

IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARREIRA NO ÂMBITO DO SISTEMA DE SAÚDE

AUTORES

MOURA Fabricio Francisco de
Discentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

CALDEIRA Elizangela
FONSECA Bruna Grassetti
Docentes da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

RESUMO

A implantação do plano de carreira no âmbito do sistema de saúde, foca na intensa competitividade presenciada nos últimos anos, apresentando este como uma ferramenta de gestão para o setor de recursos humanos na empresa. Tendo como objetivo traçar uma análise sobre o impacto que programas motivacionais, tais como plano de carreira, planos de cargos e salários possuem sobre os trabalhadores. De forma avaliar o quanto a desmotivação pode influenciar e impactar na produtividade dos funcionários, e nos resultados organizacionais. Foram utilizadas pesquisas bibliográficas sobre o tema, com base em artigos atuais e livros, assim como pesquisa de campo em empresa do ramo de saúde para avaliar a importância do plano de carreira como ferramenta motivacional. A pesquisa de campo realizada resultou na confirmação de que a falta destes elementos diminui a produtividade e qualidade no desempenho dos colaboradores o que se torna fundamental pensar em motivação num mercado competitivo, tanto de produtos e serviços quanto de capital humano. A contribuição deste trabalho é estudar ambas as partes e encontrar soluções e trazer melhorias entre relação empresa e colaborador e identificar erros de planejamento dentro da organização para trazer benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários.

PALAVRAS - CHAVE

Plano de Carreira; Cargos e Salários; Motivação; Saúde.

1. INTRODUÇÃO

O século XXI, tido como era da globalização e da tecnologia, tem sido marcado por uma série de mudanças e incertezas, onde o foco principal das corporações são os resultados e desempenhos. Diante deste cenário, torna-se indispensável a elaboração e manutenção de um plano de carreira atualizado de modo a obter eficiência e eficácia máxima de seus colaboradores (SOUZA, 2014).

Segundo Lôbo; Silva e Junior (2017) o mercado de trabalho nacional vem passando por constantes transformações em decorrência de fatores socioeconômicos, político e tecnológico, com isto a gestão de carreira vem ganhando importância e se tornando indispensável, de forma a atender as adaptações necessárias tanto para as empresas quanto para o perfil dos colaboradores (REIS; DIEHL, 2017).

Souza e Carvalho (2018), ressaltam que organizações que possuem um plano de gestão de carreira para seus colaboradores têm tido um maior destaque no mercado de trabalho, uma vez que, os mesmos acabam por se tornar mais motivados, dedicados e focados na perspectiva de crescimento dentro da corporação, em suma, tornam-se mais produtivos, agregando e elevando o capital intelectual da empresa. Os mesmos autores concluem que o plano de carreira diminui a rotatividade na empresa, melhora o clima organizacional, aumenta a produtividade e consequentemente aumenta seus lucros e rentabilidade.

De acordo com Reis e Diehl (2017), no cenário atual do mercado de trabalho, o investimento na gestão de carreira de seus colaboradores tem sido prioridade das empresas. Conforme Lôbo; Silva e Junior (2017), o plano de carreira visa capacitar, preparar, direcionar e antecipar tendências, sendo uma ferramenta de grande importância de modo a possibilitar o desenvolvimento do indivíduo e uma melhoria contínua nos processos organizacionais. (REATTO, et al., 2018).

Segundo Tractenberg (2017), ao escolher uma carreira, o jovem deseja resolver muitas de suas angústias e dúvidas em relação ao seu futuro, tanto no âmbito profissional como no pessoal. Nesse sentido, não busca apenas garantias de sucesso ou segurança financeira, mas algo que auxilie no auto conhecimento e desenvolvimento, algo que harmonize com sua auto imagem e identidade, que lhe proporcione satisfação e realização pessoal. A sociedade, ao mesmo tempo em que se beneficia com escolhas mais “ajustadas”, que maximizam o aproveitamento de potencialidades e motivação individuais dentro dos processos produtivos, condiciona, impõe e/ou limita determinadas trajetórias ocupacionais, frequentemente acentuando os conflitos e dilemas individuais e nas organizações.

É importante ressaltar que atualmente o planejamento de carreira não é só de responsabilidade das corporações, devem ser desenvolvidas em conjunto, em um sistema de gestão compartilhada de carreira. Bigliardi e Diehl (2017) salientam ainda que cabe ao indivíduo definir a trajetória de carreira que tem preferência e à corporação cabe a definição de um plano que possibilite o crescimento profissional de um indivíduo, também ressaltam a importância de estimular o colaborador a alinhar sua carreira e objetivos profissionais aos pessoais.

Souza, Tófoli e Tófoli (2016), concluem que é necessária uma estrutura responsável no RH por esse acompanhamento para que a empresa conheça os planos de carreira de seus funcionários e que ambos estejam alinhados. O mesmo autor conclui que, no cenário de dinamismo e instabilidade econômica, a gestão de carreiras é de fundamental importância e primordial, tanto para a organização quanto para o colaborador.

O objetivo do trabalho é de mostrar como a implantação do plano de carreira pode influenciar prontamente o desempenho dos colaboradores em um hospital que atua no setor de prestação de serviço de saúde na cidade de S.J.R. P – SP.

Este artigo procura dar um contexto à evolução das exigências do mercado de trabalho no firmamento das profissões, assim como a importância da evolução, direção e acompanhamento da empregabilidade de ex-alunos e alunos de Instituições de Ensino Superior que estão em busca de uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho. Trata também de apresentar um modelo de orientação profissional, chamado Diagnóstico Profissional/Pessoal, que concede trabalhar com o planejamento de carreira, possibilitando aos indivíduos o seu autoconhecimento tão necessário para o ingresso e manutenção de seu trabalho. (MALSCHITZKY, 2014)

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Planos de cargos e salários

O PCCS (Plano de Cargos, Carreira e Salários) vem se tornando indispensável para a área de Recursos Humanos de forma a atrair e reter talentos, e nesta tríade o sistema de remuneração é de extrema importância e tem que ser inovado com grande frequência, já sendo possível notar que corporações que não valorizam este quesito apresentam-se em posição de desvantagem quando comparada as demais (OLIVEIRA; 2017; SOUZA; TÓFOLI; TÓFOLI, 2016).

Schotten (2018), define o plano de cargos e salários como uma ferramenta manuseada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de maneira justa dentro da instituição, de forma a proporcionar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e obrigações de cada cargo e os seus graus salariais.

Já para Bigliardi e Diehl (2017), o plano de cargos e salários é um conjunto sequencial de estágios, previamente planejados e estruturados, que consolidam a evolução de cada colaborador e as necessidades da corporação onde ele atua. Em suma, o autor define como uma trajetória para o profissional chegar ao objetivado pela corporação, sendo a mesma definida de acordo com os valores, característica, cenário atual da empresa, estratégias adotadas e particularidades do indivíduo e sua categoria profissional.

Segundo Amélia (2015), cargos e salários, tem o objetivo de valorizar a carreira, formação, qualificação e capacitação dos profissionais, trata-se de um plano atualizado que garanta a mobilidade, ou seja, remunerações com partes fixas e outra variável, de forma a privilegiar os esforços dispensados pelos trabalhadores para que os mesmos se tornem mais habilitados. Bigliardi e Diehl (2017), mencionam a necessidade de a organização conciliar o desenvolvimento das pessoas aos objetivos da empresa, sendo que esta tem a responsabilidade de proporcionar às pessoas instrumentos de apoio e de autoconhecimento para seu desenvolvimento.

Oliveira (2017), destaca que quando um colaborador entende as vantagens do que lhe é proposto e sua consequente progressão e crescimento na empresa, isto o motiva a definir um plano estratégico pessoal para alavancar seu posicionamento dentro de sua carreira, se sentido valorizado e atraído.

Para Bigliardi e Diehl (2017), os programas de recursos humanos devem constituir condições facilitadoras para que a organização atinja níveis mais elevados de qualidade e produtividade, de modo que esteja claro ao indivíduo quais as entregas e competências esperadas dele, qual a qualificação e o perfil necessário e quais as oportunidades para o plano de crescimento ofertada pela empresa.

Segundo Franco (2016), o processo de descrição de cargos tende a fazer um registro pré-estabelecido das informações sobre as inúmeras atividades e tarefas que constituem o conjunto de atribuições e responsabilidades de cada cargo dentro da corporação. A descrição de cargos é uma exposição escrita das especificações do cargo em questão e de seus deveres, é um retrato simplificado do conteúdo e das principais

responsabilidades do cargo. A descrição inclui tanto os deveres quanto as especificações do cargo e deve fornecer a maior parte das informações que os gestores precisam ter para recrutar, entrevistar e orientar um novo funcionário no cargo em questão. Quando a empresa não possui a definição de um cargo, a contratação fica superficial, pois o profissional de RH não possui as informações adequadas para utilizar durante o processo de recrutamento.

De acordo com Jaqueline (2018), a avaliação de cargos é um método que faz parte da estruturação do Plano de Cargos e Salários e é normalmente realizado após a definição da estrutura de cargos, pois conceitua os fatores definidos na descrição das atividades. Esta prática tem como propósito atribuir grandeza para cada cargo da organização, conforme o seu grau de relevância, bem como, inseri-los em uma hierarquia, que posteriormente conduzirá a estrutura de salários.

Dessler (2015), ressalta a importância da avaliação de cargos, que auxilia a empresa a determinar a remuneração adequada para cada um, de acordo com suas especificidades, através de uma comparação formal e sistemática entre os diferentes cargos existentes na empresa. Ainda considera que cargos que exijam maiores qualificações, responsabilidades, competências e atividades mais complexas devem ganhar mais do que os cargos que tenham exigências menores, estabelecendo assim parâmetros técnicos e justos para a diferenciação da remuneração entre os indivíduos e seus cargos. A melhor forma é fazer uma pesquisa salarial, onde é possível perceber os valores dos salários que o mercado está pagando, e desta forma, buscar se adequar analisando cada caso e a estrutura da empresa (PASCHOAL, 2017).

Através dos apontamentos realizados por Oliveira (2017), percebe-se que as principais vantagens do PCCS são: redução de “turnover”, equipe mais motivada e consequentemente mais produtivas e também a retenção de talentos. Além do que é possível concluir também que, as empresas que não lançam mão de utilizar esta ferramenta, tem produtividade muito menor comparada as que já o utilizam.

2.2 A importância do plano de carreira

O Plano de Carreira é parte concreta do processo de gestão de carreira, que proporciona ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, capacidades dos cargos e as formas de ascensão. O plano de carreira é um documento que possui diversas finalidades, em destaque a função de instruir as organizações, e principalmente os colaboradores a conduzirem suas carreiras de forma que traga proveito para ambos (QUEIROZ; LEITE, 2015).

Lôbo, Silva e Junior (2017) ressaltam que o plano de carreira é um instrumento de grande importância para as corporações quando se trata do desenvolvimento de seus colaboradores, sendo utilizado como uma estratégia de definição de cenário a curto, médio e longo prazo para seu crescimento.

Segundo Queiroz e Leite (2015), o plano de carreira só se torna eficaz quando segue uma metodologia rígida de elaboração abrangendo algumas variáveis críticas como a análise do mercado atual e indo até a elaboração de estratégias de aprimoramento profissional, para assim ter ascensão profissional.

Entretanto o plano de carreira pode colaborar para a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano que pensa, possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas e é capaz de contribuir e muito para que a empresa faça a diferença no mercado. Gerando assim motivação no colaborador para a execução de suas tarefas (OLIVEIRA, 2017).

São várias as finalidades de um plano de carreira; entretanto, neste momento o importante é focar as principais, para facilitar o seu desenvolvimento, são elas: Dar foco de direcionamento profissional para as pessoas; Facilitar a interligação entre conhecimentos diversos; Facilitar se necessário, a alteração do rumo

profissional; Dar mais segurança para as pessoas e por último Propiciar amplo debate da vida profissional das pessoas (PINHO, 2016).

De acordo com Souza, Tófoli e Tófoli (2016), o plano de carreira confere ao colaborador um grande diferencial frente aos demais profissionais, uma vez que, através do mesmo é possível antever cenários e proporcionar ao indivíduo a capacidade de autocrítica, de forma, a saber, quais pontos são fortes e em quais será necessário um maior empenho. Corroborando com o que Souza (2014), destaca, que através do plano de carreira o indivíduo passa ter a consciência que possui conhecimentos e capacidades bem definidas para contribuir com o seu crescimento e o da empresa.

Para Queiroz e Leite (2015), a essência do plano de carreira consiste em dar rumo à vida profissional de cada colaborador. Planejando cada passo a ser desenvolvido pelo mesmo e como desenvolver, porém se o plano de carreira não for elaborado de uma forma eficaz de nada valerá, pois ao invés de dar rumo para o profissional ele acaba fazendo efeito contrário. Para que isso não ocorra o colaborador e a organização tem que ter plena consciência de quais são suas metas e objetivos a serem alcançados.

Para isso necessitam seguir as orientações que sustentam um plano de carreira. Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe possibilite uma boa elevação profissional. Nessa fase de formação, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desistir diante dos obstáculos (CORRAL, 2016).

Um plano de carreira bem definido influencia diretamente no aumento da produtividade da corporação, uma vez que, confere motivação a equipe e consequentemente reduz a rotatividade, retraindo os talentos na empresa de modo a moldá-los de acordo com essência e necessidades da corporação (LÔBO, SILVA e JÚNIOR, 2017). Os apontamentos feitos por Souza e Carvalho (2018), também concluem que o plano de carreira diminui a rotatividade na empresa, melhora o clima organizacional, aumenta a produtividade e consequentemente aumenta seus lucros e rentabilidade.

Quando, através de um plano de carreira, a empresa consegue definir ao colaborador quais as vantagens do que lhe é proposto e qual será o caminho de progressão e crescimento para tal, ela faz com que o indivíduo entenda que é necessário que ele siga a estratégia para alcançar patamares mais elevados em sua carreira e que neste momento o sucesso depende de suas escolhas e ações (OLIVEIRA, 2017).

Souza, Tófoli e Tófoli (2016), ressaltam que a implementação de um plano de carreira traz benefícios tanto para a empresa quanto para o profissional, sendo que, para este último auxilia no controle de sua trajetória profissional evitando desperdícios de tempo e energia com tentativas que não trarão resultados, e para a empresa, a rotatividade de equipe é bem menor, o que aumenta sua produtividade e qualidade.

Para Souza (2014), o plano de carreira é um instrumento estratégico utilizado pelas empresas, que possibilita o desenvolvimento intelectual dos indivíduos e sua valorização perante a empresa, evitando assim “turnover” e captando e mantendo os talentos.

Bigliardi e Diehl (2017), concluem que empresas que lançam mão de um plano de carreira bem estruturada, tem profissionais mais realizados que passam esta energia adiante como algo contagioso e isto, indiscutivelmente, reflete em uma maior produtividade.

2.3 Motivações, avaliação de desempenho do funcionário e da organização

O mundo empresarial requer cada vez mais a obrigação dos trabalhadores estarem motivados no desempenho de suas atividades. Sendo colaboradores eles internos ou externos, assim levando resultados satisfatórios para a empresa. Esse elemento se dá em função do mundo empresarial estar imensamente

competitivo devido a Administração Estratégica e em um contexto globalizado e cada vez mais rígido o que está exigindo assim cada vez mais das organizações e colaboradores (PEREIRA, 2016).

Por causa desta circunstâncias as organizações estão cada vez mais investindo em um ambiente motivacional, de aprendizado e em programas de desempenho. Para assim alcançar resultados satisfatórios para a empresa. Já é um fato que o sucesso das maiores empresas se dá por meio de resultado de uma atmosfera motivacional, que tem o poder de estimular os colaboradores a se dedicar totalmente ao sucesso da organização (MARINHO, 2016).

Portanto, a empresa que considera a satisfação e as aspirações de seus colaboradores tem um proveito competitivo muito amplo frente às demais, uma vez que, os tornam mais motivados e concentrados na perspectiva de desenvolvimento é consequentemente mais produtivo (OLIVEIRA, 2019).

Segundo Pereira (2016), desenvolver e analisar o funcionário não é uma tarefa fácil, o setor de gestão de pessoas tem um trabalho difícil para colocar em prática esse método importante na vida do colaborador e para organização. Já está comprovado, que para ter sucesso uma empresa deve olhar para o funcionário não somente como um recurso mais como um grande aliado da empresa.

Jorge (2015), afirma que para isso é necessário ter um olhar mais aguçado para o chamado capital intelectual da empresa, avaliar e desenvolver os mesmos é só um dos métodos. Há diversas formas de avaliar e desenvolver um funcionário e a qualidade de vida no trabalho faz parte desse processo.

Com a realização de Sipat, ginástica laboral, investimento na educação e remuneração adequada se tem uma qualidade de vida no trabalho melhor. Sendo Capaz de aliviar o cansaço sofrido pelo trabalho e desenvolver o funcionário na prática. É necessário avaliar a empresa como um todo, pois todos os setores devem estar com o mesmo propósito. Caso cada setor da organização possuir propósitos diferentes, é indispensável analisar e direcionar, para evitar desintegração na estrutura interna da organização (VILAS, 2018).

Portanto uma atmosfera empresarial estimulante possibilita ao funcionário uma satisfação duradoura. O funcionário é um ser vivo, é através dessa energia da vida que as empresas devem encantar e motivar, colocar em movimento as pessoas para que assim possa estabelecer um comportamento dentro da organização. A empresa é instigada a ver o colaborador não somente como um funcionário, mais como pessoas capacitadas de habilidades únicas que possuem o capital intelectual da empresa para gerar melhores resultados (CASSOL, 2014).

Segundo Periard (2015), o famoso CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), avaliação 360° e Avaliação bilateral que têm de ser analisadas pelo profissional da gestão de pessoas, na hora de examinar um funcionário. Posto que esses métodos de avaliação de funcionários sejam antigos desde a época de Taylor, até os dias de hoje é uma das formas mais utilizadas para ser avaliar o colaborador, a empresa e o líder.

Quando se fala sobre a avaliação de desempenho se tem vários espécies de avaliação, mas a 360° é uma das mais utilizadas por que essa avaliação é completa no quesito de avaliar a organização, e o funcionário e seus líderes. A avaliação 360° é uma importante ferramenta para gestão estratégica de pessoas. Essa avaliação é realizada através de um questionário específico que expõe as condutas e conhecimentos, consideradas fundamentais para a empresa (EDUARDA, 2019).

Tal questionário tem como propósito simplificar o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Esse método de avaliação de desempenho é o mais adequado, para dar direcionamento para o colaborador com relação às habilidades solicitadas pela empresa. O resultado final da avaliação 360° obtém as informações necessárias para identificar as oportunidades de melhorias no desempenho do colaborador, concedendo

informações para construção de um plano de ação para desenvolvimentos individuais e da organização (PERIARD, 2015).

Eduarda (2019), ressalta a avaliação de desempenho 360º dá uma visão ampla dos stakeholders em volta do funcionário, apressa a identificação dos atributos do funcionário que em sua maioria não são destacadas no seu local de trabalho. Programar essas ações de melhorias individuais e coletivas desenvolve a equipe e os mesmos trabalham melhor e a organização ganha colaboradores com excelente performance. Há muitos ganhos, quando se avalia os colaboradores desta forma.

A motivação é uma poderosa ferramenta onde a êxito deve ser diária, pois seu resultado se dá através de como os funcionários são tratadas e vistos dentro da organização. O setor de gestão de pessoas é de fundamental importância, nesse método, pois é ele que vai desenvolver através dos meios, traçarem estratégias de integração entre toda organização, elaborar análises comportamentais ou utilizar as já existentes e acompanhar descritivos de atividades (PEREIRA, 2016).

Será a gestão de pessoas que irá desenvolver adquirir, usar, reter e avaliar os funcionários dentro da empresa, sempre dirigido a políticas internas da organização. A gestão de pessoas deve-se atentar e reconhecer o talento do funcionário, fazer com que o mesmo se sinta entusiasmado, e como parte fundamental dentro da organização (QUEIROZ; LEITE, 2015).

Vale à pena lembrar que humildade, a demonstração de respeito e a solidariedade são significativas no momento de avaliar a motivação e o valor real dos funcionários. Sendo necessário seguir alguns passos que são indispensáveis importância para a motivação, que é o pare de reclamar, eu motivo, tu motivas, eles motivam, saiba o que pensa o seu colaborador interno, a importância do feedback que é o retorno, motivar é ouvir e o acabe com a arrogância (PERIARD, 2015).

Eduarda (2019). conclui que nesses pequenos passos o colaborador terá acesso aos resultados finais, porém não saberá quem o avaliou. Dessa maneira o avaliado pode utilizar o feedback recebido na avaliação para lhe dar o direcionamento para o desenvolvimento profissional, principalmente na questão sobre as competências e comportamentos de liderança considerados como essenciais pela organização, assim terá um colaborador motivado em seu local de trabalho, dando resultados positivos para a organização.

3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS NO PLANO DE CARREIRA.

Hoje em dia as empresas modernas aplicam ferramentas e métodos de gestão de pessoas e implantação do plano de carreira para atrair e reter talentos, aprimorar o clima organizacional, gerar oportunidades de desenvolvimento para seus colaboradores e alcançar resultados surpreendentes. Uma dessas ferramentas é o plano de cargos e salários, que motiva os funcionários e os estimula a serem ainda mais produtivos, uma vez que passam a compreender maneiras de crescer dentro da organização.

Pode-se afirmar que atualmente o que faz com que o profissional permaneça em uma empresa é acreditar no objetivo e significado de seu trabalho, seja para sua própria vida, para a empresa ou para a sociedade. Portanto, a probabilidade de ter o seu talento reconhecido com oportunidades de crescimento dentro da organização faz com que esse colaborador se motive a apresentar maior comprometimento com a organização, tornando o tempo de permanência ainda maior e com mais qualidade.

Pode-se dizer que há algumas vantagens de ter implementação do plano de cargos e salários, pois em uma época de relações superficiais, adquirir e manter bons profissionais são um dos inúmeros desafios das

empresas. Uma política de cargos e salários bem estruturada colabora para esse objetivo e trazem inúmeras outras vantagens, tanto para a instituição como para seus colaboradores.

Para a instituição, permitem se alinhar com o mercado (de acordo com empresas de porte e segmento semelhantes), diminuem o turnover e ampliam a quantidade de profissionais que se identificam com a cultura e os princípios organizacionais e, o mais importante, ajuda a disseminá-los.

Para os colaboradores, permitem visualizar qual é seu momento atual, quais são as expectativas futuras, quais indicadores de desempenho são examinados e o que precisa fazer estudar ou buscar para alcançar outros cargos. Além disso, o plano de cargos e salários ajuda na sua eficácia, melhorando a experiência do colaborador com a empresa.

Portanto, para se alcançar o sucesso, depende de todos os departamentos. Sendo fundamental que, apesar de se tratar de uma iniciativa da área de gestão de pessoas, todos os gestores, de todos os departamentos, se envolvam na fase de definição dos critérios e apliquem o plano de carreira de forma adequada no dia a dia.

Nesse caso, contratar uma consultoria especializada para implantar a política e informar aos gestores de sua importância e do papel deles para o sucesso poderá ser uma excelente iniciativa. Além de conduzir as melhores práticas do mercado, os consultores serão isentos para orientarem os profissionais a se adequarem ao plano. Também estuda a possibilidade de contar com um sistema de gestão dos cargos e salários após a implantação do projeto.

A própria consultoria pode ter uma busca de cargos e salários em seu banco de dados, ou então providenciar a elaboração de uma de acordo com o porte, segmento, faturamento da companhia e região em que se localiza.

Desde o início do projeto, deve estabelecer uma comunicação clara e direta com todos os colaboradores da empresa para evitar que haja expectativas impossíveis de serem alcançadas, otimistas ou pessimistas demais. Contar com o trabalho e apoio de uma consultoria externa também podem ajudar nesse momento, pois torna a instituição capaz de conduzir as comunicações de forma planejada e correta, evitando ruídos de comunicação.

A área de gestão de pessoas e a consultoria devem contar com o apoio da área de comunicação para localizar quais são os canais de comunicação, mensagens e constância mais adequados para uma comunicação clara com os funcionários.

3.1 Trilhas de gestão de carreira, no médio e longo prazo.

No planejamento, além de inserir os cargos e salários, incluir os critérios que cada cargo exige, tanto de forma horizontal (possibilidades dentro do mesmo cargo) como vertical (alçar novos cargos obrigações).

Deixar claro quais serão os critérios (como formação, cursos, treinamentos, habilidades e resultados) que os colaboradores terão que cumprir para assumir um específico cargo. Assim, fica mais fácil visualizar e planejar seu crescimento e evolução dentro da instituição e eles podem fazer uma completa gestão da própria carreira.

Tão importante quanto implantar uma política de cargos e salários é de aplicar ações que possibilitem sua manutenção e a continuidade, mantendo a sustentabilidade e o desenvolvimento da instituição. É necessário que, após a implantação, os gestores responsáveis pela política estejam abertos a adaptá-la e, desde seu início, tenha em mente que é importante pensá-la a médio e longo prazo, inclusive nos resultados e satisfação pessoal dos funcionários. Reduzir os custos com o turnover, por exemplo, diminuem os investimentos em talentos que não permanecerão na instituição.

É claro que esse é um projeto complexo, mas seu grau de dificuldade não pode ser uma dificuldade para que não seja implementado. Pelo contrário, qualquer que seja o porte e segmento da empresa, uma política de cargos e salários eficiente é necessária e pode colaborar para o alcance de um sucesso.

Enfim, a implantação do plano de carreira é um grande diferencial competitivo: para os colaboradores, a política apresenta-se como forma de se desenvolver e crescer na companhia e profissionalmente. Já para a instituição, destaca-se como modo de atrair e reter talentos, motivar seus colaboradores e se diferenciar perante a concorrência.

4.CONCLUSÃO

Conclui-se, que através dos resultados obtidos, por meio do estudo realizado, os colaboradores demonstram um grande nível de desmotivação, foi comprovado às hipóteses que os colaboradores encontram na remuneração um dos maiores incentivos para realizar o seu trabalho e também almejam o crescimento profissional e a valorização do trabalho realizado, através de um plano de carreira estruturado. Isso fará com que eles se sintam mais seguros e fiquem motivados a desenvolver suas funções, esses fatores são necessários para que a empresa retenha seus talentos, e reverta este quadro de desmotivação presente nos colaboradores.

Portanto, é preciso que haja uma reestruturação de todo o processo de gestão de pessoas, atentando para avaliações de desempenho, programas motivacionais como bonificações e de desenvolvimento profissional, um plano de carreira para que os colaboradores sintam-se satisfeitos e queiram se manter na empresa, também um plano de cargos e salários, acreditando em seu futuro e sucesso profissional. Enfim, se a empresa for de encontro às mudanças poderá alcançar os resultados propostos, e se aplicados serão de grande valor tanto para empresa quanto para os colaboradores.

5.REFERÊNCIAS

AMÉLIA, Gladys. Sistemas de Informação apoiando a gestão do trabalho em saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Campinas, v. 62, n. 3, p. 447-450 (2015)

BIGLIARDI, L.; DIEHL, L. Perspectivas para implantação de uma estrutura de carreira em uma cooperativa de crédito. **Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 9, n. 1, p. 148-160, 2017.

CASSOL, Alexandre. A Administração Estratégica do Capital Intelectual: Um Modelo Baseado na Capacidade Absortiva para Potencializar Inovação. XVII Semead. **Seminários em Administração**. São Paulo. v. 6, n. 12, p. 4, 2014.

CARVALHO, Jaqueline. Qualidade de vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas Organizações. **Unisepe**, Ribeirão da Serra. v. 2, n. 7, p. 18, 2014.

CORRAL, Janaina. Como conquistar o seu emprego. **Universo dos Livros**. São Paulo, v. 1 ,n.5 , p. 12, 2016.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. **Pearson Prentice Hall**, São Paulo, V.3, n. 76, p. 267, 2015

EDUARDA, Pamela. Avaliação da liderança dos enfermeiros por auxiliares e técnicos de enfermagem segundo o método 360º.**RGE**. Rio Grande do Sul. v.36, n. 4, p. 849, 2019.

FRANCO, José. Cargos, salários e remuneração. **IESDE Brasil** Curitiba, v. 3, n. 1, p. 65, 2016.

JORGE, Felipe. Avaliação de Competência em uma Instituição Hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores. XVI Semead . **Seminários em Administração**. São Paulo, v. 5, n. 26, p. 17, 2015.

JAQUELINE, Karin. Proposta de implementação de um plano de cargos e salários para a empresa Miranda Alumínio. **UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 8, 2018.

LÔBO, R. J. S.; SILVA, F. E.; JÚNIOR, E. P. L. Planejamento de Carreira dos Graduandos em Administração. **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 2, n. 2, p. 34-46, 2017.

MALSCHITZKY, Nancy. **A Importância da orientação de carreira na empregabilidade**. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/159>. Acesso em 30.03.2019>

MARINHO, Carina. Competência e Aprendizagem: Perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável. **X Ceneg – Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, v.1, n.14, p.19, 2016.

MORENO, Amanda. Administração de cargos e salários. **Intersaberes**, Curitiba, v.1, n. 38 p. 199, 2014.

OLIVEIRA, Cassio. **Princípios da Administração Pública**. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/princ%C3%ADpios-da-administra%C3%A7%C3%A3o-p%C3%ABlica>>. Acesso em 24/05/2019.

OLIVEIRA, V. L. **A importância do plano de cargos, carreira e salários na gestão estratégica de pessoas**. 2017. Dissertação (Especialização em Gestão de Pessoas). Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2019.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização. **DVS**. São Paulo. v. 3 ,n.2 , p. 13-19 , 2015.

PERIARD, Gabriel. Avaliação 360 graus – O que é e como funciona. **Sobre administração**. São Paulo. v. 1, n. 5, p. 31, 2015.

PINHO, Djalma. Plano de Carreira: Foco no indivíduo. **Atlas**. São Paulo. v. 6 ,n.18 , p. 83, 2016.

PASCHOAL, Luiz. Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias. **Qualitymark**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 61, 2017.

PEREIRA, Reinaldo. Funcionário motivado: um bem imensurável. **R&H**. Campinas, v.13, n. 4878, p. 112, 2016.

REATTO, D.; SIQUEIRA, M.; GARCIA, N. P. C.; OLIVEIRA, A.M. Planejamento de carreira: o que sabem e que importância lhe dão alunos ingressantes e concluintes de cursos de administração. **Revista Empreenda UNITOLED**O, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 81-100, fev./jun. 2018.

REIS, B. B.; DIEHL, L. Planejamento de carreira de formandos e recém-formados do ensino superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo. v. 7, n. 2, Mai./Jun./Jul./Ago. 2017.

SOUZA, B. F. V.; TÓFOLI, I.; TÓFOLI, E. T. Planejamento estratégico da carreira profissional. Universitári@ - **Revista Científica do Unisalesiano**. Lins, SP, ano 7, n.14, jan-jun.2016.

SOUZA, L. H. F. **As Vantagens da Elaboração e a Implementação do Plano de Carreira dentro da Empresa**. Fundação Educacional do Município de Assis. FEMA – 43p. Assis, 2014.

SOUZA, T. M.; CARVALHO, E. A. Coaching de carreira e suas contribuições para a maximização de potencialidades do sujeito e o reflexo nas organizações. **Rev. UNINGÁ**, Maringá, v. 55, n. 3, p. 170-182, jul./set. 2018.

SCHOTTEN, P; SANTOLINI, Rodrigo FACHIN, S. PLANO DE CARGO E SALÁRIOS: um estudo sobre a aplicação em uma indústria de máquinas óticas. **II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação**, Mato Grosso do Sul, v. 2, n. 1, p. 5 2018.

SOUZA, Ednalva. Propostas de implantação de um plano de cargos e salários em empresas. **Faculdades EST**, Rio Grande do Sul, v. 17, n. 2, p. 83, 2017.

TRACTENBERG, Leonel. **Contribuições para inserção da orientação profissional e educacional nos currículos escolares**. Disponível em: <<http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/544>>. Acesso em 22.03.2019.

VILAS, Beatriz. Gestão estratégica de pessoas. **Elsevier** . São Paulo. v. 1, n. 3, p. 14, 2018.