

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MARINA KOEHLER MARTINELLO

**AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM
UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO SUL DE SANTA
CATARINA**

**CRICIÚMA
2015**

MARNA KOEHER MARTINELLO

**AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM
UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO SUL DE SANTA
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. André Pais Topanotti

CRICIÚMA

2015

MARINA KOEHLER MARTINELLO

**AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM
UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DO SUL DE SANTA
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. André Pais Topanotti

Criciúma, 13 de maio de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. André Pais Topanotti, – Administrador, Esp. – Orientador - (UNESC)

Prof. Nelson Savi – Administrador, Msc. (UNESC)

Prof. Débora Volpato – Administradora, Esp. (UNESC)

DEDICATÓRIA

Ao meu querido noivo, que está presente ao meu lado em todos os momentos da minha vida, pelo incentivo, por nunca deixar de acreditar no meu potencial e por fazer parte da realização dos meus sonhos. Aos professores já que sem eles todo este conhecimento não seria possível. Finalmente para mim, por nunca desistir dos meus objetivos.

RESUMO

MARTINELLO, Koehler Marina. **Avaliação da implantação de um plano de cargos e salários em uma empresa do ramo da construção civil do sul de Santa Catarina.** 2015. 50 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta de gestão de pessoas onde proporciona padronização de todos os cargos de uma empresa, bem como os salários. A partir disto é possível gerir promoções, progressões salariais, mudanças de função e admissões, sempre seguindo as exigências mínimas para que cada alteração de salário, nível e função assim como inclusões possam ser feitas, extinguindo a possibilidade de existir favoritismos nas empresas. Atualmente, o ramo de construção civil no sul de Santa Catarina está cada vez mais competitivo, em função desta está cada vez mais difícil reter capital humano, por este motivo torna-se cada vez mais indispensável um diferencial para garantir profissionais qualificados e motivados dentro de uma organização. Diante deste cenário este estudo apresenta a implantação de um plano de cargos e salários para uma empresa do ramo de construção civil do sul de Santa Catarina, com o objetivo de propor uma padronização nos cargos e salários da empresa, para que com isso seja possível motivar os colaboradores, incentivar o crescimento dentro da empresa e consequentemente reter profissionais e conhecimento.

Palavras-chave: Plano de cargos e salários; Construção civil; Remuneração, Capital humano.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição dos cargos categoria I e III A.....	38
---	----

LISTA DE QUADROS E GRAFICOS

Gráfico 1: Compatibilidade de salário com atividade desenvolvidas 2012.....	42
Gráfico 2: Oportunidade de promoção 2012.....	43
Gráfico 3: Conhecimento de tarefas atribuídas ao cargo 2012.....	43
Gráfico 4: Compatibilidade de salário com atividade desenvolvidas 2015.....	44
Gráfico 5: Oportunidade de promoção 2015.....	45
Gráfico 6: Conhecimento de tarefas atribuídas ao cargo 2015.....	45
Gráfico 7: Satisfação em relação ao plano de cargos e salários.	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de faixa salarial.....	37
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	15
2.2 CARGOS E SALÁRIOS	17
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	18
2.4 O SALÁRIO E A MOTIVAÇÃO	19
2.4.1 Salário	19
2.4.2 Remuneração	20
2.5 CARGOS E FUNÇÕES	21
2.6 O PROGRAMA DE CARGOS E SALÁRIOS	21
2.7 IMPLANTAÇÕES DO PROGRAMA DE CARGOS E SALÁRIOS	22
2.8 DESCRIÇÃO DE CARGOS	23
2.8.1 Análise de Cargos	24
2.8.2 Avaliação e Classificação dos Cargos	24
2.8.3 Pesquisa e Níveis Salariais	26
2.8.4 Política Salarial: Normas e Procedimentos de Funcionamento do Plano de Cargos e Salários	27
2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
2.10 MANUTENÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	29
2.11 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.12 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E RAMO DE ATIVIDADE	32
5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	34
5.1 A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	34
5.2 OBJETIVO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	35
5.3 ESQUELETO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	35
5.4 PLANO DE PROMOÇÃO DOS COLABORADORES	35

5.5 ESTRUTURA SALARIAL.....	36
5.6 REENQUADRAMENTO	37
5.6.1 Critérios para reenquadramento profissional e requisitos mínimos exigidos pelo cargo.....	38
5.6.2 Comprovação dos requisitos.....	39
6 ANÁLISE ANTERIOR E POSTERIOR.....	41
6.1 ANÁLISE ANTERIOR.....	41
6.2 ANÁLISE POSTERIOR	44
6.3 ANÁLISE GERAL	46
7 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

Tendo uma maior demanda de organizações no ramo da Construção Civil na região sul de Santa Catarina, existe uma competitividade muito grande por profissionais qualificados. Neste aspecto os diferenciais se tornam indispensáveis para a sobrevivência de cada uma delas, tanto na questão de produtos para conquistar o cliente externo, como também em relação a demanda de pessoal, onde cada empresa utiliza seus atributos como meio de atrair os possíveis futuros colaboradores e manter os já membros da organização.

Com este volume maior de organizações neste ramo está presente uma ameaça real para o crescimento das organizações: a rotatividade. Cada colaborador busca o melhor para si, sendo que o mesmo busca satisfação pessoal, satisfação financeira, reconhecimento, motivação, um clima organizacional positivo, enfim vários itens indispensáveis para um colaborador se manter em uma instituição.

Para impedir esta ameaça, a busca pela melhoria contínua deve ser parte da rotina da empresa, principalmente no seguimento de aprimoramento e cultivo de pessoal. Para alcançar este cenário, a utilização da ferramenta de administração de cargos e salários demonstra como a empresa pode proceder, com isto é possível diminuir a rotatividade de pessoal e aumentar a satisfação dos mesmos, surtindo efeitos diretos também no clima organizacional da instituição.

A partir deste estudo será possível conhecer e compreender um pouco mais sobre Cargos e Salários, já que o mesmo está cada vez mais ganhando visualização devido ao seu retorno positivo nas organizações e na área de Gestão de Pessoas.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Partindo do princípio que nenhuma empresa está livre de sofrer as consequências de uma má gestão de pessoas, a busca pela solução ou minimização dos impactos oriundos da gestão da remuneração, é possível encontrar uma saída na preparação de seus gestores para manter os colaboradores satisfeitos.

Perante o aprimoramento das empresas e seus procedimentos, como forma de se destacar no mercado, as organizações demandam mais qualificação e responsabilidades de seus colaboradores. Deste modo todas as áreas envolvidas com a gestão de pessoas buscam meios de atingir as expectativas de sua organização. Este movimento também ocorre com os profissionais que buscam continuar sua carreira junto a empresa.

Organizações que possuem um diferencial consideram gestão de pessoas uma área estratégica, já que por meio desta área é possível ter noção do seu capital humano e de toda a competência e qualificação de seus colaboradores. Por meio de seus procedimentos e alinhado na política interna, é possível manter funcionários motivados, adequando as práticas que gerem expectativas de crescimento profissional, salário compatível com a função, transparência com relação a possível promoção ou não de cada funcionário. Sendo que nestas práticas a organização deve alinhar faixas salariais internas com externas. Esta necessidade surge devido a escassez de profissionais competentes para cada função, a rotatividade de pessoal e a busca por um melhor clima organizacional.

Um dos fatores para manter o clima organizacional satisfatório é evitar todos os tipos de competições não saudáveis dentro da empresa, sem nenhum favoritismo, transparecendo segurança e confiabilidade para seus colaboradores.

Considerando a fundamental importância desta ferramenta de gestão da empresa, surge a seguinte questão: **Quais são os impactos do plano de cargos e salários em uma empresa do ramo da Construção Civil?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar o processo de Implantação de um plano de cargos e salários em uma empresa do ramo Construção Civil.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar levantamento bibliográfico sobre a administração de cargos e salários;
- b) Apresentar o processo de implantação de plano de cargos e salários na organização que será desenvolvido o estudo de caso;
- c) Avaliar os impactos do plano de cargos e salários, através de uma análise anterior e posterior da implantação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Como proposta de pesquisa e estudo, apresenta-se o tema, onde será apontado os impactos da implantação de um plano de cargos e salários em uma empresa do ramo Construção Civil do sul de Santa Catarina.

Em decorrência do aumento da competitividade do mercado neste ramo, um diferencial trata-se de uma adequada administração de cargos e salários. Sendo assim, este estudo é de extrema importância, para impedir a rotatividade, gastos excessivos com rescisões e contratações que não trouxeram retorno produtivo esperado, manter funcionários satisfeitos e dispostos a cumprir com as expectativas da empresa é extremamente necessário para a sobrevivência das organizações.

A falta da utilização de um plano de cargos e salários pode refletir em gastos desnecessários como pagamento de salários indevidos e rotatividade cada vez maior. Por vezes, as empresas por falta de conhecimento de ferramentas adequadas pagam apenas o que acham justo e conforme o cargo ocupado ou por alguma outra condição, ocasionando assim um possível pagamento acima ou abaixo do que é praticado pelo mercado, e por consequência têm-se o aumento da rotatividade, a desmotivação e o aumento dos conflitos internos.

Apontando assim com este estudo, não só o equilíbrio interno e externo entre os cargos e salários, o crescimento profissional de cada colaborador, sendo projetado perfis corretos para cada cargo da empresa. O resultado será ter profissionais que se sentem incentivados, motivados e como salário justo com o mercado e com cada faixa de função.

O plano de cargos e salários pode ser utilizado para apontar aspectos relevantes da própria hierarquia da organização, baseado na aprendizagem, experiência, tempo de casa, instrução e/ou qualificação. Com este procedimento implantado começa a ocorrer o incentivo para que funcionários busquem

constantemente a atualização dos conhecimentos sendo que os mesmos têm noção do crescimento profissional que podem ter nesta empresa.

O presente estudo é relevante para a acadêmica, pois com este é possível ampliar seus conhecimentos na área de gestão de pessoas. A relevância também estará presente para a empresa e Universidade (UNESC), já que com este estudo, será possível verificar as perdas com relação à má gestão de pessoas, sendo que com esta má gestão a empresa pode perder capital humano, qualidade, credibilidade entre outros motivos. Com isso, todos os interessados visualizarão os benefícios de manter funcionários motivados financeiramente e profissionalmente.

A viabilidade está no fácil acesso as informações e visualizar no dia a dia a implementação do plano de cargos e salários estar ocorrendo durante a produção deste estudo. Será possível durante a elaboração deste, visualizar os reais fatores a serem analisados, acusar falhas no processo, acusar acertos, onde a conclusão da aplicação do plano de ação terá um embasamento não apenas teórico, mas também prático.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será contextualizado toda a base teórica este estudo, demonstrando assim os principais conceitos teóricos necessários para o desenvolvimento e embasamento do estudo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Marras (2005) o início da área de recursos humanos foi criado pelas próprias organizações, com um intuito de atender as exigências legais e também de prestar serviço para as próprias organizações para suprir necessidades operacionais e de pessoal. Neste sentido Chiavenato (1999) também declara que a administração de recursos humanos tem o intuito de adquirir pessoas e de mantê-las na organização, trabalhando com competência e com seus potenciais máximos, sempre de forma positiva.

Entretanto para Dessler (2005), o sucesso da organização depende diretamente das pessoas, deste modo, a organização deve valorizar seu capital humano, onde as máquinas não trazem novas ideias, não solucionam problemas, elas apenas são ferramentas que viabilizam toda a sua produção, mas somente pessoas motivadas, alinhadas e motivadas podem fazer a diferença pelo melhor desempenho da organização.

Dessler (2005), ainda explica que administração de recursos humanos, são todas as práticas imprescindíveis para conduzir o capital humano para o rumo certo e também de garantir as práticas ordinárias ao empregado, sendo elas desde a sua contratação, a sua manutenção na empresa como a avaliação, remuneração, oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários, motivação e também de sua rescisão.

Dentre as práticas imprescindíveis para conduzir o capita humano, Dessler (2005) relaciona também:

- a) Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho);
- b) Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- c) Selecionar candidatos;

- d) Orientar e treinar novos funcionários;
- e) Gerenciar recompensas e salários;
- f) Oferecer incentivos e benefícios;
- g) Avaliar o desempenho;
- h) Comunicar-se;
- i) Treinar e desenvolver;
- j) Construir o comprometimento do funcionário.

Conforme Chiavenato (1999), com a evolução dos tempos, esta área também evoluiu, ajustando-se aos novos tempos, de uma forma ampla e irreversível, tornando-se assim a área de Gestão de Pessoas. Mudando assim sua forma de gestão para compartilhadora e descentralizada, caracterizando um novo modelo para toda a organização, abandonando assim a antiga forma de gestão hermética e centralizadora.

Sendo assim, para se adequar a este novo modelo, o responsável por administrar a área de recursos humanos, deve ter conhecimento, sobre todas as questões que dizem respeito ao colaborador desde as queixas, saúde, segurança até sobre as oportunidades oferecidas, tendo em vista que as mudanças nessa área são intensas, tendo como total prioridade o capital humano e intelectual, assim como estratégias de ação definidas e sustentadas por uma gestão com total entrosamento e participação, deixando completamente para trás o modelo antigo, conforme diz Dessler (2005).

A Administração de Recursos Humanos é formada pelo planejamento na organização, pelo desenvolvimento, pela coordenação e pelo controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. Esta área também mostra que organização representa o meio em que possibilita as pessoas que com ela se empenham e se desenvolvem, tem uma oportunidade de crescimento, onde o crescimento de um depende diretamente do crescimento do outro, desse modo, os objetivos da Administração de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (1999), são essencialmente:

- a) Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;

b) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais;

c) Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), a maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las, orientá-las, mantê-las, motiva-las, enfim, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas influi diretamente na competitividade organizacional, pois todos os processos dependem de pessoas, onde empresa e empregado devem seguir o mesmo caminho unindo forças para assim alcançar objetivos e metas. Deste modo, os processos básicos na gestão de pessoas são cinco: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas.

É por meio de seus conhecimentos, habilidades e comportamentos que as empresas têm atingido vantagem competitiva. Assim como é através das empresas que as pessoas conseguem atingir seus objetivos pessoais. Neste contexto, para que ambos consigam alcançar tais objetivos, é importante a harmonia entre pessoas e organizações. Chiavenato (2000).

Conforme Milkovich (2000), a área de recursos humanos traz à tona o brilho da criatividade das pessoas para a empresa, onde pessoas planejam e produzem todos os produtos e serviços, controlam a qualidade e eficiência, identificam falhas, vendem os produtos, estrategicamente alocam recursos financeiros e estabelecem os métodos, metas e objetivos para a organização.

Ainda segundo Milkovich (2000), é simplesmente impossível manter uma empresa sem pessoas eficazes para que assim seja possível atingir os objetivos desejados, sendo que é através da área administração de recursos eficaz e eficiente em desempenhar seu trabalho, que se possibilita a contratação de pessoas certas, consegue-se baixo índice de rotatividade, trabalhando com uma equipe engajada e dando o seu melhor sempre, para assim juntos alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

2.2 CARGOS E SALÁRIOS

O estudo de cargos e salários é, de acordo com Araujo (2006), um

instrumento que concede à empresa uma melhor administração de seus recursos humanos em todos os aspectos, sendo eles tanto na contratação, como também nas movimentações horizontais, onde se encaixam as progressões e méritos de cada colaborador, e também nos aspectos verticais, sendo esses as promoções e como retorno também é possível obter a retenção de talentos da empresa.

Araujo (2006), também diz que a definição efetiva do plano de cargos e salários possibilita a criação de uma política salarial otimizada e juntamente com a esta formação eficaz, será possibilitado crescimento profissional dos colaboradores, sendo que todos de acordo com aptidões, atribuições, desenvolvimentos e desempenhos individuais terão oportunidades de valorização e motivação.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários de acordo com Paschoal (2007) não é um novo formato de gestão, muito menos uma nova ferramenta a ser utilizada pelas organizações, sendo que se tornou de extrema importância a implantação deste procedimento, pois em um mercado onde se torna cada dia mais competitivo, onde a disputa se torna tão grande que não apenas se conquistam clientes de outras empresas, mas também os melhores profissionais, estão sendo sugados pelo mercado de trabalho.

Paschoal (2007) também diz que o maior índice de utilização do plano de cargos e salários está nas grandes organizações, mas esta ferramenta é tão útil, onde sua importância é percebida pela obtenção de resultados satisfatórios na produção e nos índices de pessoal como a rotatividade e motivação, em fim seus resultados são vistos pela otimização da administração da mão de obra.

Ainda conforme diz Paschoal (2007), a Administração de cargos e salários tem de forma geral, o objetivo de auxiliar a organização e remunerar o pessoal de forma adequada com justiça interna e competitividade externa.

O Plano de cargos e salários, de fato, não serve apenas como uma ferramenta administradora de conflitos salariais e sua utilidade é ampla e abrangente para Zimpeck (1992) o que se destaca é que a administração de cargos e salários está se tornando uma ferramenta vital na composição das peças que estimulam o crescimento e o progresso da organização. Aliando questões financeiras da empresa, com as necessidades humanas dos colaboradores, onde é buscado meios

de manter a satisfação do colaborador através da remuneração justa interna e externamente.

Para Pontes (2002), o Plano de cargos e salários tem como objetivo principal, a administração de cargos e salários, proporciona a organização nas questões de remuneração adequada e justa aos colaboradores da organização, tendo como política manter o equilíbrio salarial interno, equilíbrio e competitividade salarial externamente. O equilíbrio interno é obtido pela correta avaliação dos cargos e o externo é pela pesquisa salarial de mercado.

Ainda de acordo com Pontes (2002), o equilíbrio interno é muito importante, pois evita comparação de salários e questionamentos sobre os mesmos. Geralmente a insatisfação com a remuneração das diferenças salariais cargos e pessoas, quando as descrições para cada função não são visíveis, maiores responsabilidades, produtividade, conhecimento e capacidade, abre lacunas para questionamentos, dúvidas e desmotivação. Já o equilíbrio externo, é obtido com a adequação salarial da empresa diante do mercado de trabalho.

Na concepção de Pontes (2002), é de fundamental importância manter o equilíbrio externo, tendo em vista que os colaboradores equiparam suas remunerações com as de cargos semelhantes em outras organizações. Ainda segundo o autor, quando o equilíbrio externo não é mantido, a empresa tem dificuldades em manter seus melhores profissionais.

2.4 O SALÁRIO E A MOTIVAÇÃO

Conforme Chiavenato (2000), as empresas buscam motivar seus colaboradores por meio do salário, contudo este fator não pode ser o único método motivacional, pois todos buscam cada vez mais o reconhecimento de seu desempenho profissional, conquistar crescimento interno e profissional, para assim, ter como consequência salário adequado e justo.

2.4.1 Salário

Segundo Paschoal (2007) a definição de salario pode vir através de várias formas dependendo de como é fornecida do empregador para o empregado. Sendo que as principais definições deste termo “salário” são:

- a) Salário Absoluto: se o examinasse quanto à sua capacidade de adquirir as coisas de que se precisa e fazer reservas para necessidades futuras, estaria se pesando no valor absoluto.
- b) Salário Relativo: se o analisasse tendo em mente a sua compatibilidade com o trabalho que se realiza, e fatalmente tomasse outros trabalhadores por comparação, na mesma organização ou em outras, nesse sentido, estaria se preocupando com o valor relativo.

Ainda conforme Paschoal (2007), O salário é originado a partir do valor que cada cargo possui, e o que o constitui, e sua variação eventuais se originam ou pelas qualificações ou pelo desempenho destaque dos ocupantes deste cargo, tudo de acordo com a política salarial de cada empresa.

2.4.2 Remuneração

Remuneração é o termo utilizado para representar a soma de todos os benefícios oferecidos para os colaboradores, composto pelo salário base, por planos de saúde, vale-alimentação dentre outros benefícios. Conforme Gonçalves (2008) a remuneração é composta do salário devido pelo empregador e por valores recebidos em decorrência do seu contrato de trabalho, como por exemplo a gorjeta recebida de clientes.

A maioria das organizações trabalham com a remuneração básica, que representa o pagamento fixo ou mensal. Chiavenato (1999) descreve que remuneração total é o pacote de recompensas que um colaborador recebe pelo seu trabalho, nesse está englobado a remuneração básica, representada pelo salário mensal, incentivos salariais e benefícios.

Segundo Pontes (2002) as composições de uma remuneração que uma organização pode oferecer aos seus colaboradores estão bem ampliadas. Sendo elas:

- a) Remuneração estratégica;
- b) Remuneração variável;
- c) Remuneração por habilidade e/ou competência;
- d) Remuneração tradicional, isso vem de encontro com a política de cada empresa de como remunerar os seus colaboradores.

2.5 CARGOS E FUNÇÕES

Cargo é terminologia utilizada para definir o conjunto de atividades que cada pessoa exerce dentro de uma determinada empresa e conforme Chiavenato (1999), demonstra formalmente a posição no organograma da empresa. Para Lacombe (2003), o conjunto de funções e atividades comuns a uma mesma natureza de trabalho e com requisitos e níveis de dificuldades semelhantes e também com responsabilidades em comum, são denominadas cargo. No mesmo sentido Paschoal (2001), determina que cada cargo é a maneira que as organizações possuem para organizar e agrupar as atividades atribuídas aos colaboradores de forma mais tradicional, de forma mais formal.

Para Chiavenato (2000), a função são todas as atividades ou atribuições exercidas e operacionalizadas de maneira sistemática por um colaborador que ocupada esse determinado cargos. Podendo ser exercido por uma pessoa que, não ocupa um determinado cargo estabelecido, mas desempenha provisória ou definitivamente tais funções.

Lacombe (2005), explica que “é uma posição, definida na estrutura organizacional, a qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade”. Desse modo, todo e qualquer cargo é composto de uma função ou um aglomerado delas, sendo atividades ou atribuições, tendo sua posição definida dentro da estrutura organizacional, sendo assim, quando um colaborador desempenha tal cargo já definido, no mesmo momento ele possui em mente a função ou as funções a desempenhar diariamente decorrente de seu cargo.

Atualmente, a área de recursos humanos está encontrando dificuldades em adequar os cargos às pessoas, porque conforme descreve Chiavenato (1996), as pessoas passam por mudanças, aprendem novas habilidades, absorvem conceitos novos, desenvolvem atitudes e enriquecem seu comportamento frente ao trabalho que executam, provocam mudanças nos cargos impondo novas posturas e habilidades dos seus ocupantes. Assim, a empresa deve redesenhar e atualizar constantemente os cargos devido a estas mudanças ocorridas.

2.6 O PROGRAMA DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários é um importante instrumento de gestão que

serve para definir os cargos e garantir o equilíbrio salarial interno (relação entre cargos e salários) e externo (realidade do mercado). Onde em uma organização, cada cargo tem seu valor individual. Somente se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação do mercado (CHIAVENATO, 2004).

Já Pontes (2002), descreve que o equilíbrio interno tem como forma manter uma hierarquia na empresa e que define a correta avaliação dos cargos, evitando comparações entre os colaboradores e distorções quanto ao merecimento advém da diferença de remuneração. Para um equilíbrio externo a empresa necessita procurar saber o salário que é oferecido pelo mercado, em empresas do mesmo ramo. Afim de saber se o seu salário está abaixo ou não do que o mercado pratica, para assim, poder aplicar um plano de cargos e salários justo. Tendo em vista que os próprios colaboradores sempre fazem esta comparação com o mercado.

Pode-se dizer então conforme Pontes (2002), que o plano de cargos e salários proporcionam maior motivação com profissionais, pois possui uma estrutura adequada dentro da organização, sem isso, problemas como a alta rotatividade, que faz com que o funcionário sempre procure onde lhe ofereça melhores condições.

2.7 IMPLANTAÇÕES DO PROGRAMA DE CARGOS E SALÁRIOS

A implantação de um programa de cargos e salários constitui-se da elaboração e subdivisão de todos os sistemas e formas de aplicação da Administração de Salários. Neste sentido Zimpeck (1992) completa que tal compreensão quando afirma que a implantação de um programa de Cargos e Salários é a fase do processo que deve envolver perfeita compreensão e previsão de detalhes: do contrário, o programa poderá tomar rumos inadequados, o que exigirá reajustes e demoras prejudiciais. Por isso a elaboração dos programas exige conhecimento das deficiências e dificuldades atuais, dos pontos de vista da administração e dos métodos que proverão resultados satisfatórios, em termo de custo e qualidade.

Segundo Marras (2005), a empresa deve ter uma visão realista durante a elaboração do plano de cargos e salários, observando com muita atenção todas os objetivos do plano sejam atingidos sem fugir da realidade da empresa.

Pode-se dizer que a análise das funções e descrições dos cargos serve para entender a tarefa de cada colaborador na organização por isso segundo Pontes (2002), para que ocorra assim a eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração. Ainda segundo o autor o ideal seria pedir ao colaborador descrever suas funções e com isso desenvolver as descrições, para que nenhum detalhe fique para trás, possibilitando assim um aprimoramento das descrições.

2.8 DESCRIÇÃO DE CARGOS

Marras (2000), explica que não só demonstra as tarefas que compõem um cargo, mas também a descrição de cargos informa a análise de todos os requisitos exigidos pelo cargo, entre eles: formação, experiência, condições de trabalho, complexidade das tarefas, responsabilidades, conhecimentos entre outros. Sendo assim a descrição de cargos é um método utilizado para descrever as atividades e atribuições definidas para cada cargo, tornando assim mais claro cada cargo existentes na organização.

Conforme Zimpeck (1992), a administração e descrição de cargos disponibilizam informações que serão a base para o desenvolvimento de um sistema de avaliação de cargos, bem como uma avaliação de desempenho. Tendo como estudo inicial as atividades desempenhadas por cada colaborador, pois assim será possível desenvolver os requisitos mínimos para a ocupação do cargo, entre eles, atribuições, experiência, exigências de ordem mental, de responsabilidade e outros.

Segundo Chiavenato (2004), a descrição de cargos é a especificação das atividades de cada cargo, o que realmente cada colaborador faz a frequência da execução das atividades, quando são feitas e qual a frequência, às práticas empregadas para cumprimento dessas atividades, qual o real método utilizado e os objetivos do cargo, tornando claro o porquê de desempenhar suas atividades.

Os cargos e sua descrição têm como objetivo descrever os trabalhos habituais do cargo de qualquer área da empresa, sendo administrativas e operacional, elucidando todas as funções e atividades a fim de fornecer as informações necessárias para a avaliação do cargo, para o recrutamento e seleção adequados, ajustes de todos os colaboradores, plano de carreira, promoções, treinamentos, que segundo Chiavenato (2004), é norteado pelas seguintes especificações:

- a) O que faz: descrições dos cargos operacionais e administrativos de qualquer das áreas da empresa.
- b) Como faz: especifica as funções, tarefas, responsabilidades, requisitos e outros aspectos do cargo.
- c) Para que faz: fornece informações para a avaliação dos cargos, enquadramento dos empregados, recrutamento e seleção, treinamento e outros afins.

2.8.1 Análise de Cargos

A descrição do cargo está ligada às atividades e atribuições que o colaborador desempenha, já na análise de cargos se descreve os requisitos que colaborador do cargo deve ter onde segundo Faraco (2007, p.127), “Análise de cargos é uma verificação comparativa da quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. Em outros termos, quais os requisitos físicos e intelectuais que ocupante deve ter para desempenhar adequadamente o cargo”.

Para Chiavenato (2002) etapas que cargo compreendem o planos de cargos possuem como requisitos os requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho, onde nesta análise de cargos é possível observar o comportamento, algumas condições físicas que cada colaborador precisa para ocupar cada cargo, com isso, também é possível apresentar de forma explícita as funções dos cargos para assim analisar o seu comprometimento para com o tal cargo, podendo assim também demonstrar a real importância de cada cargo na empresa através do organograma, para isso se faz importante a avaliação de desempenho no 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”.

2.8.2 Avaliação e Classificação dos Cargos

Faraco (2007) cita a avaliação e classificação dos cargos como um dos instrumentos que a empresa tem à sua disposição para ordenar e criar uma melhor

apresentação dos níveis que possuem, e das faixas a serem avançadas onde cada atividade possui sua importância previamente definida e com critérios para ser alcançada. Sendo que sua principal função na empresa é manter um equilíbrio nos salários, e incentivar a busca que o colaborador terá para alcançar seus objetivos. Enquanto a avaliação cuida de mensurar o valor que a atividade exercida possui para a empresa, a classificação é encarregada de estabelecer estes salários.

Segundo Gil (2001), apesar de analistas possuírem um conhecimento avantajado sobre o assunto, deve-se colher maiores informações enquanto o colaborador estiver descrevendo o cargo, a fim de que não ocorram erros e incoerências. Alguns tipos de classificação são:

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: Utilizando como base a natureza quantitativa, é um método complexo, pois utiliza um confronto de cargos e determina quem possui maior relevância para a empresa segundo seus fatores inerentes.

Avaliação por ordenamento: Consiste em ordenar os cargos existentes na organização, do mais alto ao mais baixo, segundo seu valor ou importância;

Avaliação por Pontos: Aplica-se Pontos para cada atividade dos cargos;

A avaliação de cargo é uma comparação sistêmica e formal, utilizada para delimitar o valor de um cargo. “O procedimento básico é comparar o conteúdo dos cargos em termos de esforços, responsabilidade e habilidades” conforme diz Dessler (2005).

Chiavenato (2000) diz que não se verifica o ocupante do cargo ou características pessoais, mais sim, fatores ligados ao conteúdo do cargo e responsabilidade. Os métodos que são utilizados nas avaliações de cargos, possuem como principal finalidade, a obtenção de informações e características pertinentes ao cargo. Tudo isto partindo de uma boa descrição e análise para decisões dentro da empresa.

Chiavenato (2000) descreve métodos que comumente são utilizados na avaliação de cargos:

Método de escalonamento: É um método simples, onde os cargos são hierarquizados ou alinhados com base e informações sobre a natureza dos mesmos.

São os métodos mais antigos. Utiliza-se a análise de cargos.

Método de categorias predeterminadas: É onde os cargos são comparados em termos gerais, mas utilizando como base uma escala de valores pré-definidos onde mensura-se as diferenças dos cargos. As categorias que forem criadas, são conjuntos de cargos que possuem semelhança, podendo ser disposta em hierarquia ou escala previamente estipulada.

Método de comparação de fatores: utiliza a análise para comparar detalhadamente os cargos, verificando fatores de avaliação. É um método de escalonamento, atribuído a Eugene Benge, que propunha cinco fatores para a avaliação: requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidades e condições de trabalho.

Ainda conforme Chiavenato (2000), após a análise dos cargos os seguintes fatores devem ser avaliados: Escolha dos fatores de avaliação, definição do significado de cada um dos fatores de avaliação, escalonamento dos fatores de avaliação, avaliação nos cargos de referência.

Com o intuito de garantir a coerência dos salários internamente, os seguintes aspectos devem ser avaliados e levados em consideração, segundo Dessler (2005), “em termos dos pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente”, sendo que deve ser levado em consideração para a avaliação o conteúdo de cada cargo bem como seus requisitos mínimos, para definir o valor de cada cargo.

Contudo esta avaliação não mostra explicitamente o valor salarial que deve ser pago para cada cargo, o salário deve ser definido e atribuído a cada cargo conforme descreve Chiavenato (2000) por três variáveis:

- a) Situação do mercado de salários;
- b) Recursos financeiros da empresa;
- c) Avaliação de cargos (deveres e responsabilidades inerentes ao cargo).

Para atribuir salários adequados aos funcionários, o ponto de partida é o cargo, desse modo, torna-se relevante que a empresa tenha uma ideia da importância relativa dos cargos, em relação aos outros.

2.8.3 Pesquisa e Níveis Salariais

Conforme Chiavenato (2002) é com a pesquisa salarial que é possível

manter o equilíbrio interno e externo. Sendo que a pesquisa salarial tem como objetivo comparar o salário praticado pela empresa com os salários praticados em nível de mercado, pois é por meio deste que a empresa conseguirá desenvolver a sua tabela salarial mantendo o equilíbrio externo, através desta também será possível aplicar os diferentes níveis salariais para assim manter o equilíbrio interno.

Faraco (2007), diz que antes da organização definir qualquer nível salarial deve ser realizado uma pesquisa externa, ao entorno da empresa, pela comunidade, onde ser possível ter a visão real dos salários aplicados no mercado. Nesta pesquisa a organização poderá utilizar pesquisas já prontas, de empresas que possua participação ou de alguma empresa especializada, mas pode também querer algo mais específico para o ramo em que atua ou não, deste modo pode-se contar uma empresa especializada para fazer uma pesquisa específica para a empresa ou promover a própria pesquisa.

De acordo com Coopers&Lybrand (1996) as faixas salariais utilizadas serão compostas por políticas internas da empresa, que já tenha definido ou que ainda tenha que definir e por pesquisas salariais. Tendo como objetivo geral delimitar os limites máximos e mínimos que a empresa pretende pagar para cada cargo, podendo usar percentuais proporcionais a cada novo estágio do cargo, sendo que cada cargo pode ter várias faixas salarias, algumas empresas utilizam até cinco faixas. Sendo que essa progressão salarial do colaborador deve se dar em virtude do reconhecimento dos diferenciais do mesmo apresentado na avaliação de desempenho.

2.8.4 Política Salarial: Normas e Procedimentos de Funcionamento do Plano de Cargos e Salários

Conforme Pontes (2002), a política salarial tem como objetivo servir como uma regra interna para promoções e progressões salarias para manter a igualdade entre todos. Onde ela reúne diretrizes da organização afim de proporcionar uma boa administração de salários, esta política deve ser aplicada a todos os colaboradores, sendo que a empresa pode adequar a sua política de acordo com seu perfil de profissional adequado.

Pontes (2002), ainda diz que a política salarial deve definir em qual faixa salarial deve se enquadrar, onde nela deve conter procedimentos referentes a

admissão, frequência da avaliação de desempenho, formas de reajustes, contratação de nova pesquisa de mercado entre outros.

Para Chiavenato (2002), 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 empregados coincide com o limite inferior da classe salarial.
- Previsão de reajustes salariais, sejam por determinação legal (dissídios coletivos), sejam espontâneos. Os reajustes salariais podem ser:

Reajustes Coletivos: visam restabelecer o valor real dos salários, face as alterações na conjuntura econômica do país. Reajustes individuais: suplementam os ajustes coletivos e podem classificar-se em Reajustes por promoção; Reajuste por enquadramento; e Reajustes por mérito.

2.9 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O método utilizado pela organização para avaliar seus colaboradores é de Avaliação de desempenho, para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho deve avaliar não só desempenho de cada colaborador individualmente, mas também observar seu potencial de desenvolvimento, onde por meio dela será possível visualizar o desempenho de cada função e atividade exercida por seus colaboradores, bem como os pontos onde deve ocorrer melhorias tanto de processo (empresa) como melhorias de desempenho (colaborador) e se for este o caso, mencioná-los ao colaborar para que siga os padrões e políticas já definidos pela empresa, procurando estimulá-los para alcançar melhores resultados com o seu trabalho.

De acordo com Gil (2001), a avaliação de desempenho deve ser considerada como um mecanismo de orientação, onde com ela, os gerentes podem incentivar e corrigir seus subordinados a fim de obter desenvolvimento profissional. Ainda conforme o autor para que a avaliação tenha sucesso não basta apenas ter um cargo bem definido, mas também ter a pessoa certa para desempenhá-lo, por isso se torna fundamental na administração de salários dentro de uma organização para que a mesma consiga encontrar a pessoa adequada para ocupar os cargos

que irá futuramente oferecer.

2.10 MANUTENÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Pontes (2000), cita que para garantir a eficácia e eficiência do Plano de Cargos e Salários na organização se faz necessário que seja periodicamente atualizado, recomenda-se que todas as organizações façam uma revisão geral no plano de cargos e salários ao menos uma vez ao ano, para que tudo esteja sempre alinhado da melhor forma possível. Com esta orientação também é possível manter o plano atualizado a qualquer mudança na política da empresa. Portanto, sua manutenção se torna algo essencial para que o programa continue proporcionando o retorno estimado pela organização, sendo que todos os aspectos devem ser revisados e reavaliados periodicamente, já que não adianta ter uma ferramenta de trabalho obsoleta.

Faraco (2007), ainda recomenda que ao revisar ou atualizar o Plano de Cargos e salários é de extrema importância ter conhecimento do método de avaliação e de toda a descrição que foi utilizado durante a implantação, pois todos os critérios para a avaliação devem ser iguais para que não ocorra nenhum desvio de informações no plano de cargos e salários enquanto estiver em vigor.

2.11 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Pinheiro (2002), conclui que clima organizacional é resultante do ambiente interno organizacional, que este por sua vez é resultado do comportamento dos colaboradores, que estes têm como base a visão do trabalho exercido no seu setor. Portanto o clima organizacional é dependente da visão que cada colaborador possui do seu setor e organização.

Segundo Souza (1980), o conceito de clima organizacional deve ser entendido por todos os administrados, pois é através da identificação deste que é possível manter e melhorar a motivação dos colaboradores e conseqüentemente aumentar a eficiência da organização. Com isso, é possível que com o tempo a gestão do clima organizacional possa ser parametrizado com os objetivos da organização para que assim seja possível obter mais rápido e eficaz a conclusão dos objetivos.

2.12 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Gil (2001), a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão que possibilita a identificação e mensuração como está o entendimento dos colaboradores diante das políticas da organização. Com o resultado desta pesquisa a empresa pode atuar efetivamente onde está falhando ou melhorar ainda mais algum processo.

Conforme diz Luz (2003), o clima organizacional deve ser analisado constantemente e para isso a ferramenta formal indicada é a pesquisa de clima organizacional, onde através desta é possível obter indicadores para a melhoria contínua da organização.

Para Bispo (2006) a pesquisa de clima organizacional é característica pela imparcialidade que deve ser transmitida na pesquisa, com ela é possível obter dados reais da gestão de recursos humanos. Sendo que com o resultado e as sugestões obtidas pela pesquisa de clima são instrumentos importantes no sucesso da melhoria contínua, no aumento da produtividade e adequação de políticas internas.

ZUCCOLI e FRANZIN (2006), dizem que esta ferramenta pode indicar quais os fatores que podem estar influenciando o desempenho e a motivação de seus funcionários. Eles ainda expõem que esta ferramenta pode ser utilizada para identificar e medir o grau de satisfação, comprometimento e motivação dos colaboradores com a organização, assim como identificar os conflitos, para que assim seja possível identificar e oferecer soluções de problemas, bem como melhorar processos para que os objetivos sejam alcançados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização de uma pesquisa científica, faz-se necessário a definição de procedimentos metodológicos. Demo (1977) diz que “a metodologia é uma preocupação instrumental, ou seja, cuida dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos.”

A pesquisa será realizada de forma descritiva pelo fato de descrever as práticas de remuneração oferecidas pelo ramo Construção Civil do extremo sul catarinense. Segundo Teixeira (2005) esta pesquisa descritiva busca atentar e observar os fatos, classificá-los e interpretá-los, sendo que o pesquisador não interfere nos mesmos.

Conforme Lakatos e Marconi (2001), qualquer pesquisa realizada em documentos e ou fontes secundárias, compreende toda a bibliografia já tornada pública no tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros e outros. Seu fim é de propor que o pesquisador entre em contato com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto pesquisado.

A tipologia de pesquisa utilizada será qualitativa, conforme diz Teixeira (2005), já que foi necessário a avaliação de cada cargo e comparação entre a remuneração oferecida pela empresa e a remuneração oferecida no mercado da região. Propondo-se assim, uma estrutura de cargos para uma melhor avaliação dos mesmos. Neste modelo de pesquisa qualitativa o pesquisador busca diminuir a distância entre a teoria e os dados, usando a lógica da análise fenomenológica, ou seja, utilizando como base o estudo dos fenômenos pela sua descrição e interpretação.

Assim, com a utilização dos procedimentos metodológicos citados a pesquisa caracteriza-se como descritiva, bibliográfica, e com uma análise qualitativa, torna-se possível propor uma estrutura de cargos com base na descrição dos cargos e hierarquia na organização.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E RAMO DE ATIVIDADE

Neste capítulo se apresenta de uma forma geral a organização, cujo foi aplicado este estudo, com o objetivo de tornar ainda mais claro a apreciação e entendimento de todos os aspectos envolvidos na importância da implantação de um plano de cargos e salários.

Por motivos de sigilo da empresa, seu nome e razão social não poderão ser citados neste estudo, bem como seu endereço.

Seu ramo de atividade é a construção civil, sendo esse um dos ramos mais dinâmicos do país onde o trabalho exige muito conhecimento na área e treinamentos intensivos com pessoal, já que desde o início até o fim de seus procedimentos exige um desempenho satisfatório, para que assim não haja problemas estruturais nas obras executadas.

Aos poucos a empresa conquistou seu espaço no mercado e com isso teve que ampliar sua estrutura para atingir toda a demanda neste seguimento, sendo que hoje conta com duas estruturas uma sendo localizada em Criciúma e outra em Forquilha, com um total de 190 funcionários, atuando não apenas na estrutura da empresa, mas também nas obras executadas, que hoje seguem por sua maioria no litoral sul do país, em Porto Alegre e no Rio de Janeiro, considerando então como sendo uma empresa de porte médio.

Hoje a empresa é gerida pelo seu proprietário, mas para esta tarefa conta com a presença integral de dois administradores, sendo um voltado para a área administrativa, financeira, comercial, recursos humanos, e outro voltado para a área de projeto, execução e produção, sendo esses responsáveis pelas duas filiais.

Este estudo foi aplicado na filial de Criciúma. Dentro da estrutura organizacional estão dispostos cerca de 10 setores, sendo que o setor de produção está subdividido por cada processo produtivo. O setor de produção segue uma linha de montagem, onde no início da fábrica está disposto o setor de ferragem para fazer a parte inicial das peças, seguindo em linha reta os outros subsetores da produção estão dispostos pela fábrica, sendo que no final da fábrica está o setor de acabamento e expedição.

Com um conceito de qualidade já definido, a empresa busca como seu

objetivo, ser a melhor empresa para se trabalhar no ramo em que atua dentro do território nacional. Para isso a busca pela melhoria continua em todos os setores da empresa, fazendo jus a este objetivo. A empresa utiliza várias ferramentas de gestão, como o programa 5s, programas de gestão da qualidade, possui seu próprio setor de gestão ambiental, mas conta também com consultorias nesta área para manter-se atualizada, bem como programas de incentivo aos colaboradores que trazem melhorias para a empresa. A conquista do selo de excelência ABCIC, programas de reaproveitamento de resíduos, são exemplos de seu comprometimento com a excelência em serviço.

E para acrescentar ainda mais nesta busca pela melhoria de processo, a organização não poderia deixar de lado a área de gestão de pessoas, com isso foi elaborado uma proposta de implantação de um plano de cargos e salários cujo o mesmo apresenta-se neste estudo.

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Considerando o Plano de Cargos e Salários como um instrumento de gestão de pessoas, que com ele é possível ordenar de forma justa as oportunidades de crescimento profissional dos colaboradores alinhados com as necessidades da organização, onde manter e reter talentos, em uma era onde o capital intelectual é capaz de gerar bens e serviços por meio do emprego, de sua força de trabalho e do conhecimento fez-se necessário elaborar um programa de remuneração na empresa estudada.

A implantação da administração do plano de cargos e salários foi realizada pela divisão de recursos humanos de uma empresa do ramo da Construção Civil do Sul de Santa Catarina.

5.1 A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

A implantação teve início a partir da identificação da necessidade de organizar os salários e funções da empresa, com isso foram iniciadas reuniões pela divisão de recursos humanos, gerência e o setor de administração de produção. Para assim estabelecer e alinhar todas as normas e procedimentos da forma mais adequada e transparente possível.

Foram definidas etapas para melhor desenvolver a implantação do plano de cargos e salários. O projeto iniciou pelas descrições de cada cargo, onde o detalhamento de cada atividade, tarefas ou atribuições foi realizado estabelecendo parâmetros como: o que cada ocupante de cada cargo faz, qual a sua periodicidade, métodos utilizados para o desenvolvimento dessas atividades e seus objetivos. Neste momento foram reunidos a divisão de recursos humanos da empresa, a administração de produção juntamente com o líder do setor, onde para este, foram feitos questionários referentes as funções desenvolvidas em cada setor. Após obter todas as descrições, estas foram confrontadas com a CBO, Classificação Brasileira de Ocupação, e assim foram estabelecidas as definições de cada cargo bem como seus requisitos mínimos exigidos.

Já nesta outra etapa o enfoque foi na análise dos cargos, que novamente foi desenvolvida com reuniões, entre a divisão de recursos humanos a gerência, setor de administração da produção, consultor externo e gerência. Sendo que assim

foi possível analisar cargo a cargo, através da definição por classes, adotando o modelo recomendado pelo Sistema de Cargos e Salários do consultor externo.

Sobre as recomendações do consultor externo foram definidas as classes de cada cargo, onde nesta aplicação foi considerado a maior pontuação para o cargo mais estratégico da organização, e gradativamente reduzidos para cargos com menor grau estratégico.

Percebeu-se com a análise dos cargos realizada, que seria necessário efetuar a troca da nomenclatura de alguns cargos, sendo criada assim os níveis de cargos definidos em nível I, nível II e nível III, e com isso também foram alteradas as faixas salariais.

Foi estabelecida em reunião a política de reenquadramento dos cargos com relação aos requisitos exigidos. Onde define o reenquadramento dos colaboradores em seus cargos e níveis conforme a descrição de cada cargo.

5.2 OBJETIVO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários tem como objetivo promover e reconhecer o comprometimento, tempo de desempenho de função, conhecimento, formação e desempenho em geral de cada colaborador, tendo também a intenção de oferecer oportunidades de desenvolvimento, de crescimento profissional. Um dos principais objetivos do plano é deixar claro os requisitos necessários para cada cargo ser valorizado, e conseqüentemente o que o profissional necessita fazer para subir de nível ou fazer uma troca de função, formando assim sua carreira junto à organização.

5.3 ESQUELETO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O esqueleto deste plano de cargos e salários está dividido em dois grupos o grupo de produção e grupo administrativo, onde estes estão subdivididos por setor e nível do cargo. Todos esses grupos e subgrupos possuem faixas salariais definidas conforme pesquisa salarial apresentada pelo consultor externo - nas empresas da região.

5.4 PLANO DE PROMOÇÃO DOS COLABORADORES

Este plano de cargos e salários permite que cada colaborador possa se desenvolver em diversos níveis e como consequência positiva o mesmo obtém a sua promoção. Sendo que esta promoção está dividida em dois tipos, a Promoção Horizontal e Promoção Vertical:

- Promoção Horizontal: ocorre quando o colaborador se desenvolve dentro da própria função, ou quando o colaborador fica na mesma função e ocorre a troca de, sendo que isso procede quando há o atingimento dos pontos pré-estabelecidos no sistema de Critérios de Reenquadramento.
- Promoção Vertical: é decorrente do desenvolvimento e a consequente melhoria do nível de capacitação do colaborador, onde isso representa a sua progressão de um nível de classificação para outro mais elevado, ou seja, progredindo de um cargo para outro mais elevado, acatando o sistema de Critérios de Reenquadramento e atenda as características e requisitos exigidos conforme a descrição de cada cargo.

5.5 ESTRUTURA SALARIAL

Foi utilizada uma pesquisa salarial aplicada pela consultoria externa na região para estabelecer uma tabela salarial, sendo estruturada com classificação de pontos para cada cargo, de acordo com a estrutura do plano de cargos e salários onde especifica os níveis e padrões que foram adotados para cada cargo.

Tabela 1: Tabela de faixa salarial

Nível	Faixas	Operador Industrial I	Operador Industrial II	Operador Industrial III	%
16	R\$ 2.670,00				5%
15	R\$ 2.546,00				5%
14	R\$ 2.418,00				5%
13	R\$ 2.310,00				5%
12	R\$ 2.200,00				5%
11	R\$ 2.093,00				5%
10	R\$ 1.996,00				5%
9	R\$ 1.900,00				5%
8	R\$ 1.813,00				5%
7	R\$ 1.722,00				5%
6	R\$ 1.644,00				5%
5	R\$ 1.567,00				5%
4	R\$ 1.491,00				5%
3	R\$ 1.418,00				4%
2	R\$ 1.358,00				8%
1	R\$ 1.254,00				8%
0	R\$ 1.160,00				-

FONTE: Plano de cargos e salários da empresa adaptado pela acadêmica.

A tabela 1 foi a única disponibilizada para divulgação pela empresa, sendo utilizada assim para exemplificar as faixas salariais por cargo, está tabela corresponde a categoria I A da relação de cargos conforme exemplificado no quadro 1.

Com esta tabela é proporcionado ao colaborador clareza em relação aos salários oferecidos pela empresa, oferecendo também a clara evolução salarial que colaborador pode obter, conforme o mesmo alcança nas pontuações necessárias para cada evolução de acordo com os critérios pré-estabelecidos de reenquadramento.

5.6 REENQUADRAMENTO

O reenquadramento é a ocasião onde será feita a avaliação do colaborador, com base nos critérios e requisitos exigidos para cada função e nível. Para o andamento do Plano de Cargos e Salários, foram configuradas as seguintes normas específicas, esclarecendo assim como ocorrera este período:

- O período de reenquadramento não deverá atingir o prazo máximo de 24 meses, a partir da implantação do plano de cargos e salários;
- A solicitação do reenquadramento bem como a avaliação de desempenho ficará a cargo da gerência do setor juntamente com a gerência industrial;
- Fica a cargo do colaborador manter seu cadastro de formação (como por exemplo, cursos de especialização na área, graduação completa, entre outros) atualizado no setor de recursos humanos, mediante a apresentação do comprovante de conclusão;
- Será vetado reenquadramento caso o colaborador não possua os requisitos mínimos exigidos.

5.6.1 Critérios para reenquadramento profissional e requisitos mínimos exigidos pelo cargo

Dos critérios para o reenquadramento foram definidos para cada cargo possui através do seu grau e nível específico, sendo assim cada um possui diferentes exigências específicas, com base na CBO e nas exigências da empresa, cujo melhor se adaptam a dia a dia da mesma, conforme demonstrado abaixo na tabela dos cargos da categoria A.

Quadro 2: Descrição dos cargos categoria I e III A

CARGOS	REQUISTOS EXIGIDOS	Categoria
Operador Industrial I	1. Ensino Fundamental	CATEGORIA I A
Operador Industrial II	1. Ensino Fundamental 2. Experiência comprovada na área de um ano e ou aprovação na Avaliação Técnica 3. Treinamento de NR 6 4. Treinamento de NR 11 6. Treinamento de NR 17 7. Curso de Ponte Rolante	CATEGORIA I A

Operador Industrial III	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ensino Fundamental 2. Experiência comprovada na área de um ano e ou aprovação na Avaliação Técnica 3. Treinamento de NR 6 4. Treinamento de NR 11 6. Treinamento de NR 17 7. Curso de Ponte Rolante 8. Curso Básico de Interpretação de Projetos 9. Experiência na área comprovada de 03 anos e ou aprovação na Avaliação Técnica. 	CATEGORIA I A
Coordenadores - FABRIL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ensino Médio; 2. Experiência comprovada na área de cinco anos e ou aprovação na Avaliação Técnica. 3. Curso de Formação de Liderança Nível II. 4. Treinamento Intensivo de 5'S 5. Treinamento Intensivo de ABCIC 6. Treinamento Intensivo de SGI 	CATEGORIA III A

Fonte: Plano de cargos e salários da empresa adaptado pela acadêmica.

5.6.2 Comprovação dos requisitos

Após a definição dos requisitos para cada função, foi necessário definir quais os comprovantes necessários para cada um deles, para assim manter-se um padrão.

- **Assiduidade:** Será feito através da verificação dos registros no cartão ponto de cada colaborador.
- **Avaliação de Desempenho:** Será verificado através dos resultados da avaliação de desempenho feita conforme os critérios e padrões do setor pessoal.
- **Experiência Profissional:** Sendo na própria empresa, será verificado através do setor pessoal através dos seus registros, e experiências externas na função, será feita através da carteira de trabalho e/ou através de declarações das empresas em questão.

- **Formação:** Será comprovado mediante a entrega da documentação ao setor pessoal, esta comprovação será mediante a diplomas, para os casos de cursos e graduações já concluídas, e para graduações não concluídas/ em andamento será através do comprovante de matrícula e do atestado de frequência emitida pela instituição em questão. Sendo que fica registrado o último comprovante entregue, sendo esta a formação vista como atual para o plano de cargos e salários.
- **Treinamentos:** Esta verificação se dá através dos registros de treinamento com as devidas assinaturas, quando internos, já quando externos, será através dos certificados emitidos pelas instituições onde foram feitos, desde que sejam entregues ao setor pessoal e estejam dentro do período de validade.

6 ANÁLISE ANTERIOR E POSTERIOR

Neste capítulo será apresentada uma análise anterior à implantação do plano de cargos e salários e outra posterior. Esta análise foi feita com base no diagnóstico de clima organizacional, sendo realizadas pela divisão de recursos humanos, a primeira em 2012 e a posterior realizada com uma diferença de três anos, em 2015.

A pesquisa de clima organizacional consiste num conjunto de valores, de identificação de atitudes e padrões de comportamento, existentes na organização. Através desta ferramenta é possível ter uma avaliação de como as expectativas dos colaboradores estão sendo confrontadas com a realidade desta organização, refletindo assim diretamente na realidade do clima da organização.

As pesquisas aplicadas foram quantitativas, sendo que a anterior a implantação do plano de cargos e salários foi realizada como rotina da empresa sem a presença e a participação da pesquisadora na sua metodologia e aplicação. Já na segunda pesquisa realizada teve total participação da acadêmica tanto na metodologia, estruturação, aplicação, tabulação e apresentação dos dados. Contudo, como este procedimento já é uma rotina da empresa, não foi possível aplicar uma pesquisa voltada apenas para fins de identificar fatores relacionados a implantação do plano de cargos e salários, sendo assim, esta pesquisa teve que englobar todos os aspectos organizacionais da empresa conforme solicitação da gerência administrativa e de produção.

A apresentação do diagnóstico foi realizada igualmente nos dois anos, sendo realizada pela área de recursos humanos, esta foi feita primeiramente aos gestores para ser feita a análise dos dados levantados e para que a tomada de decisão fosse o mais ágil possível. Após esta primeira apresentação, foi então apresentado para todos os outros colaboradores da empresa para garantir a transparência do diagnóstico.

6.1 ANÁLISE ANTERIOR

Esta primeira análise está baseada no diagnóstico de clima organizacional realizada no ano de 2012, sendo que este foi aplicado com a

intenção de verificar o clima da empresa não sendo especificamente voltado para a implantação do Plano de cargos e salários.

A metodologia e procedimento aplicado se deu da seguinte forma: Foram solicitados aos colaboradores que respondessem um questionário de 29 perguntas da forma mais sincera possível, todos os questionários eram anônimos, para garantir sigilo aos colaboradores, apenas foi solicitado que informassem o seu setor de trabalho, para que assim fosse possível identificar caso algum problema seja pontual, sendo que desta forma as ações a serem tomadas possam ser mais eficazes. No total desta filial 133 colaboradores participaram o que representa a uma parcela de 71% do total de funcionários da empresa.

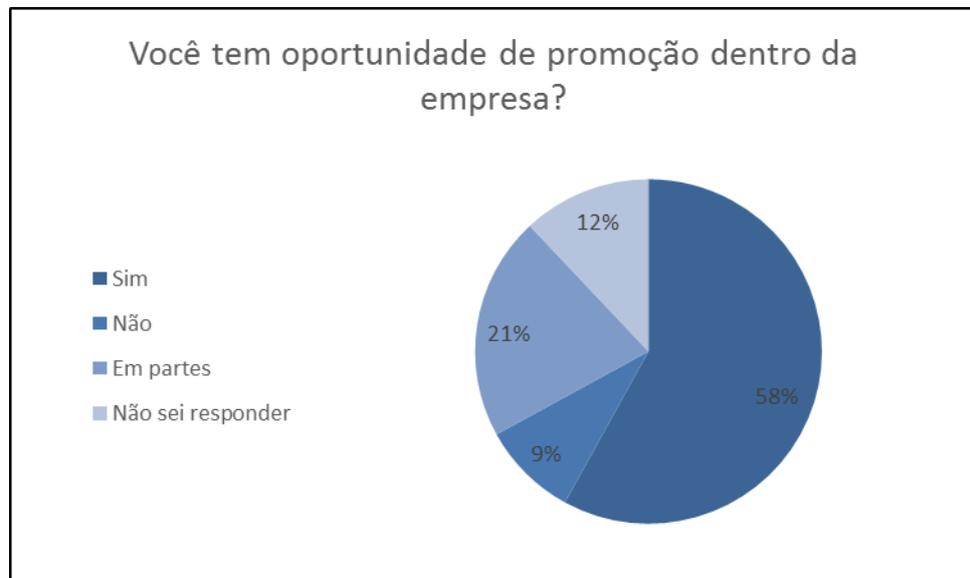
Sendo que foram selecionados somente os dados relevante para esta análise, conforme gráficos abaixo:

Gráfico 1: Compatibilidade de salário com atividade desenvolvidas 2012.



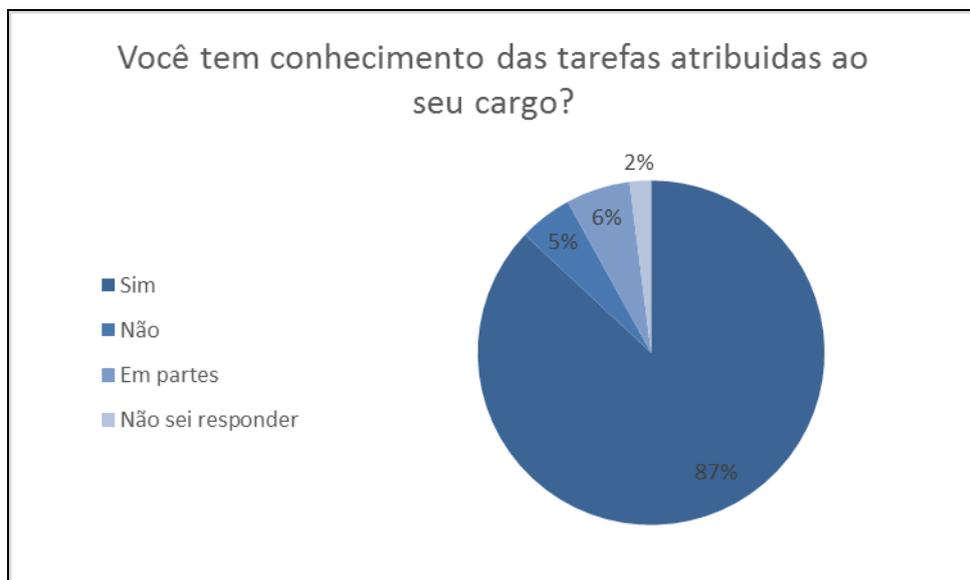
FONTE: Pesquisa de clima da empresa adaptado pela acadêmica.

Gráfico 2: Oportunidade de promoção 2012.



FONTE: Pesquisa de clima da empresa adaptado pela acadêmica.

Gráfico 3: Conhecimento de tarefas atribuídas ao cargo 2012.



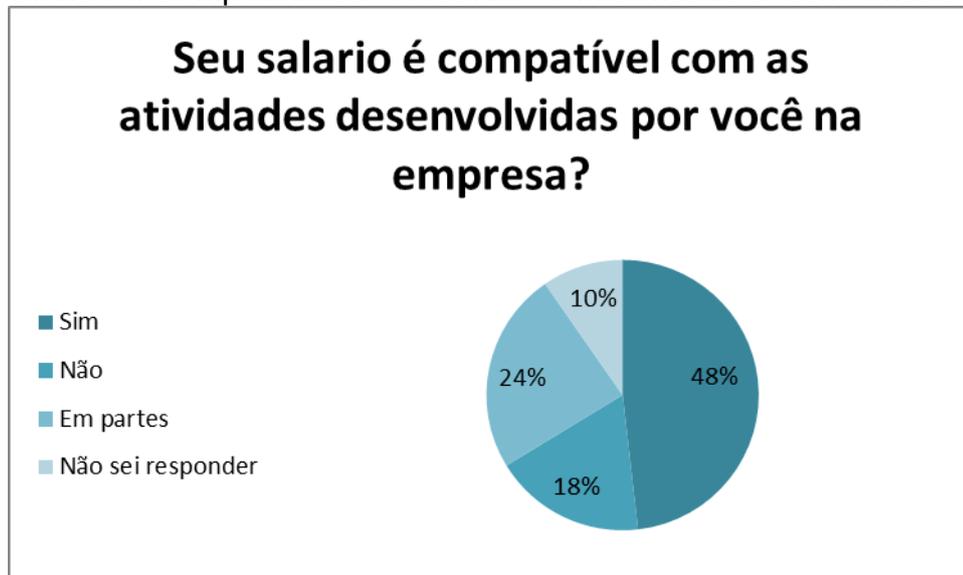
FONTE: Pesquisa de clima da empresa adaptado pela acadêmica.

6.2 ANALISE POSTERIOR

Com base na pesquisa realizada em junho de 2015 tem-se a análise posterior a implantação do plano de cargos e salários.

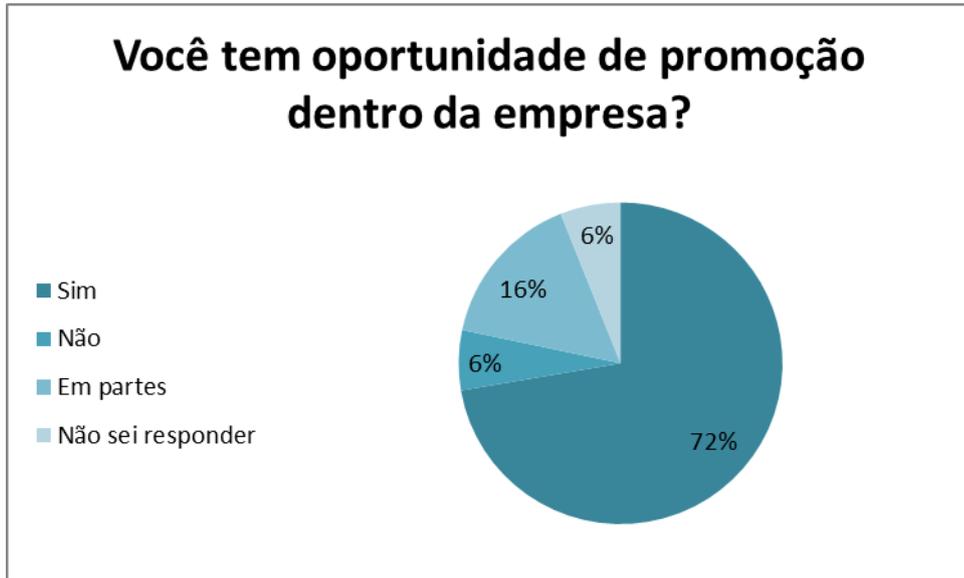
Da metodologia e procedimento aplicado se deu da seguinte maneira: a pesquisa foi realizada nos dias 04/06/2015 e 05/06/2015, sendo que foram solicitados aos colaboradores que respondessem um questionário com de 4 perguntas relacionadas com o plano de cargos e salários, todos os questionários eram anônimos, para garantir sigilo aos colaboradores. A participação foi de 76% do total do quadro de colaboradores da empresa.

Gráfico 4: Compatibilidade de salário com atividade desenvolvidas 2015.



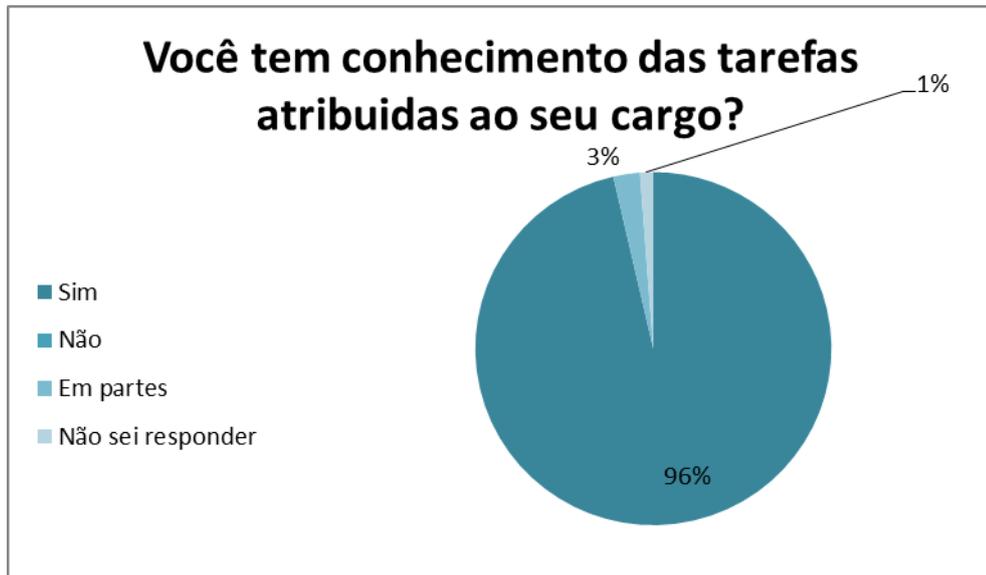
FONTE: Pesquisa realizada pela acadêmica.

Gráfico 5: Oportunidade de promoção 2015.



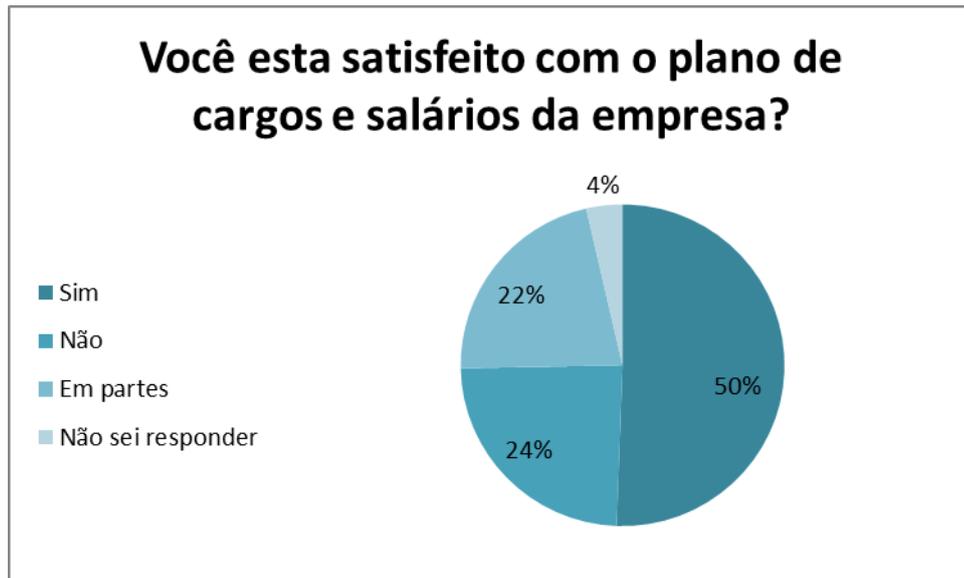
FONTE: Pesquisa realizada pela acadêmica.

Gráfico 6: Conhecimento de tarefas atribuídas ao cargo 2015.



FONTE: Pesquisa realizada pela acadêmica.

Gráfico 7: Satisfação em relação ao plano de cargos e salários.



FONTE: Pesquisa realizada pela acadêmica.

6.3 ANALISE GERAL

De um modo geral é possível uma melhora significativa na satisfação dos colaboradores em relação aos seus salários e em relação aos seus cargos, tendo em vista que o plano de cargos e salários foi implantado a 8 meses.

Na questão “Seu salário é compatível com as atividades desenvolvidas por você na empresa?” em 2012 o índice dos que consideravam compatíveis era de 28% já em 2015 esse índice subiu para 48%, esse aumento se justifica após a implantação do plano de cargos, já que foi demonstrado a todos os colaboradores quais as atividades que competia a sua função.

Quando questionados aos colaboradores se consideram que possuem oportunidade de crescimento na empresa o índice dos que consideram sim em 2012 que era de 58% sobe para 72% em 2015. Essa diferença positiva tem-se em função da implantação de plano de cargos e salários, uma vez que com esta ferramenta fica claro quais os requisitos exigidos para a troca de cargo e conseqüentemente fica explicito ao colaborador que muitos desses requisitos dependem apenas do interesse em autodesenvolvimento para obter uma promoção.

A questão “Você tem conhecimento das tarefas atribuídas ao seu cargo?” vem para complementar a primeira questão, onde o índice de sim em 2012 era de

87% esse mesmo quase chega a ser unanime em 2015 com um índice de 96%. Com isso fica muito claro que todo o trabalho desenvolvido junto aos colaboradores de esclarecimento e divulgação das tarefas atribuídas ao seu cargo foi satisfatório e eficaz.

O último questionamento foi aplicado somente em 2015, com o intuito de saber qual o índice de satisfação dos colaboradores em relação ao plano de cargos e salários onde 50% dos colaborardes consideram satisfatório e 22% estão satisfeitos em partes sendo que 24% não estão satisfeitos. Considerando 50% um índice de satisfação bom para o pouco tempo de implantação, deve atentar-se aos 22% e aos 24% que ou estão satisfeitos em partes ou não estão satisfeitos para que isto não influencie negativamente no clima organizacional.

7 CONCLUSÃO

Com este estudo foi possível atingir o objetivo específico onde foi possível perceber através das pesquisas bibliográficas, das declarações e experiências obtidas com a implantação deste projeto na empresa, que o plano de cargos e salários é uma ferramenta necessária para manter a transparência na relação entre empresa e profissional. Também demonstra-se que a responsabilidade de uma troca de função e/ou alteração salarial fica a cargo do profissional, já que depende de seu interesse, desenvolvimento, aperfeiçoamento para atingir novos níveis.

Também foi possível perceber através da pesquisa bibliográfica que um plano de cargos e salários bem implantado mantém o profissional motivado e auxilia na melhoria contínua tanto da empresa como do capital humano, fazendo com que a organização se torne mais competitiva diante do mercado.

Concluindo o segundo e terceiro objetivo específico onde na prática, os reflexos positivos da implantação ainda não foram todos possíveis de ser percebidos na pesquisa realizada em 2015, já que havia completado poucos meses da implantação deste plano. Em contrapartida, gestores, os profissionais do setor de recursos humanos e a administração de produção já percebem uma grande diferença em relação à mudança dos procedimentos. A aplicação da avaliação de desempenho juntamente com a avaliação dos requisitos mínimos para cada cargo, trouxe reflexos positivos, pois agora está tudo normatizado e padronizado, facilitando assim o processo de ponderação para efetuar qualquer alteração salarial, de nível ou função.

Por fim, o estudo promoveu a ampliação e o aperfeiçoamento do conhecimento desta acadêmica, já que para atuar na área de gestão de pessoas é necessário a utilização de ferramentas eficazes, ponderando que assim será possível melhorar a satisfação do colaborador, mostrando para ele até onde ele pode chegar e como consequência trazer benefícios para a empresa, sendo que terá colaboradores mais motivados, empenhados e tornando assim mais competitiva a organização onde foi desenvolvido o projeto.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luiz Cesar G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional**. *Revista Produção*. v.16, n.02, Maio/Ago de 2006.
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Recursos humanos: edição compacta**. 6 ed. São Paulo, 2000.
- _____. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COOPERS&LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1977.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONÇALVES, Gilson. **Rotinas trabalhistas de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2008.
- FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; et al. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 11 ed. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** 3 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia.** *Revista Eletrônica de Administração*, edição 29, v. 5, n. 8, p. 120, Porto Alegre, setembro/outubro, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 8 ed. São Paulo: LTr, 2000.

_____. **Administração de cargos e salários.** 9 ed. São Paulo: LTr, 2002.

SOUZA, Edela Lanzer. **Percepção do clima conforme o escalão hierárquico.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 4, p. 27, Rio de Janeiro, outubro/dezembro, 1980.

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

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

ZUCCOLI, Paula Hidalgo Zaniboni e FRANZIN, Narciso Américo. **Clima Organizacional: Um Breve Estudo.** *Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*. Junho 2006, v. 08, n.01, p.91-95.