

Proposta de implantação de um plano de carreira no setor fiscal de um escritório contábil na cidade de Jaguariaíva/PR

Taize Mayara de Mello Medeiros (FATI) taize.medeiros00@hotmail.com
Adriano Mesquita Soares (FATI) royalsistemas@bol.com.br
Edilene de Fátima Prado (FATI) edilene_fatimaprado@hotmail.com
Luiz Gustavo de Matos (FATI) lgustavomatos@gmail.com
João Luiz Kovalski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente estudo teve por objetivo identificar os benefícios da implantação de um plano de carreira no departamento fiscal de um escritório de contabilidade na cidade de Jaguariaíva/PR. A metodologia utilizada quanto à natureza é básica, quanto à forma de abordagem do problema enquadra-se como qualitativa, quanto aos objetivos classifica-se como exploratória e com relação aos procedimentos técnicos a pesquisa enquadra-se como bibliográfica e estudo de caso. O resultado final deste trabalho apontou através do alcance dos objetivos que alguns cargos se encontram com sobrecarga de responsabilidades, o que influencia em aspectos de motivação dos colaboradores. As considerações finais resultaram na identificação dos benefícios e da efetiva necessidade de uma revisão no método de progressão e avaliação de desempenho dos colaboradores, para a implantação de um plano de carreira, evitando sobrecargas e má distribuição das funções por cargo.

Palavras chave: motivação dos colaboradores, plano de carreira e avaliação de desempenho.

Proposal to implement a career plan in a tax accounting office sector in the city of Jaguariaíva / PR

Abstract

The present study aimed to identify the benefits of implementing a plan of career tax Department of an accounting firm in the city of Jaguariaíva-PR. A methodology used the nature is basic, as to how to approach the problem fits as qualitative, about the goals is classified as exploratory and with respect technical procedures the survey fits as bibliographical and case study. The final result of this work pointed through the achievement of goals that some positions if meet responsibilities overload, what influences on aspects of motivation of collaborators. The final considerations have resulted in the identification of the benefits and of the effective need for a review on the method of progression and evaluation of performance of employees, to roll out a career plan, avoiding overloads and bad distribution of functions by post.

Key-words: employee motivation, career plan and performance evaluation.

1. Introdução

Pode-se observar que grande parte das pessoas buscam um ideal em comum, o reconhecimento em âmbito profissional, no tocante ao assunto o reconhecimento advém de uma gama de atribuições que lhes são dadas, os colaboradores por sua vez almejam algo que lhes acrescente poder aquisitivo ou até mesmo um rótulo perante a sociedade. Mas este tema,

de suma importância para as organizações, porém, de difícil acesso possui várias vertentes. Afinal, entender a mente humana e dar-lhe o alimento de que necessita é extremamente complexo, o ser humano possui talentos distintos tornando o processo de recompensa um desafio. “A motivação é diferente em pessoas diferentes. É preciso identificar o nível de motivação de cada pessoa” (OLIVEIRA, 2002, p. 163), portanto, o que pode motivar um indivíduo em específico pode ser considerado irrisório para outro.

O processo de delimitação de cargos e salários, é onde se delimitam as metas para que possa ser estabelecido um plano de carreira, como descrito por Chiavenato (1998, p. 26) “O desenho dos cargos é o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações.” O mesmo autor ainda complementa dizendo que “Talvez o desenho de cargo seja tão antigo quanto o próprio trabalho.” Este processo torna os objetivos mais transparentes. Em geral a implantação de planos de carreira bem desenhados motiva os colaboradores, ter metas claramente estabelecidas, não ser sobrecarregado no ambiente de trabalho e ainda ter a tão esperada recompensa bem delineada, torna o processo de se sobressair uma rota mais fácil por já se ter previamente estabelecido o caminho a seguir. Os planos de carreira fazem com que a organização proporcione ao colaborador uma sensação de segurança, estabilidade e prospecção de futuro.

A metodologia utilizada quanto à natureza é básica pois busca conhecimentos sobre o assunto, porém, não será aplicada, quanto à forma de abordagem do problema enquadra-se como qualitativa buscando embasamento teórico, quanto aos objetivos classifica-se como exploratória onde realiza-se pesquisa bibliográfica, inclusive com entrevista a pessoas que possuem ou possuíram contato com o problema apresentado e com relação aos procedimentos técnicos a pesquisa enquadra-se como bibliográfica e estudo de caso. O resultado final deste trabalho apontou através do alcance dos objetivos, que eram buscar orientação através de pesquisas bibliográficas para o desenvolvimento do tema proposto; descrever os critérios de evolução diante ao plano de carreira atual; descrever as funções de cada cargo e propor uma metodologia para avançar níveis de cargo, que alguns cargos se encontram com sobrecarga de responsabilidades. As considerações finais resultaram na identificação dos benefícios e da efetiva necessidade de uma revisão no método de progressão e avaliação de desempenho dos colaboradores, para a implantação de um plano de carreira, evitando sobrecargas e má distribuição das funções por cargo.

2. 2 Revisão da literatura

2.1 Plano de carreira

Sabe-se que no modelo tradicional de carreira o trabalhador era considerado como máquina, e os resultados esperados com os antigos desenhos de cargos eram tão somente a diminuição dos custos da produção por meio das delimitações e reduções de tempo no desempenho das atividades, que eram em sua maioria feitas de repetições de movimentos. (CHIAVENATO, 2007)

“Com a abordagem clássica, o operário passou a ser confinado em um cargo isolado, no qual a tecnologia, os controles administrativos, regras e imposições e o próprio comando do supervisor restringem sua atuação como pessoa.” (CHIAVENATO, 2007, p. 256)

Com o passar dos anos, as concepções do trabalho obtiveram muitas mudanças. “O atual contexto dos negócios tem levado as organizações a profundas transformações, com implicações significativas sobre as noções de trabalho, carreira e competências.” (SANT’ANNA; KILIMNIK, 2009, p. 34, grifo do autor)

Para melhor entendimento da ferramenta plano de carreira, é imprescindível que os conceitos e definições estejam bem estabelecidos, para tal vejamos o seguinte conceito de cargo:

“Cargo: é um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma.” (CHIAVENATO, 1998, p. 63, grifo do autor)

“Função: é um conjunto de tarefas [...] ou atribuições [...] exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo, ou por um indivíduo que, sem ocupar cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função.” (CHIAVENATO, 1998, p. 62, grifo do autor)

2.1.1 Abordagens para a descrição de cargos

“Para se conhecer o conteúdo de um cargo, torna-se necessário descrevê-lo.” (CHIAVENATO, 1998, p. 63). “Existem três diferentes abordagens ao desenho de cargos e tarefas: a abordagem clássica, a abordagem humanística e a abordagem contingencial.” (CHIAVENATO, 2007, p. 254-255)

Na abordagem clássica, de acordo com as conclusões de Chiavenato (1998, p. 27) “Procurava-se uma separação entre pensamento [...] e atividade [...]: os cargos eram projetados segundo o modelo de fazer e não pensar, e o treinamento no cargo, [...] era restrito a habilidades específicas necessárias à execução das tarefas.”

Já no que tange aos aspectos pertinentes ao modelo de relações humanas, Chiavenato (1998, p. 31) pontua que “O desenho do cargo não é diferente daquele visto no modelo clássico.” O qual era estritamente engessado, o que tinha relevância no desenho de cargos era tão somente o desempenho repetitivo de uma função, nessa fase o desenho de cargos se preocupava com o ocupante do cargo também.

“A diferença reside nas implicações humanas: o modelo humanista tende a focalizar mais o contexto do cargo e as condições sob as quais é desempenhado do que o conteúdo do cargo ou sua execução.” (CHIAVENATO, 1998, p. 31)

2.1.2 Distribuição das funções por cargo

Segundo apontamentos de Chiavenato (1998) aqueles que criam, desenham ou estabelecem cargos – exceção feita à abordagem tradicional – são, geralmente, orientados por alguns dos seguintes critérios:

1. Considerações ou hipóteses econômicas e técnicas: avaliam as necessidades de conhecimento na área e as possibilidades de investimento da empresa para atender as expectativas.
2. Considerações sobre o processo: para se desenhar um cargo é imprescindível que se tenha conhecimento do processo para analisar as características necessárias para a obtenção dos resultados esperados.
3. Considerações sobre o tempo ou espaço despendido: para que se possa delinear os cargos de formas cabíveis ao processo, e assim definir os critérios padrões para o desempenho da atividade
4. Tipos de habilidades disponíveis ou número de pessoas disponíveis: elencar quais as primordialidades do setor e quais as habilidades que se têm disponíveis e avaliar se as mesmas se completam.
5. Instrumentos e equipamentos requeridos: para a operação de determinados aparelhos, é preciso avaliar quais são as exigências e normas técnicas para que essa tarefa seja desempenhada, inclusive detalhes inerentes ao ocupante do cargo.
6. Acordos sindicais e legislação trabalhista vigente: analisar se as delineações realizadas possuem respaldo na legislação e se estão amparadas por algum sindicato, para que futuramente não sejam acarretados problemas a organização.

7. Costumes ou tradição: ainda hoje, muitas organizações se reservam tradicionalistas, respeitando e seguindo rigorosamente seus critérios de seleção ou de fluxo de processo. Neste tópico se encaixa a definição hierárquica do cargo, o que pode enquadrar-se como fator de tradição em uma organização.

Portanto, pode-se observar que existem várias ramificações que influenciam no desenho de cargos, cada organização, analisando suas necessidades elenca suas prioridades e estabelece quais os fatores de maior consideração que auxiliarão a definir os cargos com precisão, focando solucionar alguma possível falha identificada, ou até mesmo, por simples critério de formalização.

De acordo com as conclusões de Chiavenato (1998) em outras palavras, a análise de cargos diz respeito a características físicas e intelectuais do ocupante, quais as habilidades e competências que o indivíduo precisa possuir para preencher aos requisitos da descrição de cargos e suas obrigações, de que forma deve ser desempenhado o cargo. Um exemplo, se o cargo está ligado diretamente com movimentações financeiras da organização o seu ocupante deve ter como perfil a honestidade e concentração, devido a alta responsabilidade que o cargo emprega.

Fazer estas análises e descrições de cargos é imprescindível para o sucesso da organização, visto que contratações errôneas em demorado podem atrasar os processos.

2.1.3 Teorias da motivação

O Plano de Carreira pode funcionar como fator motivacional para alguns indivíduos, pode-se analisar isto conforme as conclusões de Solomon (2002, p. 95, grifo do autor). “A motivação refere-se aos processos que fazem com que as pessoas se comportem do jeito que se comportam.” Portanto, se estiverem positivamente motivadas, as pessoas tendem a se comportar de forma a buscar o melhor para satisfazer aquele estímulo que a motivou.

O comportamento dos indivíduos estão em constante evolução, é, na verdade, um ciclo, conforme as conclusões de Andrade e Amboni (2007, p. 104) “O ciclo motivacional demonstra que o homem pode alcançar o estado de equilíbrio de forças até que uma força propulsora rompa o estágio de equilíbrio.” Conforme imagem abaixo, verifica-se que os indivíduos quando em estado de equilíbrio, tendem a sentir um estímulo que os remete a uma necessidade, esta necessidade gera uma tensão e se faz quase que obrigatória gerando assim uma ação em busca da satisfação da mesma até retornar ao estado de equilíbrio, e o ciclo retoma suas origens. (ANDRADE; AMBONI, 2007)

2.1.4 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

De acordo com as conclusões de Andrade e Amboni (2007, p. 123), “As necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos.” O ser humano tende a estar em constante evolução, ao atingir uma meta o mesmo foca em uma outra necessidade que tem a realizar. O mesmo complementa dizendo que “[...] no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade surge outra em seu lugar, exigindo que as pessoas sempre busquem meios para satisfazê-la.” Esta é uma cadeia de reações que pode ser vista como fator positivo, afinal, instiga o indivíduo a sempre buscar alguma realização.

As necessidades fisiológicas são tidas como as básicas, essenciais a sobrevivência, tais como alimentação, repouso, abrigo. As de segurança abrangem a busca que o homem tem por um trabalho seguro, com estabilidade. As sociais estão diretamente ligadas com a comunicação entre as pessoas, as necessidades dessa fase completam uma as das outras. As de ego, tangem a autoconfiança, aceitação perante os demais, é algo que faz o indivíduo se sentir plenamente

seguro ao expressa-se ao mundo. E por fim as necessidades de autorrealização, neste quesito cita-se como exemplo a criatividade e as habilidades de auto desenvolver-se. (ANDRADE; AMBONI, 2007)

2.1.5 Teoria dos dois fatores de Herzberg

“A teoria dos dois fatores foi formulada para explicar melhor o comportamento das pessoas em uma determinada situação no trabalho.” (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 124)

Tais fatores se enquadram como sendo os fatores ambientais e motivadores conforme tratados por Kwasnicka (2003), já os autores Andrade e Amboni (2007) tratam os dois fatores como higiênicos e motivacionais. Embora as nomenclaturas sejam divergentes, as tratativas e significados são os mesmos.

Para Kwasnicka (2003) os fatores ambientais são os que fazem referência ao meio em que se trabalha e inclusive os fatores que influenciam o meio, bem como a segurança no trabalho e condições físicas. Para Andrade e Amboni (2003, p. 125) “A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores higiênicos.”

De acordo com as conclusões de Andrade e Amboni (2003, p. 125) “A satisfação no cargo é função do conteúdo ou das atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivacionais.” O fator, responsabilidade pode ser considerado motivacional segundo as seguintes pontuações “Os fatores motivacionais são aqueles relacionados com o conteúdo de cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa desenvolve.” (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 125).

2.1.6 As teorias X e Y de McGregor

Esta teoria, desenvolvida por Douglas MacGregor teve influências de outras já existentes, como por exemplo a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, conforme as conclusões de Andrade e Amboni (2007, p. 125) “McGregor procurou comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar, ou seja, de um lado, a concepção da teoria tradicional (Teoria X) e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (Teoria Y).”

“A teoria Y reconhece a delicadeza e dificuldade nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, as variáveis comportamentais que comandam o comportamento do homem e a satisfação de suas necessidades sociais.” (KWASNICKA, 2003, p. 95)

Para Andrade e Amboni (2007, p. 126) “A Teoria Y coloca que os indivíduos não são indiferentes às necessidades da empresa.” O que significa que as necessidades dos indivíduos e da organização estão diretamente ligadas.

Para Kwasnicka (2003, p. 96, grifo do autor) “Teoria Y – o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade; por isso, o indivíduo deve ter autocontrole para a consecução dos objetivos a que ele se submete em função das recompensas [...]” Diante das considerações, é possível identificar a preocupação e o foco nas pessoas da era humanística. A teoria Y encontra-se voltada ao profundo e mais amplo conhecimento sobre as atitudes dos indivíduos uns para com os outros.

A teoria X de acordo com Kwasnicka (2003, p. 96) “Assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Neste caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho.” Já para os autores Andrade e Amboni (2007, p. 126) “A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de

suas opiniões ou de seus objetivos pessoais.” Ambos autores, traduzem a falta de preocupação com os anseios dos colaboradores, encarando os indivíduos como inanimados, sem vontades e opiniões próprias.

2.1.7 Estímulos Intrínsecos e Extrínsecos

Os indivíduos podem ser impulsionados por ações intrínsecas que dizem respeito ao retorno interior de cada indivíduo, ou também podem ser entendidos conforme afirmações de Broxado (2008) como advindos do próprio instinto natural de sobrevivência, e as extrínsecas que são as que advém do externo, do meio que cerca o mesmo, ou seja, de acordo com Broxado (2008) originado de aspectos sociais.

“A motivação extrínseca está ligada a recompensas tangíveis ou materiais, por exemplo, salários, benefícios adicionais e seguros de vida, entre outros.” (ANDRADE; AMBONI, 2007, p. 122). O que alguns colaboradores esperam como fator motivacional são as recompensas em âmbito financeiro, os quais lhe proporcionam um grau mais elevado de status e conforto.

“Muitas organizações criaram sistemas de recompensa tanto para as equipes quanto para os indivíduos. Para isso, cada equipe deverá saber como avaliar seus resultados.” (BADER; BLOOM; CHANG, 2000, p. 21). Para Andrade e Amboni (2007, p. 159) “o comportamento das pessoas é influenciado pelas recompensas que recebem pelo trabalho desenvolvido.” Cabe aos administradores o estudo e identificação da forma de recompensa que mais surte efeito entre seus colaboradores, levando em consideração o salário bruto e os incentivos que formam a remuneração mensal.

Conforme pontuado por Broxado (2008, p. 78-79) “Utilizar o dinheiro como fator de recompensa [...] pode ajudar no status social e financeiro do funcionário, no aumento do seu orgulho e na fidelidade dele para com a Empresa [...]” Portanto, as organizações devem atentar para este fator que de forma direta influencia nos resultados.

Da mesma forma que o salário somado aos benefícios recebidos, que formam a remuneração dos trabalhadores interferem nos resultados “O desempenho da equipe poderá influenciar os salários, as bonificações e outros incentivos para todos os seus membros.” (BADER; BLOOM; CHANG, 2000, p. 21). Esta é uma relação de troca.

Segundo as considerações acima, entende-se como carreira subjetiva aquela variável de pessoa para pessoa, que envolve aspectos muito pessoais e varia de acordo com a percepção e desenvoltura de cada indivíduo. “Na primeira, o enfoque está na pessoa e na capacidade desta em tomar para si o controle de suas escolhas e decisões (autonomia).” (FERREIRA; DUTRA, 2013, p. 39)

Já a carreira objetiva faz referência às organizações, afinal, em uma organização pessoa jurídica, o conceito de carreira não é divergente, em geral a carreira é padronizada e com seus aspectos particulares já pré estabelecidos. “Na segunda a ênfase centrar-se-ia nas políticas organizacionais em relação a cargos, salários e respectivos modelos de gestão de pessoas e negócios.” (FERREIRA; DUTRA, 2013, p. 39)

2.1.8 Metodologia para progressão dos níveis de cargo

As metodologias utilizadas para descrição e análise de cargos e os critérios necessários para o avanço de cargo são basicamente as seguintes:

1. Observação direta: neste tipo de metodologia, os supervisores avaliam as rotinas e os métodos que estão sendo utilizados por quem desempenha determinada atividade, por meio apenas de observação das situações.

2. Questionário: os questionários geralmente são aplicados com questões fechadas e dispensam a presença do entrevistador o que propicia para que os colaboradores respondam apenas a verdade, sem se sentirem envergonhados.
3. Entrevista direta: nesta modalidade, o entrevistador, gerente ou supervisor interrogará o colaborador diretamente com o intuito de medir o grau de desempenho para uma possível progressão de nível.
4. Métodos mistos: pode-se também utilizar métodos simultaneamente, combinando a observação direta com a aplicação de um questionário para se ter dois pontos de vista. (CHIAVENATO, 1998)

A avaliação do desempenho pode ter os seguintes objetivos intermediários:

1. Adequação do indivíduo ao cargo: diz respeito a questões de fatores que estimulam e facilitam a adaptação do indivíduo ao cargo, para isto conhecer o perfil do colaborador e analisar se o mesmo preenche os requisitos e as exigências peculiares do mesmo.
2. Treinamento: no que tange a treinamento, vale salientar que é um método que facilita a integração de um novo colaborador na organização, reduzindo até mesmo custos com retrabalho, por exemplo. Com a avaliação do desempenho pode-se mencionar se existem necessidades de maiores especializações e treinamentos específicos, ou seja, é também uma forma de medir as necessidades.
3. Promoções: este é um dos objetivos, justamente pelo fato de a avaliação de desempenho ser uma ferramenta de controle, as promoções possuem maiores chances de acontecerem se o objetivo do treinamento for atingido, afinal, reduzindo o tempo com treinamento um colaborador se encontra disponível para absorver novas atribuições.
4. Incentivo salarial ao bom desempenho: atingido o objetivo das promoções, o incentivo salarial acaba sendo acarretado, o que pode influenciar e exercer força positiva na motivação do colaborador. De acordo com os níveis de desempenho é possível mencionar quantitativamente os incentivos salariais que serão aplicados individualmente ou até mesmo coletivamente.
5. Melhoria das relações humanas entre superior e subordinado: o *feedback*, ou seja, retorno referente a sua forma de se portar e conduzir o trabalho é uma ferramenta que propicia a interação entre superior e subordinado, permitindo um relacionamento aberto a interferências, promovendo ainda a aproximação de ambos.
6. Auto-aperfeiçoamento do empregado: a avaliação de desempenho tem como objetivo inclusive, a explanação referente aos pontos a serem melhorados pelo empregado e ao estabelecimento das recompensas e incentivos advindos da melhora, o que impulsiona os indivíduos a se auto-aperfeiçoarem.
7. Informações básicas para pesquisa de recursos humanos: na avaliação de desempenho o esperado é que o colaborador também exponha suas perspectivas sobre a organização e de como ele se sente integrando a mesma, o que propicia nas pesquisas realizadas posteriormente pela organização.
8. Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados: a avaliação permite inclusive a mensuração e expectativa de retorno do desenvolvimento individual.
9. Estimulo à maior produtividade: um dos objetivos das organizações que realizam avaliação de desempenho, é inclusive mostrar ao colaborador que a organização se importa com ele e que ele possui um papel fundamental nela. Este objetivo pode acarretar um estímulo a produtividade.

10. Conhecimento dos padrões de desempenho da organização: com os resultados obtidos através da avaliação, o objetivo é que se possa ter controle e respaldo para ações futuras, reconhecer e identificar os pontos onde são cabíveis maiores utilizações de recursos, isto através de um planejamento futuro de desempenho da organização.

11. Retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado: este objetivo pode obter reações positivas dos indivíduos avaliados, pode os motivar a desempenhar de forma mais voraz as suas atribuições.

12. Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas etc: outro objetivo da avaliação de desempenho é identificar se os recursos disponíveis estão sendo aproveitados da melhor maneira, se um colaborador não está tendo o desempenho esperado e necessário para continuar a integrar a organização, isto pode ser identificado durante a avaliação e assim levando os gestores a tomarem as decisões. (CHIAVENATO, 1998)

2.1.9 Críticas ao modelo

Apesar dos diversos fatores positivos referente a ferramenta plano de carreira, a mesma possui seus contras, conforme Chiavenato (2007) os indivíduos que são submetidos a um processo de implantação de plano de carreira tendem a se pressionar interiormente tanto para atingir as metas e elevar seu nível, quanto ficam ansiosos com as novidades e desafios que sabe previamente que terá, seja a curto, médio ou longo prazo.

A especialização de cargos possui efeitos negativos, em diversas situações faz o trabalho psicologicamente menos recompensador.

Outro fator que faz com que o plano de carreira seja um vilão é o caminho que será traçado para aqueles indivíduos que já estão em cargos muito elevados, ao passo que os pequenos se entusiasma com a possibilidade de galgar novos postos de trabalho, os maiores não tem a chance de visualizar seu futuro na organização, afinal, já estão em um patamar diferenciado.

O plano de carreira sugere um modelo de especialização e racionalização do serviço, portanto, entende-se que um indivíduo ficará incumbido de um grupo específico de atribuições, e o mesmo se sentiria farto daquele grupo de atribuições, o levando a uma sensação de desconforto psicológico. Um exemplo bem significativo está elencado no item 4, onde está descrito que devido ao auxílio das máquinas e tecnologias como um todo o colaborador não se sente cansado fisicamente, porém como fator de crítica se encaixa o aspecto de que devido a rotina o colaborador se sentirá frustrado e automaticamente seu cansaço psicológico aumentará.

3 Metodologia

Considerando as classificações apresentadas por Gil (2002), Prodanov e Freitas (2013) o presente trabalho pode ser classificado da seguinte forma, básica, qualitativa, exploratória e estudo de caso.

Esta pesquisa se apresenta como básica, pois pretende gerar conhecimentos sobre as necessidades da análise de um plano de carreira no setor fiscal de um escritório de contabilidade, porém, sem aplicação efetiva.

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, afinal, utilizou-se no presente trabalho livros e artigos na área para embasar e verificar as vertentes da pergunta problema.

Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa caracteriza-se como exploratória pois, abrange um formato flexível em seu modo, propiciando que a pesquisa seja realizada com auxílio de levantamento bibliográfico, com o intuito de gerar mais informação para identificar e definir o

plano de carreira como ferramenta, e quais as possíveis contribuições que ele trará, e a realização de entrevistas com pessoas que têm ou tiveram contato com o problema, neste caso, auxiliando no momento da atribuição de grau de relevância para as funções desempenhadas.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, conforme conclusões de Gil (2002), Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir de materiais já publicados, bem como livros, periódicos e artigos científicos. A presente pesquisa, ainda enquadra-se como estudo de caso que segundo Gil (2002, p. 54) “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. O presente trabalho é composto por um estudo em cima de um objeto específico, que no caso é o plano de carreira, o mesmo a seguir será esmiuçado e analisado em todos os ângulos que poderão exercer influência na rotina do local estudado.

4 Análise e avaliação

4.1 Descrição do processo atual

O setor Fiscal, objeto de estudo, é responsável por fazer a escrituração fiscal da movimentação mensal das empresas. Esta movimentação inclui notas de entrada de mercadorias, notas de saída de mercadorias e/ou serviços, apuração de despesas para facilitar o controle do empresário com relação a seu fluxo de caixa, cálculo e emissão dos impostos visando privilegiar o cliente com um planejamento tributário adequado ao seu empreendimento e por fim, a apresentação das declarações acessórias necessárias para cruzamento de informações realizadas pelo Fisco destino.

Nessa rotina, existem cargos com suas determinadas incumbências e níveis de responsabilidade, bem como de complexidade. Para entender melhor o departamento e seus cargos, faz-se necessária a descrição de cargos e funções do objeto de estudo.

Abaixo, estão relacionados os cargos e o atual modelo utilizado para a progressão de níveis:

I. Cargos

No departamento analisado, é possível encontrar os seguintes cargos:

Analista Fiscal Júnior;

Analista Fiscal Pleno e

Analista Fiscal Sênior.

Sendo que, atualmente o critério utilizado para a evolução e a transcendência de um nível a outro é feita da seguinte forma:

De 6 meses a 2 anos: Analista Fiscal Júnior.

De 2 anos a 4 anos: Analista Fiscal Pleno.

De 4 anos a 6 anos: Analista Fiscal Sênior.

De 6 anos a 8 anos: Analista Fiscal Master.

Mais de 8 anos: Especialista.

Vale ressaltar que as duas últimas classificações, Master e Especialista, não se fazem presente na empresa analisada.

II. Funções

Leva-se em consideração que existe um conjunto de tarefas e atribuições necessárias para que se denomine função propriamente dita. Nesse prisma, abaixo estão relacionados os cargos e as funções de cada um deles:

Analista Fiscal Júnior tem como função:

Escrita Fiscal Empresas do Simples Nacional – Nível I
Emitir Imposto das Empresas do Simples – Nível I
Monitoramento de Pendências Municipais e Estaduais
Emitir Imposto das Empresas do MEI
Emitir Parcelamento de ICMS (GR-PR)
SINTEGRA
GIA

Recálculos

Analisa Fiscal Pleno tem como função:

Análise da Tributação das Empresas
EFD Contribuições (PIS e COFINS)
Escrita Fiscal Empresas do Simples Nacional – Nível II
Escrita Fiscal Empresas do Regime Normal – Nível I
Emitir Imposto das Empresas do Simples – Nível II
Emitir Imposto das Empresas do Regime Normal – Nível I
DFC/ GI
Escrita Fiscal Empresas do Regime Normal – Nível II
Emitir Imposto das Empresas do Regime Normal – Nível II

Analista Fiscal Sênior tem como função:

SPED Fiscal (ICMS e IPI)
Orientação e suporte aos demais colaboradores
Orientação e suporte aos clientes sobre tributação, códigos fiscais, legislação, emissão de notas, entre outros assuntos.
Atendimento in loco a clientes
Validação das tarefas realizadas pelos demais colaboradores
Controle do fluxo de trabalho
Confecção e manutenção de protocolos

Na sequência, é possível observar a atribuição de uma pontuação que varia de 0 a 1 para cada uma das funções, conforme o grau de relevância das atividades. Essa pontuação é crescente, por exemplo, 0,1 para atividades menos complexas, e 1 para atividades que necessitam de maior conhecimento por demandarem em suma, de maiores responsabilidades. Ou seja, quanto maior o peso atribuído, maiores os níveis de complexidade, esforço, raciocínio lógico, prazo de execução, responsabilidade, grau de influência em decisões e mínima chance para erros. Esse procedimento facilitará para que mais a frente possa ser dimensionada a disparidade e a sobrecarga em determinados cargos.



Figura 2 – Demonstrativo de grau de relevância
Fonte: A autora (2014)

É importante salientar que as pontuações elencadas abaixo, foram realizadas em entrevista informal, porém, documentada através do presente trabalho com o responsável pela área em questão. Afinal, estão diretamente ligados a rotina do departamento, o que possibilita melhor entendimento e avaliação das funções executadas.

Dessa forma, a análise será o mais assertiva possível, colaborando para que os objetivos do presente trabalho sejam alcançados e satisfatórios.

Diante das pontuações atribuídas, verificou-se que grande partes das atividades desempenhadas pelo cargo de Analista Fiscal Júnior, possuem sua pontuação em 0,2, ou seja, não exercem alto grau de dificuldade na execução das tarefas.

Já o cargo de Analista Fiscal Pleno possui o grau de relevância entre 0,6 e 0,8, neste nível já é possível observar maiores níveis de complexidade, divididos em duas pontuações, ambas com 33% de equivalência.

E por fim o Analista Fiscal Sênior, que em geral, possui responsabilidade por suas tarefas e pelas realizadas pelos demais colaboradores, o que torna suas funções o conjunto da obra, exercendo por sua vez 71% das atividades elencadas como grau máximo de relevância, ou seja, tornando sua gama de atribuições muito mais complexas e exigentes ao ocupante do cargo.

O gráfico abaixo traz um resumo das informações listadas anteriormente, porém, já com as conclusões obtidas através das pontuações atribuídas. Este por sua vez, deixa ainda mais evidente a disparidade entre a complexidade das atividades desenvolvidas por cargo, o que leva a justificar o desenvolvimento do presente trabalho, que evidencia a necessidade da implantação de um plano de carreira adequado a realidade do escritório, a fim de que a sobrecarga não atrapalhe o desenvolvimento de nem um dos colaboradores.

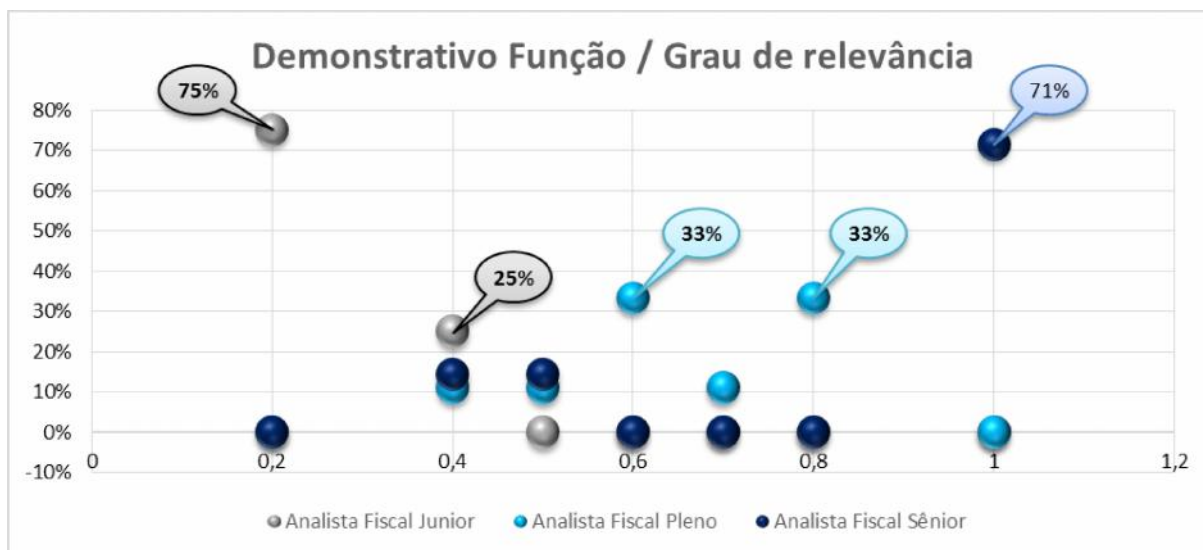


Gráfico 4 – Demonstrativo Função / Grau de relevância
Fonte: A autora (2014)

5 considerações finais

Conclui-se que em geral os cargos de Analista Fiscal Pleno e Sênior são muito mais sobrecarregados, o que injustifica o método para progressão de níveis de cargo, afinal, deve-se levar em consideração as disparidades intelectuais dos indivíduos. Pois, uma pessoa que possui aptidões maiores para absorver o conhecimento e para tomar decisões baseadas naquilo que obtém, pode aflorar em um colaborador que se enquadra como Júnior, ou seja, está entre 6 meses a 2 anos no quadro de colaboradores da organização. E muitas vezes se impõe e se comporta de forma a resolver questões que não são de sua incumbência. Questões que porém, pode ser que um colaborador que esteja de 2 anos a 4 anos na organização ainda não teve o start para solucionar problemas, ser visionário, liderar. Essa são questões inteiramente ligadas ao íntimo de cada um, com seu estado motivacional, até mesmo a forma com que foi criado e por esse motivo sente-se retraído no ambiente de trabalho.

Diante dessas circunstâncias, vê-se a necessidade de uma revisão no método de progressão e avaliação dos colaboradores, como sugestão, a implantação de um plano de carreira entrelaçado com outras ferramentas para dar um suporte para as tomadas de decisões, para que dessa forma a realidade da nomenclatura e das atividades realizadas sejam condizentes com o que se é praticado, bem como a alocação de valores monetários para aqueles que realmente se destacam entre os demais.

Uma ferramenta interessante para tal, seria a realização periódica de avaliações de desempenho padronizadas, que estabelecem metas, critérios avaliativos e condizentes com a rotina do departamento. Seria ideal a efetivação dessa avaliação, a cada seis meses, isso devido a problemas com *turnover* por exemplo. Este procedimento auxilia no estado motivacional dos colaboradores, que conseguem visualizar uma trajetória a ser seguida na organização através da sensação de segurança e prospecção de futuro.

Portanto, ressalta-se que a implantação de ferramentas para avaliação de desempenho para a elaboração de um plano de carreira é de suma importância para a organização, levando em consideração seus benefícios. Contudo, a presente teoria e os fatos apresentados não possuem fins efetivamente conclusivos.

Referências

- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N.** Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007. 246 p.
- BADER, E. G.; BLOOM, E. A.; CHANG, R. Y.** Analisando o desempenho das equipes. São Paulo: Futura, 2000. 124 p.
- BROXADO, S.** A Verdadeira Motivação na Empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 142 p.
- CHIAVENATO, I.** Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenho. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 162 p.
- CHIAVENATO, I.** Administração: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411 p.
- EVANS, P.** Carreira, sucesso e qualidade de vida. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, set., 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901996000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 nov. 2013.
- FACULDADE ARAPOTI.** Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos FATI - Administração / Pedagogia – 2.0. Arapoti, 2010. 76 p.
- FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S.** Trajetória de carreira: a pessoa e a carreira em uma visão contextualista. Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 38-49, jan.-abr. 2013. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/15437/11566>>. Acesso em 28 set. 2013.
- GIL, A. C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KWASNICKA, E. L.** Teoria Geral da Administração: uma síntese. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 183 p.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.** Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.
- SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.** Nova carreira. GV-executivo, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 32-35, ago.-dez., 2009. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5486.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2013.
- SOLOMON, M. R.** O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.