

ASPECTOS MOTIVADORES DE SATISFAÇÃO NA EFETIVAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRIVADA

Maria Isabele de Sousa Soares

Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO

E-mail: isabele.soares@unifametro.edu.br

Profª Regina Raquel Filgueiras da Silva

Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO

E-mail: regina.silva@professor.unifametro.edu.br

Profª Dra. Zaíla Maria de Oliveira

Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO

E-mail: zaila.oliveira@professor.unifametro.edu.br

Título da Sessão Temática: Estratégias e Auditorias Organizacionais

Evento: IX Encontro de Pós-graduação.

RESUMO

Para cuidar da remuneração e do reconhecimento dos colaboradores algumas empresas adotam o plano de cargos e carreiras. Na prática o plano de cargos e carreira é um conjunto de regras e normas, que determina os mecanismos de gestão de pessoal das empresas. Em função de sua importância estratégica, medir o grau de satisfação dos mesmos deve ser uma ação de rotina nas empresas. Assim, o objetivo desta pesquisa foi medir o grau de satisfação dos colaboradores de uma empresa do ramo educacional, quanto à satisfação com o salário e com as promoções. A metodologia da pesquisa caracterizou-se como descritiva exploratória com abordagem quantitativa. A partir dos dados apresentados pela pesquisa, foi possível identificar o grau de satisfação, com quase metade dos colaboradores satisfeitos com os salários correspondentes as suas capacidades profissionais. Porém, em relação à perspectiva de desenvolvimento a satisfação ficou um pouco abaixo de 1/3 dos colaboradores.

Palavras-chave: Satisfação. Colaboradores. Plano de cargos e salários.

INTRODUÇÃO

Na atualidade diversas organizações vêm adotando um posicionamento de Gestão Estratégica de Pessoas com o intuito de se destacarem com um diferencial competitivo. Dentro desse contexto o plano de cargos e salários pode ser percebido de diferentes formas

pelo colaborador. Visto como um conjunto de regras e normas o plano de cargos e salários estabelece o método de gestão de pessoal das empresas, de acordo com a cultura de cada uma.

A administração de cargos e salários sempre ocupou espaço importante nas discussões empresarias, por meio dela pode-se estabelecer atribuição ao cargo e verificar a compatibilidade salarial. O plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do colaborador na organização (PONTES, 2013).

Se bem elaborado e homologado pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, o plano de cargos e salários sustenta resultados satisfatórios tanto para organização como para o trabalhador, tendo em vista que os principais objetivos do plano são: estruturar a gestão de pessoas dentro da organização; deixar claro aos colaboradores quais são os critérios da empresa em relação aos salários e seus respectivos cargos e proporcionar aos colaboradores um crescimento e desenvolvimento profissional dentro da empresa, dentre outros.

Todavia, quando existe rotatividade ou desmotivação entre os colaboradores, o que pode conduzir a empresa a resultados negativos ou diferentes dos planejados observa-se que geralmente as razões estão relacionadas diretamente com a remuneração. Assim, surge a necessidade de estudo para implantação ou reavaliação do plano de cargos e salários.

Contudo, a gestão da remuneração nas organizações pode ser descrita como uma forma de estrutura com relação aos pagamentos realizados aos trabalhadores, desta forma estes programas estruturados podem tomar como bases dois eixos: primeiro o modelo tradicional, que tem como base a referência do cargo ocupado, seguindo a estratégia do plano de cargos e salários e por segundo a abordagem estratégica, que visa favorecer o trabalhador de forma a reconhecer a sua participação e contribuição dentro da organização, o que vai refletir no fator remuneração (RODRIGUES, 2005).

As organizações têm atividades de cargos e que o salário é a contraprestação em dinheiro recebida periodicamente pelos colaboradores devido às atividades executadas em um espaço de tempo, conforme Araújo (2006).

Segundo refere Milkovich e Boudreau (2000), a remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefício como parte de pagamento em uma relação de trabalho, com isso os colaboradores ficarão mais satisfeitos com as recompensas geradas através dos esforços prestados, e conseqüentemente trarão bons resultados para a organização. O autor ainda acredita que a remuneração é capaz de criar um clima organizacional favorável a influenciar no comportamento organizacional das pessoas que a compõem.

O ambiente de trabalho torna-se mais favorável na presença de práticas de gestão de pessoas atentas a questões como: planejamento e gestão de carreira, distribuição adequada de trabalho, treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de lideranças e trabalho em equipe, elementos com grande potencial para influenciar a ocorrência de afetos positivos e realização no trabalho, (VASCONCELOS e NEIVA, 2014).

Considerando que o estudo visa analisar os cargos, carreiras e salários medindo a satisfação e percepção dos colaboradores, a importância da pesquisa se justifica na busca de contribuir para que os gestores entendam a necessidade de investir numa melhor estruturação da gestão de pessoas. No âmbito acadêmico o estudo pretende reforçar o esforço que deve ser feito para integrar as organizações e as pessoas numa única direção: a que produza os melhores resultados empresariais e que ao mesmo tempo satisfaça os anseios de crescimento e valorização, tanto profissional, quanto humana, de cada indivíduo. Talvez esse seja o maior desafio da área de Recursos Humanos.

Dando continuidade ao contexto discutido, surge um questionamento: Quais os aspectos motivadores de satisfação na execução do plano de cargos e carreiras em uma instituição privada? Para tanto o objetivo geral do estudo é avaliar a satisfação dos colaboradores com o plano de cargos e salários. E como objetivos específicos foram definidos: i) analisar o grau de satisfação dos colaboradores e ii) verificar a perspectiva de desenvolvimento dos colaboradores.

METODOLOGIA

Inicialmente para definição dos termos e conceitos referentes ao tema deste trabalho, foi realizado um estudo exploratório através de um levantamento bibliográfico sobre o assunto Plano de Cargos e Salários.

Muitas teorias já foram elaboradas a fim de tentar explicar a motivação no trabalho. No começo as explicações eram relevantemente simples, assim na teoria da administração científica de Taylor, por exemplo, considerava-se que o salário era o principal motivador e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador. Posteriormente muitas outras formas de motivação foram elaboradas caracterizadas por uma maior complexidade. Com isso, a metodologia utilizada deste artigo visa identificar quais aspectos motivadores de satisfação na efetivação do plano de cargos e salários.

No presente trabalho será feita uma pesquisa descritiva, quantitativa, de campo com caráter exploratório. Segundo Martins (1994, p. 28) a pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o

estabelecimento de relações entre variáveis e fatos.” Para complementar também foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de aprofundarmos o conhecimento no tema por meio de fontes já consumadas em livros, artigos científicos, dissertações e teses.

A pesquisa quantitativa parte de um marco teórico sendo formada por um problema de pesquisa delimitado é analisada por métodos estatísticos, buscando explicar o entendimento da realidade na pesquisa (SAMPIERI, CALLADO e LUCIO, 2013). Já na pesquisa de campo, ocorre o fenômeno no qual são utilizados os elementos que se propõe explicar, por meio da coleta de dados, com entrevistas e ou questionários, testes e observações de participantes (VERGARA, 2013).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, com perguntas fechadas e uso de escala de 5 pontos (1-Totalmente Insatisfeito; 2- Parcialmente insatisfeito; 3-Indiferente; 4-Parcialmente satisfeito; 5-Totalmente satisfeito).

O universo da pesquisa será uma instituição privada de ensino superior, com um quadro de colaboradores de 583 pessoas, dentre eles, técnicos administrativo e professores, onde a pesquisa será aplicada com 10% do quadro, envolvendo todos os setores da instituição.

Os dados foram analisados através da técnica de “distribuição de frequência” e a tabulação foi realizada com o auxílio do software Excel, versão 14.0.4760.1000 (32 bits), 2010.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa pesquisada é uma instituição de ensino superior que atua no mercado a mais de 16 anos, aqui designada de empresa X, é composta por um quadro de 490 colaboradores, oferecendo cursos de graduação e pós graduação, cujo quadro de colaboradores é dividido entre professores e técnicos administrativos.

Foram recolhidos 108 questionários válidos e após a aplicação da pesquisa os dados foram digitados nas respectivas planilhas e os resultados foram apurados, conforme tabelas e gráficos respectivos.

Relativamente ao perfil da amostra (**Quadro 1**), 34% foi respondido por indivíduos do sexo masculino e 66% do sexo feminino. A distribuição do estado civil apresentou pouca diferença entre solteiros e casados, com 54% de solteiros e 41% de casados. Com relação à escolaridade dos respondentes mais de 50% compõe o quadro com formação superior, pós graduação, mestrado e doutorado. Para a idade dos respondentes o grupo que pertence às faixas de 23 a 28 anos e 29 a 35 anos somam um percentual de 52%.

Quadro 1 – Perfil da amostra

Gênero	%	Estado civil	%	Escolaridade	%	Idade	%
Masculino	34	Solteiro	54	Ensino fundam.	4	18 a 22 anos	18
Feminino	66	Casado	41	Ensino médio	41	23 a 28 anos	26
		Divorciado	4	Ensino superior	30	29 a 35 anos	26
		Viúvo	1	Pós-graduação	20	36 a 41 anos	18
				Mestrado	4	42 a 48 anos	4
				Doutorado	1	49 a 56 anos	6
						Mais de 57 anos	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na abordagem referente ao grau de satisfação dos colaboradores, conforme **Quadro 2**, os resultados da pesquisa apontam que 45% dos colaboradores está “parcialmente satisfeito” e 28% “totalmente satisfeito”.

No item relativo à avaliação e julgamento do seu trabalho os funcionários estão “parcialmente satisfeito” e “indiferente”, em porcentagens de 43% e 19%, respectivamente. Em relação à igualdade de tratamento e sentido de justiça 29% está “parcialmente satisfeito” e 22% “indiferente”, porém 40% estão “totalmente satisfeitos” e 29% “parcialmente satisfeito” com o modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos de trabalho.

Contudo, com relação à forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios, 28% respondeu que está “totalmente satisfeito” e 24% é “indiferente”. No item que mede a satisfação do salário comparado à quantidade de trabalho, 30% dos colaboradores estão “parcialmente insatisfeitos” e 28% “parcialmente satisfeito”. Já na satisfação do salário comparado a capacidade profissional 29% está “parcialmente satisfeito” e 27% “parcialmente insatisfeito”.

Relativamente à satisfação comparada ao custo de vida a pesquisa revela que 31% está “parcialmente insatisfeito” e 24% “parcialmente satisfeito”. Quando indagados sobre a quantia em dinheiro que recebem ao final de cada mês 31% respondeu que está “parcialmente satisfeito” e 27% “parcialmente insatisfeito”. E no item, salário comparado com os esforços no trabalho, 28% está “parcialmente satisfeito” e 30% “parcialmente insatisfeito”.

Quadro 2: Grau de satisfação dos colaboradores

ANALISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES					
	1	2	3	4	5
Com o trabalho enquanto fator de realização	5%	8%	14%	45%	28%
Com a forma como avaliam e julgam seu trabalho	9%	13%	19%	43%	17%

Com a igualdade de tratamento e sentido de justiça	12%	16%	22%	29%	21%
Com o modo como são cumpridas as normas legais e os acordos coletivos de trabalho	8%	11%	12%	29%	40%
Com a forma como se processam as negociações sobre a contratação de benefícios	8%	19%	24%	21%	28%
Com o meu salário comparado a minha capacidade profissional	19%	27%	17%	29%	9%
Com a quantia em dinheiro que recebo ao final de cada mês	19%	27%	12%	31%	11%
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	15%	30%	16%	28%	12%
Com o meu salário comparado ao custo de vida	20%	31%	18%	24%	6%

(1= Totalmente Insatisfeito; 2= Parcialmente insatisfeito; 3= Indiferente; 4= Parcialmente satisfeito; 5= Totalmente satisfeito)

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto à perspectiva de desenvolvimento dos colaboradores (**Quadro 3**), 30% está “parcialmente satisfeitos” e 26% “indiferente” no que diz respeito ao número de vezes que foram promovidos nessa empresa. Em relação às garantias que a empresa oferece a quem é promovido, 41% se mostrou “indiferente” e 26% “parcialmente satisfeito”. No que diz respeito à maneira como a empresa realiza promoções de pessoal, 31% revela-se “indiferente” e 22% “parcialmente satisfeito”.

Sobre as oportunidades de ser promovido ou ter promoção nesta empresa, 32% está “parcialmente satisfeitos” e 22% “indiferente”. Quanto ao tempo de espera por uma promoção nesta empresa, 25% respondeu “indiferente” e 24% “parcialmente insatisfeito”.

Quadro 3 : Perspectiva de desenvolvimento dos colaboradores

VERIFICAR A PERSPECTIVA DE DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES					
	1	2	3	4	5
Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	20%	14%	26%	30%	10%
Com as oportunidades de ser promovido ou ter promoção nesta empresa	18%	17%	22%	32%	11%
Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	9%	10%	41%	26%	14%
Com a maneira como a empresa realiza promoções de pessoal	18%	19%	31%	22%	10%
Com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa	22%	24%	25%	21%	8%

(1= Totalmente Insatisfeito; 2= Parcialmente insatisfeito; 3= Indiferente; 4= Parcialmente satisfeito; 5= Totalmente satisfeito)

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com os resultados apresentados pela tabulação dos dados da pesquisa, foi possível identificar diferentes níveis de satisfação nos colaboradores, resultando em um diagnóstico médio de satisfação e de indiferença por parte do grupo como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela satisfação se apresentou como constante, uma vez que estes profissionais reconhecem estarem satisfeitos com o salário comparado a sua capacidade profissional, e ao fator de realização. Porém, existe insatisfação com o salário comparado ao custo de vida e ao quanto trabalham.

A perspectiva de desenvolvimento apresentou satisfação quanto à quantidade de vezes que foram promovidos e quanto às oportunidades de promoção na empresa, levando em conta que os colaboradores são capacitados para as funções que desempenham, e que, o treinamento e qualificação dos mesmos, são realizados na maioria das vezes, internamente, não descartando a possibilidade de treinamentos externos que também são oferecidos pela empresa. Ainda sobre a perspectiva de desenvolvimento, apresentaram insatisfação apenas quanto ao tempo de espera por uma promoção.

Com isso, sugere-se à empresa uma reavaliação da tabela salarial, para buscar adequar-se a necessidade de seus colaboradores quanto à remuneração do trabalho com relação o custo de vida. Sugere-se também uma reavaliação no plano de cargos, quanto ao tempo de espera por uma promoção, uma vez que ele depende disso para melhorias salariais. No geral considera-se que os colaboradores da Empresa X estão satisfeitos com o plano de cargos e salários proposto pela instituição.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo:Atlas, 1994.
- MILKOVICH, GEORGE T.; BOUDREAU, JOHN W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 16 ed. São Paulo: LTr, 2013.
- RODRIGUES, J. M. Remuneração e Competência: onde termina a Retórica e Começa a Realidade? Um Estudo de Caso em Empresa do Setor Siderúrgico. In: EnANPAD. 22., 2005, Brasília. Anais. Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-1239.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. P.; **Metodologia de Pesquisa**, 5ª Ed. São Paulo: Penso, 2013.
- VASCONCELLOS, VINICIUS CARVALHO; NEIVA, ELAINE RABELO. Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento: Gestão e Planejamento. Disponível em <http://www.revistas.unifacs.br/> acesso em: 08/03/2015.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.