mínimo de um ano, antes que ocorra nova promoção vertical para o mesmo.

Outra forma de ocorrer a promoção vertical é através da mudança da carreira do funcionário, como por exemplo, um funcionário que trabalhava na área de atendimento e passará a trabalhar na área administrativa.

A promoção horizontal é concedida a funcionário que apresentem desempenho ou destaque dentro do contexto. Deve ser observado o prazo mínimo de um ano para que ocorram novas promoções horizontais para um mesmo funcionário.

1.2.2 A Remuneração

Já, a remuneração é o salário direto somado ao salário indireto que decorre de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecido pela organização, tais como: férias, gratificações, gorjetas, adicionais diversos e benefícios sociais.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 412), explicam que “alguns empregadores pagam um salário tabelado para uma função (ou nível de habilidade) e depois oferecem bonificações ou incentivos para recompensar as diferenças de desempenho”.

Diversas empresas remuneram diferentemente, funcionários que exercem a mesma função. Esta política salarial chama-se de alinhamento interno, onde o empregado que trabalha em menor espaço de tempo, ou com mais dedicação, etc.; é mais bem remunerado do que o outro que “apenas cumpre seu papel”.

1.2.3 Os Benefícios e Compensações

Aquino (1980), explica que existem várias modalidades de benefícios, tais como assistência médica, restaurante, transporte, viagens, assistência odontológica, convênios e cartão de crédito.

As compensações dadas aos empregados pelo trabalho assalariado são destinadas a satisfazer suas necessidades fora do local de trabalho.

No salário encontra-se um aspecto motivador, o reconhecimento do mérito profissional pela administração, sendo por muitos profissionais considerado o aspecto mais importante. Desta maneira, um colaborador apresenta elevado desmotivação profissional quando verifica que outro colaborador que ela considera profissionalmente inferior tem

remuneração superior à sua.

O sistema de remuneração deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno e externo e que seja voltada a estratégia e eficiência dos negócios da organização, no qual definirá as atribuições e deveres de cada cargo, estabelecendo os salários a serem pagos.

A figura 1 representa os diversos tipos de compensação, que podem ser oferecidas aos colaboradores de uma empresa.

FIGURA 1 – DIVERSOS TIPOS DE COMPENSAÇÃO.

Programas de Remuneração Variável;	Assistência médica;
Plano de Carreira;	Seguro de vida;
Cursos de Idiomas;	Assistência odontológica;
Programa de avaliação de resultados ou de desempenho;	Transporte fornecido pela empresa;
Participação nos lucros resultados;	Previdência privada;
Bolsa de estudos ou crédito educativo;	Assistência farmacêutica;
Incentivo a educação continuada;	Auxílio a alimentação;
Empréstimos pessoais;	Cesta básica;
	Auxilio creche ou babá;
	Auxilio escolar para os filhos;

Fonte: PANTALEÃO, Sérgio Ferreira. **Administração de Cargos e Salários**: método prático para implantação do Plano. São Paulo: Maph, 2005, p. 54.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 275) defendem que a boa administração deve ter como um dos objetivos a coerência interna entre os salários dos empregados da empresa; “[...] só assim será possível manter uma equipe competente e motivada, com custos adequados”.

1.3 Avaliação de Desempenho e Promoções

O desempenho no cargo varia de pessoa para pessoa e depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam. Desta forma a avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa.

No entendimento de Rosa (2001, p. 78), “[...] as organizações estão cada vez valorizando o ser humano, procurando avaliar também seu potencial emocional e intelectual”.

As promoções estão intimamente ligadas ao Plano de Cargos e Salários, onde o colaborador é promovido após ser avaliado o seu desempenho. Em empresas de economia privada, a promoção por tempo de serviço não acontece, desta forma, faz-se necessário um plano corretamente formulado, que atenda as necessidades da organização onde irá ser colocado em prática.

Todas as empresas querem ter uma estrutura de cargos enxuta e o segredo para se alcançar esta estabilidade está numa combinação da definição das atribuições dos cargos de cada área com a alocação da pessoa certa para cada cargo.

Silva (2007) defende que o processo de avaliação que visa a promoção de um funcionário, deverá ser levado em consideração sua disciplina, assiduidade, pontualidade, colaboração com a equipe, superiores e demais colegas de trabalho, disponibilidade, qualidade do trabalho realizado, responsabilidade, apresentação pessoal, conhecimento da função, desenvolvimento técnico-profissional, entendimento e aceitação de mudanças, comunicação, organização, liderança e capacidade de resolução de conflitos. Esses dois últimos itens são utilizados apenas para a avaliação de candidatos aos cargos de encarregados e cargos superiores.

Para Werther e Davis (1983) citados por Silva (2007), a avaliação de desempenho melhora as decisões de pessoal e a retro informação que os empregados têm sobre seu desempenho. Quando um funcionário entra em uma empresa, ele recebe o salário de admissão, sendo normalmente em torno de 10% (dez por cento) abaixo da faixa, aumentando para o mínimo da faixa depois de terminado o período de experiência.

O progresso do funcionário é avaliado através dos instrumentos de promoção horizontal e vertical. A promoção horizontal ou aumento por mérito é a passagem do colaborador para um nível superior de salário dentro do mesmo cargo e grau, decorrente do desempenho de suas tarefas e aumento de experiência. “Em geral, a promoção horizontal obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro” (PONTES, 2000, p. 289).

Segundo o autor, a promoção vertical ou aumento por promoção é a passagem do colaborador de um cargo para outro superior, ficando o funcionário, no mínimo, seis meses no cargo inicial. Defende ainda que um programa de administração de cargos e salários deve seguir etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A referida pesquisa observou as normas da Associação Brasileira de Normas Técnica – ABNT e as especificações estabelecidas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Para o desenvolvimento da mesma, realizou-se inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, utilizando para tanto, as principais obras e autores que escrevam sobre o assunto exposto. Cervo e Bervian (1996, p. 48) explicam que a pesquisa bibliográfica “[...] procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Para tanto, a base científica direciona a pesquisa, fornecendo sustentação para os modelos teóricos.

A opção pela utilização desta modalidade de pesquisa dá-se ao fato da pesquisadora acreditar ser a pesquisa bibliográfica a que melhor direciona o seu desenvolvimento. Da mesma forma possibilitará uma confiável interpretação dos dados coletados na pesquisa de campo.

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo optou-se pela pesquisa descritiva, pois, segundo explicação de Cervo e Bervian (1996, p. 49), a mesma “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Essa pesquisa de campo foi desenvolvida através da técnica de questionário com perguntas fechadas. Marconi e Lakatos (2006, p. 107), explicam que o questionário é “[...] constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

2.1 Delineamento da Pesquisa

De acordo com Roesch (1999, p. 126), “o delineamento da pesquisa, consiste em tornar o problema pesquisável; determina quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas”.

Na presente pesquisa o universo estudado é o de Recursos Humanos e, dentro desse, o Plano de Cargos e Salários, visando analisar se os funcionários da Central de Atendimento do Banco Alfa de São José dos Pinhais possuem ou não conhecimento do mesmo e da importância para o desenvolvimento de suas carreiras na instituição.

2.2 Tipo da Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado foi a Pesquisa Quantitativa.

2.3 Instrumentos e Técnicas para Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário com perguntas fechadas.

Roesch (1999, p. 128) comenta que “um projeto pode combinar técnicas desenvolvidas em um ou outro paradigma”. A respeito do questionário afirma ainda a autora que,

O questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor. Não é apenas um formulário ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. É um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa (ROESCH, 1999, p. 142).

No decorrer das entrevistas aplicadas torna-se necessário utilizar outros instrumentos, pois os entrevistados sempre apresentam dados que precisam ser analisados com mais profundidade.

Outra técnica utilizada foi a Análise de Documentos. Para se atingir os objetivos da pesquisa foi necessário analisar e estudar o Plano de Cargos e Salários do Banco Alfa. Somente através da leitura e compreensão do mesmo é que se poderiam formular as perguntas do questionário e, ainda, entender as respostas recebidas.

Nesse sentido Roesch (1999, p. 165) argumenta que, “normalmente tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas e outros métodos de coleta de dados”.

2.4 Universo da Pesquisa

Na visão de Roesch, “Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo” (1999, p. 130).

Na mesma linha de pensamento, Vergara (1999, p. 130), explica que “[...] população é um conjunto de elementos (empresas, produtos ou pessoas) que possuem as características que serão objetos de estudo”.

O universo da pesquisa é composto pelos funcionários da Central de Atendimento do Banco Alfa, restringindo-se somente ao município de São José dos Pinhais, no Estado do Paraná.

A referenciada Central possui cerca de 350 (trezentos e cinquenta) funcionários.

2.5 Seleção da Amostra

Em razão do tamanho da população, faz-se necessário extrair uma parcela desta população para realizar a pesquisa, ou seja, será feita pelo processo de amostragem utilizando-se da fórmula exposta no item 3.6 - Plano de Amostragem.

Dentro dessa amostra, foram escolhidos somente os funcionários com cargo operacional, haja vista que são esses iniciantes que utilizam do Plano de Cargos e Salários para desenvolver suas metas profissionais dentro da empresa.

Dos 350 (trezentos e cinquenta) funcionários da Central de Atendimento utilizada para o desenvolvimento desse estudo, 18 (dezoito) ocupam cargos gerenciais, sobrando apenas 332 (trezentos e trinta e dois) funcionários para compor a amostra.

2.6 Plano de amostragem

O propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa (ROESCH, 1999, p. 132).

O tipo de amostra utilizada é a amostra aleatória simples. Ou seja, aquela em que a escolha dos elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios, de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra (ROESCH, 1999, p. 131).

Na visão de Gil (1994, p.101) “Quando a população pesquisada não supera 100.000 elementos, a fórmula para o cálculo do tamanho da amostra é a seguinte:”

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvios padrões

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar

N = Tamanho da população

e^2 = Erro máximo permitido

Dessa forma obtêm-se a seguinte amostra:

$$n = \frac{2^2 \cdot 20 \cdot 20 \cdot 332}{5^2 \cdot (332 - 1) + 2^2 \cdot 20 \cdot 20} = 54$$

Onde 54 (cinquenta e quatro) foram os entrevistados dentro do universo de 332 (trezentos e trinta e dois) funcionários da referida Central de Atendimento.

2.7 Aplicação da Pesquisa

Durante o período de 17 a 18 de outubro de 2011, foi aplicado questionário contendo 10 perguntas fechadas de múltipla escolha, todas ligadas a percepção dos funcionários quanto ao Plano de Cargos e Salários da unidade, seus benefícios e a utilização do mesmo na elaboração de seu projeto de desenvolvimento profissional.

Tal questionário foi aplicado em 54 (cinquenta e quatro) funcionários da Central de Atendimento do Banco Alfa, distribuídos apenas para os ocupantes de cargos operacionais.

Nos dois dias que durou a coleta de dados, os funcionários eram enviados a uma sala, sob orientação da pesquisadora, para responderem as questões. Somente depois de terminar o preenchimento do questionário é que os funcionários voltavam para suas posições de trabalho. Visando não comprometer a eficiência do serviço prestado pela Central de atendimento, eram enviados à sala para responder o questionário, somente dois funcionários de cada vez.

Assim sendo, no dia 17 de outubro 27 (vinte e sete) funcionários responderam ao questionário, sendo escolhido aleatoriamente, 9 (nove) funcionário por turno. O mesmo processo se repetiu no dia 18 de outubro, completando a amostra da pesquisa.

3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A Central de Atendimento Banco Alfa escolhida para a realização da pesquisa, encontra-se localizada no município de São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba – PR.

Trata-se de uma Central de Atendimento, funcionando exclusivamente via telefone (*telemarketing*) onde seus funcionários realizam contatos ativos (quando o funcionário liga para o cliente oferecendo um tipo de produto) e receptivos (quando o cliente entra em contato através do serviço de 0800, solicitando informações ou transações bancárias).

As empresas precisam desenvolver uma equipe de profissionais que seja ao mesmo tempo competente e eficaz, conhecedora da natureza e das características dos produtos, além do serviço a ser ofertado ao cliente (COBRA, 1994).

Continua explicando o autor retro mencionado que o vendedor de uma empresa é o responsável por grande parte do sucesso da mesma, pois é ele que lida diretamente com os clientes, assim, o mesmo deve desdobrar-se para agradar e manter o mesmo satisfeito, gerando assim, a fidelização do cliente à empresa. No caso específico dessa Central de Atendimento o funcionário pode ser vislumbrado como vendedor quando inicia o contato ativo.

Segundo Kotler (1998, p. 605), “[...] os clientes de hoje, que estão lidando com muitos fornecedores, não podem tolerar vendedores despreparados, mas sim, vendedores que conheçam seu serviço, que sejam capazes de oferecer idéias, que sejam eficientes e de confiança”.

Por receber grande demanda de clientes de quase todo o Brasil, a Central de Atendimento é uma unidade muito grande, com aproximadamente 350 (trezentos e cinquenta) funcionários e expandindo seu quadro a todo o momento.

A administração e os funcionários devem trabalhar em conjunto para ter a garantia que os padrões de qualidade no atendimento sejam mantidas. Deve-se estabelecer uma relação amigável e calorosa com o cliente. E este, o cliente, deve receber atenção total. (HOPSON; SCALLY, 1995).

Grande percentual dos funcionários que fizeram o concurso para o Banco indicando a região de Curitiba para trabalho é convocado para iniciar sua carreira bancária junto a instituição Banco Alfa na Central de Atendimento – São José dos Pinhais.

Após a posse dos colaboradores nas unidades do Banco Alfa, os mesmos devem cumprir dois anos de serviços nessa Central antes de ser permitida a transferência para uma

agência ou para outra localidade.

Como o contato que os funcionários que tomam posse nesta Central têm com relação ao conglomerado Banco Alfa ainda é restrito, o conhecimento pelos funcionários de quais cargos a instituição possui, quais competências os mesmos devem apresentar para concorrer aos cargos pretendidos e quais os benefícios os mesmos teriam em tais cargos é muito importante para este início de atividade.

O espaço físico dessa Central é composto por uma sala grande, sendo que cada funcionário é separado do outro através de módulos de atendimento.

O horário de funcionamento da Central é de segunda a sexta-feira, das 7 (sete) horas às 22(vinte e duas) horas. Esse horário é dividido em 3 (três) turno de 6 (seis) horas cada. Em cada turno trabalham aproximadamente 115 (cento e quinze) funcionários.

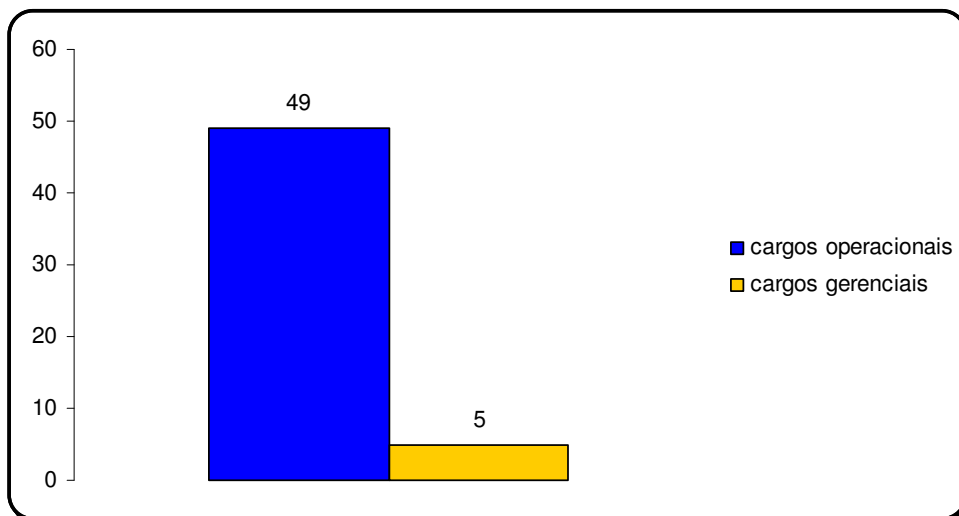
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os participantes dessa pesquisa foram abordados em seu próprio local de trabalho (após concordância de sua chefia), nos três diferentes turnos.

Os mesmos foram abordados no seu próprio local de trabalho e convidados a pensar sobre o Plano de Cargos e Salários do Banco Alfa na Central de Atendimento. Após este período de reflexão, foram disponibilizados os questionários da pesquisa para responderem quais as percepções dos funcionários sobre a relação do Plano de Cargos e Salários e os benefícios que o mesmo possa oferecer para a elaboração de seus projetos de desenvolvimento profissional.

Inicialmente sentiu-se a necessidade de separar a população pesquisada pelo cargo que ocupa na Central de Atendimento, haja vista que somente os funcionários com cargo operacional é que iriam participar do estudo. Através do gráfico 1 apresenta-se esses dados.

Gráfico 1 - Distribuição dos cargos na Central de Atendimento Banco Alfa - SJP



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Conforme foi apresentado no decorrer do trabalho, a Central de Atendimento é a fase inicial da carreira no Banco Alfa, por esse motivo apresenta 91% (noventa e um por cento) de funcionários ocupando cargos operacionais, ou seja, 332 (trezentos e trinta e duas) pessoas. E, apenas 5% (cinco por cento) ocupando cargos gerenciais, ou seja, 18 (dezoito) pessoas.

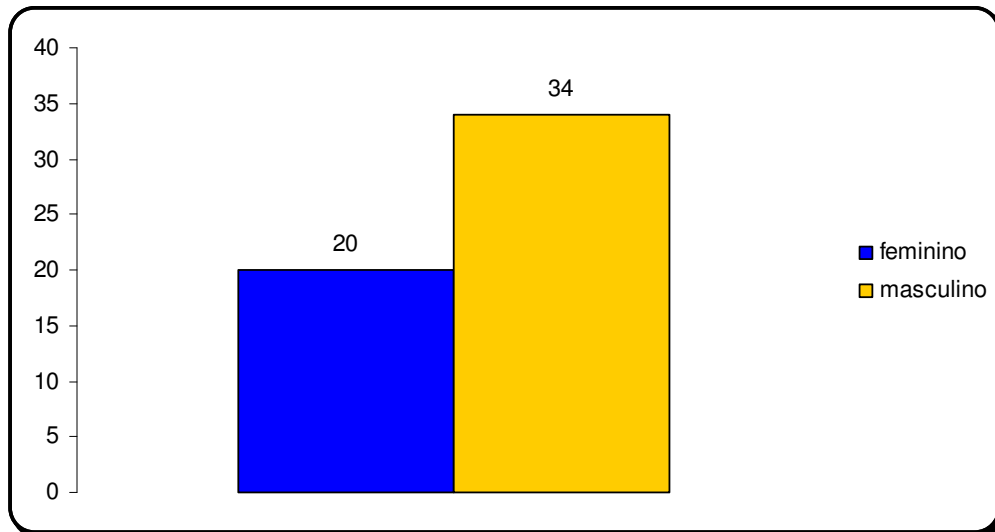
O próximo quesito do questionário possuía o intuito de verificar a relação existente entre o cargo ocupado e o sexo dos funcionários.

Há pouco menos de meio século atrás, o papel da mulher limitava-se a casar, gerar filhos e organizar a vida doméstica. Com o passar dos anos este cenário foi, gradativamente,

modificando-se. Lentamente a mulher passou a adquirir novos direitos e, juntamente com estes direitos, ocorreu uma abertura para o mercado de trabalho.

Os dados encontrados na pesquisa estão apresentados através do gráfico 2 que expõe o sexo com relação aos cargos operacionais.

Gráfico 2 – Distribuição dos Cargos Operacionais em relação ao sexo do funcionário



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Quando se relaciona o sexo do funcionário com o cargo ocupado, verifica-se que 38% (trinta e oito por cento) dos cargos operacionais são ocupados por funcionários do sexo feminino e, 62% (sessenta e dois por cento) dos funcionários em cargos operacionais, são do sexo masculino.

Probst (2004) informa que a ascensão da mulher no mercado de trabalho iniciou-se em decorrência das Guerras Mundiais onde a mulher precisou ocupar postos de trabalho que anteriormente eram ocupados exclusivamente pelos homens. Atualmente, segundo a autora, não existe nenhuma área ou tipo de ocupação em que não existam mulheres trabalhando em igualdade com os homens.

Almeida (2005, p. 155) defende que com o advento da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, em 1943, a mulher começa, realmente, a ganhar espaço, protegido por lei, no mercado de trabalho. Foram destinados trinta artigos (do 372 ao 401), expostos no Capítulo III – Da proteção do Trabalho da Mulher, que pertence ao Título III – Das Normas Especiais de Tutela do Trabalho.

Segundo explicação de Melo (1998), as trabalhadoras brasileiras concentram-se nas atividades do setor de serviços; oitenta por cento das trabalhadoras brasileiras estão na área de

docência, comerciárias, cabeleireiras, manicures, funcionárias públicas ou trabalham em serviços de saúde, mas o contingente feminino mais importante está concentrado no serviço doméstico remunerado, primeira ocupação das mulheres brasileiras.

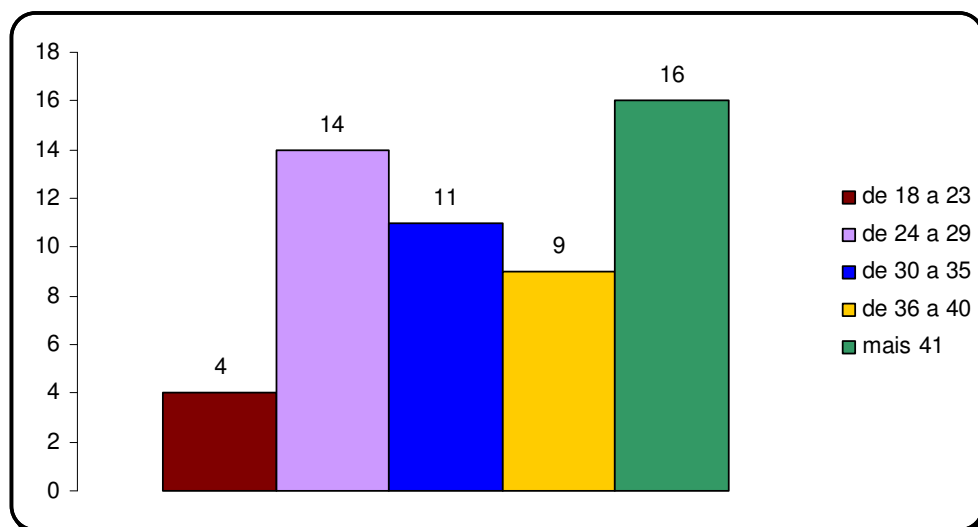
Atualmente, no Brasil, as mulheres correspondem a 41% (quarenta e um por cento) da força de trabalho, mas, somente 24% (vinte e quatro por cento) dessas, ocupam cargos de gerência.

Em pesquisa realizada pela Gazeta Mercantil, com trezentas das maiores empresas brasileiras, constatou-se que a ascensão das mulheres para cargos executivos subiu de 8% (oito por cento) em 1990 para 13% (treze por cento) em 2000, ou seja, um acréscimo de 1% (um por cento) ao ano (BALERINI, 2007).

A terceira pergunta pretendeu verificar a idade dos funcionários da Central de Atendimento em análise em relação ao cargo ocupado.

Os dados encontrados para os cargos operacionais estão dispostos através do Gráfico 3.

Gráfico 3 – Distribuição dos Cargos Operacionais em relação à idade do funcionário



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

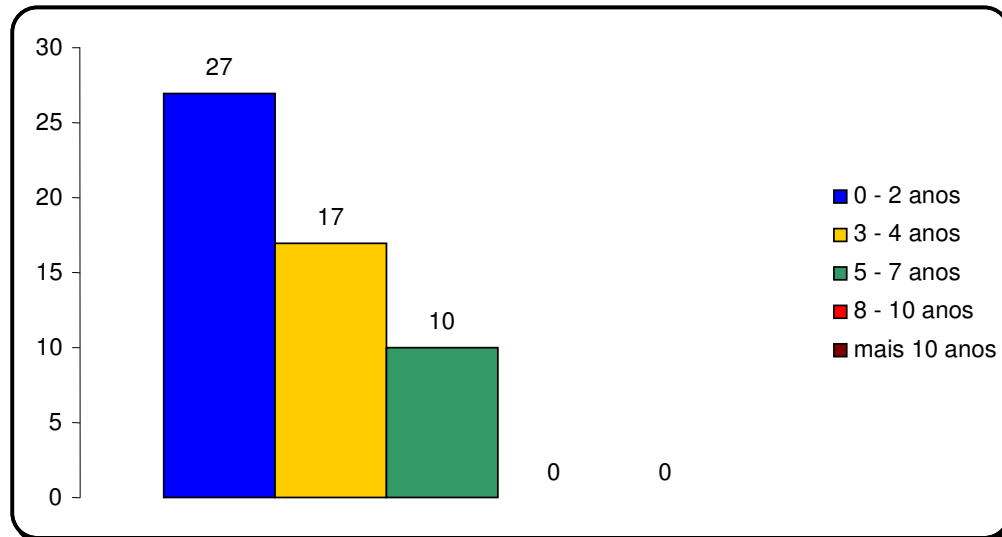
No tocante aos cargos operacionais, a maioria é ocupada por funcionários com idade superior a 41 (quarenta e um) anos, perfazendo o valor de 30% (trinta por cento) da população pesquisada.

Nessa posição de carreira também se encontra funcionários com idade desde os 18 (dezoito) anos, que totalizam 7% (sete por cento) da amostra.

A próxima pergunta pretendia verificar o tempo de Banco que cada funcionário da

Central de Atendimento possuía. Os dados encontrados encontram-se dispostos através do Gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição dos Cargos Operacionais em relação ao tempo de Banco



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Ao ser analisado o gráfico 4 referente ao tempo de banco em relação ao cargo ocupado, verifica-se que a concentração de funcionários possui até 2 (dois) anos que trabalha no Banco, perfazendo um percentual de 50% (cinquenta por cento) de toda a amostra pesquisada.

A unidade Central de Atendimento tem apenas sete anos de existência, por este motivo não foi encontrado colaboradores da área operacional com tempo de Banco superior a sete anos.

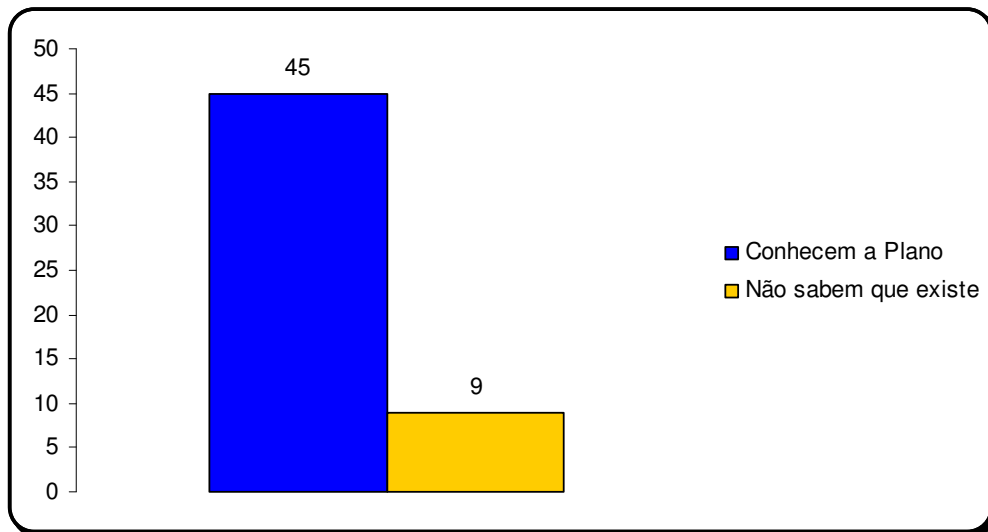
Os questionamentos mais específicos envolvendo o tema desse trabalho iniciam-se a partir da quinta pergunta que versava sobre o Banco oferecer alternativas para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Todos os entrevistados responderam afirmativamente a esse questionamento, ou seja, possuem conhecimento de que o Banco Alfa oferece condições para se desenvolver uma carreira profissional, que os funcionários não ficam estagnados no cargo inicialmente ocupado, quando passaram no concurso público.

Em seguida, através da pergunta de número seis, os entrevistados foram questionados sobre a existência do Plano de Cargos e Salários para os funcionários do Banco Alfa.

As respostas encontradas estão dispostas através do Gráfico 5.

Gráfico 5 – Conhecimento da Existência do Plano de Cargos e Salários do Banco Alfa



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Analisando-se o gráfico 5 é possível constatar que 83% (oitenta e três por cento) sabem da existência e conhecem o Plano, enquanto que 17% (dezessete por cento) dos funcionários não sabem que o Banco Alfa possui um Plano de Cargos e Salários.

Constatou-se através da apresentação do Gráfico 4 que a maioria dos funcionários desta Central de Atendimentos possui relativamente pouco tempo de trabalho na empresa, cerca de quatro anos, no entanto, esses colaboradores, na grande maioria, possuem conhecimento que o Banco Alfa possui um Plano de Cargos e Salários.

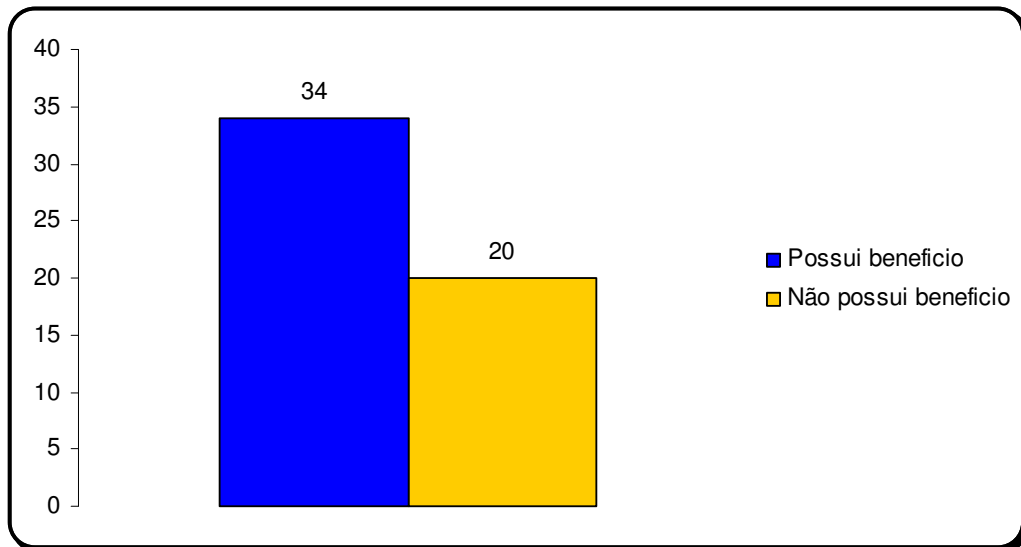
Conforme apresentando no capítulo um, Aquino (1980) ressalta a importância de se proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, além de condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos.

Essa satisfação visa mantê-lo motivado, para que o mesmo possa exercer suas funções a contento e o salário que o mesmo receberá pelos serviços prestados à empresa fará a diferença no desenvolvimento do profissional e na permanência do bom profissional na organização.

Através do conhecimento do Plano de Cargos e Salários é que o funcionário poderá delinear seu desenvolvimento dentro da empresa.

A pergunta número sete questionava se um Plano de Cargos e Salários oferecia algum benefício para os funcionários da Central de Atendimento. As respostas encontradas estão dispostas através do Gráfico 6.

Gráfico 6 – Benefícios do Plano de Cargos e Salários para os funcionários da Central de Atendimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Do total da amostra, 37% (trinta e sete por cento) não percebem nenhum benefício na utilização do Plano de Cargos e Salários, por este motivo não se utilizam desse conhecimento para elaborar seu projeto de desenvolvimento dentro da organização.

Interessante ressaltar que, dos funcionários citados, todos possuem menos de dois anos de Banco e, 4 (quatro) possuem idade entre 18 (dezoito) a 23 (vinte e três) anos e 16 (dezesesseis) possuem mais de 41 (quarenta e um) anos de idade.

Esse percentual é preocupante, pois um Plano de Cargos e Salários representa um potente conhecimento para auxiliar o funcionário na elaboração de seus projetos profissionais futuros.

Esta informação é muito importante no que se refere a divulgação e orientação por parte dos superiores no sentido de ensinar ao colaborador a forma de utilização do conhecimento e quais benefícios o mesmo pode obter sabendo exatamente qual a responsabilidade de cada cargo e de que forma ele deve focar seus estudos, se preparar para novos desafios.

E possível observar nos questionários coletados que o Plano de Cargos e Salários da Central de Atendimento Banco Alfa - São José dos Pinhais é de conhecimento de grande parte dos colaboradores, porém o percentual dos colaboradores que utilizam o Plano para projetar o desenvolvimento de suas carreiras é consideravelmente menor.

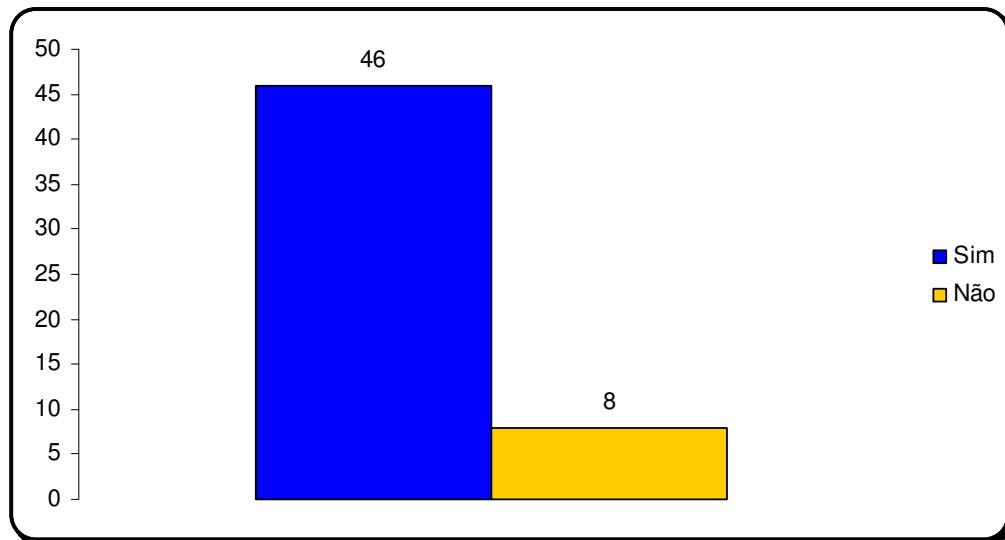
Mesmo a empresa tendo realizado investimentos na elaboração do Plano de Cargos e

Salários o não conhecimento, divulgação e entendimento do Plano faz com que o mesmo não seja validado por parte dos funcionários.

É sabido que somente através da utilização do Plano de Cargos e Salários é que se desenvolve uma carreira dentro do Banco Alfa.

Dessa forma, a pergunta de número oito questionava se os funcionários estavam ou não cientes dessa informação. As respostas encontram-se dispostas através do Gráfico de número sete.

Gráfico 7 – Conhecimento do Plano de Cargos e Salários para o desenvolvimento da carreira dentro do Banco Alfa



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

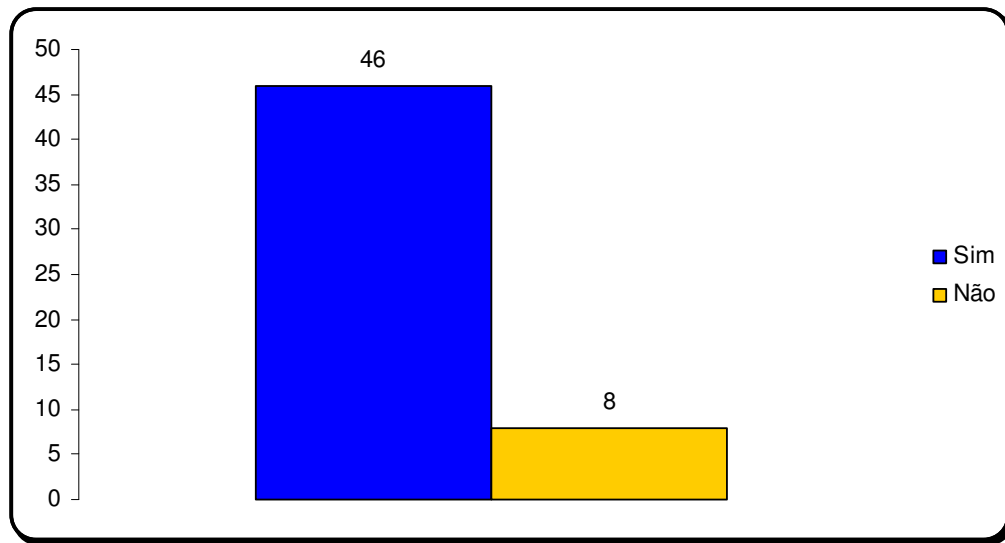
Conclui-se que 15% (quinze por cento) dos funcionários entrevistados não sabem que para fazer carreira no Banco Alfa é necessário observar o Plano de Cargos e Salários existente na instituição.

Esses oito funcionários são os mesmos que afirmaram, anteriormente, desconhecer a existência do Plano de Cargos e Salários do Banco Alfa.

A pergunta de número nove possuía o intuito de verificar se os funcionários utilizavam o Plano de Cargos e Salários para elaborar seu plano de desenvolvimento dentro da Empresa.

As respostas recebidas para esse quesito foram idêntica a da pergunta anterior e encontram-se dispostas através do Gráfico de número oito.

Gráfico 8 – Utilização do Plano de Cargos e Salários para o desenvolvimento da carreira dentro do Banco Alfa



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Analisando-se o gráfico 8, verifica-se que 85% (oitenta e cinco por cento) dos entrevistados, ou seja, 46 (quarenta e seis) funcionários utilizam o Plano de Cargos e Salários para nortear o desenvolvimento de suas carreiras profissionais dentro do Banco Alfa, incluindo todas as suas dependências (agências, centrais e diretoria).

Esses percentuais encontrados demonstram a importância do Plano de Cargos e Salários em uma instituição, pois, é através desse importante Plano que os funcionários poderão administrar e planejar suas carreias e verificar constantemente o desenvolvimento da mesma.

Poderão ainda, comparar seu desempenho com o que o cargo espera e, ainda, verificar quais são as atribuições que um cargo mais elevado possui, procurando adequar suas atividades profissionais ao cargo almejado.

Sobre a importância da utilização do Plano de Cargos e Salários para o desenvolvimento da carreira, Sochodolak e Melo Júnior (2012, p. 19) afirmam que:

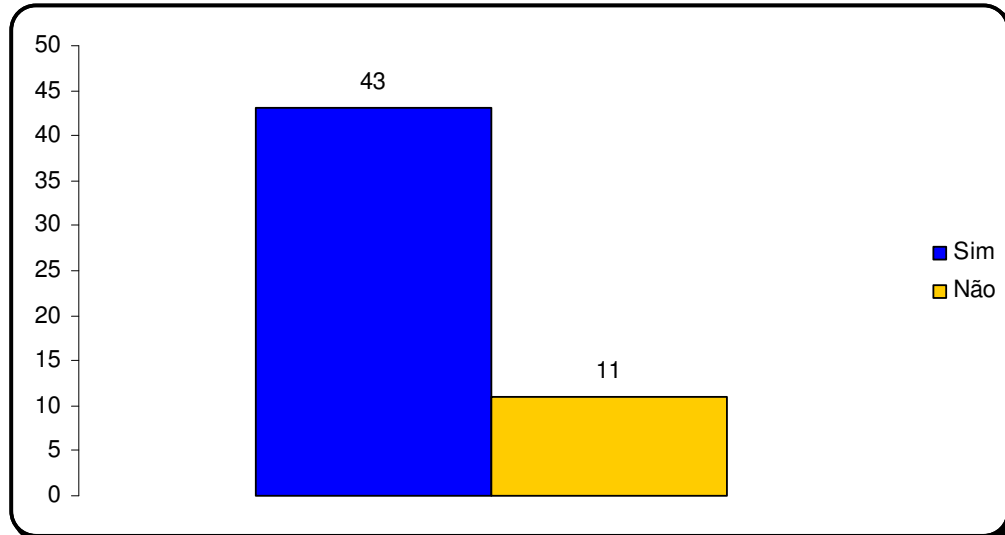
[...] é através dessa avaliação que se pode realizar a apreciação sistemática de cada ocupante em seu respectivo cargo, bem como o seu potencial e habilidades de desenvolvimento, rentabilidade e produtividade, localizando inclusive problemas nas atividades desempenhadas a serem solucionados. O Plano de Cargos e Salários se torna motivador ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, já que conseguem pontuar e obter melhores rendimentos, a partir do seu esforço, iniciativa e de acordo com as responsabilidades e/ou trabalhos prestados.

A décima pergunta referia-se ao diferencial que um plano de cargos e salários pode

oferecer para a carreira do funcionário.

As respostas encontradas estão dispostas através do Gráfico de número nove.

Gráfico 9 – Diferencial que o Plano de Cargos e Salários representa na carreira



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O gráfico nove demonstra que a maior parte dos colaboradores utilizam o Plano de Cargos e Salários e também acreditam que o Plano é um diferencial no desenvolvimento de sua carreira.

No entanto, verifica-se uma redução de 5% (cinco por cento) na utilização do referenciado Plano de Cargos e Salários em relação aos funcionários que responderam utilizar o conhecimento. Ou seja, eles utilizam o Plano de Cargos e Salários, mas não acreditam que o mesmo seja um diferencial para nortear o desenvolvimento profissional dentro da empresa.

CONCLUSÃO

A pesquisa demonstra que existe algumas percepções importantes pela grande maioria dos funcionários, que a empresa oferece possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional e que a utilização de um Plano de Cargos e Salários é um diferencial importante para a evolução da sua carreira bem como para auxiliá-los na elaboração do desenvolvimento das mesmas.

Porém o que foi percebido na compilação dos resultados dos questionários é que mesmo os colaboradores entendendo o valor de um Plano de Cargos e Salários um percentual considerável não se utiliza desse conhecimento em suas projeções futuras.

Segundo Pantaleão (2007), o sucesso da implantação e utilização de um Plano de Cargos e Salários depende da compreensão do que está ocorrendo, da assimilação do que se pretende e do comprometimento de todos os envolvidos.

A pesquisa mostrou que do total de funcionários desta unidade, 86% deles acreditam que um Plano de Cargos e Salários é um diferencial na elaboração de seus projetos de desenvolvimento profissional, porém somente 63% deles se utilizam desse conhecimento. Mostrou ainda que 14% da população acreditam que um Plano de Cargos e Salários não seja um diferencial para seu desenvolvimento profissional.

Como mencionado anteriormente, a Central de Atendimento é a porta de entrada de muitos funcionários na estrutura do Banco Alfa e para que o Plano de Cargos e Salários possa auxiliar no desenvolvimento profissional destes colaboradores, uma melhor compreensão do Plano pelos colaboradores faz-se necessária.

Para os funcionários que almejam seu desenvolvimento profissional, saber exatamente o que se espera de seu desempenho, saber todas as atividades que determinado cargo exerce, ter a dimensão e a noção das tarefas, as atribuições, a remuneração e os benefícios que cada cargo possui é algo que pode auxiliar e muito na elaboração de seu desenvolvimento profissional.

Perceber qual a maior necessidade da empresa quanto à classe dos cargos (liderança, administrativo, operacional, técnico) e desenvolver a habilidade de maior representação em sua personalidade também se torna um diferencial aos demais candidatos.

Com o estudo, é possível observar que pela percepção da grande maioria dos funcionários desta Central a importância de um Plano de Cargos e Salários é reconhecida, e como a grande maioria dos colaboradores reconhece o Plano e acreditam que ele seja um diferencial em seu desenvolvimento profissional, um trabalho didático e de divulgação junto

aos funcionários seria o indicado para que esse conhecimento seja mais utilizado e transformado em benefícios para os funcionários e conseqüentemente para a organização.

A vinculação da descrição dos cargos, à materialização das necessidades e benefícios trazidos a realidade, ao dia-dia dos funcionários pode ser o despertar por parte dos colaboradores para os benefícios que um Plano de Cargos e Salários pode trazer no momento em que cada profissional decide encarar novos desafios.

Assim sendo, é possível concluir que a maioria dos funcionários da Central de Atendimento do Banco Alfa de São José dos Pinhais, no Paraná, possui conhecimento da existência do Plano de Cargos e Salários e, que esse percentual cai cerca de 20% (vinte por cento) quando se questiona a utilização do mesmo para nortear a carreira profissional dos mesmos.

Acredita-se haver cumprido os objetivos propostos nesse estudo. Finaliza-se sugerindo o aprofundamento dessa pesquisa, detalhando-se o referenciado Plano de Cargos e Salários, com perguntas mais específicas, visando verificar se realmente os funcionários possuem o correto conhecimento de sua utilização no delineamento de suas carreiras ou somente sabem de sua existência.

Acredita-se que a falta de utilização do mesmo para projetar o desenvolvimento da carreira deve-se à falta de seu amplo conhecimento detalhado. Assim sendo, deixa-se abertura para a realização de novas pesquisas dentro do tema proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Amador Paes de. **CLT Comentada**. 3. ed., São Paulo: Saraiva, 2005.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BALERINI, Cristina. A Ascensão da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista Carreira & Sucesso**. 181 ed., 27 maio 2003. Disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=5770>, acesso em 20 mar 2012.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed., São Paulo: Makron Books, 1996.
- COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HOPSON, Barrie; SCALLY, Mike. **Atendimento ao Cliente: 12 degraus para o sucesso**. São Paulo: Nobel, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- LACOMBE, Francisco José Massete; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2006.
- MELO, Gabriel Bazílio de. **Preconceito Versus Sociedade Moderna**. Franca-SP: Ordem Demolay, 1998.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PANTALEÃO, Sérgio Ferreira. **Administração de Cargos e Salários: método prático para implantação do Plano**. São Paulo: Maph, 2005.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 8. ed.; São Paulo: LTr, 2000.
- PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. Trabalho de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/ver02-05.pdf>>, acesso em 20 mar 2012.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Elenice Santos. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**: quais as vantagens deste processo para uma organização? São Paulo: UNICID, 2001.

SERSON, José. **Curso Básico de Administração do Pessoal**: uma prática da administração de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: LTr, 1985.

SILVA, Vanderlei. **Sistema de Gestão de Cargos e Salários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2007.

SOCHODOLAK, Cleberson Rodrigo. MELO JÚNIOR, Aroldo Messias de. O Plano de Cargos e Salários como Ferramenta de Gestão. **Revista Eletrônica Lato Sensu**. Ano 3. n. 1, março de 2008. Disponível em: <<http://www.unicentro.br>>. Acesso em 27 abr. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

WALKER, Denis. **O cliente em 1º Lugar**: O atendimento e a satisfação do cliente como uma poderosa fidelidade de vendas. São Paulo: Makron, 1991

APÊNDICE

Questionário elaborado para levantamento de informações junto aos funcionários da Central de Atendimento Banco Alfa – São José dos Pinhais / PR:

1. Sexo:
 Feminino Masculino

2. Idade:
 18 à 23
 24 à 29
 30 à 35
 35 à 40
 41 acima

3. Quanto tempo você trabalha no Banco Alfa?
 00 à 02
 03 à 04
 05 à 07
 08 à 10
 11 acima

4. Qual o cargo que você exerce na instituição?
 Gerencial Operacional

5. Você considera que a empresa oferece alternativas de crescimento profissional?
 Sim Não

6. Você reconhece que existe um Plano de Cargos e Salários na sua unidade?
 Sim Não

7. Você percebe benefício na utilização de um Plano de Cargos e Salários na sua unidade?
 Sim Não

8. O Plano de Cargos e Salários facilita seu desenvolvimento profissional?
 Sim Não

9. Você utiliza o Plano de Cargos e Salários na elaboração do seu plano de desenvolvimento profissional?
 Sim Não

10. Você acredita que o Plano de Cargos e Salários é um diferencial importante no seu desenvolvimento profissional?
 Sim Não