

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Israel Pizzolatto

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR
DO RAMO ALIMENTÍCIO**

CRICIÚMA

2018

Israel Pizzolatto

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR
DO RAMO ALIMENTÍCIO**

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

Orientador: MSc. Ricardo Pieri.

CRICIÚMA

2018

Israel Pizzolatto

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA FAMILIAR DO
RAMO ALIMENTÍCIO**

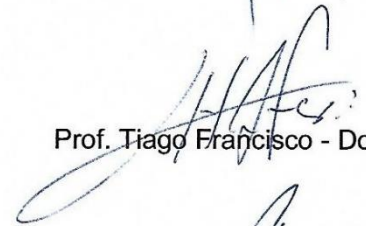
Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 28 de junho de 2018.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Ricardo Pieri - Mestre - Unesc - Orientador



Prof. Tiago Francisco - Doutor - Unesc



Prof. Nelson Savi - Mestre - Unesc

“As companhias prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deveriam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada”

Philip Kotler.

AGRADECIMENTOS

O primeiro e maior agradecimento é sem dúvidas a Deus que me guiou e me deu forças para realização do sonho de me tornar um profissional de administração.

A todos os professores que lecionaram durante o curso e que me deram a honra de poder usufruir de seus conhecimentos em prol do meu desenvolvimento, em especial ao professor Ricardo Pieri que aceitou o desafio de me orientar na construção desta monografia.

A todos os colegas de classe que durante os 4 anos de curso por muitas vezes assim como eu, enfrentaram grandes desafios na busca por conhecimento e foram também muito importantes no meu desenvolvimento como acadêmico.

A instituição Unesc que me propiciou um ambiente adequado, com organização, higiene, tecnologia e profissionais capacitados e com *know-how*.

A todos os meus familiares e amigos que me apoiaram nesta caminhada.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Empresas familiares.....	16
Figura 1 - Níveis de influência organizacional.....	18
Figura 2 - Organograma clássico.....	19
Quadro 2 - Diferença entre análise e descrição de cargo.....	22
Figura 3 - Modelo de descrição e análise de cargo.....	23
Figura 4 - Modelo de descrição e análise de cargo.....	24
Quadro 3 - Definições dos graus predeterminados.....	26
Quadro 4 - Avaliação dos cargos pelos membros da comissão.....	28
Quadro 5 - Faixas salariais.....	29
Quadro 6 - Síntese da classificação dos benefícios.....	32
Figura 5 - Modelo de relatório.....	35
Quadro 7 - Custos de admissão.....	36
Quadro 8 - Custos de manutenção.....	36
Quadro 9 - Custos de desligamento.....	38
Quadro 10 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	40
Quadro 11 - Exemplo de estruturação da pesquisa de campo.....	43
Quadro 12 - Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.....	44
Quadro 13 - Plano de coleta de dados.....	45
Quadro 14 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	47
Figura 6 - Organograma.....	48
Figura 7 - Erros estruturais do organograma.....	49
Quadro 15 - Quadro de lotação.....	50
Figura 8 - Organograma sugerido.....	51
Figura 9 - Descrição do cargo de gerente administrativo.....	53
Figura 10 - Descrição do cargo de líder de produção.....	53
Figura 11 - Descrição do cargo de recepcionista.....	54
Figura 12 - Modelo de descrição e análise de cargo.....	55
Figura 13 - Modelo de descrição e análise de cargo.....	56
Figura 14 - Modelo de descrição e análise de cargo.....	57
Quadro 16 - Controle de pagamento.....	58
Quadro 17 - Comparativo salarial.....	59
Quadro 18 - Síntese do plano de melhoria.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício

RESUMO

Pizzolatto Israel. **Análise da estrutura organizacional de uma empresa familiar do ramo alimentício.** 2018. 70 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em administração de empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Ter uma estrutura organizacional montada e bem definida se faz importante para que todos os processos decorram de acordo com as metas e os objetivos estabelecidos pela empresa. A medida em que a empresa se expande, os processos vão se tornando mais volumosos e complexos, e essas mudanças refletem na estrutura organizacional. Estrutura organizacional define-se como o conjunto ordenado das responsabilidades e ações organizacionais de uma empresa onde englobam o organograma, as descrições e análise de cargo, políticas salariais, benefícios e cultura organizacional. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e, bibliográfica de campo e documental, quanto aos meios de investigação. A população alvo foi delimitada por uma empresa do ramo alimentício produtora de salgadinhos da cidade de Criciúma, Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e secundários, técnica de coleta de dados qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com perguntas abertas deixando livre para o entrevistado responder da forma mais conveniente. Além disso, também foram analisados alguns documentos fornecidos pela empresa em estudo. A análise dos dados foi essencialmente qualitativa. Após a análise, algumas sugestões de melhoria foram dispostas pelo pesquisador de modo que a aplicação destas ficam a critério da empresa realizá-las ou não.

Palavras-chave: Análise. Estrutura. Organizacional. Familiar.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 AS ORGANIZAÇÕES	14
2.2 EMPRESA FAMILIAR	15
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	16
2.4 ORGANOGRAMA	18
2.5 CARGOS	20
2.5.1 Definição de cargo	20
2.5.2 Descrição de cargo	20
2.5.3 Análise de cargo	21
2.5.4 Avaliação e ordenamento de cargos	25
2.6 MÉTODO DE AVALIAÇÃO	25
2.6.1 Método qualitativo	26
2.6.2 Método quantitativo	28
2.7 REMUNERAÇÃO	29
2.7.1 Política salarial	30
2.7.1.1 Promoção horizontal, vertical e reclassificação	31
2.7.2 Benefícios	31
2.7.3 Pesquisa salarial	33
2.8 CUSTO DE PESSOAL	35
2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL	38
2.10 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO	42
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	44
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	46

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	48
4.1 IDENTIFICAÇÃO DO ORGANOGRAMA EXISTENTE.....	48
4.2 VERIFICAÇÃO DAS DESCRIÇÕES E ANÁLISES DE CARGO	52
4.3 ANÁLISE DA POLÍTICA SALARIAL.....	58
5 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE(S).....	65
APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada	68

1 INTRODUÇÃO

Com a revolução industrial ocorrida na Inglaterra no século XVIII, as empresas passaram a produzir de forma mecânica e em larga escala seus produtos, diluindo seus custos e reduzindo os preços ao consumidor final. Por consequência a população passou a ter maior poder de compra, movimentando a economia. Este ciclo em um sistema capitalista é fundamental para o desenvolvimento de um país, principalmente na região onde estas empresas estão localizadas, gerando emprego, renda, disponibilizando bens e/ou serviços, inovando, ou seja, colabora muito para a transformação da sociedade. Essas empresas, em sua grande maioria, se originaram de uma mente empreendedora, alguém que observou uma necessidade, um problema a ser resolvido e decidiu agir e que no início, talvez em função dos poucos recursos, contou com a colaboração de sua família na administração dos negócios (ADACHI, 2006).

Devido aos laços familiares, é comum nesse tipo de empresa acontecer problemas gerenciais onde se mistura e se coloca a frente de tudo os interesses pessoais e em segundo plano os interesses e objetivos da empresa. Nesse cenário, se observa a importância da gestão de pessoas nas organizações que dentre vários benefícios e contribuições, atribui equilíbrio entre as expectativas da empresa e dos colaboradores, garante a motivação e o comprometimento, cria e aplica métodos para melhorar o desempenho global da organização (CHIAVENATO, 2006).

O desenvolvimento do presente estudo tem como objetivo analisar a estrutura organizacional de uma empresa familiar do ramo alimentício, fabricante de salgadinhos, onde os membros da família do fundador da empresa administram os negócios. Dentre os métodos, está o objeto do presente estudo que é a análise da estrutura organizacional, ou seja, a forma como a empresa está constituída, o conjunto de funções e cargos, os níveis hierárquicos, as descrições de cargos e salários, demonstrando qual o papel de cada um, suas responsabilidades, programas de remuneração e benefícios, tudo com o intuito de padronizar a organização. Neste contexto, o desenvolvimento de uma gestão coerente, com uma estrutura organizacional sólida, bem definida, contribui muito para a obtenção dos resultados esperados (GIL, 2008).

O trabalho a seguir está estruturado em 5 capítulos onde o primeiro aborda a situação problema, ou seja, uma questão específica a ser investigada, os

objetivos gerais e específicos do desenvolvimento deste trabalho e a justificativa. No segundo capítulo, será abordado a fundamentação teórica, ou seja, a visão dos grandes estudiosos em relação ao tema deste trabalho, no terceiro capítulo a metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa, no quarto os resultados da pesquisa desenvolvida na empresa em estudo e por fim, a conclusão do pesquisador.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Ter uma estrutura organizacional montada e bem definida é fundamental para que todos os processos caminhem de acordo com as metas e os objetivos estabelecidos pela empresa. A medida em que a empresa se desenvolve, os processos vão se tornando mais volumosos e complexos e essas mudanças refletem na estrutura organizacional (CARREIRA, 2009).

Entretanto, empresas que crescem mal estruturadas ou sem estrutura definida podem apresentar altos custos de pessoal com excesso de departamentos, de recursos humanos e de salários (MARRAS, 1999).

A empresa em estudo atua no ramo alimentício e está no mercado a 45 anos com um *mix* de 21 produtos, atendendo principalmente o Rio Grande do Sul e Santa Catarina além do Paraná e São Paulo. Apesar de sua história de sucesso e consolidação no segmento, sua estrutura organizacional não acompanhou o crescimento, apresentando hoje problemas administrativos no que se refere a área de recursos humanos aos quais serve de análise para o desenvolvimento deste estudo.

Partindo deste cenário, o presente estudo busca analisar e responder a seguinte pergunta: **Qual a situação atual da estrutura organizacional de uma empresa familiar, do ramo alimentício localizada na cidade de Criciúma?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a estrutura organizacional de uma empresa familiar do ramo alimentício da cidade de Criciúma e propor melhorias.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o organograma da empresa;
- b) Verificar as respectivas descrições e análise de cargo;
- c) Decompor a política de salários da empresa em relação ao praticado pelo mercado;
- d) Analisar os fatores anteriores e propor melhorias caso necessário.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justificar é apresentar as considerações para a própria existência de algo retratando sua importância, oportunidade ou viabilidade que muitas vezes são interligadas (ROESCH; BECKER; MELLO, 1996).

Alguns estudos mostram que a maior parte das empresas no Brasil são familiares e em sua maioria são de pequeno porte. Entretanto, o tempo de vida de uma empresa familiar é menor que o de uma empresa não familiar e os motivos são os mais diversos. Um dos motivos é a falta de uma estrutura organizacional definida de forma clara e eficaz pois a tendência é que principalmente os administradores, ocupam-se com múltiplas funções, ocorrendo muitas das vezes conflitos de decisões. É neste ponto que a estrutura organizacional aparece definindo de forma clara os níveis hierárquicos, cargos, setores, e tarefas a todos os colaboradores (BORNHOLDT, 2005).

Abordar este tema se faz relevante para as organizações pois o planejamento de uma estrutura organizacional traz muitos benefícios, dentre eles o mais importante que é o controle sobre a estrutura da empresa ou seja, pode-se verificar a necessidade de contratar ou enxugar o quadro de funcionários, realocar pessoas, redefinir ou criar departamentos, melhorar o desenvolvimento das atividades diárias entre outros benefícios.

Para o pesquisador, o desenvolvimento do presente estudo foi de grande relevância pois o aprofundamento em bibliografias enriquece e reforça todo o conteúdo explanado em sala de aula e também promove a possibilidade de observar na prática como é definida uma estrutura organizacional em uma empresa familiar além de ter a possibilidade de desenvolver um projeto relacionando todas estas questões.

Para a Universidade, o presente estudo agrega mais informações ao acervo existente possibilitando a consulta do mesmo a quem de interesse, possibilita a avaliação do nível de conhecimento adquirido de um de seus acadêmicos e o nível de ensino e transmissão de conhecimento por parte do corpo docente, contribuindo para a melhoria contínua da instituição e o fortalecimento do ensino em nossa região.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho, evidenciando temas importantes para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, por meio dela se tem informações de caráter científico, com opiniões de autores renomados.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Quando duas ou mais pessoas cooperam e coordenam atividades com um objetivo em comum, onde um indivíduo sozinho não conseguiria em função de algumas limitações, se estabelece uma organização (CHIAVENATO, 2006).

Na antiguidade, os povos produziam suas roupas em casa e o que sobrava eram trocados entre os moradores locais, caracterizava-se ali os primeiros comércios. Os primeiros indícios de organizações voltadas para o comércio, foram com o povo Fenício, onde hoje é o Líbano, Síria e Israel, que começaram a intensificar essa prática, de produzir mais do que o necessário para poder trocar, modelo esse que se expandiu significativamente (COELHO, 2004).

Ao longo dos séculos esse modelo foi se espalhando pelo mundo, e hoje pode-se dizer que as organizações existem para atender as necessidades e os desejos das pessoas e do mercado em que elas atuam, em um processo de expansão ganhando volume e complexidade em função da competitividade (BORNHOLDT, 2005).

Em uma organização, conforme o número de pessoas aumenta, a quantidade de processos e informações também aumenta, tornando a empresa um organismo altamente complexo e dinâmico. Dessa forma, os indivíduos que compõem a organização devem estar cientes de seu papel, de suas responsabilidades, pensando e agindo de forma sistêmica para que o propósito inicial, o próprio sentido da palavra organização não se perca (LACOMBE, 2011).

2.2 EMPRESA FAMILIAR

Uma empresa familiar nasce a partir do sonho ou da necessidade de sobrevivência do empreendedor que a partir desse momento torna-se gerador de emprego e renda.

Bornholdt (2005) considera empresa familiar quando uma ou mais das características a seguir são identificadas em uma organização ou grupo:

- Uma família ou herdeiros tem o controle acionário;
- Os laços familiares determinam a sucessão do poder;
- As crenças e os valores da empresa identificam-se com os da família.

Em empresas familiares, alguns pontos positivos se destacam. Em situações emergenciais, as ações são mais rápidas, os recursos financeiros podem ser disponibilizados pelos membros da família através de linhas de crédito pessoal ou poupanças, a lealdade e dedicação são maiores e o carinho mútuo existente entre fundador, empregados e comunidade é notório (BORNHOLDT, 2005).

Outras características específicas que as diferem das demais empresas e com aspectos mais negativos são a mistura entre propriedade e gestão (apesar de proprietário, o diretor não pode fazer o que quiser tanto com a empresa quanto com os recursos que ela gera), dificuldade em acompanhar as mudanças no mercado (resultado da pouca ou nula flexibilidade já que existe a centralização das decisões), problemas de sucessão (muita resistência à saída do fundador, falta de capacitação dos herdeiros na linha sucessória, brigas dos herdeiros pelo poder) e ausência de clareza nos processos administrativos onde o controle é menos rigoroso já que os familiares fazem parte da equipe administrativa (BORNHOLDT, 2005).

Algumas vezes a influência familiar se estende ao contratar os colaboradores que acabam integrando o quadro por vínculos de parentesco ou amizade com os administradores (ADACHI, 2006).

Outras características que são notáveis e que tem resultado mais negativo em relação às citadas anteriormente são a utilização indevida dos recursos empresariais (retiradas de caixa para pagamento de dívidas pessoais, não respeitando o pró-labore definido), contratação de pessoas por afinidade, amizade, parentesco e não por competência técnica (Falta de competência técnica gera erros, custo alto de treinamento, salários fora dos padrões de mercado, acomodamento entre outros) (BORNHOLD, 2005).

Todas as características da família tendem a se refletir no sistema empresarial e societário, características essas com suas peculiaridades de acordo com seu porte, segmento e região, influenciando o ciclo de vida das empresas (BORNHOLDT, 2005).

Empresas familiares continuam se multiplicando, muito pelo fato do espírito empreendedor dos fundadores, independente de como sua estrutura será formatada.

Alguns estudos mostram que o Produto Interno Bruto (PIB) de muitos países tem como base as empresas familiares típicas como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1 - Empresas familiares

PAÍS	PERCENTUAL
Portugal	70%
Inglaterra	75%
Espanha	80%
Suíça	85%
Itália	95%
Brasil	85%

Fonte: Adaptado de Bornholdt (2005)

No Brasil, gigantes como o Grupo Votorantim, Pão de açúcar, Klabin e Viação Garcia são familiares e juntas somam 2 milhões de empregos diretos. Por segmentação, dos 85% das empresas familiares, 12% são do agronegócio, 34% da indústria e 54% serviços. Apesar dos números expressivos, somente no Brasil a cada 100 empresas, 30% chegam na segunda geração e 5% na terceira geração. Os desafios em empresas familiares são muitos, talvez o maior seja a aceitação dos membros em se comprometer ao máximo com os negócios já que o nome da família está em jogo e os conflitos podem desestruturar os laços familiares. A separação entre *business* e família nem sempre ocorre naturalmente (SEBRAE, 2017).

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Quando uma empresa nasce, automaticamente alguns procedimentos operacionais já são estabelecidos sem formalidade baseados naquilo que já existe. Uma linha de autoridade também já é pré-estabelecida entre os primeiros

colaboradores. A medida em que os negócios prosperam, os processos vão se tornando mais complexos e essas mudanças exigem que uma estrutura organizacional padronizada formalmente seja criada (CARREIRA, 2009).

Pode-se conceituar estrutura organizacional como o conjunto ordenado das responsabilidades e ações organizacionais de uma empresa, não deve ser engessada, ela pode e deve ser reestruturada de acordo com as mudanças que por ventura ocorram na empresa ao longo do tempo (SEIFFERT; COSTA, 2007).

O conceito de estrutura organizacional pode ser descrito como o conjunto de funções que moldam o desenho orgânico da empresa seja através de organogramas, funcionogramas e fluxogramas de atividades (MARRAS, 1999).

Carreira (2009) define estrutura organizacional como a representação gráfica daqueles que tem maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos outros.

Existem várias formas de estruturar uma organização e deve ser levado em consideração principalmente a estratégia da empresa. Estratégia e estrutura andam juntas durante toda a vida da empresa (MARRAS, 1999).

O planejamento estratégico, no momento em que define missão, visão, políticas, diretrizes, objetivos e metas, fornece material suficiente para que o administrador decida qual critério adotar para formatar a estrutura organizacional (CARREIRA, 2009).

De acordo com Oliveira (2007), para desenvolver uma estrutura organizacional é importante compreender os níveis de influência que são definidos como o estratégico, tático e operacional.

Oliveira (2007) também enfatiza que estes níveis de influência correspondem ao planejamento, que podem ser melhor assimilados na figura a seguir:

Figura 1 - Níveis de influência organizacional



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

No nível estratégico estão os cargos de maior importância hierarquicamente, com tomada de decisões de longo prazo e considera a estrutura toda da empresa para atingir os objetivos e metas traçados. No nível tático atribui-se a responsabilidade de maximizar uma determinada área da empresa e deve implementar as ações planejadas e determinadas pelo nível estratégico a médio prazo. O nível operacional realiza as tarefas determinadas pelo tático, os esforços são canalizados para cada processo em um curto prazo ou de forma imediata (OLIVEIRA, 2007).

Para definir e agrupar de forma ordenada quem são os componentes dos níveis de influência, como estão dispostos os departamentos ou setores, a hierarquia e as relações de comunicação, é importante expressar graficamente essa estrutura por meio de um organograma (CARREIRA, 2009).

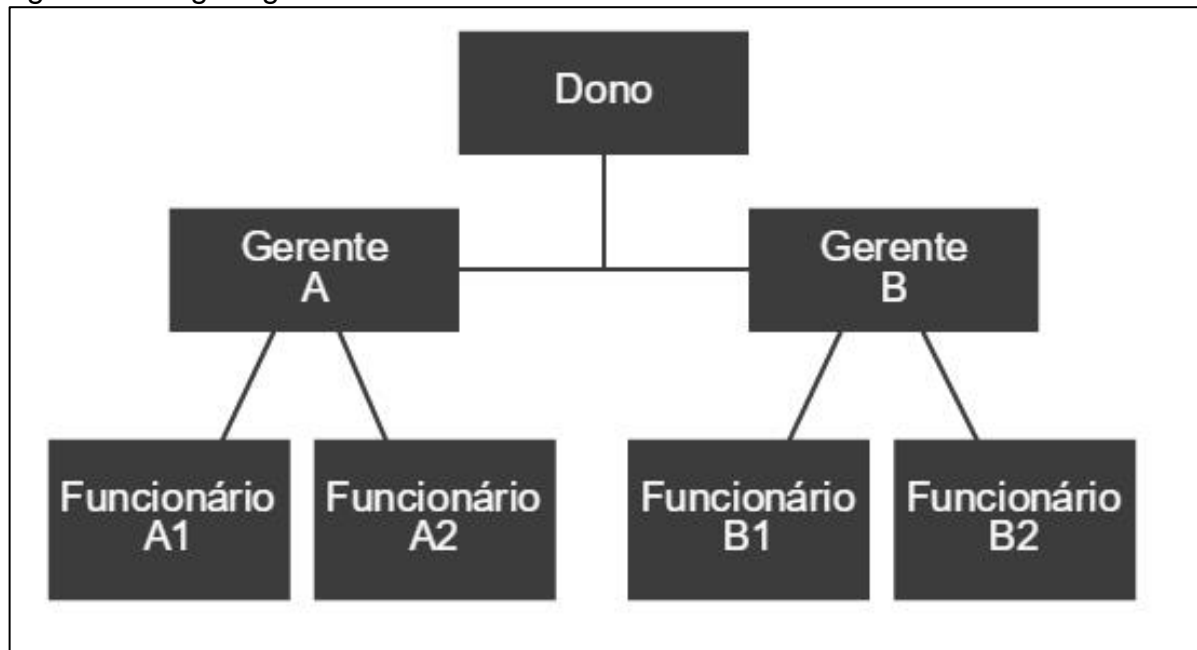
2.4 ORGANOGRAMA

O organograma é uma ferramenta de trabalho utilizada pelo administrador para representar graficamente a estrutura organizacional completa da empresa que tem como principal utilidade a possibilidade de uma interpretação rápida e ampla das relações de autoridade hierárquica, se existe disfunções na estrutura, papéis conflitantes, duplo comando, nivelamento da estrutura, amplitude de autoridade e o papel de importância de cada cargo (CARREIRA, 2009).

Na revolução industrial, com o aumento das produções e oferta de emprego, as indústrias tinham um quadro de funcionários robusto, onde a criação de organogramas foi fundamental para controlar e compreender a estrutura da empresa, usando uma linguagem ultrapassada, quem mandava e quem executava as tarefas (DAFT, 2003).

A seguir, um modelo de organograma clássico:

Figura 2 - Organograma clássico



Fonte: Carreira (2009)

Recomenda-se que se utilize o organograma clássico para representar a estrutura organizacional pois apresenta elementos de fácil compreensão e visualização simples. É constituído de retângulos para representação dos cargos ou setores e as linhas são as ligações hierárquicas. Os retângulos apresentados na mesma linha, tem a mesma importância hierarquicamente e os retângulos abaixo conectados pela linha representam os setores ou funções sob seu respectivo comando (CARREIRA, 2009).

2.5 CARGOS

2.5.1 Definição de cargo

Segundo Carreira (2009), cargo é o agrupamento de tarefas de acordo com a departamentalização, como por exemplo presidente, diretor de marketing, gerente de produção, comprador, vendedor entre outros.

Cargo é atribuição tradicional dada aos colaboradores que ocupam uma determinada função na empresa (PASCHOAL, 2001).

Cargo caracteriza-se como uma unidade da organização, atribuído a ele responsabilidades e deveres que o separam e o diferem de outros cargos, e através do desempenho dessas atividades, o ocupante deste cargo contribui para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2006).

Oliveira (2007) conceitua cargo como sendo simplesmente a ocupação oficial do empregado na organização.

Por tanto, definir qual o cargo que uma pessoa ocupa é importante para que haja entendimento de todos, quais tarefas são atribuídas a ela e qual sua posição hierárquica na empresa. Para descreve-lo é importante entender todas as operações existentes na empresa e estabelecer os objetivos e a necessidade da existência de cada função.

2.5.2 Descrição de cargo

Para Paschoal (2001), a descrição de cargo é um documento que torna formal a existência dos cargos e costuma especificar as tarefas, requisitos, responsabilidades, identificação do cargo, um sumário das funções e uma descrição detalhada dessas funções.

A descrição de cargo é um processo que determina todas as tarefas e responsabilidades que deverão ser desempenhadas pelo ocupante do cargo (OLIVEIRA, 2007).

Chiavenato (2006) afirma que a descrição de cargos é o detalhamento das atividades exercidas pelo ocupante do cargo, está voltada para o conteúdo intrínseco dos cargos, ou seja, o que faz, quando faz, como faz, onde e porque faz.

De acordo com Marras (2016), além de registrar todas as atividades que compreendem um cargo, a descrição informa também os diversos requisitos necessários para um candidato ocupar um determinado cargo como por exemplo a escolaridade, responsabilidades, experiências e complexidade das tarefas.

Ao descrever um cargo, é importante entender que ela deve ser genérica e deve englobar todas as funções a ela atribuídas e não considera as qualificações de seus ocupantes (LACOMBE, 2011).

Por tanto, a descrição de cargos se faz importante para que haja uma definição clara das atividades exercidas pelos colaboradores e isso impacta na hora da tomada de decisões quanto a contratação, treinamento, remuneração e promoção.

2.5.3 Análise de cargo

Após a descrição de cargo, o próximo passo é a análise de cargo. Para Marras (2016), a análise de cargo define de forma clara as atribuições e principais exigências de ordem mental, conhecimentos técnicos, responsabilidades e requisitos exigidos pelo cargo.

Apesar de estarem relacionadas, a descrição de cargo e a análise de cargos são diferentes.

Enquanto a descrição de cargo aborda o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), a análise de cargo estuda os requisitos qualitativos, responsabilidades e condições exigidas para ocupar um determinado cargo (aspectos extrínsecos) (CHIAVENATO, 2006).

Quadro 2 - Diferença entre análise e descrição de cargo

DESCRIÇÃO DE CARGO	ANÁLISE DE CARGO
Aspectos Intrínsecos	Aspectos Extrínsecos
<p>1 Título do cargo</p> <p>2 Posição do cargo no organograma</p> <p>a) Nível do cargo; b) Subordinação; c) Supervisão.</p> <p>3 Conteúdo do cargo (tarefas, atribuições)</p> <p>a) Diárias; b) Semanais; c) Mensais; d) Anuais; e) Esporádicas.</p>	<p>1 Requisitos mentais</p> <p>a) Instrução mínima necessária; b) Experiência anterior; c) Iniciativa necessária; d) Aptidões necessárias.</p> <p>2.Requisitos físicos</p> <p>a) Esforço físico necessário; b) Concentração necessária.</p> <p>3 Responsabilidades</p> <p>a) Por supervisão de pessoal; b) Por materiais e equipamentos; c) Por métodos e processos; d) Por dinheiro, títulos ou docs.; e) Por informações confidenciais; f) Por segurança de terceiros.</p> <p>4. Condições de trabalho</p> <p>a) Ambiente de trabalho; b) Riscos envolvidos.</p>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006)

Existem diversos modelos de descrição e análise de cargos e o departamento de Recursos humanos deve adotar aquele que se enquadra melhor nas necessidades da organização.

A seguir, dois modelos de descrição e análise de cargo:

Figura 3 - Modelo de descrição e análise de cargo

NOME DA EMPRESA:	DOCUMENTO: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGO
Supermercado Bom Sabor	
1. TÍTULO DO CARGO	Atendentes ao consumidor
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Departamento Operacional
3. CÓDIGO	4223-15
4. CARGO SUPERIOR IMEDIATO	Chefe de Frente de Caixa
5. CARGO SUBORDINADO IMEDIATO	Não há
6. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Atende os clientes, retira suas dúvidas, consulta cartão de crédito, emite as notas fiscais e confere produtos.	
7. DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES DO CARGO	
Atender aos clientes; Retirar dúvidas de clientes, principalmente quanto à troca de mercadorias; Fazem consulta ao cartão de crédito; Fazer emissão das notas fiscais e conferir produtos que requerem a emissão da garantia; Receber reclamações dos clientes seja sobre qualquer compra ou atendimento referente à loja, encaminhar estas reclamações aos auxiliares comerciais.	
8. REQUISITOS	
Escolaridade mínima exigida: Ensino médio completo ou cursando ensino superior. Experiência mínima exigida: 01 ano.	
8.1 Treinamento Mínimo Necessário	
Ter conhecimento das atividades realizadas na empresa. Curso básico de qualificação para atendimento ao público.	
8.2 Competências Humanas e Técnicas	
Ser prestativo, simpático, conhecimento médio em Excel ,Word e internet.	
8.3 Requisitos Desejáveis	
Flexibilidade de horário	

Fonte: Adaptado de Paschoal (2001)

Este é um modelo simples, mas de muita importância, montado com um outro tipo de formatação, com menos informações. Cada empresa deve adotar o modelo que se enquadra em suas necessidades (PASCHOAL, 2001).

Figura 4 - Modelo de descrição e análise de cargo

EMPRESA "MODELO"		
CARGO: chefe de importação		
DESCRIÇÃO SUCINTA		
CUIDA de vendas e compras internacionais. Faz controle do "draw-back" e contratos com bancos, despachantes e correios de câmbio. Mantém contato com clientes, fornecedores e representantes no exterior. Responde pelos resultados da área.		
TAREFAS PERIÓDICAS		
<p>COORDENA os trabalhos do setor de exportação, tanto da área comercial quanto da área operacional.</p> <p>ESTABELECE E MANTÉM contatos com representantes, por telefone e e-mail, com a intenção de saber sobre pedidos ou quaisquer problemas que possam ser sanados.</p> <p>NEGOCIA a venda direta de produtos com clientes, elaborando toda a documentação necessária de cada país importador, tais como cartas de crédito, documentos de embarque, contato com corretoras e despachantes e bancos correspondentes, resultando na liquidação de contratos de câmbio no exterior.</p> <p>CUIDA do "follow-up", verificando a existência de pedidos em atraso ou novos e contatando o setor de produção para prosseguimento e atendimento relativo aos pedidos.</p> <p>REALIZA a compra de matéria-prima para exportação, contatando fornecedores por telefone ou e-mail para atendimento da demanda internacional.</p> <p>RESPONDE pelo controle do faturamento do setor de exportação, com propostas e pedidos efetivos para ciência da gerência comercial.</p> <p>CONTROLA E SUPERVISIONA a área de importação, compreendendo a parte comercial e operacional, estabelecendo e mantendo contato com fornecedores no exterior, fazendo cotações, posições sobre embarque e recebimento de mercadorias, contrato de câmbio, colocação de pedidos no exterior, contato com despachantes e emissão de notas fiscais de entrada.</p> <p>RESPONDE pela divulgação e manutenção das normas e procedimentos da empresa entre os seus subordinados. CUIDA da prevenção de acidentes no seu setor de trabalho e em sua equipe, observando e orientando atos e condições eventualmente inseguras, objetivando a qualidade de vida dos seus colaboradores.</p>		
TAREFAS OCASIONAIS		
Não há.		
CONHECIMENTOS EXIGIDOS		
Rotina de comércio exterior. Domínio da língua inglesa.		
EDUCAÇÃO FORMAL		
Superior completo em comércio exterior ou administração de empresas.		
EXPERIÊNCIA ANTERIOR		
5 anos.		
APROVAÇÕES		
Descrição realizada em __/__/__	Revisada em __/__/__	
_____ Supervisor imediato	_____ Gerente da área	_____ Gerente de RH

Fonte: Adaptado de Lacombe (2011)

Este modelo de descrição e análise de cargo é bem mais completo abordando todas as atribuições do cargo, responsabilidades, tanto rotineiras quanto as esporádicas, o perfil exigido pela empresa para ocupar a função e inclusive a data de revisão que é muito importante pois ao longo do tempo, algumas atribuições

podem ser incluídas ou excluídas de um determinado cargo e isso precisa ser alterado na descrição (CARREIRA, 2009).

2.5.4 Avaliação e ordenamento de cargos

Após a análise e descrição de todos os cargos da organização, estes sucessivamente serão avaliados e ordenados. Antigamente se utilizava métodos empíricos para estimar o valor relativo de um cargo e que não eram eficazes (MOORE, 1963).

Diferentemente das etapas anteriores de análise e descrição de cargos que são trabalhos descritivos, a avaliação de cargos é de caráter avaliativo, matemático, de julgamento e exige do profissional, conhecimentos matemáticos e estatísticos para que possa aplicar a metodologia correta e obter os resultados exatos ao final do plano. (MARRAS, 2016)

De acordo com Lacombe (2011), a avaliação e ordenamento de cargos consiste em colocar em ordem todos os cargos da organização independentemente do nível hierárquico, dividindo estes cargos conforme seu valor ou importância na empresa a fim de comparação.

Lacombe (2011) salienta que nesta etapa do processo, cada cargo deve ser avaliado considerando seu conteúdo para que se assegure uma coerência para a formação de uma estrutura salarial correta.

Para poder determinar um salário adequado a cada empregado, é necessária uma avaliação deste cargo para que se estabeleça uma relação de nível de importância entre um cargo e outro. Essa determinação de importância dos cargos cria uma hierarquização em ordem de valor, que associada a uma tabela de salários, esquematiza toda a remuneração (PASCHOAL, 2001).

2.6 MÉTODO DE AVALIAÇÃO

Método de avaliação é uma ferramenta utilizada para indicar um valor relativo a um cargo, para construir uma hierarquia. Por meio da avaliação, os cargos são analisados e por comparação são ordenados conforme sua importância. Essa ordenação permite a construção de uma estrutura de salários a serem pagos. (PONTES, 2017).

Os métodos podem ser quantitativos ou qualitativos. Os métodos quantitativos são mais precisos e objetivos, porém demandam mais tempo e custo. Já os métodos qualitativos são de elaboração rápida e fácil aplicação, mas devido a subjetividade podem não garantir um resultado satisfatório. Em empresas de pequeno e médio porte é aconselhável que se adote um método qualitativo, por terem poucos cargos os custos serão menores (PONTES, 2017).

Como a empresa que servirá de base para o estudo é de médio porte, caso necessário será aplicado o método de graus predeterminados que é qualitativo, de baixo custo e fácil aplicabilidade que é o mais recomendado como mencionado anteriormente no texto.

2.6.1 Método qualitativo

Na primeira etapa deste método, é necessário escolher um comitê (profissionais da empresa) afim de garantir a correta coleta de dados, correta hierarquização e aceitação dos colaboradores após a avaliação. O comitê deve ser composto pelo gerente de recursos humanos e os gerentes das áreas onde será feita a avaliação. Caso sejam os gerentes a serem avaliados, o comitê deve ser composto pelos diretores (PONTES, 2017).

Esse método é baseado na descrição prévia dos graus, conforme o grau aumenta, a complexidade também. Normalmente são usados entre 5 e 10 graus e servem como uma régua de avaliação. Deve ser aplicado dividindo entre nível estratégico, tático e operacional (PONTES, 2017).

A seguir, um quadro exemplificando a montagem dos graus e suas características:

Quadro 3 - Definições dos graus predeterminados

(continua)

Plano administrativo
<p>Grau I Tarefas repetitivas e que não apresentam dificuldades para o colaborador; As responsabilidades são pequenas; Recebe supervisão constante; Não é exigida experiência.</p>

Quadro 3 - Definições dos graus predeterminados

(conclusão)

<p>Grau II Tarefas rotineiras com base em procedimentos bem definidos; Requer familiarização com os serviços burocráticos e equipamentos de escritório; Recebe supervisão direta, instruções detalhadas e orientação; É exigida experiência de no mínimo 6 meses.</p>
<p>Grau III Tarefas rotineiras podem variadas que envolvem aplicação de procedimentos padronizados; Recebe supervisão direta e acompanhamento na execução das tarefas mais difíceis; As tarefas são conferidas ao seu final; É exigida experiência de 1 a 2 anos.</p>
<p>Grau IV Tarefas variadas e com padrões de especialização que envolvem aplicação de procedimentos administrativos pouco diversificados; Recebe supervisão direta e orientação para a solução de problemas mais difíceis; É exigida experiência de 3 a 4 anos.</p>
<p>Grau V Tarefas diversificadas que envolvem seleção e aplicação de procedimentos administrativos diversificados; Recebe supervisão indireta e mais voltada a problemas inusitados; Cargos que exigem formação superior; É exigida experiência de 5 a 7 anos.</p>
<p>Grau VI Tarefas complexas e especializadas, regidas pelo conhecimento formal de práticas administrativas amplas; Recebe supervisão geral em trabalhos que envolvem planejamento, organização e pesquisa; Orienta equipes na execução de trabalhos especializados; Cargos que exigem formação superior, além de cursos de especialização em sua área de atuação; É exigida experiência de 8 a 10 anos.</p>
<p>Grau VII Tarefas muito complexas, especializadas e que implicam responsabilidade de planejar, organizar e/ou conduzir equipes; Recebe diretrizes gerais; Cargos que exigem formação superior, além de cursos de especialização em sua área de atuação; É exigida experiência superior a 10 anos.</p>

Fonte: Pontes (2017, p.188)

O próximo quadro mostra uma simulação, onde alguns cargos foram avaliados e atribuídos graus conforme cada avaliador determinou:

Quadro 4 - Avaliação dos cargos pelos membros da comissão

Cargos	Avaliador A	Avaliador B	Avaliador C	Avaliador D	Consenso
Aux. Administrativo	I	I	I	I	I
Secretaria Executiva	V	IV	IV	V	IV
Aux. Faturamento	II	II	II	II	II
Diretor de Finanças	VII	VII	VII	VII	VII
Aux. Contabilidade	III	II	III	III	III
Gerente de mkt	VI	V	VI	VI	VI

Fonte: Pontes (2017, p. 189)

Observa-se que em alguns cargos, os avaliadores divergiram, muito em função de serem de departamentos diferentes, mas ao final é necessário que os avaliadores entrem em um consenso para que o processo de formulação de salário tenha sequência (PONTES, 2017).

2.6.2 Método quantitativo

Após a atribuição de graus aos cargos, o próximo passo é a adequação dos salários em função da avaliação estabelecida pela comissão. Pontes (2017) determina a equação a ser seguida para a formulação da média salarial: $2,50 + 0,6(x) + 0,1(x)^2$.

No exemplo usado anteriormente no item 2.6 (método de avaliação), foram determinados sete graus de comparação entre os cargos. Nas incógnitas da equação, coloca-se o número do grau determinado pela comissão avaliadora que resultará na média salarial ajustada (mil, em escala monetária). Usando o exemplo do cargo diretor de finanças que teve avaliação 7 teremos: $2,50 + 0,6(7) + 0,1(7)^2 = 11,6$. Por tanto, o cargo obteve uma média salarial de R\$ 11.600 reais (PONTES, 2017).

Pontes (2017) explica que para se determinar o mínimo e o máximo, escolhe-se uma amplitude que neste exemplo será 35%. Extrai-se a raiz quadrada de 1,35 que resultará no fator 1,162 que irá dividir e multiplicar pela média salarial. Na divisão encontra-se o mínimo e na multiplicação o máximo. Usando o mesmo

exemplo do cargo de diretor de finanças, teremos $11,6 \times 1,162 = 13,48$ e $11,6 / 1,162 = 9,98$. Por tanto, o cargo de diretor de finanças tem como resultado salarial: mínimo (R\$9.980,00) médio (R\$11.600,00) e máximo (R\$ 13.480,00).

Apresenta-se em seguida um quadro com as faixas salariais utilizando os exemplos do quadro 4 item 2.6 aplicando a equação dada pelo autor:

Quadro 5 - Faixas salariais

Graus	Mínimo da faixa	Média da faixa	Máximo da faixa
1	R\$ 2.750,00	R\$ 3.200,00	R\$ 3.720,00
2	R\$ 3.530,00	R\$ 4.100,00	R\$ 4.760,00
3	R\$ 4.480,00	R\$ 5.200,00	R\$ 6.040,00
4	R\$ 5.590,00	R\$ 6.500,00	R\$ 7.550,00
5	R\$ 6.880,00	R\$ 8.000,00	R\$ 9.300,00
6	R\$ 8.350,00	R\$ 9.700,00	R\$ 11.200,00
7	R\$ 9.980,00	R\$ 11.600,00	R\$ 13.480,00

Fonte: Pontes (2017, p. 304)

2.7 REMUNERAÇÃO

Paschoal (2001) afirma que devido aos avanços tecnológicos, o processo de globalização nos últimos anos vem acelerando muito e graças a isso muitos processos produtivos se tornaram muito mais eficazes. A inserção de robôs e softwares nos processos muitas vezes acabam deixando o fator humano em segundo plano. Mesmo com essas mudanças, as pessoas sempre devem estar no centro das atenções. As organizações devem implementar uma cultura e política de gestão de pessoas adequada, com uma remuneração justa, tanto interna (pessoas do mesmo nível hierárquico), quanto externa (o que o mercado oferece).

Marras (2016) conceitua remuneração como sendo o conjunto de ganhos, onde podem estar inclusos, salário, benefícios, horas extras, gratificações entre outros, em troca de trabalho.

O sistema de remuneração nas organizações é um fator de altíssima relevância, já que tem um impacto sob os níveis motivacionais e de produtividade dos colaboradores. Para garantir a eficiência dos processos, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração (LACOMBE, 2011).

Outro ponto importante é a coerência no momento de montar um sistema de remuneração, ou seja, avaliar as remunerações concedidas ao pessoal para que não haja diferenças consideráveis entre os ganhos de colaboradores do mesmo

nível hierárquico. Essa coerência se estende também quando se compara a remuneração dos colaboradores ao que o mercado pratica. Pagar abaixo do mercado significa ariscar perder os profissionais e comprometer os níveis de produtividade e qualidade dos produtos. Pagar muito acima, o custo de produção sobe afetando as margens de lucro. Algumas pesquisas recentes indicaram que é preferível pagar um pouco mais que o praticado pelo mercado não só para manter os níveis de produtividade e satisfação, mas também para atrair os melhores colaboradores (LACOMBE, 2011).

2.7.1 Política salarial

A política salarial pode ser definida como as normas internas que a empresa determina para a administração dos salários ofertados por ela (PONTES, 2017).

Antes de determinar os valores pagos aos seus colaboradores, as empresas precisam estar atentas as leis que determinam o valor do piso salarial que deveram ser ofertados. Primeiramente, deve-se obedecer ao valor do salário mínimo (que é de competência da união) de acordo com o inciso IV do art. 7º da constituição federal, que no ano de 2018 foi de R\$ 958,00. Além disso, existe também a lei estadual complementar número 718 em conjunto com o acordo coletivo que determina os valores dos pisos das categorias, que no caso das indústrias de alimentos de Santa Catarina em 2018 foi de R\$ 1.214,00. Os valores determinados pelas leis estaduais variam de acordo com cada estado da união e os acordos coletivos se sobressaem em relação as leis desde que não haja prejuízo ao trabalhador (FECESC, 2018; GUIA TRABALHISTA, 2018).

De forma geral, as empresas adotam um salário inicial denominado como salário de admissão que não pode ser menor que o mínimo estabelecido em lei, pode ser o piso determinado pela categoria ou pode ser entre 10 e 15% abaixo do piso no período de experiência sendo ajustado após este período. Esta última não é recomendada pois o valor pode não ser atrativo e dificulta no processo de recrutamento (PONTES, 2017).

2.7.1.1 Promoção horizontal, vertical e reclassificação

Pontes (2017) afirma que para que a administração de salário seja eficiente e que contribua para manter os colaboradores motivados, produtivos e com índices de rotatividade baixos, é necessário adotar critérios de promoção sendo eles os seguintes:

Promoção horizontal: é o aumento de salário decorrente da melhoria de seu desempenho, mas mantendo o mesmo cargo na hierarquia sendo aconselhável acontecer a cada 6 meses;

Promoção vertical: é a transferência do colaborador para um cargo superior ao seu, também por destaque de desempenho e/ou por busca de aperfeiçoamento técnico;

Reclassificação: ocorre quando são atribuídas novas tarefas mais complexas ao cargo e que por meio de avaliação, seja estabelecido um aumento salarial.

2.7.2 Benefícios

É o conjunto de ganhos oferecido pelas empresas que complementa o salário (MARRAS, 1999).

Segundo Chiavenato (2006), benefícios são certas regalias e/ou vantagens concedidas pelas empresas como forma de pagamento adicional dos salários a totalidade ou a parte de seus colaboradores e quase sempre são pagos diretamente, constituindo meios indispensáveis para a manutenção da força de trabalho.

Quando a empresa tem um bom programa de benefícios, dois objetivos são contemplados. Por parte da empresa, os índices de rotatividade e absenteísmo são reduzidos pois os colaboradores se motivam e produzem mais e melhor. Na outra ponta, os colaboradores se sentem valorizados e focam nos resultados para garantirem a permanência na empresa que os valoriza (MARRAS, 1999).

Os benefícios podem ser divididos quanto a sua exigência, sua natureza e seus objetivos. Quanto a sua exigência, são classificados como benefícios legais e benefícios espontâneos. Benefícios legais são aqueles que as organizações devem cumprir rigorosamente e são passíveis de ações na justiça pois atendem as

exigências da lei ou normas de acordo com as convenções coletivas de trabalho. Benefícios espontâneos são aqueles oferecidos pelas empresas por vontade própria, sem nenhum tipo de norma, como forma de valorizar e motivar os colaboradores, os tornando mais produtivos além de tornar a empresa mais atraente e competitiva (MARRAS, 1999).

Quanto a sua natureza, os benefícios podem ser monetários e não monetários. Benefícios monetários são pagos ao colaborar em dinheiro, explicito na folha de pagamento, incidindo encargos sobre os mesmos. Benefícios não monetários são oferecidos em forma de vantagens, facilidades, serviços, não sendo em valores (CHIAVENATO, 2006).

Quanto aos objetivos, os benefícios podem ser assistenciais, recreativos e supletivos. Benefícios assistenciais são planos que visam segurança e previdência ao empregado e sua família em casos de emergências. Benefícios recreativos são serviços oferecidos visando o bem-estar, diversão, recreação, lazer aos colaboradores. Benefícios supletivos visam facilitar a vida do empregado (CHIAVENATO, 2006).

A seguir, apresenta-se um quadro sintetizando a classificação, características e exemplos dos benefícios:

Quadro 6 - Síntese da classificação dos benefícios

Quanto a exigência	Exemplo	Quanto a natureza	Exemplo	Quanto aos objetivos	Exemplo
Benefício Legal	13° salário	Benefício Monetário	Gratificações	Assistencial	Serviço social
Benefício Legal	Férias	Benefício Monetário	Comissões	Assistencial	Seguro de vida
Benefício espontâneo	Refeições	Benefício não monetário	Refeitório	Recreativo	Associação
Benefício espontâneo	Empréstimos	Benefício não monetário	Assistência médica e odontológica	Recreativo	Passeios e excursões
				Supletivo	Estacionamento privativo
				Supletivo	Agencia bancária

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

2.7.3 Pesquisa salarial

É o instrumento gerencial que possibilita o administrador conhecer os valores de salário praticados no mercado, através de estatísticas e é fundamental para administração da remuneração (MARRAS, 1999).

Além de um sistema interno de remuneração, as empresas precisam realizar uma pesquisa salarial pois oferece parâmetros de comparação praticados pelo mercado e que pode ser feita pela própria empresa ou por empresas especializadas (PASCHOAL, 2001).

Paschoal (2001) descreve as seguintes etapas para o processo de pesquisa salarial: Seleção dos cargos que serão pesquisados, onde deve-se verificar a necessidade e o momento da empresa antes de definir os cargos a serem pesquisados, de preferência os principais ou aqueles que são encontrados com maior facilidade no mercado, em média uns três ou quatro cargos por faixa salarial. A seleção das empresas participantes que devem ser do mesmo ramo e ter um porte semelhante ao da empresa que está fazendo a pesquisa. No caso de não ter essa possibilidade, os cargos analisados devem ser os que são em comum. O convite as empresas escolhidas, onde é preciso ter alguns dados para fornecer as empresas convidadas como quais as outras empresas que participarão, quais categorias de cargos vão ser pesquisadas, quantidade de cargos, período e prazo das visitas.

Na sequência Paschoal (2001) explica como deve ser preparado o material de coleta tendo as seguintes informações:

- a) Instruções para resposta;
- b) ROL de cargos;
- c) ROL de organizações convidadas;
- d) Planilha para fornecer as informações gerais;
- e) Planilha de informações sobre os cargos pesquisados, descrição, requisitos e campo para informações salariais.

Após a preparação, é hora da visita as empresas escolhidas que deve ter agendamento prévio, acontecer de preferência pessoalmente, juntamente com um colaborador capacitado a informar os dados necessários da organização. Caso não seja possível, enviar o material de coleta o mais autoexplicativo possível. Na análise dos dados coletados, antes da tabulação, deve ser feito uma revisão das respostas

para detectar possíveis erros de interpretação por parte de quem respondeu a pesquisa (PASCHOAL, 2001).

Na tabulação dos dados, algumas medidas estatísticas devem ser apresentadas, que de uma forma geral, sempre são usadas e garante um relatório satisfatório. Marras (1999) destaca as principais:

- a) Maior salário da amostra, ou seja, dentre todos os salários pesquisados qual foi o maior;
- b) Menor salário da amostra, ou seja, dentre os salários pesquisados qual foi o menor. Para Virgillito (2008) mediana é a medida estatística que pode ser o valor do meio quando o conjunto de dados for ímpar em uma amostra, por exemplo (1,3,5,7,9) a mediana é 5, se for par, (3,5,7,9) por exemplo, $5+7/2=6$.
- c) 1º quartil, ordena-se os dados da amostra e divide-se em 4 partes. O 1º quartil é o 25%, por exemplo (6,7,15,36,39,40,41,42,43,47,49), neste caso com a quantidade ímpar, o 1º quartil é 15. No caso de quantidade par de amostras (6,7,15,36,39,40), $15+36/2=25,5$ (VIRGILLITO, 2008).
- d) 3º quartil, no mesmo sentido de 1º quartil, porém o 3º quartil representa o 75%, por exemplo (6,7,15,36,39,40,41,42,43,47,49), neste caso com a quantidade ímpar, o 3º quartil é 43. No caso de quantidade par de amostras (6,7,15,36,39,40), $36+39/2=37,5$ (VIRGILLITO, 2008).
- e) Média aritmética ponderada da amostra, por exemplo, um salário de R\$500,00 aparece 3 vezes na amostra e um salário de R\$ 600,00 aparece 4 vezes. Na média seria $500+600/2=550$. Na ponderada, $(500*3) +(600*4) /3+4=557,14$ (VIRGILLITO, 2008).
- f) Frequência cargo-a-cargo das empresas, quantas vezes aquele cargo específico foi citado nas entrevistas.

Após a tabulação, um relatório deve ser entregue a administração da empresa contendo os resultados obtidos (MARRAS, 2016).

A seguir, um modelo de relatório de uma empresa fantasia:

Figura 5 - Modelo de relatório

Código	Cargos	Cargo Referência	Frequência	Menor Salário	1° Quartil	MAP (Média Aritimética Ponderada)	Mediana	3° Quartil	Maior Salário
1	Diretor Superintendente	Diretor Geral	18	16.066,70	17.232,80	20.094,10	21.262,80	23.270,00	25.740,00
2	Diretor Administrativo e Financeiro	Diretor Adm/Fin	15	13.594,10	15.437,50	16.318,90	16.883,10	17.485,00	18.850,00
3	Diretor de Operações	Diretor Operc	18	13.594,10	15.437,50	16.318,90	16.883,10	17.485,00	18.850,00
4	Gerente Comercial	Gerente Comerc	18	12.353,61	12.959,90	13.716,76	13.565,52	14.171,14	15.988,67
5	Gerente de Tecnologia	Gerente TI	14	7.717,84	8.602,62	8.982,38	9.256,00	9.424,77	9.993,75
6	Gerente de Loja	Gerente de Loja	32	7.763,15	8.089,61	8.488,03	8.723,78	8.850,47	9.503,39
7	Gerente de Recursos Humanos	Gerente RH	18	7.763,15	8.089,61	8.488,03	8.723,78	8.850,47	9.503,39
8	Gerente Financeiro	Gerente Fin	18	7.763,15	8.089,61	8.488,03	8.723,78	8.850,47	9.503,39
9	Comprador	Compradores	72	5.145,69	5.464,23	6.214,52	5.902,81	6.341,40	6.804,85
10	Chefias de Setores Operacionais	Chefe de Açougue	114	3.337,91	3.796,29	4.122,76	4.225,00	4.457,21	4.633,10
11	Chefe de Bazar	Chefe de Bazar	26	3.337,91	3.796,29	4.122,76	4.225,00	4.457,21	4.633,10
12	Chefe de FC	Chefe de FC	20	3.337,91	3.796,29	4.122,76	4.225,00	4.457,21	4.633,10
13	Chefe de Frios e Laticínios	Chefe de Frios e Laticínios	18	3.337,91	3.796,29	4.122,76	4.225,00	4.457,21	4.633,10
14	Chefe de Hortifruti (FVL)	Chefe de Hortifruti (FVL)	17	3.337,91	3.796,29	4.122,76	4.225,00	4.457,21	4.633,10
15	Chefe Merceria	Chefe Merceria	26	3.337,91	3.796,29	4.122,76	4.225,00	4.457,21	4.633,10
16	Chefe Padaria	Chefe Padaria	28	3.337,91	3.796,29	4.122,76	4.225,00	4.457,21	4.633,10
17	Auxiliar de Recursos Humanos	Assistente RH	26	2.590,38	3.171,35	3.412,53	3.536,65	3.677,70	4.080,12
18	Assistente de Setor Pessoal	Assistente de Setor Pessoal	31	2.590,38	3.171,35	3.412,53	3.536,65	3.677,70	4.080,12
19	Contas a Pagar	Assistente Fin - Contas a Pagar	32	2.590,38	3.171,35	3.412,53	3.536,65	3.677,70	4.080,12
20	Contas a Receber	Assistente Fin - Contas a Receber	30	2.590,38	3.171,35	3.412,53	3.536,65	3.677,70	4.080,12
21	Auxiliar de Supervisão	Líderes Operacionais (*)	45	2.333,21	2.867,54	3.098,06	3.315,00	3.480,49	3.696,36
22	Programador de TI	Programador	33	2.491,78	2.900,85	3.088,74	3.276,00	3.315,26	3.415,20
23	Assistente de Marketing	Assistente Marketing	21	1.817,53	2.094,69	2.182,64	2.185,97	2.277,24	2.451,80
24	Auxiliar Comercial	Aux Comercial	52	1.537,71	1.643,56	1.926,80	1.916,80	2.190,05	2.387,84
25	Auxiliar de TI	Auxiliar TI	55	1.537,71	1.643,56	1.926,80	1.916,80	2.190,05	2.387,84
26	Auxiliar Financeiro	Auxiliar Financeiro	49	1.537,71	1.643,56	1.926,80	1.916,80	2.190,05	2.387,84
27	Auxiliar de Pessoal	Auxiliar RH	58	1.537,71	1.643,56	1.926,80	1.916,80	2.190,05	2.387,84

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Ao concluir a pesquisa, a empresa deve verificar a situação dos salários em relação ao mercado e conforme as necessidades, ir ajustando individualmente ou globalmente os salários (PASCHOAL, 2001).

2.8 CUSTO DE PESSOAL

Embora os níveis de automação nas empresas estejam cada dia mais significativos, em muitos setores o uso de mão de obra ainda é intenso e saber qual o valor que se gasta com capital humano é fundamental.

Os custos de pessoal correspondem a todos os gastos existentes no período em que o colaborador permanecer na organização, compreendendo desde a admissão, manutenção e desligamento sendo esses compostos por aprendizagem, treinamentos, desenvolvimento, formação profissional, remuneração direta e indireta, contribuições sociais e desligamento. Entende-se que estes gastos são necessários para a formação e geração de capital humano para a organização (ROCHA, 1992).

Os quadros a seguir simplificam o entendimento e demonstram a classificação dos custos de pessoal na ótica dos recursos humanos:

Quadro 7 - Custos de admissão

Custos de Admissão	
Nomenclatura	Breve característica
Custos com Recrutamento	É o processo de atrair candidatos para uma vaga específica através de anúncios, via jornal, rádio, site da empresa entre outros. Pode ser interno, dando prioridade as pessoas que já são funcionários e externo, quando disponibilizado as pessoas de fora (CHIAVENATO, 2006).
Custos de Seleção	É o processo subsequente ao recrutamento e visa selecionar os candidatos que se enquadram as características desejadas pela empresa (CHIAVENATO, 2006).
Exames admissionais	Exames médicos exigidos que variam de acordo com a função onde comprovam a aptidão para a atividade laboral (CHIAVENATO, 2006).
Custos de Treinamento	No treinamento, a empresa capacita seu novo colaborador a desenvolver as atividades de sua função. Ao longo do tempo, caso a empresa considere necessário, o colaborador continua a receber treinamento principalmente quando um novo procedimento é integrado a função (CHIAVENATO, 2006).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 8 - Custos de manutenção

(continua)

Custos de Manutenção	
Nomenclatura	Breve característica
Remuneração Direta	São os custos relacionados com os colaboradores que tem relação direta com o produto fabricado, que faz parte da produção (PASCHOAL, 2001).
Remuneração Indireta	São os custos relacionados ao pessoal que trabalha em áreas de apoio a produção (PASCHOAL, 2001).

Quadro 8 - Custos de manutenção

(conclusão)

Férias	Período de descanso anual concedido ao funcionário depois de 12 meses de atividades exercidas, salário integral mais 1/3 (SANTOS, 2009).
13º salário	É a remuneração extra concedida ao trabalhador no final do ano correspondente ao período trabalhado no ano (PASCHOAL, 2001).
Alimentação	Almoço, jantar, café. É um benefício espontâneo, por tanto, não são todas as empresas que tem este custo (PASCHOAL, 2001).
Vale Transporte	É adiantado ao trabalhador 6% do seu salário para custeio do deslocamento. A empresa compensa o que faltar para o valor total necessário (SANTOS, 2009).
Assistência médica	Benefício espontâneo assistencial, não são todas as empresas que tem este custo. (CHIAVENATO, 2006).
Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	Garante ao contribuinte o recebimento da aposentadoria e varia de acordo com o salário. A alíquota pode ser 8%, 9% ou 11% (SANTOS, 2009).
Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS	Depositado mensalmente em conta do colaborador para saque em caso de demissão sem justa causa (SANTOS, 2009).
Adicional noturno, insalubridade, periculosidade	São aplicados de acordo com a característica da função (PASCHOAL, 2001).
Benefícios espontâneos	São benefícios que não estão previstos em lei e que cada empresa define qual pode conceder a título de motivação (PASCHOAL, 2001).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 9 - Custos de desligamento

Custos de desligamento	
Nomenclatura	Breve característica
Aviso prévio	É um período de 30 dias mais 3 dias para cada ano de contrato que o funcionário tem direito após o desligamento sem justa causa. A empresa pode pagar sem que o trabalhador cumpra este período (SANTOS, 2009).
13º salário	Proporcional ao período trabalhado (SANTOS, 2009).
Saldo de salário	Saldo remanescente do fechamento da última folha até o dia da demissão (SANTOS, 2009).
Multa sobre o saldo do FGTS	50% de multa sobre o saldo. 10% de imposto e 40% ao trabalhador (SANTOS, 2009).
Férias	Proporcional ao período trabalhado (SANTOS, 2009).
Exame demissional	Exames que comprovam a inexistência de problemas de saúde adquiridos pela atividade laboral (CHIAVENATO, 2006).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Ao analisar os quadros anteriores, percebe-se que o custo de pessoal tem um grande impacto sobre os custos totais de uma empresa tendo em vista que os itens citados são referentes a um colaborador, os números são muito mais expressivos se contabilizados globalmente.

Pode-se considerar que o custo de pessoal é uma via de mão dupla, onde as organizações esperam resultados de seus colaboradores que por sua vez esperam ser recompensados profissionalmente e financeiramente pelo esforço prestado (RIGAUD, 2009).

2.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

Em todas as empresas com estrutura de cargos e relações formalizadas, existe uma outra organização informal que rege as relações e que não está oficializada, mas influencia os colaboradores de forma mais real que a formal e são criadas espontaneamente ao longo dos anos. Essas relações informais são cultivadas entre os colegas de trabalho e inclusive são repassadas aos novos

colegas nos primeiros dias. Por consequência, a cultura influencia as atitudes tomadas pelos colaboradores e seu comportamento no dia-a-dia (WAGNER; HOLLENBECK, 2006).

A presença marcante de uma cultura organizacional pode ser positiva quando percebidas através de atitudes responsáveis, inteligentes e quando produzem resultados que agregam valor principalmente por parte dos líderes e administradores da empresa. Entretanto, quando aspectos desta cultura geram gargalos e não são modificados, é hora de repensar e adotar mudanças (LACOMBE, 2011).

2.10 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Mudança é o ato de alterar o modo de realizar alguma atividade, modificando a forma como habitualmente era realizado. Essas mudanças em uma organização sempre geram resistências, pois as pessoas tendem a interpretar a mudança como algo ameaçador a sua posição na empresa. Essas resistências são mais evidentes em colaboradores que estão a alguns anos na empresa (WAGNER; HOLLENBECK, 2006).

Araújo (2007) afirma que é necessário que as mudanças sejam de forma gradativa para que a barreira da resistência seja quebrada aos poucos com a aplicação dos seguintes métodos:

- Comunicação: informar a necessidade da mudança;
- Envolvimento: os envolvidos na mudança devem participar na concepção e implementação das mudanças;
- Apoio: treinamento para que a mudança não interfira na capacidade de realizar a função;
- Negociação: se a resistência for muito forte, talvez o incentivo de compensação seja uma alternativa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência abrange todos os campos do conhecimento humano, estudando, capitando informações com critérios metodológicos para entender quais são as relações existentes entre causa e efeito de um determinado fenômeno real onde o pesquisador se compromete a explicar a verdade dos fatos e suas aplicações práticas. Qualquer fenômeno que possa ser estudado pelo homem utilizando-se do método científico pode ser denominado ciência (OLIVEIRA, 2002).

O método é o conjunto dos processos pelos quais é possível analisar uma realidade específica para fins de estudo ou explicação. É a forma pela qual se consegue alcançar um determinado fim ou objetivo na pesquisa (OLIVEIRA, 2002).

A metodologia estabelece técnicas para chegar até as informações necessárias, um caminho determinado para se atingir um objetivo, por meio da pesquisa científica, utilizando critérios aprovados pela ciência (MICHEL, 2015).

Michel (2015) define que a pesquisa científica é a atividade que busca compreender melhor os fenômenos da realidade, seus princípios e funcionamentos, descrevendo-os e interpretando-os de modo que os resultados sejam passados adiante, contribuindo para geração de conhecimento.

A seguir, os próximos tópicos abordados no presente estudo serão o delineamento da pesquisa, definição da área e/ou população alvo, plano de coleta de dados, análise de dados, cronograma e orçamento.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quadro 10 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(continua)

Objetivos específicos	Abordagem da pesquisa	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação
Identificar o organograma da empresa.	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa de campo Pesquisa documental
Verificar as respectivas descrições e análise de cargo	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa de campo Pesquisa documental

Quadro 10 - Síntese dos procedimentos metodológicos

(conclusão)

Decompor a política de salários em relação ao praticado pelo mercado	Quantitativa	Descritiva	Pesquisa de campo Pesquisa documental
Analisar os fatores anteriores e propor melhorias	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa bibliográfica Pesquisa de campo Pesquisa documental

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A pesquisa quanto a sua abordagem é classificada como qualitativa pois teve como fonte de análise, os dados existentes em uma empresa.

Michel (2015) define que uma pesquisa qualitativa se dispõe a recolher e analisar os dados diretamente da situação estudada, destaca o processo mais que o resultado, retrata a realidade e procura analisar dados não mensuráveis.

O método qualitativo não tem intenção de numerar ou mensurar unidades ou categorias (OLIVEIRA, 2002).

A pesquisa qualitativa busca a descrição intensa do processo, frequentemente com pesquisa de campo considerando o pesquisador como instrumento primário da coleta de dados esforçando-se para compreender fenômenos únicos, como parte de um contexto particular (RAUEN, 2015).

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva já que foi descrito com precisão as características da população alvo, no caso a empresa em estudo. Uma pesquisa descritiva abrange aspectos gerais em um contexto. Permite ao pesquisador compreender melhor o comportamento de diversos fatores que influenciam ou causam diretamente os fenômenos (OLIVEIRA, 2002).

Os fatores que serão estudados devem ser extraídos diretamente no ambiente onde ocorrem, na vida real, característica essa da pesquisa descritiva. Estudo de caso, pesquisa de opinião, pesquisa documental são exemplos de pesquisa descritiva (MICHEL, 2015).

A classificação do presente estudo quanto aos meios de investigação é pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Pesquisa de campo pois o

pesquisador de fato esteve presente onde os fenômenos que foram estudados ocorreram. Michel (2015) define que uma pesquisa de campo assim se caracteriza quando a coleta de dados é feita no ambiente natural com o objetivo de observar, confrontar a teoria com a prática.

Segundo Oliveira (2002, p.124), a definição de pesquisa de campo:

Consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente na coleta de dados e no registro das variáveis presumivelmente para posteriores análises não permitindo o isolamento e o controle das variáveis relevantes, mas possibilita o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições (variáveis independentes) e determinados eventos (variáveis dependentes), observados e comprovados.

A pesquisa tem como característica ser bibliográfica pois o pesquisador utilizou livros de autores renomados respeitando a ótica de cada autor para um embasamento confiável e de qualidade, legitimando a pesquisa.

Oliveira (2002) afirma que a pesquisa bibliográfica tem como objetivo evidenciar diferentes formas de contribuição científica que foram realizadas sobre um assunto específico, normalmente realizado em bibliotecas públicas, virtuais, universidades e etc.

A pesquisa é de caráter documental pois o pesquisador utilizou-se de documentos fornecidos pela empresa que foi estudada. No caso de documentos pertencentes ao objeto da pesquisa, devem ser usados documentos que retratam a natureza, a política, filosofia da organização como regimentos, estatutos, planos de cargos e salários, organograma entre outros (MICHEL, 2015).

Gil (2008) afirma que pesquisa documental se assemelha com a bibliográfica diferenciando-se na natureza das fontes pois esta utiliza-se de documentos que ainda não receberam um estudo analítico ou podem receber outras interpretações como relatórios de empresas.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

O estudo foi realizado em uma empresa familiar com 45 anos de atuação no mercado alimentício, produzindo salgadinhos diversos (chips) e pipocas doces e salgadas, contando hoje com um *mix* de 21 produtos. Está localizada na cidade de Criciúma, ao sul de Santa Catarina, possui um parque fabril de 5 mil metros

quadrados e conta com 42 colaboradores. A empresa é de médio porte gerando uma média mensal de faturamento bruto na faixa de R\$ 1.000.000,00 e atende clientes dos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, e em menor escala no Paraná e São Paulo.

Tem como missão satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e aprimorar a qualidade dos produtos. Tem como visão prover as necessidades dos clientes, superando suas expectativas com produtos de excelente qualidade. Como valor, prover as necessidades dos clientes, superando suas expectativas com produtos de excelente qualidade, aliando técnica e inovação.

A seguir a estruturação da pesquisa de campo.

Quadro 11 - Exemplo de estruturação da pesquisa de campo

Objetivo	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Identificar o organograma da empresa.	Primeiro semestre de 2018	Empresa analisada	Departamento de recursos humanos	Gerente de recursos humanos
Verificar as respectivas descrições e análise de cargo	Primeiro semestre de 2018	Empresa analisada	Departamento de recursos humanos	Gerente de recursos humanos
Decompor a política de salários em relação ao praticado pelo mercado	Primeiro semestre de 2018	Empresa analisada	Departamento de recursos humanos	Gerente de recursos humanos
Analisar os fatores anteriores e propor melhorias	Primeiro semestre de 2018	Empresa analisada	Departamento de recursos humanos	Diretor/proprietário Gerente de recursos humanos

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Como o presente estudo tem característica bibliográfica, a seguir apresenta-se um quadro das respectivas fontes utilizadas na pesquisa:

Quadro 12 – Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica

Tema	Tópicos Abordados	Autores
Estrutura organizacional	Tipos de estrutura organizacional.	Carreira (2009) Marras (2000)
Organograma	Definição de organograma, objetivo e tipo mais indicado.	Carreira (2009)
Descrição e análise de cargo	Definições de cargo; Modelos de descrição e análise de cargo.	Paschoal (2001) Oliveira (2007) Chiavenato (2003) Marras (2016) Lacombe (2011)
Avaliação de cargo	Avaliação de cargos por método de pontos.	Marras (2016) Lacombe (2011) Pontes (2017)
Remuneração e benefícios	Definições e tipos de remuneração e benefícios.	Marras (2016) Lacombe (2011) Chiavenato (2006)
Pesquisa Salarial	Critérios para elaborar uma pesquisa salarial.	Marras (1999) Paschoal (2001)
Custo de pessoal	Custos de admissão, manutenção e demissão.	Chiavenato (2003) Santos (2009)
Cultura Organizacional	Definição de cultura organizacional	Wagner; Hollenbeck, (2006) Lacombe (2011)
Mudança Organizacional	Definição de mudança organizacional	Wagner; Hollenbeck, (2006)
Política Salarial	Definição e classificação	Pontes (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Neste ponto, é necessário transformar os dados brutos coletados na pesquisa através de procedimentos e categoriza-los para ser possível a análise por parte do pesquisador (MICHEL, 2015).

A seguir, apresenta-se um quadro com o plano de coleta de dados:

Quadro 13 - Plano de coleta de dados

Objetivos	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados
Identificar o organograma da empresa.	Primária Secundária	Roteiro semiestruturado; Relatórios escritos; Observação.	Pessoalmente na empresa; Registros; Fotos; Croquis; Resumos.
Verificar as respectivas descrições e análise de cargo	Primária Secundária	Roteiro semiestruturado; Relatórios escritos; Observação; Leitura.	Pessoalmente na empresa; Registros; Fotos; Croquis; Resumos.
Decompor a política de salários em relação ao praticado pelo mercado	Primária Secundária	Roteiro semiestruturado; Relatórios escritos; Observação; Leitura.	Pessoalmente na empresa; Registros; Fotos; Croquis; Resumos.
Analisar os fatores anteriores e propor melhorias	Primária Secundária	Roteiro semiestruturado; Relatórios escritos; Observação; Leitura.	Pessoalmente na empresa; Registros; Fotos; Croquis; Resumos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A pesquisa foi aplicada diretamente na empresa em estudo, com um roteiro semiestruturado e perguntas abertas com o diretor e a gerente de recursos humanos. O pesquisador fez observações das atividades dos colaboradores em loco, fotografando e filmando, com o intuito de comparar com as descrições e análise de cargo existentes. Com autorização, o áudio da entrevista foi gravado como garantia da perfeita transcrição das informações fornecidas.

No plano de coleta de dados, os dados da pesquisa são classificados como primário e secundário. Dados primários são obtidos em primeira mão pelo pesquisador. Dados secundários tem origem de dados primários, ou seja, já foram pesquisados e estão servindo de fonte para a pesquisa (OLIVEIRA, 2002).

Quanto a técnica de coleta de dados, é semiestruturada pois o entrevistado teve liberdade de responder mais amplamente sobre o tópico, as perguntas não são fechadas. Caso algumas perguntas não tenham relevância,

podem ser retiradas, outras podem ser incluídas no momento, ou seja, o entrevistador pode alterar o roteiro sem perder o foco do que quer abordar (MICHEL, 2015).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Michel (2015) a interpretação dos dados é caracterizada como qualitativa pois foram colhidos dados descritivos e não estatísticos diretamente da situação em estudo, verificando a realidade em seu contexto como ocorre na vida real.

Com os dados coletados, foi realizada uma análise da atual estrutura organizacional e como foi necessário, um plano de melhorias e reestruturação foi proposto ao administrador da empresa estudada.

O pesquisador se valeu das bibliografias utilizadas no desenvolvimento deste trabalho como forma de comparação entre o que os grandes estudiosos da área recomendam em suas obras e o que ocorre na organização de acordo com os dados fornecidos.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, apresenta-se de forma sintetizada a definição dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

Quadro 14 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos específicos	Abordagem da pesquisa	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Identificar o organograma da empresa.	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa de campo; Pesquisa documental	Primária Secundária	Roteiro semiestruturado; Relatórios escritos; Observação.	Pessoalmente na empresa; Registros; Fotos; Croquis; Resumos.	Análise de conteúdo
Verificar as respectivas descrições e análise de cargo.	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica; Pesquisa de campo	Primária Secundária	Roteiro semiestruturado; Relatórios escritos; Observação; Leitura.	Pessoalmente na empresa; Registros; Fotos; Croquis; Resumos.	Análise de conteúdo
Decompor a política de salários em relação ao praticado pelo mercado	Qualitativa	Descritiva	Bibliográfica; Pesquisa de campo; Pesquisa documental	Primária Secundária	Roteiro semiestruturado; Relatórios escritos; Observação; Leitura.	Pessoalmente na empresa; Registros; Fotos; Croquis; Resumos.	Análise de conteúdo
Analisar os fatores anteriores e propor melhorias	Qualitativa	Descritiva	Pesquisa de campo; Pesquisa documental; Bibliográfica	Primária Secundária	Roteiro semiestruturado; Relatórios escritos; Observação; Leitura.	Pessoalmente na empresa; Registros; Fotos; Croquis; Resumos.	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se os resultados obtidos da pesquisa realizada no dia 10/04/2018, com base em documentos oficiais cedidos pela empresa enviados por e-mail, sendo resguardadas as limitações solicitadas no que se refere a divulgação de nomes de colaboradores e da própria empresa.

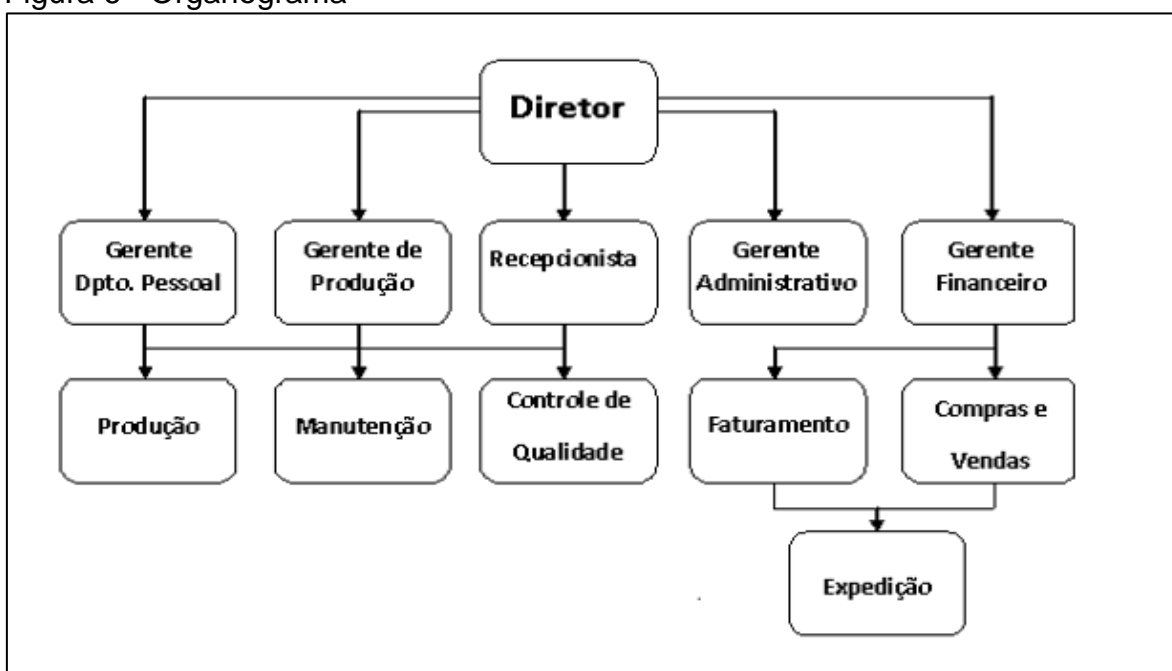
Durante a visita na empresa, não foi possível a realização de entrevista por motivos internos, entretanto, o questionário foi enviado por e-mail. Foi permitido ao pesquisador visitar as dependências da fábrica e fotografar alguns departamentos. A seguir, a análise dos dados obtidos alinhados com os objetivos específicos desta monografia.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO ORGANOGRAMA EXISTENTE.

O organograma é a representação gráfica dos cargos e níveis hierárquicos de uma organização, ou seja, os cargos existentes e a quem cada um está subordinado permitindo que toda a estrutura da empresa seja observada de modo rápido e eficaz (CARREIRA, 2009).

A seguir, apresenta-se o organograma cedido pelo departamento pessoal.

Figura 6 - Organograma

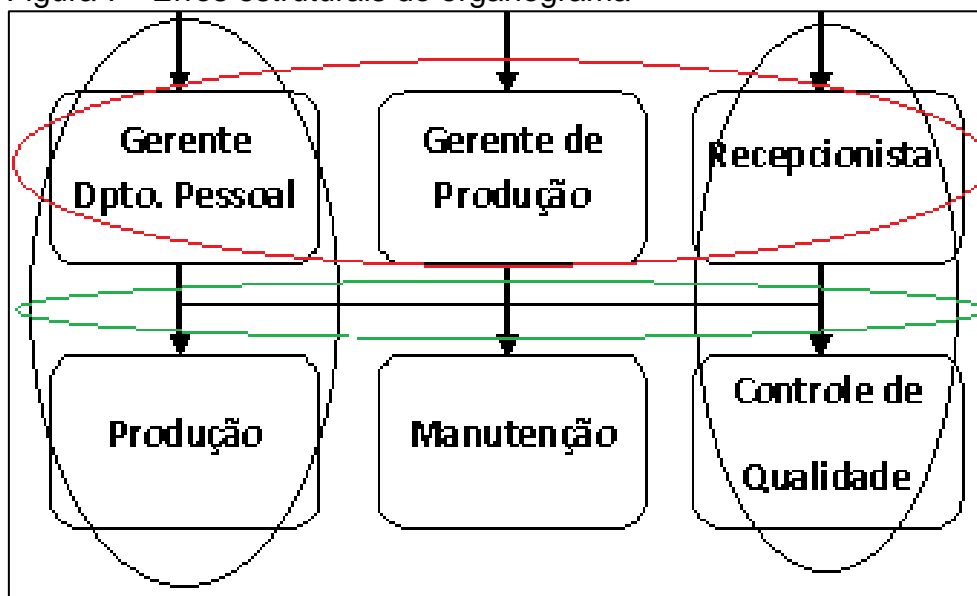


Fonte: Documento fornecido pela empresa

Considerando os cargos apresentados no organograma, pode-se analisar que o mesmo não representa a realidade, pois está divergente com os cargos identificados pelo pesquisador in loco, constando cargos que não existem de fato como por exemplo os cargos de gerente de departamento pessoal, gerente financeiro e recepcionista. Por outro lado, muitos cargos que de fato existem, não estão representados no organograma como por exemplo auxiliares administrativos, auxiliares de produção, líderes de setor entre outros. O pesquisador procurou saber em que ano e por quem este documento foi desenvolvido, mas não obteve êxito.

Além disso, outros erros podem ser observados na estrutura do organograma como os destacados na figura a seguir:

Figura 7 - Erros estruturais do organograma



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Em um organograma, os retângulos são representados pelos cargos e devem estar alinhados de acordo com o mesmo nível hierárquico enquanto as linhas que os conectam representam a comunicação entre eles, ou seja, a quem estão subordinados (CARREIRA, 2009).

Na imagem, observa-se inconformidades com a citação acima destacando-se:

- Os cargos de gerente de departamento pessoal e recepcionista não existem na realidade;

- Se de fato existissem, a recepcionista não poderia estar na mesma linha dos gerentes (círculo vermelho);
- As linhas de comando estão equivocadas pois de acordo com a imagem, o controle de qualidade está subordinado a recepcionista e a produção está subordinada ao gerente de departamento pessoal (círculos pretos);
- Existe uma linha central que conecta todos, representando que os cargos dos retângulos inferiores estão subordinados a qualquer um dos retângulos superiores (círculo verde).

Embora este organograma não esteja disponível para a observação dos colaboradores, é muito importante que ele represente a realidade e que esteja exposto para que todos possam compreender como a empresa está estruturada, qual o posicionamento hierárquico de cada um e para onde podem crescer. Para o administrador, o organograma auxilia na tomada de decisão estratégica pois não se pode administrar o que não se pode medir.

Deste modo, como sugestão de melhoria, foi desenvolvido um novo organograma com base no mapeamento de todos os cargos existentes retratando a realidade da estrutura organizacional em conjunto com o quadro de lotação a seguir:

Quadro 15 - Quadro de lotação

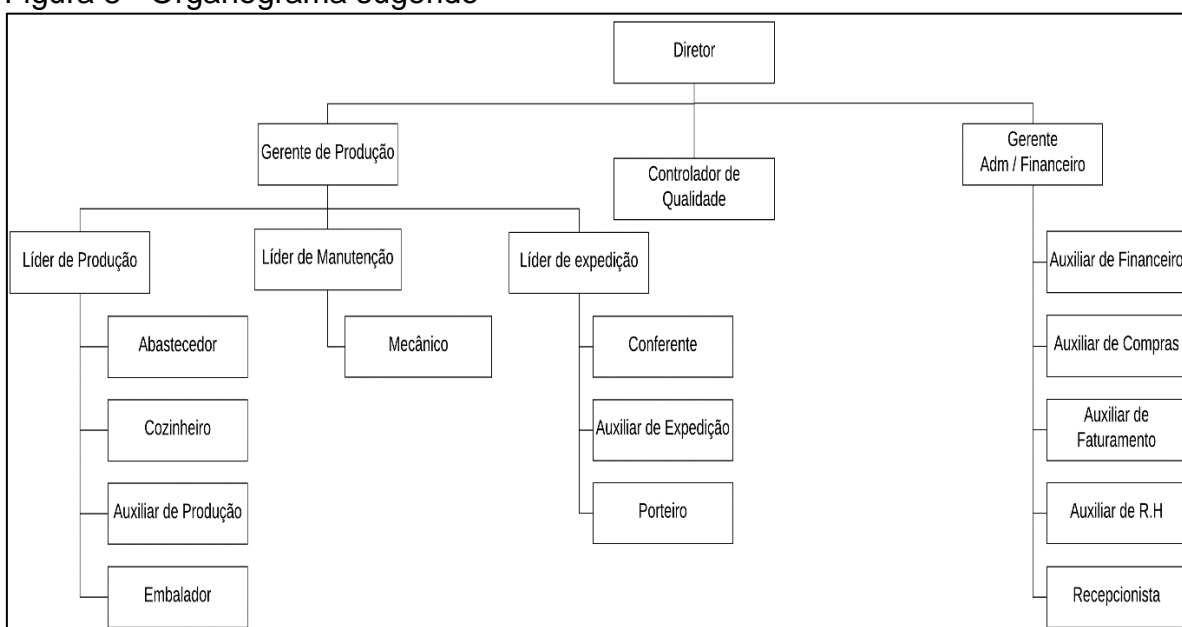
Departamento	Função	Qtd. de colaboradores
Diretoria	Diretor geral	1
Administrativo	Gerente administrativo	1
Administrativo	Auxiliar financeiro	2
Administrativo	Auxiliar de Faturamento	1
Administrativo	Auxiliar de Compras	1
Administrativo	Auxiliar de departamento pessoal	1
Administrativo	Controlador de Qualidade	2
Produção	Gerente de produção	1
Produção	líder de produção	4
Produção	Abastecedor de linha	4
Produção	Embalador	4
Produção	Auxiliar de produção	8
Produção	Cozinheiro	4
Manutenção	líder de manutenção	1
Manutenção	Mecânico	1
Expedição	líder de expedição	1
Expedição	Conferente	1
Expedição	Auxiliar de expedição	2
Segurança	Porteiro	2
Total de colaboradores		42

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Este quadro foi desenvolvido com base nos documentos de descrição de cargo e na planilha de controle de salários enviados pela empresa, onde foi possível identificar quais os departamentos e cargos existem e a quantidade de colaboradores em cada função.

Como sugestão de melhoria com base nestes documentos disponibilizados, foi possível o desenvolvimento de um organograma retratando como a empresa está realmente estruturada:

Figura 8 - Organograma sugerido



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

No organograma sugerido, pode-se observar de maneira clara os níveis hierárquicos e a subordinação de cada cargo sendo agora elaborado de maneira funcional e não mais por departamento.

Os cargos de gerente de departamento pessoal e gerente financeiro que não existem, mas que estavam presentes no organograma foram retirados.

Os cargos de líder de produção, líder de manutenção e líder de expedição foram introduzidos, além dos respectivos cargos subordinados a eles.

Dentre todos os cargos identificados, o pesquisador sugere que o cargo de controlador de qualidade antes subordinado ao gerente de produção, seja agora subordinado diretamente ao diretor pois como o controle de qualidade é responsável por detectar inconformidades na produção, ele não deve se retratar a quem é

responsável pela própria inconformidade detectada, afim de não gerar conflitos ou até mesmo descon siderações com os dados coletados.

O cargo de porteiro que antes não aparecia no organograma, agora está subordinado ao líder de expedição pois a entrada e saída das transportadoras acontece pela entrada principal onde está localizada a guarita, sendo que o porteiro verifica a nota fiscal de entrada, faz o contato com a expedição para autorizar o descarregamento, e na saída, verifica o interior do baú e autoriza a saída, sempre alinhado com as orientações do líder de expedição.

Apesar de estar presente no organograma e existir uma descrição de cargo, o cargo recepcionista não existe, o guarda na portaria recebe os visitantes e as ligações são atendidas pelo primeiro que atender o telefone já que todos os ramais tocam. Entretanto é sugerido que este cargo seja criado pois a recepção é o primeiro contato do cliente com a empresa, seja pessoalmente ou por telefone, e este contato deve ser feito por uma pessoa qualificada e específica para estas situações.

4.2 VERIFICAÇÃO DAS DESCRIÇÕES E ANÁLISES DE CARGO

Na descrição do cargo apresenta-se as especificações do cargo e não do colaborador que ocupa o cargo. Desta forma, deve-se detalhar as atividades que são atribuídas ao cargo pois caso o colaborador seja desligado da empresa, o próximo terá que executar as mesmas atividades que seu antecessor. Na análise de cargo, os requisitos são de ordem qualitativa, ou seja, requisitos técnicos e responsabilidades de quem ocupa ou ocupará o cargo (MARRAS, 2016).

A empresa disponibilizou os documentos de descrição de todos os cargos, entretanto para a análise, o pesquisador optou por utilizar um documento para cada nível sendo o cargo de gerente administrativo (nível estratégico), líder de produção (nível tático) e recepcionista (nível operacional) expostos a seguir:

Figura 9 - Descrição do cargo de gerente administrativo

Empresa	: Indústria e comércio de alimentos LTDA
Setor	: ESCRITÓRIO
Cargo	: <u>Gerente Administrativo</u>
Descrição das Atividades	
<p>Gerencia a parte administrativa da empresa; acompanha os processos de pagamento a fornecedores, controla a emissão de notas fiscais, duplicatas e outras contas por vencimento; Atender e prestar informações sobre previsão de pagamento aos fornecedores; Elaborar, diariamente ou sempre que for solicitado, resumos e controles de movimentação financeira; Realizar a conciliação bancária para programação dos pagamentos; Confeccionar resumos e controles de movimentação de contas para recebimentos; e Acompanhar as liquidações de títulos dos depósitos diretos nas contas correntes de contas a pagar e receber.</p>	

Fonte: Documento cedido pela empresa

A nível estratégico encontra-se o gerente administrativo, um cargo extremamente importante e com funções complexas sendo responsável por planejar, organizar, delegar e controlar toda a parte administrativa da empresa. Algumas dessas atribuições estão disponíveis no documento fornecido pela empresa, porém outras informações muito relevantes não estão. No documento é importante constar a quem o gerente está subordinado e quem está subordinado a ele. Outro ponto fundamental é constar as capacidades técnicas para ocupar este cargo como por exemplo o nível de escolaridade exigido, cursos complementares e competências humanas como organização, espírito de liderança entre outras.

Figura 10 - Descrição do cargo de líder de produção

Empresa	: Indústria e comércio de alimentos LTDA
Setor	: PRODUÇÃO
Cargo	: <u>Líder de Produção</u>
Descrição das Atividades	
<p>Distribui os trabalhos a serem realizados no setor de produção.</p>	

Fonte: Documento cedido pela empresa

A nível tático encontra-se o líder de produção sendo responsável por auxiliar o gerente de produção na distribuição das atividades, controlar os processos produtivos e liderar os colaboradores do setor na ausência do gerente. Na descrição de cargo disponibilizada pela empresa, é possível observar que há pouquíssima

informação a respeito dessas responsabilidades sendo que é um cargo importante no cumprimento das decisões e metas estabelecidas pelo nível estratégico da empresa.

Figura 11 - Descrição do cargo de recepcionista

Empresa	: Indústria e comércio de alimentos LTDA
Setor	: ESCRITÓRIO
Cargo	: <u>Recepcionista</u>
<u>Descrição das Atividades</u>	
Recebe e encaminha clientes e visitantes; recebe e encaminha recados; recebe e faz telefonemas; digita e arquiva documentos.	

Fonte: Documento cedido pela empresa

A nível operacional encontra-se a recepcionista. Um fato curioso é que este cargo não existe na empresa, mas o documento de descrição de cargo desta função foi disponibilizado. Assim como o documento anterior, neste também faltam muitas informações a respeito das rotinas pertinentes ao cargo.

De um modo geral, pode-se observar que nos documentos de descrição de cargo fornecidos pela empresa em estudo, é apresentado somente uma breve descrição das atividades pertinentes aos cargos e isso se repete em todos os documentos fornecidos.

Fazendo uma relação com as obras utilizadas nesta monografia, é aconselhável que estas atividades sejam bem detalhadas para que caso haja necessidade de contratar um novo colaborador, o documento sirva de norteador para quem contrata e para quem ocupará o cargo. Como sugestão de melhoria, o autor disponibiliza três modelos de descrição e análise de cargo salientando que foram elaborados tendo como fonte as obras de grandes autores utilizados na construção desta monografia.

A seguir, os modelos de descrição e análise dos cargos de diretor administrativo, líder de produção e recepcionista:

Figura 12 - Modelo de descrição e análise de cargo

Documento: Descrição e análise de cargo
Nome da empresa: Indústria e comércio de alimentos LTDA
<p>1. Titulo do cargo: Gerente administrativo. 2. Departamento do cargo: Administrativo. 3. CBO: 1231 4. Cargo superior imediato: Diretor. 5. Cargo subordinado imediato: Auxiliares financeiro, compras, faturamento, rh e recepcionista.</p>
<p>6. Descrição das principais atividades: Gerencia a parte administrativa da empresa dentre elas: Acompanha processos de pagamento a fornecedores, controla a emissão de notas fiscais, duplicatas e outras contas, elabora diariamente planilhas de controles e movimentações financeiras como pagamentos e recebimentos, controla os níveis de estoque junto ao auxiliar de compras além de coordenar as atividades do departamento pessoal e recepção.</p>
<p>7. Requisitos técnicos exigidos: Ensino superior completo em administração de empresas; Pós-graduação em áreas ligadas a administração.</p>
<p>8. Competencias humanas: Aptidão para liderar; Saber delegar funções; Capacidade de gerenciar conflitos; Gerenciar negociações; Agir de acordo com os interesses da organização; Estabelecer e cumprir metas; Ser flexível ;</p>
<p>9. experiência mínima exigida: 4 anos comprovados em carteira.</p>
<p>APROVAÇÕES</p> <p>Descrição realizada em: __/__/__</p> <p style="text-align: right;">Revisada em: __/__/__</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Supervisor Imediato</p> <p style="text-align: right;">_____</p> <p style="text-align: right;">R.H</p>

Fonte: Adaptado de Paschoal (2001)

Figura 13 - Modelo de descrição e análise de cargo

Documento: Descrição e análise de cargo
Nome da empresa: Indústria e comércio de alimentos LTDA
<p>1. Título do cargo: Líder de produção.</p> <p>2. Departamento do cargo: Produção.</p> <p>3. CBO: 8214</p> <p>4. Cargo superior imediato: Gerente de produção.</p> <p>5. Cargo subordinado imediato: Abastecedor, cozinheiro, auxiliar de produção, embalador.</p>
<p>6. Descrição das principais atividades:</p> <p>Supervisiona o processo de produção de acordo com a programação do gerente de produção;</p> <p>Verifica o funcionamento correto das máquinas envolvidas no processo produtivo;</p> <p>Informa problemas nas máquinas ao setor de manutenção;</p> <p>Distribui as atividades da produção aos colaboradores do setor;</p> <p>Acompanha as auditorias realizadas pelo setor de controle de qualidade;</p> <p>Confere se a produção esta de acordo com a ficha técnica;</p> <p>Avalia a produtividade dos colaboradores do setor, orientando caso necessário;</p>
<p>7. Requisitos técnicos exigidos:</p> <p>Ensino superior completo ou em andamento relacionados a administração e/ou gestão da produção.</p>
<p>8. Competencias humanas:</p> <p>Ser organizado;</p> <p>Espírito de liderança;</p> <p>Capacidade de gerenciar conflitos;</p> <p>Estabelecer e cumprir metas;</p> <p>Ser responsável;</p>
<p>9. Experiência mínima exigida: Mínimo 2 anos comprovado em carteira.</p>
APROVAÇÕES
<p>Descrição realizada em: <u> / / </u> Revisada em: <u> / / </u></p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Supervisor Imediato R.H</p>

Fonte: Adaptado de Paschoal (2001)

Figura 14 - Modelo de descrição e análise de cargo

Documento: Descrição e análise de cargo
Nome da empresa: Indústria e comércio de alimentos LTDA
<p>1. Título do cargo: Recepcionista. 2. Departamento do cargo: Administrativo. 3. CBO: 4221 4. Cargo superior imediato: Gerente administrativo. 5. Cargo subordinado imediato: Não há.</p>
<p>6. Descrição das principais atividades: Atende ligações e às direciona para os destinatários; Distribuir e-mails em geral para cada departamento respectivo; Gerencia a entrega de toda a correspondência ou encomendas; Direciona e anuncia os clientes e visitantes; Digitalisa os documentos antes de arquivá-los; Arquiva os documentos físicos no arquivo central da empresa;</p>
<p>7. Requisitos técnicos exigidos: Ensino médio completo; Ensino técnico ou superior em andamento relacionados a atendimento e/ou administração.</p>
<p>8. Competencias humanas: Ser simpática; Ser organizada; Ser responsável; Ser comunicativa; Ser sigilosa; Ter postura; Ser dinâmica.</p>
<p>9. experiência mínima exigida: Mínimo 1 ano comprovado em carteira.</p>
APROVAÇÕES
<p>Descrição realizada em: <u> / / </u> Revisada em: <u> / / </u></p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Supervisor Imediato R.H</p>

Fonte: Adaptado de Paschoal (2001)

Os modelos apresentados como sugestão de melhoria abordam com detalhes as atividades desenvolvidas pelos ocupantes dos cargos e outras informações podem ser adicionadas conforme a necessidade e as mudanças que por ventura venham a ocorrer. Um modelo bem estruturado de descrição e análise de cargo auxilia no processo de recrutamento e seleção permitindo o recrutador entender o cargo, apoia o mapeamento de competências para o processo de avaliação dos funcionários, demonstra claramente para o colaborador quais suas funções e atributos do cargo além de ser um requisito obrigatório para empresas que pretendem obter a certificação ISO 9001.

4.3 ANÁLISE DA POLÍTICA SALARIAL

Política salarial é a forma como a empresa administra a remuneração dos seus colaboradores em função de fatores internos (regras estabelecidas por ela própria como por exemplo avaliações periódicas) ou por fatores externos como piso e o teto determinados em convenções da categoria, leis estaduais e dissídios (PONTES, 2017).

O quadro 16 é uma parte do documento disponibilizado pela empresa sendo o que teve maior relevância para análise já que tem os valores mais elevados e alguns dados de difícil interpretação como na coluna “ajuda de custo” que não está especificado se é referente a combustível, alimentação entre outros, assim como na coluna “diversos”.

Quadro 16 - Controle de pagamento

Colaborador	Cargo	Salário	Aj custo	Dissídio	Outros	Diversos	H. extra	Total
E.M.S	Auxiliar Financeiro	2.213,56	248,94	134,14	-	-	-	R\$ 2.596,64
E. J.S	Gerente Administrativo	2.362,62	927,59	333,00	204,29	2.275,42	-	R\$ 6.102,92
E.C	Auxiliar de R.H	2.362,62	463,80	277,92	-	2.275,42	-	R\$ 5.379,76
J.A	Auxiliar de Faturamento	2.449,72	244,97	155,23	-	-	315,56	R\$ 3.165,48
M.P	Auxiliar Financeiro	2.728,54	272,85	179,40	-	-	418,43	R\$ 3.599,22
R.C.G	Auxiliar de Compras	2.336,53	2.491,98	277,99	199,35	-	-	R\$ 5.305,85
V.J.C	Líder de Produção	2.575,14	220,59	142,74	-	85,37	1.301,77	R\$ 4.476,88
V. T	Líder de Manutenção	3.883,41	-	211,54	-	-	1.470,22	R\$ 4.076,14
J.V.B	Líder de Expedição	2.988,41	-	217,99	-	51,70	958,48	R\$ 4.219,31
Total								R\$ 34.702,89

Fonte: Documento fornecido pela empresa

É possível verificar que o valor dos salários não é pago integralmente na folha, o famoso “por fora”, com o intuito de não receber tributação, representado na coluna ‘diversos’. Embora seja uma prática comum entre muitas empresas, essa prática na esfera trabalhista é configurada como crime pois influencia nos valores de cálculo de horas extras, adicional noturno, periculosidade, insalubridade, décimo terceiro, férias, FGTS (fundo de garantia por tempo de serviço) e INSS (instituto nacional do seguro social). Também configura crime na esfera penal como crime a ordem tributária lei nº8137/1990. Apesar disso, essa prática é realizada com o

consentimento dos colaboradores que só analisam o fato de pagar menos o imposto de renda sem se dar conta de todos os prejuízos que terão.

É importante também frisar que esta prática pode ter consequências para a empresa que pode ser acionada na justiça por um colaborador que recebe desta forma, alegando que era pressionado ou desconhecia a irregularidade.

Nos setores de produção, a empresa paga um prêmio por produtividade e a avaliação é feita pelo líder do setor, assim como o valor do prêmio também é definido por ele, não existindo critérios técnicos para essa premiação. Isso dá margem a premiações por afinidade e não por produtividade e o que agrava mais é o fato de que as contratações são feitas em sua maioria por indicação. Essa premiação aplicada sem controle e sem critérios onera ainda mais a folha de pagamento.

Após a análise, é possível verificar que não existe uma política de salários definida. Ao longo de sua história a empresa sempre respeitou as determinações impostas pelas leis trabalhistas e acordos com sindicato para determinar o mínimo que se deve pagar. Entretanto, pode-se analisar que os colaboradores do departamento administrativo e líderes de setor recebem salários bem acima da média nacional muito em função do tempo que estão na empresa, ou seja, vem acumulando reajustes de toda a sorte ao longo dos anos.

O quadro 17 demonstra a comparação entre o piso, a média nacional e o salário de alguns colaboradores da empresa:

Quadro 17 - Comparativo salarial

Cargo	Setor	Piso da categoria	Média nacional	Piso pago pela empresa	Salário atual pago pela empresa	Diferença para a média nacional	%
Gerente administrativo	Administrativo	R\$ 2.413,00	R\$ 3.398,00	R\$ 6.102,92	R\$ 2.704,92	44%
Gerente de produção	Administrativo	R\$ 3.245,59	R\$ 4.571,26	R\$ 6.343,12	R\$ 1.771,86	28%
Auxiliar financeiro	Administrativo	R\$ 1.249,24	R\$ 1.381,74	R\$ 2.596,64	R\$ 1.214,90	47%
Auxiliar de compras	Administrativo	R\$ 1.255,02	R\$ 1.339,48	R\$ 5.305,85	R\$ 3.966,37	75%
Auxiliar de faturamento	Administrativo	R\$ 1.112,04	R\$ 1.566,26	R\$ 3.165,48	R\$ 1.599,22	51%
Auxiliar de R.H	Administrativo	R\$ 1.271,00	R\$ 2.023,00	R\$ 5.379,76	R\$ 3.356,76	62%
Líder de produção	Produção	R\$ 1.214,00	R\$ 2.137,96	R\$ 4.476,86	R\$ 2.338,90	52%
Líder de manutenção	Manutenção	R\$ 1.214,00	R\$ 2.083,16	R\$ 4.076,14	R\$ 1.992,98	49%
Líder de expedição	Expedição	R\$ 1.214,00	R\$ 1.629,89	R\$ 4.219,31	R\$ 2.589,42	61%
Auxiliar de produção	Produção	R\$ 1.214,00	R\$ 1.114,82	R\$ 1.214,00	R\$ 1.318,00	R\$ 203,18	15%

Legenda	
	Discrepância
.....	Não informado

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados destacados são os que apresentaram maior discrepância em relação à média nacional, pesquisados com base nos dados oficiais informados pelas empresas ao ministério do trabalho e emprego através do CAGED (cadastro geral de empregados e desempregados).

Observando os valores finais, fica claro que está ocorrendo um desperdício de recursos pois os valores só se justificam em função do tempo de empresa de cada um deles sendo que absolutamente nenhum deles possui ensino superior completo. Em contrapartida possuem muita experiência em suas respectivas atividades. É importante destacar que os valores mencionados no quadro não devem ser tratados como fonte principal e única para tomada de decisão em relação a qualquer ajuste que por ventura seja realizado, é importante que outras pesquisas sejam realizadas principalmente em nossa região.

O pesquisador não teve acesso ao DRE (demonstrativo do resultado do exercício) para analisar o quanto representa a folha de pagamento em relação a receita, porém através da análise do quadro comparativo, é possível supor que a folha de pagamento da empresa consome uma parcela maior dos recursos do que deveria.

Como sugestão de melhoria, é necessário que se realize uma estruturação geral na política salarial e de benefícios, que obviamente deve ser muito bem planejada e aplicada aos poucos conforme os colaboradores se desliguem da empresa, criando uma nova cultura organizacional.

O quadro 18 sintetiza esse plano e foi totalmente estruturado com base na fundamentação teórica desta monografia:

Quadro 18 - Síntese do plano de melhoria

(continua)

Planejamento	O planejamento é a base de toda a ação bem-sucedida e a primeira função de todo administrador. É fundamental planejar toda a estruturação para que haja harmonia entre os fatores subsequentes.
Fazer as descrições de todos os cargos	Identificar todas as funções de cada cargo buscando compreender todas as atividades pertinentes a cada um dos cargos.
Análise dos cargos	Determinar os fatores de ordem técnica, mental e responsabilidades para ocupar os cargos.

Quadro 20 - Síntese do plano de melhoria

(conclusão)

Avaliação dos cargos	Definir um método para avaliar os cargos seja quantitativo ou qualitativo de modo a estabelecer a importância de cada cargo o que também contribui para uma estruturação de salários.
Realizar recrutamento interno e externo	Atualmente a empresa contrata sempre por indicação. É importante divulgar as oportunidades para atrair talentos.
Pesquisa salarial	Identificar os valores salariais pagos pelo mercado, principalmente pelos concorrentes.
Política de reajustes e benefícios	Os reajustes e benefícios devem primeiro levar em consideração a capacidade financeira da empresa. Posteriormente devem ser realizadas avaliações com critérios técnicos por meio de avaliação de desempenho, planejados e padronizados para que haja um controle do que está sendo avaliado e oferecido ao colaborador.
Controlar	Periodicamente avaliar os resultados obtidos deste plano de ação e caso necessário fazer ajustes.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A falta de organização, planejamento e controle da política salarial tem impacto direto nos resultados financeiros da empresa e é comum que muitos administradores desconheçam sua representatividade no orçamento geral. Por isso deve haver uma harmonia entre a capacidade de produção dos colaboradores, sua busca por qualificação, capacidade de pagamento da empresa e análise do mercado para definir uma política de salários e benefícios eficiente.

5 CONCLUSÃO

As empresas surgem da motivação de um indivíduo que deseja transformar uma ideia de negócio em realidade e por consequência de sua dedicação e crença naquilo que produz, obtém um retorno maior que o investimento ou como corriqueiramente dizemos, obtém lucro. Esse conceito vem sendo aplicado na sociedade a séculos por empreendedores e foi graças a esses indivíduos visionários e corajosos que através de suas empresas, deram a possibilidade das pessoas sustentarem suas famílias, disponibilizaram produtos e serviços satisfazendo as necessidades da sociedade, impulsionaram o mercado e o mais importante, foram responsáveis por transformar o mundo.

Dentre essas empresas, a maior parte tem em comum o fato de ser uma empresa familiar, ou seja, os pais, os filhos e outros parentes são fundadores e administram a empresa. Em empresas familiares existe outro fator que a maior parte delas também compartilham que, entre os membros que à administram, não exista um senso de que não se pode misturar o que é pessoal, do que é profissional, é necessário compreender que apesar de donos, não se pode tomar decisões de qualquer maneira.

Nesta ótica, é possível compreender que a falta de uma estrutura organizacional bem montada leva a um desequilíbrio entre os objetivos da empresa e do indivíduo onde muitas vezes a solução para alguns problemas é o afastamento dessas pessoas mesmo sendo um membro da família.

Sendo assim, o presente estudo teve como objetivo geral, analisar a estrutura organizacional de uma empresa familiar da cidade de Criciúma que atua no ramo alimentício e propor melhorias caso necessário.

Analisando o primeiro objetivo específico deste estudo que foi identificar o organograma da empresa, observou-se que a empresa possui este documento onde demonstra como a organização está estruturada formalmente. Após o recebimento do organograma via e-mail, o pesquisador fez um comparativo com a estrutura apresentada no documento oficial, e a estrutura identificada no momento da visita a empresa onde foi realizado o levantamento dos cargos existentes, cargos estes identificados in loco e confirmados durante a entrevista nos setores.

Ficou evidente que o organograma oficial não representa a estrutura atual da empresa onde são demonstrados alguns cargos que não existem atualmente como os cargos de gerente de departamento pessoal, gerente financeiro e recepcionista. Observou-se também que o organograma é tanto funcional quanto por departamento e ele deve seguir um padrão, ou seja, estrutura-se por departamentos ou por funções, não os dois, sendo apresentado na estrutura o gerente de produção e seguindo a linha de comando, a produção o que é incorreto. Além disso, erros estruturais foram identificados como por exemplo, a recepcionista está posicionada incorretamente pois encontra-se na mesma linha dos gerentes caracterizando que os cargos de gerente e recepcionista são equivalentes. As linhas de comando também estão incorretas sendo que de acordo com o organograma, a recepcionista é responsável pelo controle de qualidade e o departamento pessoal pela produção.

O segundo objetivo específico foi verificar as descrições e análise de cargo onde através do documento enviado, foi possível concluir que apesar de existirem, esses documentos não apresentam as informações necessárias para que possam ser usados de forma correta e eficaz, consta apenas algumas atividades que o ocupante do cargo exerce. Este documento deve conter todas as informações a respeito das atividades impostas ao cargo e as atribuições de ordem técnica e de personalidade do ocupante do cargo e isso servirá de base para o departamento de recursos humanos em momentos de necessidade de contratação e também para o próprio colaborador que pode observar as características do cargo que ocupa.

O terceiro e último objetivo foi decompor a política de salários da empresa e fazer um comparativo com o mercado. Este pode ser considerado o ponto mais crítico da análise pois os valores demonstrados através dos documentos de controle de pagamentos retratam uma realidade não condizente com a do mercado. Os valores pagos aos colaboradores da área administrativa e líderes da área de produção, recebem valores bem maiores que a média nacional, um caso chegando a 75% acima da média. Muito do valor é pago “por fora” tendo como nomenclatura “ajuda de custo” e “outros” o que dificulta o controle. Não foi possível compreender de que maneira esses valores chegaram a esse patamar pois a empresa não possui uma política salarial estabelecida nem tão pouco aplica uma avaliação de desempenho que justifique estes valores. É claro que o fato de serem colaboradores com mais de 10 anos de empresa justifica um pouco esses valores já que acumularam reajustes anuais.

Diante desse cenário, a situação da estrutura organizacional da empresa em estudo é bastante frágil ou quase inexistente levando em consideração seu porte, seu volume de vendas e seus 45 anos no mercado com produtos que marcaram a infância de muitos principalmente da região sul de Santa Catarina.

Como proposta, sugere-se que a empresa desenvolva sua estrutura organizacional, compreendendo que devido ao seu porte, isso se faz necessário para seu desenvolvimento e sua permanência em um mercado cada vez mais competitivo onde a falta de organização de sua estrutura pode sim levar a resultados negativos. A presente monografia pode ser usada como base para uma futura reestruturação, se assim julgar necessário, já que foi desenvolvida com dados oficiais da empresa e também fundamentada em obras literárias conceituadas. Toda mudança gera resistência principalmente porque age sob um fator que impera na maioria das empresas que é a cultura organizacional, portanto, toda e qualquer ação deve ser planejada e aos poucos implementada deixando claro aos colaboradores a importância deste processo de mudança.

A pesquisa limitou-se em análises de documentos e algumas informações repassadas de forma limitada, mas compreensível, pela auxiliar de recursos humanos, não sendo possível entrevistar os proprietários da empresa por fatores pessoais dos mesmos. Também não foi possível fazer mais de uma visita em função da falta de agenda para atendimento.

Conclui-se que criar uma estrutura organizacional deve fazer parte do planejamento de uma empresa mesmo que de pequeno porte pois se o objetivo de toda empresa é conquistar espaço no mercado, satisfazer os clientes, crescer, essa sequência só pode ser mensurada e controlada com uma estrutural organizacional bem definida.

REFERÊNCIAS

- ADACHI, P. P. **Família S.A:** gestão da empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 206 p.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar:** Implementação e prática. São Paulo: Bockman, 2005. 183 p.
- CARREIRA, Dorival. **Organização Sistemas e Métodos:** Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009. 366 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** Capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 457 p.
- COELHO, Fabio Ulhoa. **Manual do direito comercial.** São Paulo: Saraiva, 2004. 289 p.
- DAFT, Richard L. **Organizações:** teorias e projetos. São Paulo: Thomson, 2003. 632 p.
- FECESC. FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES DO COMÉRCIO DO ESTADO DE SANTA CATARINA.** Saiba os valores do piso salarial estadual para 2018. Disponível em: <<http://www.Fecesc.org.br/piso-salarial-sc/>>. Acesso em: 01 maio 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 159 p.
- GUIA TRABALHISTA. **Pisos Salariais Estaduais.** Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/pisos_salariais.htm>. Acesso em: 01 maio 2018.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos:** Princípios e Tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 334 p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** Do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 1999. 332 p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** Do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 425 p.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para o acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 284 p.
- MOORE, Herbert. **Avaliação de cargos:** problemas e métodos. Revista de administração de Empresas. v.3 n.7 São Paulo Jan./Abr. 1963. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901963000100007>
Acesso em 15 nov. 2017.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Descrição De Cargos e Salários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 380 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: Projetos de pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002. 320 p.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários**: Manual prático e novas metodologias. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 304 p.

PONTES, Bendito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: Carreiras e remuneração. 18. ed. São Paulo: LTr, 2017. 227.p.

RAUEN, Fábio. **Roteiros de iniciação Científica**: Os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação. Florianópolis: Unisul, 2015. 669 p.

RIGAUD, R. P. **Remuneração estratégica**: cargos e salários. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/remuneracao-estrategica-cargos-e-salarios-1025761.html>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

ROCHA, Wellington. **Custo de mão de obra e encargos sociais**. 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511992000300003>. Acesso em: 13 nov. 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 189 p.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e análise de custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 272 p.

SEBRAE. **Empresa familiar**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>>
Acesso em: 13 nov. 2017.



SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007. 166p.

VIRGILLITO, Salvatore Benito. **Estatística aplicada a administração**. São Paulo: Universidade São Judas Tadeu, 2008. 120. p.

WAGNER, J. A.; HOLLENBEC, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 495 p.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada

	Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc Curso de Administração de Empresas Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC-I)	
---	---	---

Professor Orientador: Ricardo Pieri
Acadêmico: Israel Pizzolatto
Segmento: Estrutura Organizacional
Local da pesquisa: Empresa do ramo alimentício, Criciúma, SC

Questionário de pesquisa aplicado pelo acadêmico Israel Pizzolatto buscando levantar informações relevantes para seu Trabalho de Conclusão de Curso, sobre análise da estrutura organizacional de uma empresa familiar do ramo alimentício.

PERGUNTAS

- 1- A empresa possui um organograma documentado?
- 2- Quem desenvolveu este documento?
- 3- Em qual ano ele foi desenvolvido?
- 4- Foi revisado alguma vez?
- 5- Quantos colaboradores a empresa possui?
- 6- Quais os cargos existentes na empresa?
- 7- Existe o documento de descrição de cargo?
- 8- Quem o produziu?
- 9- Em que ano?
- 10- Já foi realizado alguma revisão?
- 11- Como são feitas as contratações?
- 12- Como é definido o salário?
- 13- Quais os benefícios existentes?
- 14- Como é avaliado o desempenho dos colaboradores?
- 15- O que você entende por estrutura organizacional?
- 16- Conte-me um pouco de sua história na empresa.