

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE- UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CAMILA FERNANDES PEREIRA

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SEM FINS LUCRATIVOS PARA DEFINIÇÃO E
NORMATIZAÇÃO DAS POLÍTICAS SALARIAIS**

CRICIÚMA

2014

CAMILA FERNANDES PEREIRA

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SEM FINS LUCRATIVOS PARA DEFINIÇÃO E
NORMATIZAÇÃO DAS POLÍTICAS SALARIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
para obtenção do grau de Bacharel no curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense- UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira

CRICIÚMA

2014

CAMILA FERNANDES PEREIRA

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO SEM FINS LUCRATIVOS PARA DEFINIÇÃO E
NORMATIZAÇÃO DAS POLÍTICAS SALARIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, com linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 10 Dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Leonel Luiz Pereira - Especialista - Orientador

Prof^a. Kátia Aurora Dalla Libera Sorato - Mestra - Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar força e saúde para concluir mais uma etapa de minha vida.

Agradeço a todos que me ajudaram de alguma forma, pois sem o apoio e a ajuda dessas pessoas não conseguiria concluir este trabalho.

Aos meus pais que me apoiaram e me ensinaram a lutar pelos meus objetivos.

Ao meu namorado, Jonatan, que sempre esteve ao meu lado me apoiando e me incentivando para atingir meus objetivos.

Ao meu orientador, Leonel Luiz Pereira, pela paciência e pela dedicação transmitidas no desenvolvimento deste trabalho.

A minha superior imediata, pelas dicas e observações realizadas no presente trabalho.

Enfim, a todos meus amigos que me ajudaram de alguma forma durante essa caminhada, agradeço de coração.

RESUMO

PEREIRA, Camila Fernandes. **Plano de cargos e salários em uma instituição de ensino sem fins lucrativos para definição e normatização das políticas salariais.** 2014. 68p. Orientador: Leonel Luiz Pereira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC. Criciúma- SC.

Este trabalho visa evidenciar a importância do plano de cargos e salários para uma instituição de ensino sem fins lucrativos, localizada em Criciúma, região sul de Santa Catarina. Desta forma, avalia-se as atividades desempenhadas nos setores objeto da pesquisa, bem como a hierarquia e as responsabilidades. Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e bibliográfica, de natureza qualitativa. O levantamento bibliográfico refere-se a gestão de pessoas, a administração de recursos humanos, ao recrutamento e seleção de pessoas, a rotatividade e a administração de cargos e salários, dando ênfase no plano de cargos e salários, explorando as fases para o seu desenvolvimento. Quanto aos procedimentos utilizados, destaca-se o estudo de caso, realizado em alguns setores da instituição de ensino em estudo. Foi elaborado um organograma por cargos com base nas informações levantadas, pois existia somente um organograma por setor. Posteriormente, realizou-se uma proposta de cargos para os setores objeto da pesquisa e também foram elaboradas as descrições desses cargos. Em seguida, foi feita uma pesquisa com as instituições de ensino privado de Criciúma, buscando informações referentes ao plano de cargos e salários, bem como os benefícios que elas utilizam para motivar os colaboradores. Por fim, mostra-se uma comparação entre os salários da instituição estudada com os praticados pelo mercado, onde se evidencia que os salários aplicados pela instituição, em sua maioria são superiores aos praticados por outros estabelecimentos de ensino.

Palavras- chave: Plano de cargos e salários. Gestão de pessoas. Benefícios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- O processo de seleção de pessoal	17
Figura 2- Cálculos dos índices de rotatividade de pessoal	19
Figura 3- Os três componentes da remuneração total	27
Figura 4- Organograma por cargo proposto	40
Quadro 1- Cargo atual e proposta de cargo	41
Quadro 2- Pesquisa com as instituições privadas de Criciúma.....	42
Quadro 3- Comparação dos salários da instituição x mercado	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

PCS - Plano de Cargos e Salários

RH - Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 TEMA E PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	12
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	12
2.1.1 Administração de Recursos Humanos (ARH)	14
2.1.2 Recrutamento de Pessoas	15
2.1.3 Seleção de Pessoas	17
2.1.4 Rotatividade	18
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	20
2.2.1 Plano de Cargos e Salários e seu Processo de Implantação	20
2.2.2 Cargo	22
2.2.3 Descrição de Cargos	23
2.2.4 Análise de Cargos	24
2.2.5 Avaliação e Classificação dos Cargos	24
2.2.6 Salário	26
2.2.7 Remuneração	27
2.2.8 Pesquisa Salarial	28
2.2.9 Estrutura Salarial	29
2.2.10 Política Salarial	30
2.2.11 Equiparação Salarial	31
2.2.12 Avaliação de Desempenho	31
2.2.13 Manutenção do Plano de Cargos e Salários	32
2.2.14 Plano de Cargos e Salários x Plano de Carreira	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	35
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	38
4.2 VERIFICAÇÃO DAS DESCRIÇÕES DE CARGOS E ANÁLISE DOS CARGOS	39
4.3 PESQUISA RELACIONADA AO TEMA EM ESTUDO	42

4.4 PESQUISA SALARIAL.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICES	49
APÊNDICE A - Questionário para Descrição de Cargos	50
APÊNDICE B - Descrição de Cargo Auxiliar de Limpeza	51
APÊNDICE C - Descrição de Cargo Assistente Adm. Apoio Didático I	52
APÊNDICE D - Descrição de Cargo Laboratorista Trainee.....	53
APÊNDICE E - Descrição de Cargo Técnico Enfermagem.....	54
APÊNDICE F - Descrição de Cargo Técnico Manutenção Equip. Inform. II.....	55
APÊNDICE G - Descrição de Cargo Laboratorista Junior.....	56
APÊNDICE H - Descrição de Cargo Laboratorista Pleno	57
APÊNDICE I - Descrição de Cargo Laboratorista Sênior	58
APÊNDICE J - Descrição de Cargo Analista de Patrimônio Junior	59
APÊNDICE K - Descrição de Cargo Analista de Patrimônio Sênior.....	60
APÊNDICE L - Descrição de Cargo Coordenador Apoio Didático	61
APÊNDICE M - Descrição de Cargo Supervisor de Limpeza	62
APÊNDICE N - Descrição de Cargo Coordenador Suporte Técnico	63
APÊNDICE O - Descrição de Cargo Coordenador Gestão de Pessoas	64
APÊNDICE P - Descrição de Cargo Assistente Social Sênior	65
APÊNDICE Q - Descrição de Cargo Gerente de Operações	66
APÊNDICE R - Descrição de Cargo Gerente de Laboratórios	67
APÊNDICE S - Questionário para coleta de informações das instituições privadas de Criciúma	68

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema, a importância do plano de cargos e salários para estruturação de cargos e definição e normatização das políticas salariais. Dessa forma, enfatiza-se a necessidade do plano de cargos e salários nas instituições.

A seguir apresenta-se o objetivo geral e específicos do assunto abordado. Na sequência, tem-se a justificativa, onde evidencia-se a importância do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As inúmeras mudanças que ocorrem por meio da globalização dos negócios, desenvolvimento tecnológico e o forte e intenso movimento pela qualidade e produtividade, fazem surgir o principal diferencial das empresas, as pessoas que nelas trabalham. Sendo assim, as organizações devem contar sempre com estratégias, incluindo a administração de cargos e salários, adequando a empresa ao mercado.

As organizações atualmente necessitam acompanhar as mudanças, pois a realidade não é a mesma do século XX, no qual existia pouca concorrência. Precisa-se cada vez mais de profissionais qualificados e comprometidos com os resultados almejados, devido as mudanças constantes e necessidades por inovações. A globalização, a competição e a modernização se tornaram o “vilão do emprego”, para diversos profissionais, que não estão qualificados o suficiente para o exercício das oportunidades disponibilizadas.

A área de gestão de pessoas nas instituições é considerada estratégica para o alcance dos objetivos, pois é responsável pelas políticas de retenção de talentos, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação e remuneração dos colaboradores. Com isso, pode-se dizer que o capital humano serve de combustível para organização, fazendo com que ela caminhe e chegue ao destino almejado.

Uma das práticas relacionadas à gestão de pessoas, como mencionado, diz respeito à remuneração, ou seja, a instituição deverá adotar salário compatível com as funções exercidas e compatíveis com o mercado, utilizando para isso a

pesquisa salarial. A administração de cargos e salários sempre ocupou espaço importante nas discussões empresariais, por meio dela pode-se estabelecer atribuição ao cargo e verificar a compatibilidade salarial. Quando a empresa começa a ter rotatividade ou quando há desmotivação entre os colaboradores, fazendo com que haja efeito negativo nos resultados planejados, observa-se que geralmente as razões estão relacionadas diretamente com a remuneração, surge, então, a necessidade de estudo para implantação de um plano de cargos e salários.

Diante do exposto, tem-se a seguinte questão problema: qual a importância do Plano de Cargos e Salários em uma instituição de ensino sem fins lucrativos, para definição e normatização das políticas salariais?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar a importância do Plano de Cargos e Salários em uma instituição de ensino sem fins lucrativos, para definição e normatização das políticas salariais.

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se:

- caracterizar plano de cargos e salários;
- elaborar as descrições de cargos de alguns setores da instituição;
- propor uma nova estrutura de cargos para os setores objeto da pesquisa, visando à valorização das pessoas e a redução da rotatividade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente as empresas necessitam de estratégias para manterem-se competitivas, pois a concorrência é crescente. Sendo assim, a administração de cargos e salários é importante para o desenvolvimento da instituição, que necessita ter seus salários compatíveis com o mercado e os cargos devem acompanhar as mudanças que ocorrem no contexto das organizações. A falta de uma estrutura de cargos e salários poderá gerar salários acima dos praticados no mercado, onerando a folha de pagamento. O contrário também pode ocorrer, quando a instituição pratica salários abaixo do mercado. Essas situações ocorrem quando as instituições não se

utilizam de qualquer ferramenta de pesquisa salarial. Quando a prática for por salários e cargos inadequados, o reflexo normalmente recai diretamente na motivação e na rotatividade dos colaboradores.

Para as instituições manterem suas estruturas salariais equitativas, é necessário estabelecer o equilíbrio interno, este é obtido pela correta avaliação dos cargos e assim pode-se ter coerência interna entre os salários em relação aos cargos da própria organização. Deve-se estabelecer também o equilíbrio externo, ou seja, adequar seus salários diante do mercado de trabalho. A ausência do equilíbrio externo gera dificuldades em reter bons profissionais.

A contribuição prática deste estudo visa o equilíbrio interno e externo, ou seja, a satisfação dos colaboradores e o fortalecimento da Instituição no mercado, pois é primordial a organização ter salários ajustados, cargos compatíveis com as funções exercidas; e colaboradores com perfil para desempenhar essas funções.

A instituição deve avaliar o custo total de cada colaborador, pois sabe-se que quando a empresa contrata funcionário, além do salário base, tem-se os encargos sobre a folha de pagamento, como 13º salário, férias, 1/3 de férias, Previdência Social empregados e Fundo de Garantia por tempo de Serviço (FGTS).

O plano de cargos e salários em sua relevância social servirá também para que os colaboradores sintam-se influenciados a permanecerem em constante capacitação e aperfeiçoamento profissional, pois a ascensão e a valorização dos colaboradores nas instituições passam diretamente por sua dedicação. Sabe-se que quanto maior o salário, maiores são as responsabilidades, assim, se o colaborador deseja crescimento profissional na instituição, deverá se enquadrar as exigências do cargo pretendido.

A realização deste trabalho se justifica em função da ausência do plano de cargos e salários na instituição em estudo. Sendo assim, oportunizará aos responsáveis pela área de recursos humanos adequação dos cargos, verificação da compatibilidade salarial, definição e normatização das políticas salariais. Portanto, este trabalho acadêmico visa facilitar o equilíbrio interno e externo e conseqüentemente, refletir na motivação dos colaboradores desta organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Neste capítulo observar-se a importância da gestão de pessoas em uma organização, pois esse é o setor que está relacionado diretamente com os problemas de cargos e salários. Em sequência, apresenta-se a administração de recursos humanos e sua valorização dentro da organização. Serão abordados tópicos relacionados a administração de cargos e salários, visando sempre o crescimento da instituição no mercado e a satisfação dos colaboradores na organização escolhida.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A mudança sempre existiu, mas não com a rapidez e o impacto com que ocorre atualmente. Hoje, nas organizações, as inovações são frequentes e as pessoas passam considerável parte de suas vidas trabalhando nessas instituições.

Conforme Chiavenato (2009), a Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das organizações. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com um objetivo mediador entre organizações e as pessoas visando reduzir o conflito. Por volta de 1950, passou a ser denominada administração de pessoal. Na década de 1960, as pessoas já estavam sendo consideradas recursos fundamentais para o sucesso da organização.

A denominação Recursos Humanos (RH), originou-se a partir da década de 1970, mas ainda havia a miopia de observar os colaboradores como recursos produtivos. Embora a área de RH envolva todos os processos de gestão de pessoas, esta parte do princípio de que as pessoas devem ser administradas pela organização ou por um órgão central de RH. (CHIAVENATO, 2009).

Atualmente, a denominação que está sendo utilizada é Gestão de Pessoas, que está substituindo Recursos Humanos, mas muitas organizações ainda utilizam esta denominação.

De acordo com Chiavenato (2010), na era da informação, surgem as equipes de gestão de pessoas, as quais substituem os departamentos de recursos humanos.

As pessoas para serem bem sucedidas financeiramente dependem do crescimento dentro das organizações, por este motivo investem seus conhecimentos na instituição e, da mesma forma, as empresas necessitam das pessoas para competir no mercado e atingir os objetivos.

Segundo Faraco (2007, p. 34),

as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende o seu sucesso e continuidade.

Se não há instituições e pessoas não haveria gestão de pessoas. As pessoas e as organizações dependem uma da outra, ou seja, para atingir os objetivos de ambas, estas necessitam estarem ligadas entre si.

Gil (2001, p. 17) afirma que “a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Conforme Chiavenato (2010, p. 9),

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas- no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.

Segundo Chiavenato (2010, p. 42),

na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

A empresa tem como seu principal alvo as pessoas, sendo assim têm necessidade de ficar mais atentas com relação aos seus colaboradores.

Para Chiavenato (2010, p. 11),

as organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente dos empregados.

Pode-se dizer, então, que gestão de pessoas é o setor da empresa que lida diretamente com os colaboradores, portanto auxilia na excelência organizacional da instituição para a mesma enfrentar seus desafios.

Os processos básicos na gestão de pessoas são cinco, a saber: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. O ciclo da gestão de pessoas se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação,

manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas. (CHIAVENATO, 2009, p. 121).

O sucesso das instituições está diretamente relacionado com uma excelente administração de gestão de pessoas. E, é primordial todos os colaboradores estarem em constante aperfeiçoamento para serem capazes de atingir as metas.

2.1.1 Administração de Recursos Humanos (ARH)

As organizações devem se preocupar com o lucro e o crescimento produtivo, mas não se pode esquecer a satisfação de seus colaboradores, pois é por intermédio deles que a instituição atinge seus objetivos e, conseqüentemente, suas metas. É fundamental que a organização tenha uma excelente gestão de Administração de Recursos Humanos, pois tem por responsabilidade a geração de motivação entre os colaboradores, mantendo salários equitativos e cargos de acordos com as funções exercidas.

Conforme Chiavenato (2010, p. 9),

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

Pela Administração de Recursos Humanos pode-se ter informações sobre o clima organizacional e por meio dele a empresa promove políticas para retenção de profissionais.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 9),

ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

A preocupação das instituições não deverá ser voltada apenas em contratar pessoas adequadas, mas também ter preocupação com relação a motivação dessas pessoas para que suas funções tragam bons resultados para organização.

“As pessoas deixaram de ser recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres com inteligência, conhecimentos, habilidades e personalidade.” (FARACO, 2007, p. 22).

Segundo Araujo e Garcia (2010, p. 4),

as pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização.

Os objetivos da Administração de Recursos Humanos procedem dos objetivos da instituição, pois deverá servir para os objetivos do interesse da empresa.

Para Chiavenato (2009, p. 127),

os principais objetivos da ARH são: criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades e competências, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização; criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas e alcance dos objetivos organizacionais e individuais; alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

A administração de recursos humanos atualmente identifica as pessoas como colaboradores inteligentes e criativos e não mais como uma máquina de produção. Os funcionários estão sendo vistos como parceiros da instituição e conseqüentemente isso proporciona motivação e satisfação entre eles. Pode-se dizer que a administração de Recursos Humanos tem como prioridade conquistar e conservar pessoas na instituição.

2.1.2 Recrutamento de Pessoas

O processo de recrutamento visa atrair candidatos suficientes para suprir adequadamente o processo de seleção.

Segundo Faraco (2007, p. 84),

recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para Chiavenato (2010), recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo em particular. Deve-se anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo.

O sistema de ARH é responsável pelo recrutamento, sendo que as organizações podem optar pelo recrutamento interno ou externo, ou ambos.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 115),

o mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos. Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos.

O recrutamento interno é realizado com os próprios colaboradores da organização.

Conforme Faraco (2007), o recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher vagas de emprego remanejando seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Assim, o recrutamento interno pode envolver: transferências de pessoal, promoções de pessoal, transferências com promoções de pessoal e programas de desenvolvimento de pessoal.

“O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização- isto é, colaboradores- para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.” (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

Já o recrutamento externo é realizado com pessoas que não possuem vínculo empregatício com a organização, ou seja, profissionais que estejam a disposição do mercado de trabalho.

“O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo a vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.” (FARACO, 2007, p. 93).

Conforme Chiavenato (2010, p. 114) “o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.”

Pode-se dizer que o recrutamento é primordial nas instituições, pois objetiva encontrar pessoas adequadas para o cargo disponível, independentemente do vínculo com a empresa contratante.

2.1.3 Seleção de Pessoas

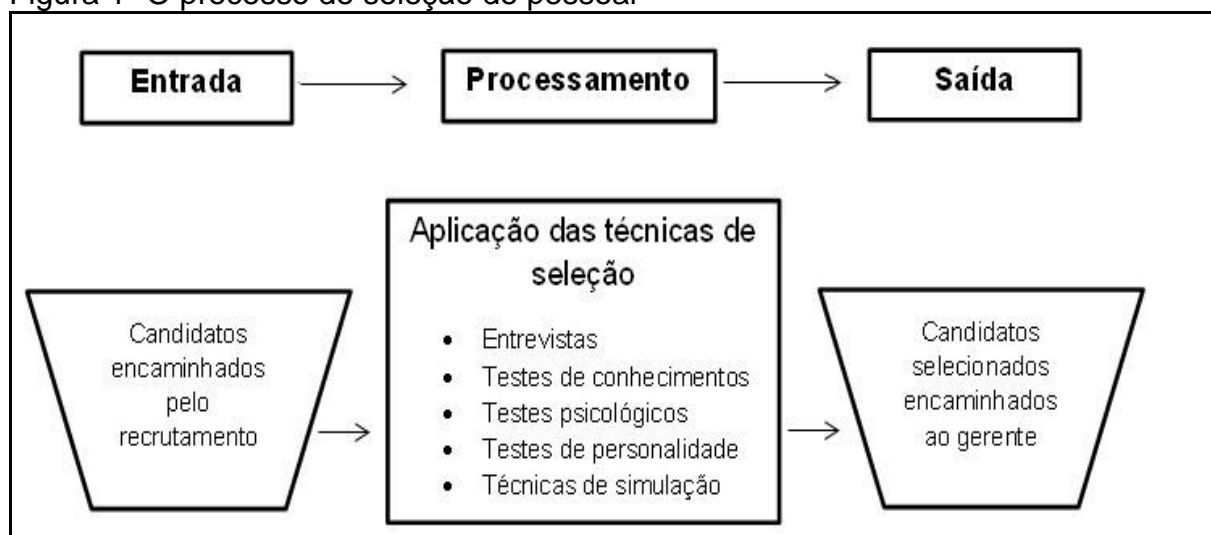
A seleção de pessoas ocorre após o recrutamento. É a etapa que a empresa classifica e seleciona os candidatos que preenchem ou mais se aproximam do preenchimento dos requisitos para o cargo em aberto.

De acordo com Faraco (2007, p. 101),

a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Segundo Chiavenato (2010, p. 133), “seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.”

Figura 1- O processo de seleção de pessoal



Fonte: Chiavenato (2010, p. 145).

Conforme Costa (2011), a má seleção significa comprometer economicamente a empresa, sendo assim precisa-se ter cuidado na escolha do candidato, pois a seleção necessita ser eficiente e deve-se ter certeza que o profissional selecionado tem aptidão para exercer a função.

A seleção eficiente é essencial para a empresa, por meio dela pode-se escolher e classificar os candidatos mais adequados conforme a necessidade da organização. Nesta etapa avalia-se a capacidade do candidato em relação às funções do cargo disponível e a aptidão do candidato em se adaptar a nova atividade.

2.1.4 Rotatividade

Rotatividade é um termo que se originou da palavra *turnover*, em inglês. Representa o movimento de entradas e saídas de colaboradores na empresa em um determinado período.

De acordo com Faraco (2007), a rotatividade de pessoal é representada por meio de relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, dentro de certo período de tempo.

Conforme Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoal (ou *turnover*) refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas para compensar as saídas dos profissionais.

“*Turnover* ou rotatividade de pessoas é uma das atuais preocupações e caracteriza o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamento de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período.” (ARAUJO; GARCIA, 2010, p. 72).

Há dois tipos de desligamento, que são: por iniciativa do funcionário e o por iniciativa da empresa.

Conforme Chiavenato (2010, p. 89),

o desligamento por iniciativa do colaborador, ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas no mercado de trabalho. O desligamento por iniciativa da organização (demissão), ocorre quando a organização decide desligar colaboradores, seja para substituí-los, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho.

É importante mensurar o nível de desligamentos na organização, pois a rotatividade gera custos às empresas, mas em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas. Normalmente

os índices de rotatividade são calculados mensalmente ou anualmente para serem comparados.

“Em toda organização saudável ocorre normalmente um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.” (FARACO, 2007, p. 63).

Figura 2- Cálculos dos índices de rotatividade de pessoal

$$\text{Rotatividade de Pessoal} = \frac{A+D}{2} \times \frac{100}{EM}$$

A= admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D= desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM= efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Fonte: Faraco (2007, p. 64).

Não se tem um número ideal do percentual de rotatividade, mas é importante comparar o percentual de rotatividade com períodos anteriores e com empresas que exploram atividade econômica igual ou semelhante.

Segundo Faraco (2007, p. 63),

algumas vezes, a rotatividade pode escapar do controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal.

De acordo com Chiavenato (2010), a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas têm-se as oportunidades de empregos. Dentre algumas variáveis internas estão: a política salarial e os benefícios que a empresa oferece. A estrutura e a cultura organizacional são também responsáveis por boa parte das variáveis internas. As

informações a respeito dessas variáveis externas e internas podem ser obtidas por meio da entrevista de desligamento.

Pode-se dizer que um plano de cargos e salários adequado pode reduzir a insatisfação do colaborador e, conseqüentemente, diminuir a rotatividade da empresa com relação aos desligamentos por iniciativa do funcionário.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A administração de cargos e salários é um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e manter estruturas salariais equitativas e justas na instituição.

Pode-se dizer que a empresa é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores, portanto a administração de cargos e salários é um tema que abarca a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores. (CHIAVENATO, 2009).

Quanto a finalidade da administração de cargos e salários, Nascimento (2001, p. 6), relata que:

pode-se afirmar que as finalidades da administração de Cargos e Salários são: ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e reponsabilidade que o cargo exige de seu ocupante, atendendo ao preconceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalho, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa.

Com a administração de cargos e salários pode-se, de forma justa e competitiva, reter colaboradores e manter o equilíbrio na rotatividade de pessoal.

2.2.1 Plano de Cargos e Salários e seu Processo de Implantação

O plano de cargos e salários é um dos principais instrumentos de gestão. Por intermédio dele pode-se alcançar o equilíbrio interno e externo, pois possui o objetivo de determinar critérios salariais e definir os cargos, ou seja, deixar claro para os colaboradores as regras de ascensão e política salarial da organização.

Conhecendo o plano de cargos e salários, o colaborador inicia na organização ciente de suas possibilidades de crescimento.

Segundo Chiaradia (2008, apud ULIANA, 2013), o Plano de Cargos e Salários (PCS) celebra a igualdade interna, na qual não valem a lei do achômetro, do amigo ou de quem indica. A administração de cargos e salários precisará considerar para cada cargo da organização uma remuneração estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função. Necessitará ser analisada a situação de mercado com definição dos salários e a política salarial deverá ser estabelecida conforme o desempenho da empresa e seus resultados.

A preocupação principal da Administração de Cargos e Salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é uma forma de manter uma hierarquia na organização e que define a correta avaliação dos cargos, evitando comparações entre os colaboradores e distorções quanto ao merecimento, o qual advém da diferença de remuneração. Já o equilíbrio externo é realizado por intermédio da adequação salarial da empresa diante do mercado de trabalho e se ele não for mantido a organização terá dificuldades em conservar seus talentos. (PONTES, 2002).

Conforme Faraco (2007, p. 67), “sem um PCS, reina a desordem na fixação dos salários, levando a um caos que certamente vai gerar descontentamento, problemas trabalhistas e perda de talentos.”

Os colaboradores permanecerão nas organizações que lhes oferecem melhores benefícios, salários ajustados e condições adequadas de trabalho. Sendo assim, a organização deverá contar com uma estrutura adequada para não ocorrer a alta rotatividade.

Na implantação do programa de cargos e salários é necessário seguir algumas etapas. Deverá estar definido o organograma da organização, os salários e cargos existentes. O programa precisará ser implantado com a colaboração das gerências, pois eles irão conviver com as políticas e as regras traçadas.

Segundo Zimpeck (1992), a implantação de um programa de cargos e salários é a fase do processo que deve envolver a compreensão e a previsão de detalhes, do contrário o programa poderá tomar rumos inadequados, o que exigirá reajustes e demoras prejudiciais. A elaboração dos programas exige conhecimento

das dificuldades atuais, dos pontos de vista da administração e dos métodos que proverão resultados satisfatórios, em termos de custo e qualidade.

Para Pontes (2006, p. 36), na implantação do programa de Administração de Cargos e Salários “é necessário seguir etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial.”

O programa de cargos e salários deverá ser elaborado de acordo a realidade atual da empresa para atingir as metas esperadas pela administração.

Conforme Pontes (2006), o plano principal da gestão de recursos humanos é o plano de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionariam. Após a implantação desse programa é que deverão ser implantados os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento.

Verifica-se que o plano de cargos e salários exige um detalhado conhecimento de cada função e requisitos do cargo. Ele é essencial para a empresa, pois por meio dele a organização terá o equilíbrio interno e externo, mantendo-se competitiva.

2.2.2 Cargo

Por meio do cargo é possível conhecer as atividades desenvolvidas pelo colaborador e o nível hierárquico que ele ocupa.

Pode-se dizer que o cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, e que ocupa uma posição formal no organograma da organização. (FARACO, 2007).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 206), “cargo: é o conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional.”

Os colaboradores, a partir do momento que iniciam a trajetória profissional, sempre serão ocupantes de um cargo e terão uma posição determinada no organograma da empresa.

Segundo Faraco (2007, p. 120), “para desempenhar suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma.”

a posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre

quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado.(CHIAVENATO, 2010, p. 199).

Sendo assim, na instituição o cargo possui responsabilidades e deveres que o diferencia de outros cargos, pois cada cargo exige diferentes competências para que seja bem desempenhado.

2.2.3 Descrição de Cargos

Quando uma pessoa é admitida, ela passa a ocupar um cargo dentro da instituição, sendo assim as suas funções deverão estar de acordo com esse cargo.

A descrição de cargos consiste na exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo e a especificação na identificação dos requisitos necessários para o desempenho dessas tarefas ou atribuições. (GIL, 2001).

Segundo Faraco (2007, p. 124), “a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existentes na organização.”

A descrição de cargo deverá ser feita de forma objetiva, para que todos possam entender a execução. A descrição é em relação ao cargo e não a pessoa que irá executá-lo.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 230):

a descrição de cargos existentes representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolve.

No momento da elaboração da descrição de cargo deverá estar claro a diferença entre cargo e função.

Conforme Oliveira (2007), cargo é a ocupação oficial do empregado, é descrito por meio do objetivo de uma função. Função é a atribuição específica, inclui responsabilidades e deveres requeridos das atividades de um indivíduo.

As descrições de cargos servem para o ocupante, para o gestor e também para as futuras seleções, recrutamentos e treinamentos.

Através da descrição de cargos a instituição passa a conhecer as funções exercidas em cada cargo, o que permite a ela reorganizar e delegar novas

responsabilidades para os cargos existentes ou criar novos cargos para atingir as metas.

2.2.4 Análise de Cargos

As organizações devem saber quais os requisitos que o ocupante deve ter para ocupar determinado cargo. Segundo Zimpeck (1992, p. 40), “a análise é a base fundamental de todo um sistema de administração de salários, pois, das informações que seu uso deveria é que é possível estabelecer critérios e técnicas de remuneração.”

Análise de cargo “é o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.” (PONTES, 2006, p. 46).

Para Chiavenato (2010), a análise de cargos determina quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Segundo Chiavenato (2010, p. 220), “análise de cargos é o procedimento para determinar os requisitos de deveres e responsabilidades de um cargo e o tipo de pessoa que deverá ocupá-lo.”

Pela análise de cargos pode-se coletar informações para serem utilizadas nas decisões a respeito dos cargos, pois a mesma observa os requisitos que o cargo impõe e as condições de trabalho; mas para saber a importância do cargo na empresa, é necessário que ele seja avaliado e classificado.

2.2.5 Avaliação e Classificação dos Cargos

Os cargos necessitam ser avaliados e classificados para facilitar a determinação dos salários a serem pagos e promover o equilíbrio interno na empresa.

Conforme Faraco (2007, p. 146), “a avaliação e a classificação de cargos são dois componentes da administração salarial que cuidam do equilíbrio interno dos salários.”

Para Araujo e Garcia (2010), a avaliação de cargos se preocupa com a valorização dos cargos, estabelecendo o valor relativo a cada grupo ocupacional, visando contribuir para uma hierarquia entre os cargos, analisando e comparando de forma a colocá-los em ordem de importância. A avaliação de cargos permite o estabelecimento da estrutura salarial, que determinará consistentemente os salários a serem pagos.

A avaliação de cargos é realizada por meio das informações coletadas na descrição de cargos e deverá ser feita na presença do colaborador junto com o gestor representante do setor, pois não basta ter a presença do coordenador de gestão de pessoas. E conforme o resultado de avaliação dos cargos, os mesmos podem ser classificados em classes ou níveis de cargos.

Conforme Gil (2001, p. 184), há quatro formas de avaliação:

avaliação por ordenamento: consiste em ordenar os cargos existentes numa organização, do mais alto ao mais baixo, segundo seu valor ou importância;

avaliação por categorias predeterminadas: consiste no estabelecimento de uma série hierárquica de categorias capazes de abranger todos os cargos da organização;

avaliação por comparação de fatores: este método, que é de natureza quantitativa, é bem mais complexo do que os já considerados. Fundamenta-se no confronto de cargo com cargo, segundo a importância relativa dos fatores inerentes a cada um desses cargos;

avaliação por pontos: consiste basicamente em comparar as descrições e especificações dos diversos cargos com modelos predeterminados, a fim de atribuir a cada cargo certo número de pontos.

Quanto a classificação dos cargos, Faraco (2007, p. 151), relata que:

a classificação dos cargos é fixada arbitrariamente. Para o propósito de estabelecer salários, é costume dividir as séries em graus ou grupos de cargos (classes de cargos), para os quais são atribuídas faixas de classes de salários com limites máximos e mínimos.

A classificação dos cargos visa facilitar a administração salarial, além de permitir que cada classe de cargos tenha um tratamento genérico em termos de salários, benefícios sociais, regalias e vantagens, sinais de *status*, etc.

Observa-se que a avaliação e a classificação dos cargos de forma adequada contribuem significativamente na valorização dos colaboradores, por meio de seus conhecimentos, habilidades e desempenho.

2.2.6 Salário

A história do salário possui resquícios antigos. Conforme Ribeiro (2006), a palavra salário vem do latim *salarium* (pagamento em sal). Esta transação surgiu durante o Império Romano, quando os milicianos eram recompensados com esse produto. Portanto, o salário é, essencialmente, o preço pago por uma mercadoria peculiar, em outras palavras: a força de trabalho.

Segundo Oliveira (2007), o salário deve ser formalizado na Carteira de Trabalho e Previdência Social. O salário não pode ser reduzido, salvo algum dispositivo em convenção coletiva.

Conforme Oliveira (2007, p. 413), salário “é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado.”

Chiavenato (2010) define vários aspectos diferentes de salário: primeiro é pagamento de um trabalho; segundo, constitui uma medida do valor de um indivíduo na organização; terceiro, coloca uma pessoa em uma hierarquia de *status* dentro da organização; quarto, define o padrão de vida do colaborador; e por último, representa um investimento para a organização, o qual produz retorno.

Salário é a compensação de uma tarefa exercida. O sucesso nesta tarefa é essencial para reconhecimento salarial, pois por meio do empenho profissional os colaboradores conseguem almejar realizações. Pode-se dizer que o salário serve de motivação para o desempenho das funções, sendo assim proporciona satisfação pessoal.

Para Faraco (2007, p. 258), “o salário deve ser pago em moeda corrente do País, deve ser realizado no 5º dia útil do mês subsequente ao vencimento. Na contagem do quinto dia útil será incluído o sábado.”

Conforme Chiavenato (2010, p. 282), existem três tipos de salário:

o salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que a pessoa fica a disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Por essa razão, as pessoas são denominadas horistas ou mensalistas;

o salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens), e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados);

o salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores: a pessoa está sujeita a uma jornada de trabalho ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzida.

Normalmente o salário por unidade de tempo é o mais aplicado nas empresas. O salário por resultado motiva o colaborador pelo fato de aumentar o salário em consequência do aumento da produtividade.

2.2.7 Remuneração

O colaborador precisa ter retribuição adequada por todo seu esforço, conhecimento, habilidade e dedicação à empresa.

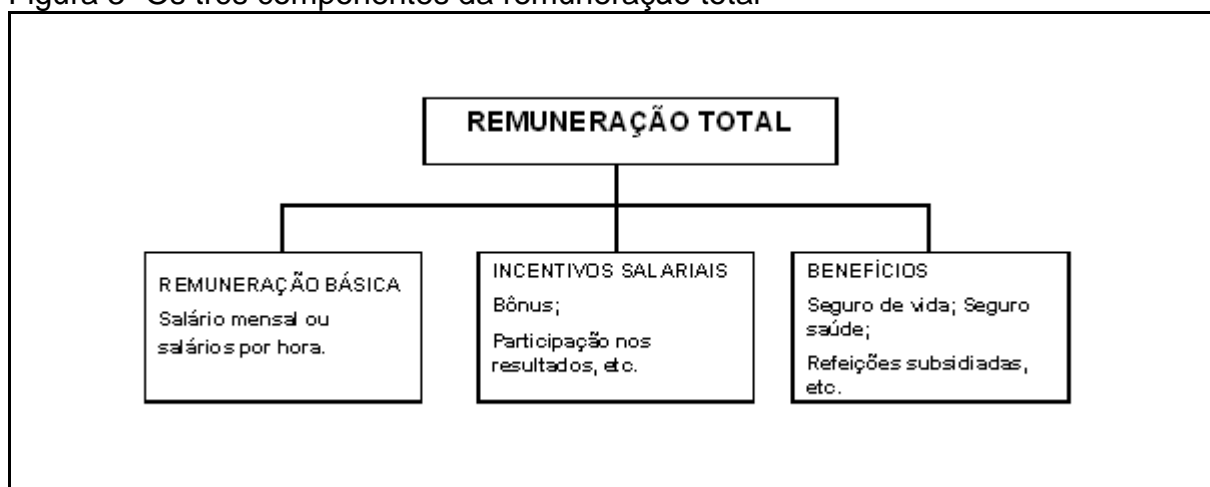
Gonçalves (2008, p. 119) afirma que “remuneração é a soma do salário devido pelo empregador com os valores que o empregado recebe de terceiros, em decorrência do contrato de trabalho, por exemplo, a gorjeta.”

Segundo Chiavenato (2010, p. 282), “remuneração é um processo de troca: de um lado, as expectativas de trabalho por parte da organização e, de outro, a recompensa que uma pessoa recebe pelo seu trabalho.”

Para Costa (2011), a remuneração está além do salário devido, pois não se inclui no salário as ajudas de custo, comissões e gratificações.

Normalmente as organizações trabalham com a remuneração básica, que significa o pagamento fixo ou mensal. Para Chiavenato (2010), a remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que um funcionário recebe pelo seu trabalho e nela está incluída a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios.

Figura 3- Os três componentes da remuneração total



Fonte: Chiavenato (2010, p. 279).

Há diversas maneiras de remuneração que a organização pode utilizar para remunerar seus colaboradores. Pode-se citar como exemplo: remuneração tradicional, remuneração estratégica, remuneração variável, remuneração por habilidades e/ ou competências, e a empresa pode decidir como remunerar seus colaboradores.

2.2.8 Pesquisa Salarial

A pesquisa salarial é realizada para comparar os salários praticados na empresa com os do mercado. Assim é possível desenvolver a tabela salarial e alcançar o equilíbrio externo.

De acordo com Marras (2005), a pesquisa salarial pode ser realizada por meio das publicações feitas em revistas e artigos ou por meio de uma empresa especializada nessa coleta de dados.

Conforme Marras (2005, p. 112), “o ideal é que cada empresa realize a sua própria pesquisa salarial, utilizando uma metodologia que atenda especificamente aos seus interesses, tornando-a, assim, muito mais confiável.”

De acordo com Pontes (2006), é por meio da pesquisa salarial que é alcançado o equilíbrio externo, uma vez que pelos dados obtidos é construída a faixa salarial da empresa.

De acordo com Pontes (2006, p. 245),

pesquisas de salários é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial. A pesquisa salarial não difere das demais pesquisas e, portanto, deve conter as fases de coleta, tratamento estatístico e análise dos dados, para propiciar tomadas de decisões. Dessa forma, pela pesquisa salarial, podemos conhecer os salários praticados por outras companhias, bem como a reação do mercado à política salarial imposta pelo Governo.

Conforme Pontes (2006), normalmente a pesquisa salarial é elaborada no momento da implantação do plano de cargos e salários, para assim poder comparar seus salários aos de outras organizações antes de finalizar o seu plano. Posteriormente, deve ser realizada sistematicamente uma vez por ano para acompanhamento dos salários no mercado de trabalho.

A pesquisa salarial tem objetivo de obter os salários praticados no mercado para comparar com os salários da empresa, para que esta possa ter seus

salários compatíveis com os praticados na região e, dessa forma, conseguir manter-se competitiva no mercado de trabalho.

Segundo Faraco (2007, p. 153),

antes de se definir as estruturas salariais da empresa convém pesquisar e analisar os salários da comunidade, onde a empresa poderá: utilizar pesquisas feitas por empresas nas quais tenha participado; utilizar pesquisas feitas por empresas especializadas; promover a sua própria pesquisa salarial.

Segundo Chiavenato (2010), a pesquisa salarial procura obter a compatibilidade de salários dentro da organização (equilíbrio interno) e dentro do mercado (equilíbrio externo).

A pesquisa salarial é essencial para a empresa ter sucesso na sua estrutura salarial, pois por meio dela terá a noção dos salários praticados no mercado e assim poderá definir com mais eficácia o seu plano de salários. A empresa deverá sempre procurar estipular faixas salariais com o objetivo de motivar seus colaboradores ao crescimento profissional.

2.2.9 Estrutura Salarial

A estrutura salarial está ligada diretamente na pesquisa salarial e determina as bases salariais que serão utilizadas na empresa.

Conforme Marras (2005, p. 124), estrutura salarial:

é um conjunto formado por diversas faixas salariais, agrupando cargos com avaliações próximas, contemplando no interior de sua estrutura valores salariais calculados e desenhados matematicamente, para atender uma política previamente desejada.

Para Pontes (2006), estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação.

Cada empresa define a quantidade de faixas salariais necessárias para atender os cargos que possui.

Conforme Marras (2005), a elaboração de uma estrutura salarial é importante para o plano de cargos e salários, pois no momento em que apresenta-se a estrutura dos cargos e a pesquisa salarial, indiretamente estará indicando as médias salariais.

Os salários garantem que os profissionais qualificados permaneçam para participar dos resultados significantes na empresa.

2.2.10 Política Salarial

A política salarial é considerada a regra interna em relação aos salários para permanecer a igualdade na instituição.

A política salarial reúne as diretrizes da empresa em termos de administração de salários, sendo o instrumento que tem por objetivo estabelecer as regras básicas para uma administração salarial racional e uniforme das pessoas da organização. (WOOD JUNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Conforme Pontes (2006, p. 303),

a política salarial determina as regras para a efetiva administração dos salários na empresa. Forma geral, essas regras estipulam o salário de admissão, as promoções e as reclassificações e atualizações dos salários em função do mercado.

De acordo com Faraco (2007), a política salarial é o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que se refere aos assuntos de remuneração de seus colaboradores.

Para Chiavenato (2009, p. 306), uma política salarial deve ter como conteúdo:

estrutura de cargos e salários: isto é, classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos.

salários de admissão: para as diversas classes salariais. O salário de admissão para cada cargo coincide com o limite inferior da classe [...].

previsão de reajustes salariais: sejam por determinação legal (dissídios coletivos) sejam espontâneos. Os reajustes salariais podem ser:

reajustes coletivos (ou por custo de vida): visam restabelecer o valor real dos salários diante de alterações na conjuntura econômica do país ou no poder aquisitivo das pessoas [...].

reajustes individuais: suplementam os ajustes coletivos e podem classificar-se em Reajustes por promoção; Reajuste por enquadramento; e Reajustes por mérito.

As empresas devem apresentar regras claras com relação aos cargos e aos salários, com o objetivo de valorizar os profissionais, reconhecendo o desempenho dos colaboradores.

2.2.11 Equiparação Salarial

A equiparação salarial garante ao empregado receber um salário igual ao de outro empregado, desde que ambos exerçam a mesma função, para o mesmo empregador e na mesma localidade, sendo que a diferença de vínculo de emprego não seja superior a dois anos.

O que serve de modelo para equiparação é o salário e não a remuneração (salário global). Para tanto, o que deve ser equiparado é o salário contratual (valor nominal) e não a remuneração, que é o valor nominal acrescido de adicionais. (OLIVEIRA, 2007, p. 424).

Conforme Oliveira (2007), as diferenças salariais não podem ocorrer dentro da instituição por motivos de sexo, idade, cor, estado civil e nacionalidade, a Constituição Federal e a Consolidação das Leis do Trabalho não permitem.

Oliveira (2007, p. 424) cita o artigo 461 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT),

o empregador é obrigado a pagar o mesmo salário ao empregado quando existir prestação de serviços na mesma função, cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 (dois) anos na função. Função: atribuição específica ou conjunto de atribuição. Cargo: ocupação oficial do empregado.

Conforme parágrafos 2º, 3º e 4º do artigo 461 da CLT:

Os dispositivos deste artigo não prevalecerão quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira, hipótese em que as promoções deverão obedecer aos critérios de antiguidade e merecimento;
As promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional;
O trabalhador readaptado em nova função por motivo de deficiência física ou mental atestada pelo órgão competente da Previdência Social não servirá de paradigma para fins da equiparação salarial.

A equiparação salarial deve ser analisada cuidadosamente, pois poderá gerar desmotivação ao colaborador e a empresa poderá responder judicialmente por não atender aos requisitos estabelecidos na legislação.

2.2.12 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é utilizada para a empresa avaliar seus colaboradores e por meio dela verificar os pontos em que devem ocorrer melhorias. O colaborador necessita ter uma posição da empresa com relação ao desempenho

de seu trabalho para saber no que pode se aperfeiçoar para obter melhores resultados.

De acordo com Gil (2001), a avaliação de desempenho deve ser entendida como método para aumentar a competência, como um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados.

De acordo com Faraco (2007), a avaliação de desempenho auxilia os gestores a identificar os pontos de maior relevância para o planejamento de suas ações, visando melhorar o seu desempenho individual e o desempenho de suas equipes.

Para Chiavenato (2010, p. 245), “o principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador.”

Segundo Chiavenato (2010, p. 241), “avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.”

A avaliação de desempenho deve ser orientada para o futuro, para fortalecer o potencial dos colaboradores dentro da organização.

A avaliação de desempenho geralmente é realizada pelo gerente ou pelo coordenador de RH, pois ambos possuem conhecimentos suficientes para fazê-la de forma eficaz.

Conforme Chiavenato (2010), a avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que a mesma oferece à organização como contribuição ao sucesso organizacional.

Para a avaliação ser eficaz não basta ter um cargo definido, mas sim a pessoa certa para desempenhá-lo. A organização deve contar com a avaliação de desempenho para encontrar a pessoa adequada para exercer o cargo que está sendo ofertado.

2.2.13 Manutenção do Plano de Cargos e Salários

O plano de cargos e salários necessita ser atualizado, ou seja, estar sempre de acordo com as necessidades do mercado, para continuar sendo eficaz na organização.

Conforme Pontes (2006, p. 321), “os princípios e diretrizes que configuram a concepção do plano de cargos e salários devem ser constantemente atualizados e revisados.”

A revisão geral do plano deve ser feita constantemente, em função das alterações no mercado de trabalho.

Para Pontes (2006), essa revisão inclui as descrições e especificações, avaliações e reclassificações de cargos. A estrutura deve ser permanentemente atualizada devido as alterações no mercado. Essa revisão deverá ser feita, no mínimo, anualmente.

Faraco (2007), a má organização interna do plano de cargos e salários poderá ocasionar um novo planejamento devido à falta ou forma incorreta de manutenção do plano de cargos e salários.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 289),

com a manutenção de estruturas de salários equilibradas, a administração de salários propõe-se a atingir os seguintes objetivos: remunerar cada funcionário de acordo com o valor do cargo que ocupa; recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e dedicação; atrair e reter os melhores candidatos para os cargos; ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe os meios adequados à movimentação do pessoal, racionalizando as possibilidades de desenvolvimento e encarecimento; obter dos funcionários plena aceitação dos sistemas de remuneração adotados pela empresa; manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e a sua política de relações com os funcionários.

O devido acompanhamento da administração de um programa de cargos e salários é essencial para que não ocorram problemas no processo, por meio dele ocorre a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, o crescimento da organização.

2.2.14 Plano de Cargos e Salários x Plano de Carreira

O plano de cargos e salários é um conjunto de normas e procedimentos que visa à igualdade interna, é realizado com base nas descrições de cargos, análise de cargos, avaliação e classificação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e política salarial.

Conforme Chiavenato (2009, p. 289), o plano de cargos e salários deverá:

ser equitativos e justos com relação: aos salários em relação aos demais cargos da própria organização, visando-se, pois, ao equilíbrio interno desses salários. Aos salários em relação aos mesmos cargos de outras

empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários.

Já o plano de carreira, as organizações elaboram para preparar os colaboradores a ocuparem outros cargos dentro da empresa, podendo assim ter crescimento vertical ou horizontal ou até mesmo diagonal.

Com relação ao plano de carreira:

“As promoções ou substituições podem ser feitas verticalmente (cargos mais elevados) ou horizontalmente (cargo no mesmo nível, mas mais complexos ou envolvendo outras especialidades) dependendo da oportunidade.” (CHIAVENATO, 2010, p. 227).

Atualmente a carreira vertical está sendo substituída pela carreira alternativa.

Segundo Chiavenato (2010), com poucos níveis hierárquicos dentro das organizações o planejamento está sendo substituído pelas oportunidades que surgem rapidamente. Hoje quem precisa se preocupar com a carreira não é mais a organização, ou seja, cada pessoa é que deve administrar sua própria carreira profissional e saber ajustá-la continuamente conforme as exigências de um mundo em rápida mudança e transformação.

De acordo com Araujo e Garcia (2010, p. 107), o plano de carreira tem como finalidade:

facilitar a tomada de decisões, pois por meio dele pode-se visualizar as oportunidades de crescimento existentes, apresentando os caminhos a serem trilhados pelas pessoas.

auxilia o desenvolvimento pessoal e profissional, pois sente-se mais motivado a atender às expectativas da empresa.

funciona como alicerce para as demais atividades pertinentes à gestão de pessoas, como Recrutamento e Seleção, conhece suas necessidades, assim, possibilita uma ligação entre pessoas e carreiras.

assegura o dinamismo e a transparência oferecendo um verdadeiro mapa que serve para nortear tanto a organização, quanto as pessoas, mostrando os passos que deverão ser dados.

Sendo assim, pode-se dizer que o plano de cargos e salários é um intermédio para alcançar o equilíbrio interno e externo, pois tem objetivo de definir critérios salariais e definições dos cargos. O plano de carreira serve para retenção de talentos, pois tem a perspectiva de desenvolvimento de pessoas, movimentação de pessoal eficaz e eficiente e obter maior facilidade na identificação do perfil necessário.

3 METODOLOGIA

Na elaboração da pesquisa, inicialmente é necessário definir os procedimentos metodológicos. De acordo com Demo (1995, p. 19), metodologia “cuida dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos.”

Conforme Santos (2004, p. 35), “metodologia é a descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos de campo.”

Neste capítulo, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Analisando os objetivos deste trabalho, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois descreve as práticas salariais oferecidas pelas instituições da região de Santa Catarina.

Segundo Texeira (2005), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, classificá-los e interpretá-los e o pesquisador não interfere neles.

Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102), os estudos descritivos “pretendem unicamente medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem.”

Em relação aos procedimentos, classifica-se como pesquisa bibliográfica, estudo de caso e levantamento ou survey. Pesquisa bibliográfica, pois é fundamental utilizar na prática a pesquisa realizada por meio de livros, artigos, revistas, entre outros. Esse embasamento teórico é realizado para não gerar dúvidas sobre o tema.

“A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p.160).

Com base no procedimento de estudo de caso, foram elaboradas as descrições de cargos e, conseqüentemente, apresentada uma proposta de estrutura de cargos e a verificação da compatibilidade salarial com o mercado.

Segundo Gil (2002, p. 54), o estudo de caso é caracterizado pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

O trabalho é considerado um levantamento, pois utilizou-se questionário para sua elaboração. Conforme Gil (2002, p. 50) os levantamentos,

caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Referente à abordagem do problema, será qualitativa, pois constituirá na análise dos cargos de alguns setores da instituição, utilizando a comparação salarial entre a instituição pesquisada em relação ao que o mercado oferece.

Para Teixeira (2005, p. 137),

a pesquisa qualitativa tem as seguintes características:
o pesquisador observa os fatos sob a óptica de alguém interno à organização;
a pesquisa busca uma profunda compreensão do contexto da situação;
a pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a sequência dos fatos ao longo do tempo;
o enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da pesquisa. Isso confere à pesquisa bastante flexibilidade;
a pesquisa geralmente emprega mais de uma fonte de dados.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 33),

nos estudos qualitativos é possível desenvolver perguntas e hipóteses antes, durante e depois da coleta e da análise de dados [..]. Enfoque qualitativo utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação.

Por meio dos procedimentos metodológicos citados: pesquisa descritiva, pesquisa bibliográfica, estudo de caso, levantamento ou survey e análise qualitativa tem-se o embasamento para analisar a importância do plano de cargos e salários para definição e normatização das políticas salariais da instituição em questão nesse estudo.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Foi aplicado um questionário com cada colaborador dos setores objeto da pesquisa para assim elaborar as descrições dos devidos cargos.

Foi encaminhado um questionário para sete instituições privadas de Criciúma cadastradas no site do Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina, porém duas das instituições não responderam o questionário.

Quanto aos salários das demais instituições de ensino foi utilizada a base de dados da consultoria Parras no qual foi disponibilizada pela empresa objeto de estudo.

4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Neste capítulo, apresenta-se a caracterização da Instituição, faz-se o organograma por cargo, a descrição de cargo, a análise de cargo, a proposta de cargos dos setores objeto da pesquisa. Na sequência, traz-se a pesquisa relacionada ao tema em estudo, na qual foi realizada com instituições de ensino privado de Criciúma. Posteriormente, apresenta-se uma pesquisa salarial, na qual se compara o salário da instituição em estudo com o mercado. O desenvolvimento deste trabalho demonstra dados para incentivar a instituição a ter um plano de cargos e salários, pois contribuirá para a manutenção da motivação e qualificação dos colaboradores, bem como a sua relação na organização.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A instituição pesquisada está localizada na região de Criciúma, Santa Catarina, e sua especialidade é educação. Terá o nome fictício de Instituição Ensina Bem, com o intuito de preservar e confidencializar os valores salariais que estarão presentes neste trabalho.

A instituição tem mais de 40 anos de atuação no mercado, possui aproximadamente 700 colaboradores e apresenta 189 cargos.

O organograma da Instituição conforme gerência administrativa, encontra-se em processo de mudança, sendo que ainda não foi elaborado nenhum organograma por cargos, apenas por setores.

A estruturação de um organograma por cargo facilitará para a Instituição definir e estabelecer com maior clareza o posicionamento dos seus cargos, bem como a observância dos valores salariais por função e período de admissão, assim impedindo que os colaboradores com a mesma função e mesmo tempo de casa possuam salários diferentes.

Analisando as atividades desenvolvidas por cada colaborador, pode-se observar que em alguns setores dessa Instituição, os cargos não estavam nomeados corretamente, devido as alterações nas funções desempenhadas, dessa forma o estudo de caso foi realizado exclusivamente nesses setores.

A instituição possui preocupação em relação aos salários oferecidos. O salário torna-se essencial para manter seus colaboradores, pois a concorrência pode oferecer excelente remuneração aos seus profissionais, sendo assim, os colaboradores sentem-se atraídos. Durante a análise dos dados coletados, observou-se que a maioria dos colaboradores possuem curso técnico ou curso de ensino superior completo ou em andamento.

A Instituição possui alta rotatividade nos cargos de serviços gerais, por ser um serviço fisicamente cansativo.

A Instituição deve oferecer um salário compatível com a função e com o mercado, e ter o conhecimento das funções desempenhadas por cada colaborador, para não encontrar dificuldades em conseguir profissionais qualificados.

4.2 VERIFICAÇÃO DAS DESCRIÇÕES DE CARGOS E ANÁLISE DOS CARGOS

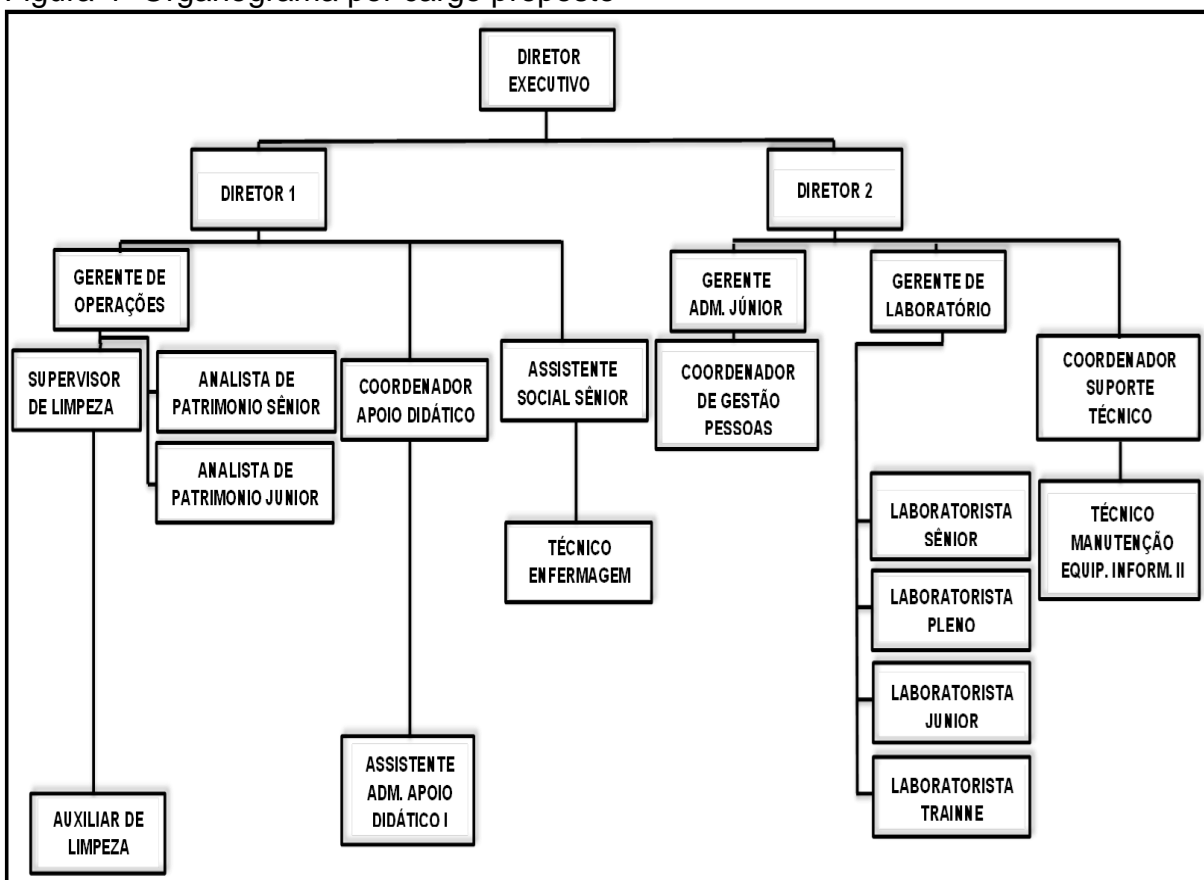
Na realização das descrições de cargos dos setores objeto da pesquisa foi aplicada uma pesquisa junto aos colaboradores por meio de um questionário (apêndice A), no qual esses profissionais informam o cargo que ocupam, o setor e as tarefas periódicas.

Depois de preenchido, o questionário foi verificado por seus coordenadores, que analisaram e alteraram as informações descritas de acordo com as funções.

A partir do questionário verificado por cada coordenador, foi realizada uma análise que levou em consideração as necessidades para desenvolver o cargo, foram propostos alguns conhecimentos e competências para ocupação do cargo.

Elaborou-se o organograma por cargo dos setores objeto da pesquisa que são: Operacional, Serviço de Limpeza, Patrimônio, Apoio Didático, Informática, Recursos Humanos, Assistência Social, Enfermaria e Laboratório, pois a instituição possui apenas o organograma por setor. Por intermédio do organograma por cargo o colaborador poderá visualizar o local que está posicionado dentro da Instituição. Os critérios para elaboração do organograma foram à hierarquia, as responsabilidades e o salário.

Figura 4- Organograma por cargo proposto



Fonte: Elaborado pela Autora.

Os setores analisados foram sugeridos pela direção da Instituição pesquisada. E com base na verificação das atividades desenvolvidas por cada colaborador foram propostas mudanças em alguns cargos, com intuito de valorizar os colaboradores e alterar a nomenclatura de cada cargo de acordo com a realidade da instituição e com o mercado em que atua.

Quadro 1- Cargo atual e proposta de cargo

CARGOS		
Níveis	Cargo Atual	Proposta de Cargo
I	AUXILIAR SERVIÇOS GERAIS	AUXILIAR DE LIMPEZA
II	ASSISTENTE ADM. APOIO I (110H)	ASSISTENTE ADM. APOIO DIDÁTICO I
II	LABORATORISTA JR. I (180H)	LABORATORISTA TRAINNE
III	TÉCNICO ENFERMAGEM	TÉCNICO ENFERMAGEM
III	TÉCNICO MANUTENÇÃO EQUIP.INFORM. I	TÉCNICO MANUTENÇÃO EQUIP.INFORM. II
III	TÉCNICO MANUTENÇÃO EQUIP.INFORM. II	TÉCNICO MANUTENÇÃO EQUIP.INFORM. II
III	LABORATORISTA PLENO I	LABORATORISTA JUNIOR
III	LABORATORISTA PLENO II	LABORATORISTA PLENO
III	LABORATORISTA PLENO III	LABORATORISTA SÊNIOR
IV	AUXILIAR DE CONTROLE PATRIMONIAL	ANALISTA DE PATRIMONIO JUNIOR
IV	ANALISTA DE PATRIMONIO TRAINNE	ANALISTA DE PATRIMONIO SÊNIOR
IV	COORDENADOR APOIO DIDÁTICO	COORDENADOR APOIO DIDÁTICO
IV	SUPERVISOR SERVIÇOS GERAIS	SUPERVISOR DE LIMPEZA
IV	ASSISTENTE SUPORTE TÉCNICO II	COORDENADOR SUPORTE TÉCNICO
IV	ANALISTA RH SÊNIOR	COORDENADOR GESTÃO DE PESSOAS
IV	ASSISTENTE SOCIAL PLENO	ASSISTENTE SOCIAL SÊNIOR
V	ADMINISTRADOR DE CAMPUS I	GERENTE DE OPERAÇÕES
V	GERENTE DE LABORATÓRIOS	GERENTE DE LABORATÓRIOS

Fonte: Elaborado pela Autora.

No quadro 1, pode-se verificar que a maioria dos cargos sofreram alterações, exceto Coordenador Apoio Didático, Técnico Manutenção Equipamento Informática II, Técnico Enfermagem e Gerente de Laboratórios.

Alguns cargos assumiram maiores responsabilidades, pode-se citar: Auxiliar de Controle Patrimonial, Analista de Patrimônio Trainne, Técnico Manutenção Equip. Inform. I, Assistente Suporte Técnico II, Analista RH Sênior, Assistente Social Pleno e Administrador de Campus I. Sendo assim, eles foram nomeados de acordo com a função exercida e os demais cargos apenas os nomes foram adequados conforme o mercado.

A Instituição está estruturando suas descrições de cargos, ou seja, não possui descrição de cargo concreta em relação aos setores objeto da pesquisa, alguns não possuem critérios definidos para alteração do cargo. Dessa forma foram analisados esses casos com base nas informações coletadas com os coordenadores e colaboradores por cada setor, foram realizados alguns ajustes e elaboradas as descrições de cargos (apêndices B ao R).

4.3 PESQUISA RELACIONADA AO TEMA EM ESTUDO

Por meio da coleta de informações da Instituição em estudo, pode-se observar que a mesma não possui plano de cargos e salários. Por este motivo aplicou-se um questionário com perguntas objetivas (apêndice S) em instituições privadas de Criciúma. A princípio por contato telefônico com 07 (sete) instituições e, posteriormente, por e-mail, porém duas não responderam. O questionário tem como objetivo saber se as demais instituições de Criciúma possuem plano de cargos e salários, descrição de cargo, política salarial e se fazem pesquisa salarial, dentre outras perguntas relacionadas ao tema em estudo.

Quadro 2- Pesquisa com as instituições privadas de Criciúma

Instituições	Instituição A	Instituição B	Instituição C	Instituição D	Instituição E
Quantidade de Funcionários	166	1.200	140	32	689
Quantidade de Cargos	61	160	46	6	180
Questão 1	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Questão 2	Seleção por Competências	Competências Comportamentais	Conhecimento Técnico; Competências Comportamentais e Formação Escolar	Experiência Profissional e Formação Escolar	Descrição de Cargo e Competências Comportamentais
Questão 3	Sim/ Semestralmente	Sim/ Anualmente	Não	Sim/ Não soube responder	Sim/ Anualmente
Questão 4	Sim/ Não Homologada	Sim/ Homologada	Sim/ Homologada	Não	Sim/ Não Homologada
Questão 5	Sim/ Bolsa de Estudo para Filhos; Plano de Saúde; Plano Odontológico; Dentre outros	Sim/ Vale alimentação; Bolsa de Estudo; Plano de Carreira e triênio	Sim/ Triênio; Auxílio Alimentação; Bolsa de Estudo para Filhos	Não	Sim/ Plano de Saúde; Atendimento Odontológico e Psicológico; Bolsa de Estudo, dentre outros
Questão 6	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Questão 7	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Questão 8	-	-	-	Não	Sim

Fonte: Elaborado pela Autora.

Como pode-se observar na questão 1, apenas uma instituição não possui descrição de cargo e esta é a que tem menor quantidade de colaboradores.

De acordo com as respostas obtidas na questão 2, todas as instituições exigem critérios na seleção de novos colaboradores e a competência comportamental foi a mais citada.

Na questão 3, 80% das instituições fazem pesquisa salarial, ou seja, apenas uma instituição não faz.

Na questão 4, 20% não possui política salarial, e 80% delas possuem, sendo que 40%, ou seja, duas instituições, possuem a política salarial homologada.

Referente a questão 5, 80% das instituições oferecem além do salário outros benefícios aos seus colaboradores, como, por exemplo, a Bolsa de Estudo, sendo que 20% não oferece benefícios.

Na questão 6, 100% das instituições responderam que têm conhecimento sobre o plano de cargos e salários. Mesmo tendo conhecimento, ainda 40% das instituições não possuem o plano de cargos e salários, o que ficou evidenciado na questão 7.

Na questão 8, que se refere ao interesse na implantação do plano de cargos e salários por parte daquelas instituições que ainda não o possuem, observa-se que existe certa divisão, resistência.

4.4 PESQUISA SALARIAL

Na estruturação dos cargos deverão ser analisadas as atividades desempenhadas e as responsabilidades, como também o salário praticado pela instituição. Então, foi realizada uma pesquisa salarial com a consultoria Parras, a fim de avaliar os salários praticados pela instituição comparando-os com aqueles oferecidos pelo mercado.

Quadro 3- Comparação dos salários da instituição x mercado

Níveis	Cargos		Salários R\$		Instituição x Mercado
	Atual	Proposta	Instituição	Mercado	
I	AUXILIAR SERVIÇOS GERAIS	AUXILIAR DE LIMPEZA	1014	907	10,6%
II	ASSISTENTE ADM. APOIO I (110H)	ASSISTENTE ADM. APOIO DIDÁTICO I	537	597	-11,2%
II	LABORATORISTA JR. I (180H)	LABORATORISTA TRAINNE	976	900	7,8%
III	TÉCNICO ENFERMAGEM	TÉCNICO ENFERMAGEM	1316	1500	-14,0%
III	TÉCNICO MANUTENÇÃO EQUIP.INFORM. I	TÉCNICO MANUTENÇÃO EQUIP.INFORM. II	1618	1500	7,3%
III	TÉCNICO MANUTENÇÃO EQUIP.INFORM. II	TÉCNICO MANUTENÇÃO EQUIP.INFORM. II	1860	1668	10,3%
III	LABORATORISTA PLENO I	LABORATORISTA JUNIOR	1665	1417	14,9%
III	LABORATORISTA PLENO II	LABORATORISTA PLENO	1983	1900	4,2%
III	LABORATORISTA PLENO III	LABORATORISTA SÊNIOR	2125	2015	5,2%
IV	AUXILIAR DE CONTROLE PATRIMONIAL	ANALISTA DE PATRIMONIO JUNIOR	1202	1193	0,7%
IV	ANALISTA DE PATRIMONIO TRAINNE	ANALISTA DE PATRIMONIO SÊNIOR	1860	1900	-2,1%
IV	COORDENADOR APOIO DIDÁTICO	COORDENADOR APOIO DIDÁTICO	1469	1600	-8,9%
IV	SUPERVISOR SERVIÇOS GERAIS	SUPERVISOR DE LIMPEZA	1514	1623	-7,2%
IV	ASSISTENTE SUPORTE TÉCNICO II	COORDENADOR SUPORTE TÉCNICO	3853	4037	-4,8%
IV	ANALISTA RH SÊNIOR	COORDENADOR GESTÃO DE PESSOAS	4190	3888	7,2%
IV	ASSISTENTE SOCIAL PLENO	ASSISTENTE SOCIAL SÊNIOR	4005	3451	13,8%
V	ADMINISTRADOR DE CAMPUS I	GERENTE DE OPERAÇÕES	4458	3500	21,5%
V	GERENTE DE LABORATÓRIOS	GERENTE DE LABORATÓRIOS	5505	5000	9,2%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Analisando os 18(dezoito) cargos, 66,7% deles estão acima da média salarial do mercado, o que significa dizer que a instituição mantém bons salários, sendo um atrativo nos futuros processos de seleção e sinônimo de satisfação para os colaboradores.

Seguindo a mesma análise, percebe-se que o salário do cargo Administrado de Campus I tem maior valoração, estando 21,5% acima da média de mercado. Este indicativo foi uma das razões para alteração da nomenclatura do cargo, levando-se também em consideração as atribuições e responsabilidades do mesmo.

Nota-se que entre os 33,3% que estão abaixo da média do mercado, o salário do Técnico de Enfermagem é o mais prejudicado. Sugere-se que a empresa

tenha atenção especial com relação a esse salário, promovendo ajuste de acordo com suas políticas de salários.

Fica evidente a importância dessa comparação salarial, pois as instituições devem verificar se seus salários estão em conformidade com os salários praticados pelo mercado. A baixa valorização da remuneração do cargo em relação ao mercado poderá gerar rotatividade elevada, prejudicando os objetivos estratégicos da instituição, em contra partida, o salário elevado poderá gerar custos desnecessários, portanto, mais uma vez evidencia-se a necessidade do equilíbrio salarial em comparação com as práticas de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, o setor de gestão de pessoas é fundamental, pois é o elo de equilíbrio entre empresa e colaborador, uma vez que ambos dependem um do outro, ou seja, para atingir seus objetivos necessitam estarem ligados entre si.

Esse trabalho além de evidenciar a importância do plano de cargos e salários bem elaborado, demonstrou também a seriedade de sua manutenção. O plano de cargos e salários deve ser constantemente revisado em função das alterações do mercado.

A instituição apresentava apenas o organograma por setor, sendo assim com a elaboração do organograma por cargo ficou evidenciado a importância da visualização da posição do colaborador dentro da organização.

Durante o desenvolvimento desse estudo, observou-se que alguns cargos estavam com nomenclatura equivocada e outros cargos assumiram maiores responsabilidades, porém, continuaram com a mesma nomenclatura.

Através da pesquisa realizada com as instituições privadas de Criciúma, pode-se verificar que grande parte das instituições possui o plano de cargos e salários, a descrição de cargo, a política salarial, além disso, oferecem benefícios e fazem a pesquisa salarial. Com os resultados da pesquisa, analisa-se que as instituições sabem da importância do plano de cargos e salários dentro das empresas.

Por meio da pesquisa salarial, analisou-se que a instituição mantém bons salários nos setores objeto da pesquisa, sendo um atrativo nos futuros processos de seleção e sinônimo de satisfação para os colaboradores.

A Instituição pesquisada possui profissionais qualificados, então, para continuar mantendo-os motivados é importante o plano de cargos e salários, pois é uma ferramenta que auxilia as organizações a manterem os salários compatíveis com o mercado.

A Instituição irá analisar o estudo apresentado, porém demonstra certo cuidado quando se trata de implantação do plano de cargos e salários, pois precisa de profissionais qualificados para elaborá-lo de maneira correta para não ocorrer problemas futuros. Sua implantação só deverá ser formalizada após a certificação de seu impacto econômico e financeiro.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Constituição Federal, CLT e Legislação Previdenciária. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2004.

COSTA, Rosânia de Lima. **Rotinas trabalhistas**: departamento pessoal. 3. ed. São Paulo: Cenofisco, 2011.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1995.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos**: completa e atualizada. Criciúma, SC: Ed. do autor, 2007. 274 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Gilson. **Rotinas trabalhistas de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2005.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

_____. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006. **TCC**.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Revisada (conforme NBR 14724:2002). Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias**: acadêmicas, da ciência e da pesquisa. Petrópolis: Vozes: 2005.

ULIANA, Cleverson. **Plano de Cargos e Salários**. Disponível em:
<<http://www.rhportal.com.br>> Acesso em: 24 maio. 2014, 17: 20: 29.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário para Descrição de Cargos

QUESTIONÁRIO

NOME: _____

CARGO: _____

SETOR: _____

NOME DO SUPERIOR HIERÁRQUICO: _____

CARGO DO SUPERIOR HIERÁRQUICO: _____

1. Descreva as atividades periódicas, em ordem de importância:

2. Quais são as suas responsabilidades no decorrer de suas atividades? você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação destes bens? Especifique e indique o valor máximo (em R\$) sob sua responsabilidade.

3. Relacione as máquinas, ferramentas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

4. Descreva as condições a qual você trabalha, se há ruídos, produtos químicos:

5. Relacione os conhecimentos que você utiliza em seu trabalho:

6. Em seu cargo, você tem responsabilidade de coordenar pessoas?

() Sim () Não

Se a sua resposta acima é sim, relacione os cargos de sua coordenação:

7. Você recebe um feedback de seu superior imediato em relação as suas atividades desempenhadas?

() Sim () Não

8. Se a resposta acima for sim, com que a frequência você recebe esse feedback:

() frequentemente () As vezes () Raramente

9. Realiza atividades externas? Quais.

10. Utiliza veículos da instituição em suas atividades:

() Sim () Não

11. Fica sob sua responsabilidade algum bem/objeto da instituição?

() Sim () Não

Se a resposta for sim, cite quais? _____

12. Descreva os requisitos exigidos pelo cargo:

Escolaridade: _____

Idade: _____

Estado Civil: _____

Experiência: _____

Conhecimentos: _____

Competência/ Habilidade: _____

13. Descreva mais informações que você julga interessante para o seu cargo:

APÊNDICE B - Descrição de Cargo Auxiliar de Limpeza

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Auxiliar de Limpeza Superior imediato: Supervisor de Limpeza Setor: Serviço de Limpeza
2 SUMARIO DO CARGO Realizar a limpeza dos ambientes internos e externos da instituição.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Realizar a limpeza de banheiros, vidros, janelas, forros, corredores, pátio, ginásio, calçadas, bancos, corredores, bebedouros, escadarias, carteiras; Realizar a limpeza nas salas de aula, sala de professores e coordenadores, salas de informática e biologia, sala de enfermagem e auditório; Separar e recolher os lixos; Realizar outros serviços pertinentes.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 18 anos; • Escolaridade: desejável ensino médio; • Estado Civil: independe; • Tempo de Experiência: desejável ter no mínimo seis meses na área; • Conhecimentos: em equipamento de proteção individual e produtos de limpeza; • Cursos desejáveis: informática básica.
5 COMPETÊNCIAS Demonstrar iniciativa; Demonstrar responsabilidade; Demonstrar força de vontade; Trabalhar em equipe.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Auxiliar de Limpeza Superior: Supervisor de Limpeza Data: 12/09/2014

APÊNDICE C - Descrição de Cargo Assistente Adm. Apoio Didático I

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Assistente Adm. Apoio Didático I Superior imediato: Coordenador Apoio Didático Setor: Apoio Didático
2 SUMÁRIO DO CARGO Atender colaboradores e alunos, providenciar fotocópias. Reservar, entregar, preparar e controlar o material didático.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Atender funcionários e alunos com responsabilidade, educação e cortesia; Reservar, entregar, preparar e controlar o material didático; Providenciar para alunos e colaboradores fotocópias de materiais diversos; Fluxo de caixa.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 18 anos; • Escolaridade: ensino médio; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: seis meses no cargo de Assistente Adm. Apoio Didático; • Conhecimentos: informática; • Cursos desejáveis: atendimento ao público.
5 COMPETÊNCIAS Demonstrar iniciativa; Trabalhar em equipe; Demonstrar responsabilidade; Bom relacionamento interpessoal.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Assistente Adm. Apoio Didático I Superior: Coordenador Apoio Didático Data: 12/09/2014

APÊNDICE D - Descrição de Cargo Laboratorista Trainne

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Laboratorista Trainne Superior imediato: Gerente de Laboratórios Setor: Laboratório
2 SUMARIO DO CARGO Atender clientes; receber amostras; realizar ensaios; realizar redação e revisão de procedimentos. Executar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; substituir cilindros de gases; fazer requisição e pedidos; controlar reagentes e soluções.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Atender ao cliente; Receber amostras (carvão, águas, efluentes e solos); Realizar análises e ensaios (físico-químico); Elaborar redação e revisão de procedimentos; Executar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; Substituir cilindros de gases; Motorista eventual; Fazer requisição de pedidos e materiais; Controlar reagentes e soluções.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 18 anos; • Escolaridade: curso técnico em química; • Estado Civil: independe; • Tempo de Experiência: desejável seis meses na área; • Conhecimentos: em equipamento de proteção individual, e procedimentos pertinentes ao cargo; • Cursos desejáveis: troca e manuseio de gases.
5 COMPETÊNCIAS Trabalhar em equipe; Demonstrar capacidade de organização; Pró-atividade; Foco em resultados.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Laboratorista Trainne Superior: Gerente de Laboratórios Data: 12/09/2014

APÊNDICE E - Descrição de Cargo Técnico Enfermagem

DESCRIÇÃO DE CARGO	
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM	
1 IDENTIFICAÇÃO	
Título do Cargo: Técnico Enfermagem	Setor: Enfermaria
Superior imediato: Assistente Social Sênior	
2 SUMARIO DO CARGO	
Desempenhar atividades técnicas de enfermagem atendendo alunos e colaboradores da instituição. Organizar o ambiente de trabalho. Trabalhar em conformidade às boas práticas, normas e procedimentos de biossegurança. Realizar campanhas de vacinação.	
3 DESCRIÇÃO DETALHADA	
<p>Prestar serviço de atendimento preventivo e curativo aos alunos e colaboradores;</p> <p>Executar ações de enfermagem a nível médio;</p> <p>Observar, reconhecer e descrever sinais e sintomas que possam merecer ação de atendimento médico hospitalar e fazer contato com a CEPROVI para transporte em caso de necessidade/emergência;</p> <p>Realizar campanhas de vacinação e controle da pressão arterial;</p> <p>Prestar assistência ao paciente realizando os primeiros socorros;</p> <p>Entrar em contato com os coordenadores, pais ou responsável quando necessário;</p> <p>Manter limpo e organizado seu trabalho;</p> <p>Atender aos clientes com cortesia, educação e excelência.</p>	
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 21 anos; • Escolaridade: curso Técnico em Enfermagem; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: desejável três anos na área; • Conhecimentos: informática, no estatuto da criança e do adolescente e procedimentos pertinentes ao cargo; • Cursos desejáveis: conhecimento em epidemiologia/ saúde pública. 	
5 COMPETÊNCIAS	
<p>Liderança;</p> <p>Organização;</p> <p>Boa comunicação;</p> <p>Comprometimento;</p> <p>Bom relacionamento interpessoal.</p>	
6 APROVAÇÃO	
Ocupante: Técnico Enfermagem	
Superior: Assistente Social Sênior	Data: 12/09/2014

APÊNDICE F - Descrição de Cargo Técnico Manutenção Equip. Inform. II

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Técnico Manutenção Equip. Inform. II Superior imediato: Coordenador Suporte Técnico Setor: Informática
2 SUMARIO DO CARGO Dar suporte em problemas relativos à informática. Instalar, configurar, e fazer a manutenção nos computadores, equipamentos de telefonia e equipamentos de redes de dados. E executar outras atividades referentes à tecnologia da instituição.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Suporte aos colaboradores em problemas relativos à Informática; Suporte a computadores de laboratórios; Instalação, configuração e manutenção de computadores; Instalação, configuração e manutenção de equipamentos de telefonia; Instalação, configuração e manutenção de equipamentos de redes de dados; Instalação, configuração e manutenção de equipamentos de SSE (Câmeras de Vigilância, Centrais de Alarmes, DVR (Data Vídeo Record), passagem de cabeamento, manutenção de equipamentos); Resgate de imagens no que tange sinistros de segurança; Instalação de infraestruturas de redes de dados e voz; Monitoramento de infraestrutura de TI da instituição, sendo compreendido por Informática, Telefonia e Sistemas de Segurança Eletrônica; Manter em funcionamento qualquer equipamento referente à tecnologia da instituição, excluindo-se apenas equipamentos usados em caráter didático pelos professores em sala de aula.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 20 anos; • Escolaridade: ensino técnico em informática; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: dois anos no cargo de Técnico Manutenção Equip. Inform. I; • Conhecimentos: infraestrutura de Cabeamento Estruturado, infraestrutura de SSE (Sistema de Segurança Eletrônica), treinamento em telefonia com central telefônica Siemens, Treinamento em infraestrutura de redes de dados Cisco, Treinamento de suporte em Windows Desktops, Treinamento em Active Directory, Treinamento em Infraestrutura de redes de servidores Windows, ITIL (Information Techonology Infrastrucuture Library); • Cursos desejáveis: conhecimentos básicos de manutenção de impressoras jatos de tinta; Cursos voltados a área de montagem e manutenção de computadores; Eletrônica básica; Manutenção de impressoras; Superior na área de informática.
5 COMPETÊNCIAS Manter sigilo profissional; Conhecer inglês técnico; Conhecer informática para operar aplicativos padronizados; Trabalhar sob pressão; Seguir normas técnicas vigentes; Demonstrar capacidade de raciocínio sintético e analítico.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Técnico Manutenção Equip. Inform. II Superior: Coordenador Suporte Técnico Data: 12/09/2014

APÊNDICE G - Descrição de Cargo Laboratorista Junior

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Laboratorista Junior Superior imediato: Gerente de Laboratórios Setor: Laboratório
2 SUMARIO DO CARGO Atender clientes; receber amostras; realizar ensaios; realizar redação e revisão de procedimentos. Executar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; realizar amostragem de carvão, solos, e coleta de águas e efluentes; substituir cilindros de gases; fazer requisição e pedidos; controlar reagentes e soluções.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Atender ao cliente; Receber amostras (carvão, águas, efluentes e solos); Realizar análises e ensaios (físico-químico); Elaborar redação e revisão de procedimentos; Executar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; Substituir cilindros de gases; Realizar análise das amostragem de carvão, solos, e coleta de águas e efluentes; Motorista eventual; Fazer requisição de pedidos e materiais; Controlar reagentes e soluções.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 19 anos; • Escolaridade: curso técnico em química; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: estar um ano no cargo de Laboratorista Trainee; • Conhecimentos: em equipamento de proteção individual, informática e demais procedimentos pertinentes ao cargo; • Cursos desejáveis: troca e manuseio de gases.
5 COMPETÊNCIAS Trabalhar em equipe; Demonstrar capacidade de organização; Pró-atividade; Atuar com responsabilidade técnica; Foco em resultados.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Laboratorista Junior Superior: Gerente de Laboratórios Data: 12/09/2014

APÊNDICE H - Descrição de Cargo Laboratorista Pleno

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Laboratorista Pleno Superior imediato: Gerente de Laboratórios Setor: Laboratório
2 SUMARIO DO CARGO Atender clientes; receber amostras; realizar ensaios; realizar redação e revisão de procedimentos. Executar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; realizar amostragem de carvão, solos, e coleta de águas e efluentes; substituir cilindros de gases; fazer requisição e pedidos; controlar reagentes e soluções. Realizar e emitir propostas de prestação de serviços; fazer orçamento; emitir nota fiscal e relatório; controlar equipamentos e validar software.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Atender ao cliente; Receber amostras (carvão, águas, efluentes e solos); Realizar análises e ensaios (físico-químico); Elaborar redação e revisão de procedimentos; Executar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; Substituir cilindros de gases; Realizar amostragem de carvão, solos, e coleta de águas e efluentes; Motorista eventual; Fazer requisição de pedidos e materiais; Controlar reagentes e soluções; Realizar e emitir propostas de prestação de serviços para clientes; Fazer orçamento de materiais (reagentes e insumos) e equipamentos; Emitir nota fiscal e relatório de análises/ensaios; Controlar equipamentos (periodicidade de manutenção, calibração e avaliação de resultados); Validar software; Armazenar e controlar formulários em meio físico.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 21 anos; • Escolaridade: curso técnico em química; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: estar três anos no cargo de Laboratorista Junior; • Conhecimentos: em equipamento de proteção individual, informática e demais procedimentos pertinentes ao cargo; • Cursos desejáveis: troca e manuseio de gases.
5 COMPETÊNCIAS Trabalhar em equipe; Agir com iniciativa; Demonstrar capacidade de organização; Pró-atividade; Atuar com responsabilidade técnica; Foco em resultados.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Laboratorista Pleno Superior: Gerente de Laboratórios Data: 12/09/2014

APÊNDICE I - Descrição de Cargo Laboratorista Sênior

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Laboratorista Sênior Superior imediato: Gerente de Laboratórios Setor: Laboratório
2 SUMARIO DO CARGO Atender clientes; receber amostras; realizar ensaios; realizar redação e revisão de procedimentos. Executar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; realizar amostragem de carvão, solos, e coleta de águas e efluentes; substituir cilindros de gases; fazer requisição e pedidos; controlar reagentes e soluções. Realizar e emitir propostas de prestação de serviços; fazer orçamento; emitir nota fiscal e relatório; controlar equipamentos e validar software. Elaborar e revisar matriz de registros, matriz de capacidade técnica; pesquisar indicadores e satisfação de clientes e verificar a validade dos reagentes.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Atender ao cliente; Receber amostras (carvão, águas, efluentes e solos); Realizar análises e ensaios (físico-químico); Elaborar redação e revisão de procedimentos; Executar manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; Substituir cilindros de gases; Realizar amostragem de carvão, solos, e coleta de águas e efluentes; Motorista eventual e fazer requisição de pedidos e materiais; Controlar reagentes e soluções e elaborar e revisar matriz de registros, matriz de capacidade técnica, pesquisar indicadores e satisfação de clientes; Realizar e emitir propostas de prestação de serviços para clientes; Fazer orçamento de materiais (reagentes e insumos) e equipamentos; Emitir nota fiscal e relatório de análises/ensaios; Controlar equipamentos (periodicidade de manutenção, calibração e avaliação de resultados); Validar software e verificar a validade dos reagentes; Armazenar e controlar formulários em meio físico.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 25 anos; • Escolaridade: curso técnico em química; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: estar seis anos no cargo de Laboratorista Pleno; • Conhecimentos: em equipamento de proteção individual, informática e demais procedimentos pertinentes ao cargo; • Cursos desejáveis: curso superior em Química, e troca e manuseio de gases.
5 COMPETÊNCIAS Trabalhar em equipe; Agir com iniciativa; Demonstrar capacidade de organização; Pró-atividade; Atuar com responsabilidade técnica; Otimizar custos do laboratório; Atuar como facilitador e multiplicador; Foco em resultados.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Laboratorista Sênior Superior: Gerente de Laboratórios Data: 12/09/2014

APÊNDICE J - Descrição de Cargo Analista de Patrimônio Junior

DESCRIÇÃO DE CARGO	
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM	
1 IDENTIFICAÇÃO	
Título do Cargo: Analista de Patrimônio Junior Superior imediato: Gerente de Operações	Setor: Patrimônio
2 SUMARIO DO CARGO	
Controlar e Administrar o patrimônio da instituição.	
3 DESCRIÇÃO DETALHADA	
Controle geral do patrimônio, aquisição, manutenção, baixas, transferências, etc; Gerenciamento visual e chaves; Controle do patrimônio de terceiros (convênios), projetos e lançamento de notas fiscais de patrimônio.	
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 20 anos; • Escolaridade: ensino superior completo; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: um ano no cargo de analista de patrimônio trainee; • Conhecimentos: conhecimentos básicos de Informática e procedimentos pertinentes ao cargo; • Cursos desejáveis: informática avançada. 	
5 COMPETÊNCIAS	
Demonstrar organização; Demonstrar agilidade; Demonstrar iniciativa; Planejamento; Trabalho em equipe.	
6 APROVAÇÃO	
Ocupante: Analista de Patrimônio Junior Superior: Gerente de Operações	Data: 12/09/2014

APÊNDICE K - Descrição de Cargo Analista de Patrimônio Sênior

DESCRIÇÃO DE CARGO	
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM	
1 IDENTIFICAÇÃO	
Título do Cargo: Analista de Patrimônio Sênior	Setor: Patrimônio
Superior imediato: Gerente de Operações	
2 SUMARIO DO CARGO	
Controlar e Administrar o patrimônio da instituição.	
3 DESCRIÇÃO DETALHADA	
Responsável pelo setor na ausência do superior imediato;	
Controle geral do patrimônio, aquisição, manutenção, baixas, transferências, etc;	
Gerenciamento visual e chaves;	
Controle do patrimônio de terceiros (convênios), projetos e lançamento de notas fiscais de patrimônio.	
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 24 anos; • Escolaridade: ensino superior completo; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: três anos no cargo de analista de patrimônio júnior; • Conhecimentos: conhecimentos básicos de Informática e procedimentos pertinentes ao cargo; • Cursos desejáveis: informática avançada. 	
5 COMPETÊNCIAS	
Demonstrar organização;	
Demonstrar responsabilidade;	
Demonstrar agilidade;	
Demonstrar iniciativa;	
Planejamento;	
Trabalho em equipe.	
6 APROVAÇÃO	
Ocupante: Analista de Patrimônio Sênior	Data: 12/09/2014
Superior: Gerente de Operações	

APÊNDICE L - Descrição de Cargo Coordenador Apoio Didático

DESCRIÇÃO DE CARGO	
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM	
1 IDENTIFICAÇÃO	
Título do Cargo: Coordenador Apoio Didático	
Superior imediato: Diretor 1	Setor: Apoio Didático
2 SUMARIO DO CARGO	
Responder pela Coordenação do Apoio Didático. Atender colaboradores e alunos, providenciar fotocópias, planejar e fazer o orçamento para compras de materiais. Reservar, entregar e preparar material para auxiliar na preparação de aulas.	
3 DESCRIÇÃO DETALHADA	
Coordenar o setor do Apoio Didático; Atender funcionários e alunos com responsabilidade e cortesia; Reservar, entregar e preparar material; Auxiliar na preparação das aulas (data show, som e retro projetor); Providenciar para alunos e colaboradores fotocópias de materiais diversos; Responsável pelo controle da folha ponto da equipe de apoio didático; Planejar orçamento de materiais; Requerer pedidos de compras; Preparar a montagem e conferência das provas; Realizar a encadernação de apostilas ou outros materiais quando necessário; Realizar a previsão orçamentária do setor.	
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 25 anos; • Escolaridade: ensino superior em administração; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: desejável ter no mínimo três anos na área; • Conhecimentos: informática e equipamentos para fotocópia; • Cursos desejáveis: atendimento ao público e graduação em administração. 	
5 COMPETÊNCIAS	
Demonstrar iniciativa; Trabalhar em equipe; Demonstrar facilidade de comunicação; Demonstrar responsabilidade; Organização; Planejamento; Bom relacionamento interpessoal; Liderança.	
6 APROVAÇÃO	
Ocupante: Coordenador Apoio Didático	
Superior: Diretor 1	Data: 12/09/2014

APÊNDICE M - Descrição de Cargo Supervisor de Limpeza

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Supervisor de Limpeza Superior imediato: Gerente de Operações Setor: Serviço de Limpeza
2 SUMARIO DO CARGO Supervisionar as atividades relacionadas à limpeza dos ambientes internos e externos da Instituição.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Coordenar equipe de trabalho; Responsável pelo cadastro do cartão ponto e controle de frequência das colaboradoras dos serviços gerais; Organizar o horário de trabalho e distribuição das tarefas para as colaboradoras; Realizar pedido de materiais e produtos; Acompanhar a rotina de trabalho da equipe e verificar se os trabalhos estão sendo efetuados conforme padrões exigidos pela instituição; Realizar a solicitação de serviços; Realizar o rodízio das colaboradoras de acordo com a necessidade constatada; Divulgar metas e objetivos para suas colaboradoras; Interagir com demais áreas da instituição; Estimular o trabalho participativo; Gerenciar conflitos; Responsável pelo treinamento das colaboradoras sobre sua orientação; Atender auditorias internas e externas; Coordenar a merenda (fazer pedido conforme cardápio, controlar chegada e distribuição dos pedidos nas cozinhas).
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 25 anos; • Escolaridade: ensino médio completo; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: desejável ter no mínimo um ano na área; • Conhecimentos: em equipamento de proteção individual, produtos de limpeza e informática básica; • Cursos desejáveis: curso de liderança e relacionamento humano.
5 COMPETÊNCIAS Demonstrar organização; Trabalhar em equipe; Contornar situações adversas; Demonstrar liderança; Demonstrar responsabilidade; Demonstrar iniciativa; Planejamento; Comprometimento.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Supervisor de Limpeza Superior: Gerente de Operações Data: 12/09/2014

APÊNDICE N - Descrição de Cargo Coordenador Suporte Técnico

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Coordenador Suporte Técnico Superior imediato: Diretor 2 Setor: Informática
2 SUMARIO DO CARGO Tomar decisões pertinentes a área de infraestrutura de TIC. Coordenar a área técnica de manutenção equipamentos de informática. Implantar inovações, definir orçamentos e gastos na área de TI.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Participar de Reuniões com as áreas de negócio no nível de direção e coordenação; Coordenar os técnicos em manutenção equipamentos informática; Tomar decisões de todos os assuntos pertinentes à área de infraestrutura de TIC; Implantar Inovações de acordo com as tendências de mercado; Dimensionar, implantar, gerenciar e monitorar módulos do TIC, sendo Informática, Telecomunicações e Segurança; Definir orçamentos e gastos na área de TI; Suporte técnico nível III; Prover qualquer tipo de decisão a equipe de suporte técnico nos níveis de Informática, Telecomunicações e Segurança.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 25 anos; • Escolaridade: ensino superior na área de informática; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: três anos no cargo de Assistente Suporte Técnico II; • Conhecimentos: infraestrutura de Cabeamento Estruturado, infraestrutura de SSE (Sistema de Segurança Eletrônica), treinamento em telefonia com central telefônica Siemens, Treinamento em infraestrutura de redes de dados Cisco, Treinamento de suporte em Windows Desktops, Treinamento em Active Directory, Treinamento em Infraestrutura de redes de servidores Windows, ITIL (Information Techonology Infrastrucuture Library). ITIL (Information Techonology Infrastrucuture Library), Gerenciamento de Projetos, Gestão de Pessoas, Gestão Empresarial, Certificações em Arquitetura de TI. • Cursos desejáveis: especialização na área de informática; conhecimentos básicos de manutenção de impressoras jatos de tinta; cursos voltados a área de montagem e manutenção de computadores; eletrônica básica; manutenção de impressoras.
5 COMPETÊNCIAS Manter sigilo profissional; Conhecer inglês técnico; Conhecer informática para operar aplicativos padronizados; Seguir normas técnicas vigentes; Demonstrar criatividade; Desenvolver raciocínio lógico; Evidenciar concentração; Demonstrar flexibilidade; Trabalhar em equipe; Demonstrar iniciativa; Demonstrar empatia com público-alvo; Demonstrar capacidade de trabalhar sob pressão; Demonstrar capacidade de organização; Liderança.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Coordenador Suporte Técnico Superior: Diretor 2 Data: 12/09/2014

APÊNDICE O - Descrição de Cargo Coordenador Gestão de Pessoas

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Coordenador Gestão de Pessoas Superior imediato: Gerente Administrativo Júnior Setor: Gestão de Pessoas
2 SUMARIO DO CARGO Coordenar o setor de Gestão de Pessoas. Administrar o pessoal; promover ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Efetuar processo de recrutamento e de seleção, gerar plano de benefícios e promover ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Administrar relações de trabalho e coordenar sistemas de avaliação de desempenho.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Coordenar o setor de gestão de pessoas; Elaborar e atualizar as descrições de cargos dos colaboradores; Aplicar procedimentos para cumprimento dos acordos e convenções coletivas; Diagnosticar necessidades de treinamento e desenvolvimento e verificar valores; Informar aos colaboradores sempre que solicitado como eles devem proceder em relação à obtenção da bolsa de estudo, benefícios oferecidos pela Instituição entre outros; Participar no desenvolvimento dos programas de gestão de qualidade; Apoiar o setor de Segurança do Trabalho; Promover a integração de novos colaboradores na Instituição; Definir estratégias e fontes de recrutamento interno e externo; Divulgar processo de recrutamento interno e externo; Realizar entrevistas com candidatos e avaliar perfil; Encaminhar candidato para entrevista com a área requisitante; Auxiliar no desenvolvimento de programas de assistência e qualidade de vida; Mediar conflitos interpessoais no ambiente de trabalho; Promover reintegração e adaptação do colaborador; Assessorar em eventos realizados para os colaboradores e professores da Instituição; Realizar atendimento ao telefone, receber clientes internos e externos, anotar e repassar recados; Elaborar relatório quando solicitado; Estar atualizado na área de Gestão de Pessoas; Coordenar e gerenciar a elaboração de documentos internos para alteração de cargos e salários, contrato de trabalho, entre outros; Participar de treinamentos, cursos, congressos e reuniões.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 25 anos; • Escolaridade: ensino superior na área de Psicologia; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: um ano no cargo de Analista de Gestão de Pessoas Sênior ; • Conhecimentos: recrutamento e seleção; CLT; plano de cargos e salários e demais procedimentos pertinentes ao cargo. • Cursos desejáveis: especialização na área de Gestão de Pessoas e Setor Pessoal.
5 COMPETÊNCIAS Agir com dinamismo; Demonstrar flexibilidade; Trabalhar em equipe; Negociar com funcionários; Ter capacidade de planejamento e organização; Demonstrar iniciativa; Agir com liderança; Analisar criticamente; Demonstrar raciocínio lógico.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Coordenador Gestão de Pessoas Superior: Gerente Administrativo Júnior Data: 12/09/2014

APÊNDICE P - Descrição de Cargo Assistente Social Sênior

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Assistente Social Sênior Superior imediato: Diretor 1 Setor: Assistência Social
2 SUMARIO DO CARGO Coordenar o setor de Assistência Social incluindo a área odontológica e enfermagem. Coordenar e avaliar todas as modalidades de bolsa de estudo; Realizar visitas domiciliares; Mediar processos de encaminhamentos a colaboradores quando solicitado.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Coordenar e avaliar, assim como expedir pareceres em todas as modalidades de bolsa de estudo da instituição; Elaborar Editais de Bolsa de Estudos, sempre que solicitado; Integrar comissões internas quando solicitado e/ou participar de convocações e reuniões; Auxiliar na coordenação da merenda escolar, participando ativamente do Conselho Alimentar do município - CAE, assim como auxiliar nas questões de horários e aberturas das cantinas escolares; Coordenar o setor de Assistência Social incluindo: a área de enfermagem; Coordenar os serviços da CEPROVI na instituição; Elaborar relatórios e Projetos, conforme solicitações: Governo Federal, Ministério do Desenvolvimento Social, INSS, Ministério da Justiça, Ministério da Educação e organismos municipais, visando à permanência e garantia da Filantropia da instituição; Solicitar e/ou manter informações, com o advogado da filantropia-assessoria jurídica de Porto Alegre – Dutra advogados; Organizar, acompanhar e avaliar o Projeto de Inclusão e Solidariedade para alunos carentes, os quais são beneficiados com: material escolar, uniforme, mensalidade gratuita, passe escolar, atendimento familiar; Realizar visitas domiciliares, para comprovação da carência – estudo sócio econômico; Mediar processos de encaminhamentos a colaboradores quando solicitado; Manter limpo e organizado seu local de trabalho.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 25 anos; • Escolaridade: ensino superior na área de Assistência Social • Estado Civil: independe; • Tempo de Experiência: três anos no cargo de Assistente Social Pleno; • Conhecimentos: no estatuto da criança e do adolescente; na área da filantropia e suas implicações • Cursos desejáveis: treinamentos relacionados à elaboração de projetos; capacitação de Recursos e área da família; Especialização na área.
5 COMPETÊNCIAS Trabalhar com ética profissional; Demonstrar capacidade de escuta profissional; Demonstrar responsabilidade; Lidar com situações adversas; Trabalhar em equipe; Demonstrar auto- controle; Lidar com estresse; Demonstrar persistência; Mediar conflitos; Respeitar as diversidades étnicas, culturais, de gênero, de orientação sexual, etc; Demonstrar criatividade..
6 APROVAÇÃO Ocupante: Assistente Social Sênior Superior: Diretor 1 Data: 12/09/2014

APÊNDICE Q - Descrição de Cargo Gerente de Operações

DESCRIÇÃO DE CARGO
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM
1 IDENTIFICAÇÃO Título do Cargo: Gerente de Operações Superior imediato: Diretor 1 Setor: Operacional
2 SUMARIO DO CARGO Gerenciar, planejar, organizar, controlar e assessorar a Instituição nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações financeiras, tecnológicas entre outras. Implementar programas e projetos, elaborar o planejamento dos setores do campus, promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional.
3 DESCRIÇÃO DETALHADA Gerenciar, planejar, organizar, dirigir e controlar equipes de trabalho, programas e projetos administrativos que envolvem recursos humanos, financeiros, materiais e de produção de serviços; Diagnosticar condições ambientais internas e externas da instituição visando a sugestão e definição de estratégias de ação administrativa e operacional; Participar da fixação da política geral e específica da Instituição compreendendo a direção, assessoramento, planejamento, coordenação e execução; Estabelecer processos e procedimentos gerais para trabalhos relativos à administração das diferentes áreas da Instituição; Participar nos estudos da organização e métodos dos serviços; Analisar a estrutura organizacional, para estabelecer ou recomendar processos, métodos e rotinas de trabalhos que assegurem uma maior e mais eficiente produtividade aliada a minimização de custos; Gerenciar as áreas de infra- estrutura da Instituição; Estabelecer metas de melhoria e manter a equipe motivada; Atender auditorias internas e externas; Divulgar metas e objetivos para seus colaboradores; Interagir com demais áreas da instituição; Definir critérios orçamentários, consolidando-os; Propor políticas de treinamento e capacitação para seus recursos humanos; Avaliar, juntamente com o Recursos Humanos, resultados de programas de treinamento e capacitação; Autorizar compras.
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO <ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 25 anos; • Escolaridade: curso superior em Administração ou área relacionada; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: ter no mínimo dois anos em cargos de coordenação/administração; • Conhecimentos: patrimônio, compras, licitações, logística e procedimentos pertinentes ao cargo; • Cursos desejáveis: especialização em Gerenciamento de custos e projetos e conhecimento em matemática financeira.
5 COMPETÊNCIAS Pró-atividade; Demonstrar capacidade de liderança; Trabalhar em equipes; Tomar decisões; Administrar conflitos; Participar de eventos; Demonstrar capacidade de negociação; Demonstrar capacidade de comunicação; Relacionamento interpessoal.
6 APROVAÇÃO Ocupante: Gerente de Operações Superior: Diretor 1 Data: 12/09/2014

APÊNDICE R - Descrição de Cargo Gerente de Laboratórios

DESCRIÇÃO DE CARGO	
NOME DA EMPRESA: INSTITUIÇÃO ENSINA BEM	
1 IDENTIFICAÇÃO	
Título do Cargo: Gerente de Laboratórios	Setor: Laboratório
Superior imediato: Diretor 2	
2 SUMARIO DO CARGO	
Gerenciar, elaborar, aprovar, e executar projetos e propostas de serviços relacionados aos laboratórios. Desenvolver, aprimorar e coordenar as técnicas para a execução das atividades no laboratório. Propor, realizar, e aprovar aquisição de materiais e equipamentos para o laboratório. Acompanhar visitas de clientes, alunos e acadêmicos.	
3 DESCRIÇÃO DETALHADA	
<p>Responder pela área técnica que gerencia;</p> <p>Coordenar e distribuir as atividades dos laboratórios;</p> <p>Elaborar, encaminhar e aprovar propostas de prestação de serviços e de projetos;</p> <p>Auxiliar na manutenção do sistema de gestão integrada;</p> <p>Desenvolver e aprimorar técnicas para a execução das atividades;</p> <p>Elaborar minutas de contrato;</p> <p>Propor e aprovar a aquisição de materiais e equipamentos para laboratório;</p> <p>Definir e elaborar previsão orçamentária anual dos laboratórios;</p> <p>Definir junto aos clientes todas as questões relacionadas aos serviços de análises e ensaios;</p> <p>Planejar e executar todas as ações relacionadas ao SGI pertinentes as atividades dos laboratórios;</p> <p>Ministrar cursos relacionados a área de atuação;</p> <p>Acompanhar visitas de clientes, alunos e acadêmicos aos laboratórios;</p> <p>Responsabilidade técnica dos laboratórios;</p> <p>Responsabilidade civil e criminal perante a Polícia Federal e Conselho Regional de Química pelos laboratórios didáticos da instituição;</p> <p>Responsável pelo controle de reagentes enviando mensalmente mapas à Polícia Federal.</p>	
4 ESPECIFICAÇÃO DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> • Idade: mínimo 25 anos; • Escolaridade: ensino superior em engenharia química; • Estado Civil: independente; • Tempo de Experiência: desejável três anos no cargo de Coordenador de Laboratório; • Conhecimentos: responsabilidade técnica; equipamento de proteção individual, brigada de incêndio, e demais procedimentos pertinentes ao cargo; • Cursos desejáveis: especialização na área. 	
5 COMPETÊNCIAS	
<p>Trabalhar em equipe;</p> <p>Administrar conflitos;</p> <p>Demonstrar capacidade de organização;</p> <p>Liderança;</p> <p>Pró-atividade;</p> <p>Foco em resultados.</p>	
6 APROVAÇÃO	
Ocupante: Gerente de Laboratórios	Data: 12/09/2014
Superior: Diretor 2	

APÊNDICE S - Questionário para coleta de informações das instituições privadas de Criciúma

QUESTIONÁRIO

Empresa: _____

Observação: No Trabalho de conclusão de curso não será mencionado em momento algum o nome da instituição acima.

Quantidade de Funcionários: _____

Quantidade de cargos: _____

1. A instituição possui descrição de cargos?
 Sim Não

2. Na seleção de novos colaboradores qual o principal critério que a instituição utiliza?
 Descrição de cargo;
 Experiência profissional;
 Conhecimento técnico;
 Competências Comportamentais;
 Formação escolar.
 Outros: _____

3. A instituição faz pesquisa salarial?
 Sim Não
 Se a resposta for sim, qual a frequência:
 Semestralmente Anualmente Raramente

4. A instituição possui uma política salarial?
 Sim Não
 Se a resposta for sim:
 Homologada pelo ministério do trabalho Não homologada pelo ministério do trabalho

5. Além do salário, a instituição oferece outros benefícios aos colaboradores?
 Sim Não
 Quais benefícios? _____

6. A instituição tem conhecimento sobre o plano de cargos e salários?
 Sim Não

7. A instituição possui plano de cargos e salários?
 Sim Não

8. Se a resposta acima for não, a instituição tem intenção de implantá-lo?
 Sim Não