

FACULDADE CALAFIORI

MARLENE DE CASTRO

**UM ESTUDO SOBRE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE NA CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG.**

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG.

2017

MARLENE DE CASTRO

**UM ESTUDO SOBRE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE NA CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade Calafiori como requisito à obtenção do título do grau de Bacharelado em Administração.

Orientador: Me. Mário Pirani

SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG

2017

FOLHA DE AVALIAÇÃO
UM ESTUDO SOBRE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA EMPRESA DE
PEQUENO PORTE NA CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG.
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Avaliação: () _____

BANCA EXAMIDADORA

Prof. Me. Mário Pirani - Orientador

Profª Ma. Daniela Aparecida Izidoro Pillon - Avaliadora

Prof. Esp. Aldo Donizete Zani - Avaliador

Prof. Esp. José Cláudio Nori - Avaliador

São Sebastião do Paraíso MG

2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse ao longo da minha vida e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior Mestre.

Ao Coordenador e Orientador Me. Mario Pirani, pela orientação, apoio e dedicação.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, em especial ao meu esposo Jacir Bueno Anacleto que sempre esteve ao meu lado.

“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito.”

Chico Xavier

CASTRO, M. UM ESTUDO SOBRE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA EMPRESA DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO – MG. São Sebastião do Paraíso, MG: FC, 2017, 32 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade Calafiori.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo sobre o Plano de Cargos e propor a implantação em uma empresa de pequeno porte no segmento de indústria e comércio de produtos de limpeza localizada na cidade de São Sebastião do Paraíso-MG. O estudo fundamentou-se na revisão bibliográfica do tema relacionado e também de uma pesquisa (entrevista) com funcionários da empresa objeto do estudo.

De modo geral observou-se através das respostas contidas nos questionários da pesquisa que a maioria dos colaboradores não possui conhecimento sobre o que é um Plano de Cargos e Salários. Os resultados da pesquisa servirão para mostrar que a implantação de um plano de cargos e salários poderá trazer motivação para os funcionários, e para que todos possam desempenhar com mais eficácia as funções estabelecidas no seu setor.

Palavras-chave: Cargos, Salários, Colaboradores, Satisfação.

CASTRO, M. A STUDY ON THE PLAN OF CHARGES AND SALARIES FOR SMALL BUSINESS COMPANY IN THE CITY OF SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO - MG. São Sebastião do Paraíso, MG: FC, 2017, 32 sheets. Course Completion Work (Bachelor of Administration) - Calafiori College.

ABSTRACT

The present work aims to develop a study on the Job Plan and propose the implantation in a small company in the segment of industry and commerce of cleaning products located in the city of São Sebastião do Paraíso-MG. The study was based on the bibliographical review of the related theme and also a research (interview) with employees of the company object of the study.

In general, it was observed through the answers contained in the survey questionnaires that most of the employees do not have knowledge about what a Salaries and Wages Plan is. The results of the survey will serve to show that the implementation of a job and salary plan can bring motivation to the employees, and so that everyone can perform more effectively the functions established in their sector.

Keywords: Positions, Salaries, Employees, Satisfaction.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA	PÁGINA
Figura 01: Percentual de funcionários em relação ao gênero	15
Figura 02: Percentual de funcionários segundo faixa etária	16
Figura 03: Percentual de funcionários em relação ao grau de instrução	16
Figura 04: Percentual de funcionários em relação ao tempo de trabalho na empresa	17
Figura 05: Percentual de faltas por setor na respectiva empresa	17

LISTA DE TABELAS E QUADROS

TABELA	PÁGINA
1: Modelo de tabela para atribuição de pontos por escalonamento através de combinação binária	24

QUADRO	PÁGINA
1: Distribuição de funcionários nos setores da empresa objeto da pesquisa	18

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
LISTA DE TABELAS E QUADROS	8
1 INTRODUÇÃO	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1 IMPLANTAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	11
2.2 ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO.....	12
3 METODOLOGIA CIENTÍFICA	14
4. RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO DOS DADOS	15
5.ETAPAS PARA A MONTAGEM DO PLANO DE CARGOS E SALARIOS.....	19
5. 1 PLANEJAMENO	19
5.2 DIVULGAÇÃO	19
5.3 ANÁLISE DOS CARGOS	20
5.4 DESCRIÇÃO DOS CARGOS	21
5.5 AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS	22
5.5.1MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	24
5.6 PESQUISA SALARIAL	26
5.7 ESTRUTURA SALARIAL	26
5.8 POLÍTICA SALARIAL	27
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
ANEXO I ROTEIRO DE ENTREVISTA (QUESTIONÁRIO)	30
ANEXO II PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	31
ANEXO III DESCRIÇÃO DE CONTAS A PAGAR	32

1 INTRODUÇÃO

É sabido que o mercado empresarial sempre está inovando e acompanhando as novas tecnologias, logo as empresas devem preparar os seus colaboradores para as inovações com o intuito de manter-se saudável e competitiva nesse ambiente em transformação.

Para alcançar a continuidade é preciso que a organização busque ferramentas de gestão para que seus colaboradores sejam motivados e permaneçam na empresa, para isto é necessário que o ambiente de trabalho esteja limpo, organizado e com conforto para que todos possam executar suas funções com eficácia.

O presente trabalho tem como objetivo geral apresentar um estudo e uma proposta de implantação de um sistema de remuneração funcional, que é mais conhecido como Plano de Cargos e Salários.

A partir da fundamentação do Plano de Cargos e Salários numa revisão da bibliografia específica sobre o tema, apresenta-se o conceito geral do Plano de Cargos e Salários e os passos necessários para sua implantação. Para enriquecer este o estudo, foi aplicado um questionário para os colaboradores da empresa objeto do estudo contendo cinco questões para apurar o conhecimento que os funcionários possuem sobre o assunto desta monografia.

A elaboração desse estudo permitirá uma definição da remuneração mais adequada para cada cargo existente na empresa objeto do estudo e o seu administrador poderá gerir os funcionários e orientá-los a aplicar o que deve ser desempenhado em cada função.

A empresa investe no funcionário, proporciona a ele o treinamento adequado para o desempenho da função e a expectativa é de obter produtividade, ao mesmo tempo trazendo crescimento para a organização.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 IMPLANTAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

O estudo sobre o Plano de Cargos e Salários é dividido em várias etapas, depois que todas estiverem sido concluídas é que finalmente o mesmo poderá ser implantado com sucesso.

Para isso, baseado em Masiero (2007, p.136) orienta que “normalmente pela observação ou utilização de questionários e entrevistas” será possível a elaboração das descrições e especificações de cargo de forma organizada e padronizada. Segundo o mesmo autor “a descrição deve ser clara e objetiva”, após a elaboração das mesmas será possível estabelecer os salários e as remunerações mais apropriadas, com isto a empresa poderá atrair novos talentos e manter os colaboradores já existentes satisfeitos. Lembre-se que salário é sempre remuneração, mas remuneração nem sempre é salário.

Também baseado em Masiero (2007 p. 136) “o exercício do cargo é um dos instrumentos mais eficazes para estimular o funcionário a bem exercer as funções requeridas”. Quando dizemos exercício entende-se ao desempenho do trabalho que será executado.

Assim, para implantar um plano de cargos e salários é preciso planejamento, pois segundo Chiavenato (2003, p.180), “o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos e o que deve ser feito para alcançá-los” e, além disso, o autor completa que:

A respeito das funções, aqui designado como cargo, “cargo é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva. Desenhar um cargo é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes.” (CHIAVENATO, 2003, p.60)

Também embasando na bibliografia temos Franco (2012, p.30), “desenhar um cargo significa: a) estabelecer o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar (conteúdo do cargo); b) como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho); c) a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade); d) quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade)”. (apud CHIAVENATO, 1996, p. 22).

Continuando no embasamento dado por Masiero (2007, p. 140) diz que “cargos e Salários estão intimamente relacionados aos objetivos pessoais e organizacionais, sendo muitas as razões para se estabelecerem objetivos”.

Em relação aos tipos de remuneração “o sistema de a remuneração das pessoas em uma empresa está dividida em três pontos: remuneração fixa, remuneração variável e indireta” (FRANCO, 2012, p.103).

Daí, a remuneração fixa é o salário mensal fixo, a remuneração variável é, por exemplo, os bônus, comissões e prêmios, já a aquisição de alimentos ou quaisquer outros bens para utilização pelo beneficiário fora do estabelecimento da empresa seria a remuneração indireta por exemplo.

Segundo OLIVEIRA (2006, p.7) descreve que “o salário global ou remuneração é um conjunto de valores além do valor registrado na carteira de trabalho”

Para se estabelecer o salário do empregado, o empregador deverá saber que o mesmo não pode ser inferior ao salário mínimo, pois “segundo o art.117 da CLT, será nulo de pleno direito, sujeito o empregador às sanções previstas em lei, qualquer contrato, acordo ou convenção que estipule remuneração inferior ao salário mínimo” (OLIVEIRA, 2006, p.11).

Ter um programa sistematizado para administrar cargos e salários é o sonho de consumo dos gestores de Recursos Humanos, lideranças e liderados. Ele fornece critérios claros e transparentes que ajudam a determinar o valor dos cargos e sua relação com os demais cargos existentes na organização e a remunerar com justiça e equidade os ocupantes de cada cargo (CHIAVENATO, 2009).

Normalmente um cargo pode possuir um ou mais ocupantes. O posicionamento no organograma determina qual é o nível do cargo na hierarquia, qual é o nível de subordinação ou para quem o ocupante do cargo responde, quem o ocupante do cargo supervisiona ou coordena e quais são as relações laterais que o ocupante do cargo estabelece com os demais cargos (FRANCO, 2012, p.27).

2.2 ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO

O anexo 2 apresenta o procedimento operacional padrão (POP) referente à autora desta monografia e o anexo 3 a Descrição de Contas a pagar.

Os gerentes de cada setor farão parte no processo de implantação do Plano de Cargos e Salários, pois os mesmos estão presentes no dia a dia de trabalho dos colaboradores.

Devido a sua importância será necessário que a empresa tenha um comitê bem estruturado. De acordo com Franco (2012 p.41), “o comitê deve representar a empresa de maneira geral, incluindo formadores de opinião, líderes de pessoas, conhecedores da cultura da empresa”. O mesmo autor coloca que as etapas para elaboração do Plano de Cargos e Salários são: Planejamento, Divulgação do plano, Análise dos cargos, Descrição dos cargos, Avaliação e Classificação dos cargos, Pesquisa salarial, Estrutura salarial, Política salarial, Implantação (FRANCO, 2012 p.38).

Neste trabalho iremos explicar resumidamente, cada uma delas, pois é importante que todo o projeto de implantação da estrutura de cargos e salários seja bem planejado para que os resultados sejam satisfatórios.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

A pesquisa teve como o objetivo apresentar uma proposta de um plano de descrição de cargos e salários para a empresa de pequeno porte na qual a autora é colaboradora, na cidade de São Sebastião do Paraíso -MG.

Para Freitas e Prodanov (2013), metodologia é “a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”.

A pesquisa bibliográfica fundamentou-se nos livros didáticos relacionados à área e artigos publicados em fontes indexadas. A pesquisa quantitativa efetuada em campo utilizou os documentos fornecidos pela empresa e a entrevista aplicada aos funcionários sendo que os dados obtidos foram plotados e avaliados estatisticamente e discutidos frente à literatura específica.

O roteiro de entrevista (questionário - anexo I foi aplicado a 10 funcionários para colher as opiniões dos mesmos a respeito de plano de cargos e salários. A empresa possui 21 funcionários, ou seja, a amostra corresponde a 47,62% da quantidade total de funcionários da empresa, logo a opinião dos funcionários componentes da amostra representa a opinião geral na empresa por parte dos funcionários.

A pesquisa foi quantitativa, pois se utilizou de questionário elaborado para este trabalho, e cada funcionário entrevistado respondeu individualmente o mesmo.

Como a autora trabalha na empresa, a mesma utilizou os horários de intervalo das refeições para poder fazer a pesquisa, sendo assim não atrapalhou o horário de trabalho dos funcionários para que a empresa não fosse prejudicada com a ociosidade.

Não foram feitas pesquisas em grupo para que não houvesse influência nas respostas, pois o questionário foi elaborado bem simples, ou seja, com perguntas objetivas e com cuidado para não criar conflitos principalmente no quesito benefícios ou salário fixo.

4. RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO DOS DADOS

A empresa objeto deste estudo atua no desenvolvimento e na inovação do mercado de higiene e limpeza. A planta industrial está instalada numa área de 7000 metros quadrados, possui instalação moderna e conta com equipamentos e tecnologias de ponta. Todo o processo de fabricação dos produtos, inclusive a fabricação das embalagens é feita pela própria empresa, o que garante um menor custo e uma ótima qualidade, conforme pode ser observado no site da empresa: <http://www.quimipar.com.br/quimipar/>.

A empresa é composta pela razão social Quimipar Indústria e Comércio de Produtos de Limpeza Ltda. e tem como nome fantasia: Poliluz. Ela está estabelecida nesta cidade há mais de 35 anos e não possui filial. Como foi citado no tema deste trabalho, é uma empresa de pequeno porte contando hoje com vinte e um funcionários.

Participaram da amostra da pesquisa, 10 colaboradores de um total de 21, ou seja, a amostra alcançou a opinião de 47,62 % dos colaboradores.

O perfil dos colaboradores da empresa e que participaram da amostra da pesquisa é predominantemente do gênero masculino representando 73% do total dos funcionários e 27% é do gênero feminino conforme FIGURA 1.

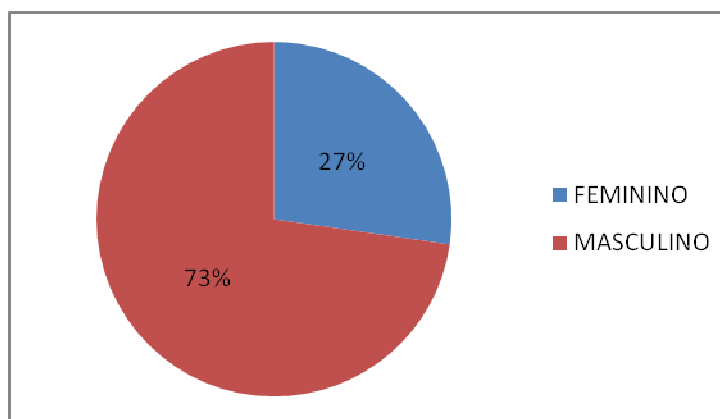


Figura 01: Percentual de funcionários em relação ao gênero

A faixa etária predominante na empresa está acima de 30 anos (FIGURA 02),

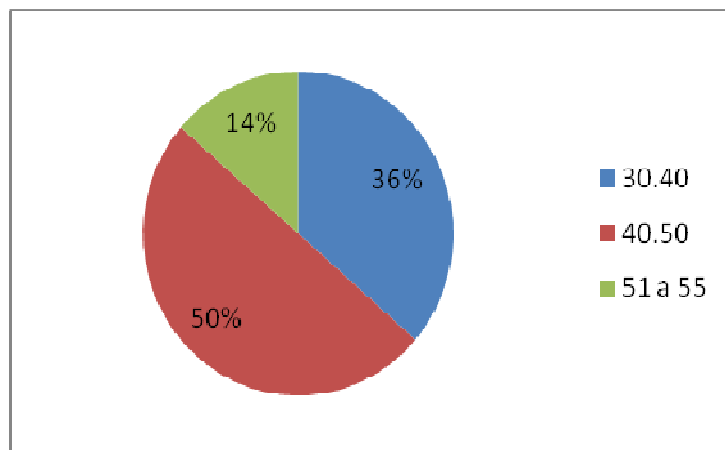


Figura 02: Percentual de funcionários segundo faixa etária

A escolaridade da maioria é fundamental completo ou incompleto (FIGURA 03).

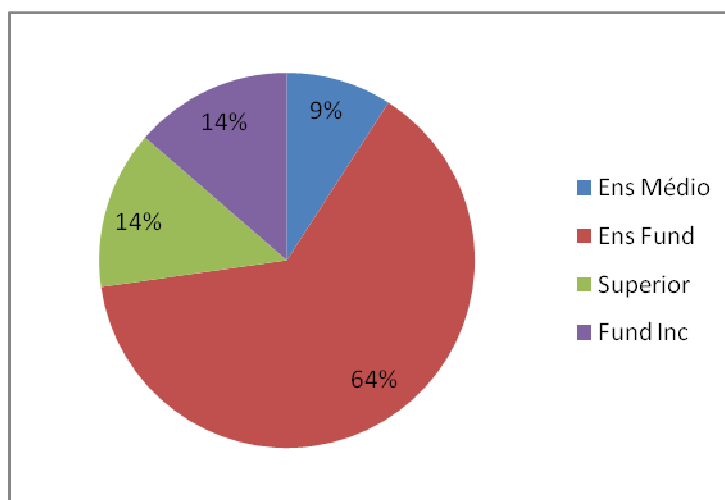


Figura 03: Percentual de funcionários em relação ao grau de instrução

O tempo de serviço é superior a dois anos (FIGURA 04)

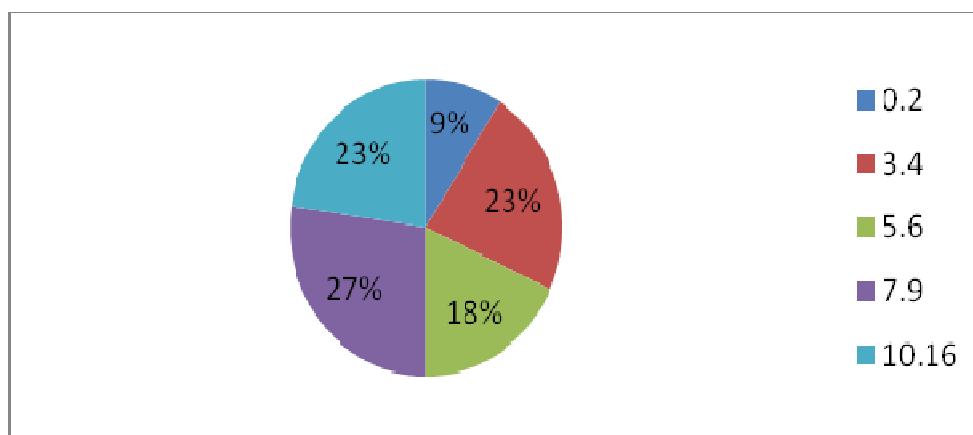


Figura 04: Percentual de funcionários em relação ao tempo de trabalho na empresa

Em relação às faltas a empresa possui uma porcentagem de absenteísmo bem pequena na maioria dos setores, exceto no setor de manutenção, mas, isto pode ser referente à faltas justificadas, como por exemplo, atestados médicos (FIGURA 05).

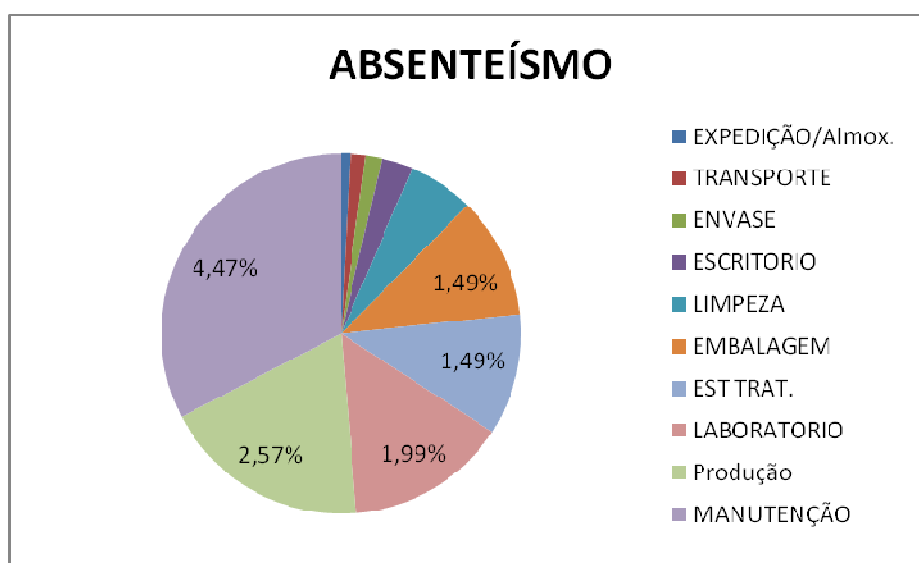


Figura 05: Percentual de faltas por setor na respectiva empresa

A empresa QUIMIPAR está dividida em 10 setores e tem vinte e um funcionários distribuídos nos mesmos, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1: Distribuição de funcionários nos setores da empresa Quimipar

Setor	Função
Envase	Gerente de Produção (1 Funcionário) Auxiliar de produção I (2 Funcionários) Auxiliar de produção II (1 Funcionário)
Embalagem	Encarregado (1 Funcionário) Operador de Máquinas Embalagem I (1 Funcionário) Operador de Máquinas Embalagem II (1 Funcionário) Operador de Máquinas Injeção (1 Funcionário)
Transporte	Motorista I (1 Funcionário) Motorista 2 (1 Funcionário) Ajudante de Motorista (2 Funcionários)
Limpeza	Faxineira I (1 Funcionário) Faxineira II (1 Funcionário)
Escritório	Auxiliar Administrativo (1 Funcionário)
Laboratório	Técnica Química I (1 Funcionário) Técnica Química II (1 Funcionário)
Manutenção	Mecânico (1 Funcionário)
Estação de Tratamento	Operador Estação de Tratamento Efluente (1 Funcionário)
Produção	Operador de Produtos Químicos (1 Funcionário)
Expedição	Conferente Efluente (1 Funcionário)

Fonte: documentos da empresa

5. ETAPAS PARA A MONTAGEM DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

5.1 PLANEJAMENTO

É essencial que todo projeto antes de ser implantado, que seja realizado um planejamento de curto ou longo prazo, para que a empresa possa ter uma visão futura sobre o que poderá acontecer e se preparar para os problemas que possam surgir no trajeto a ser percorrido.

Na construção do plano de cargos e salários foi necessário fazer este planejamento, coletar o maior número de informações possíveis, realizar reuniões com todo o pessoal envolvido, inclusive os da alta administração e estarem cientes que o componente principal deste plano são as pessoas.

Franco (2012 p.15) diz que “é de fundamental importância que tenhamos bem claros os principais objetivos que norteiam construção de uma estrutura de cargos e salários em uma empresa e o que se pretende atingir, pois se o plano não der certo ou se for montado de forma errônea, ou ainda se estiver perfeitamente estruturado e todos os empregados estiverem bem envolvidos em nenhum dos casos poderemos recuar!”

5.2 DIVULGAÇÃO

As pessoas são de fundamental importância no processo de implantação do plano de cargos e salários, pois são elas que irão colaborar, informando o conteúdo do cargo para os especialistas de Recurso Humanos.

Será preciso a divulgação do nosso projeto, decidirmos qual será a melhor maneira de realizá-lo para que todos possam entender o que a empresa pretende fazer, o que realmente significa um plano de cargos e salários e qual o seu objetivo, para que não ocorram dúvidas ou pensem que a empresa irá fazer corte de pessoal.

Franco (2012 p. 49) “a linguagem a ser utilizada é um fator relevante, pois nem todos estão preparados ou detêm conhecimento suficiente para entender o que está sendo dito”. O mesmo autor cita várias maneiras na qual poderemos utilizar para a divulgação, conforme apresenta-se:

- Utilizando os murais da empresa com informativos;
- Por meio da rede de computadores - pop-ups, banners, e-mails, intranet;
- Distribuindo folhetos ou jornais;

- Por meio de reuniões com lideranças que poderão multiplicar a informação;
- Por meio de reuniões ou palestras com todos os empregados;

5.3 ANÁLISE DOS CARGOS

Assim como já citado no início deste trabalho foi solicitado para que alguns funcionários da empresa na qual se pretende fazer a proposta de implantação de cargos e salários, respondessem a um questionário simples para coleta de informações, com o principal objetivo de sabermos se os mesmos sabem identificar o cargo que ocupam na empresa.

(Dessler, 2005, p. 63) pontua que “análise de cargo é o procedimento pelo qual se determinam as obrigações desses cargos e as características das pessoas que devem ser contratadas para eles”.

Franco (2012, p.38) diz que “o estudo e a análise de um cargo demonstrarão quais são as tarefas que fazem parte de determinado cargo e quais especificações são exigidas de quem vai ocupar o cargo na empresa.”

Franco (2012, p.37) “função, é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização”. (apud, Pontes 2000, p. 41)

Chiavenato (2003, p. 11) “a análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregados dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja.”

Para que seja feita a análise dos cargos, será necessário identificarmos o que cada funcionário faz no setor correspondente, quais são os conhecimentos exigidos, escolaridade, por exemplo, se será preciso o uso de esforço físico, concentração visual, responsabilidade ou confiança. Os métodos de coleta de dados são os seguintes: Observação local, Questionário, Entrevista, Experiência prévia do analista, Métodos combinados conforme coloca Franco (2012, p.51).

“na prática, notamos que o que funciona melhor na etapa de coleta de dados para a elaboração das descrições de cargo é a combinação dos métodos de preenchimento de formulário e o processo de entrevista. O envolvimento dos empregados na coleta de dados demonstra a disposição da empresa em informar e considerá-los como peças fundamentais no processo de montagem da estrutura de cargos e salários”.

5.4 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Para Dessler (2005, p. 68) “A descrição de cargo é o estabelecimento escrito sobre o que o funcionário faz, como faz, e em que condições o trabalho é desempenhado.”, já para Pontes (2005, p. 81) “é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa.”

Segundo Franco (2012 p.65):

“O processo de descrição de cargos visa fazer um registro consistente das informações sobre as diversas atividades e tarefas que constituem o conjunto de atribuições e responsabilidades de cada cargo dentro da empresa. Sendo esse processo uma das etapas mais importantes na construção do plano de cargos e salários, já que dele sairá o catálogo de cargos existentes na empresa que farão parte integrante do plano de cargos e salários, é importante que todo cuidado seja tomado e sejam utilizadas técnicas adequadas para esse fim.”

Descrever um cargo significa relacionar desde o que o ocupante faz até o motivo porque faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. O formato de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. A descrição do cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo (PONTES, 2004).

Cada empresa escolherá a maneira que irá fazer a descrição dos cargos, sabendo que para fazer a descrição é necessário que seja feito pelas pessoas que executam as funções, com a ajuda do pessoal da gestão de pessoas e se possível com alguém da diretoria.

Na descrição são colocadas as tarefas, ou seja, as atividades mais operacionais e que se repetem várias vezes, mas não exigem maior esforço mental, são os cargos mais simples. Já na especificação serão os requisitos necessários para exercer aquele cargo, como por exemplo, a experiência e grau de instrução.

As atribuições que exigem maior nível de concentração e esforço mental terão um menor índice de repetição e os cargos não são tão simples, pois não estão no nível operacional.

Segundo Resende (1991), um adequado Plano de Cargos e Salários não pode ser obtido sem a utilização das técnicas de descrição, avaliação e classificação das funções. Tem como objetivos finais o equilíbrio salarial, atração e fixação de pessoal qualificado, diminuição de reclamações trabalhistas, criação de oportunidades de progresso, uso racional de verbas salariais, contribuição para o cumprimento dos demais subsistemas de Recursos Humanos e a busca da justiça social.

5.5 AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS

Conforme definido por Gil (2007, p. 184):

“A avaliação de cargos consiste no estabelecimento do valor relativo de cada cargo, com o objetivo de ordená-los de acordo com sua importância na empresa”. Para este autor é por meio dessa avaliação que a organização consegue montar um sistema que consiga determinar os salários que serão pagos e promover o equilíbrio interno”.

Observa-se que a avaliação de cargos faz parte do plano de cargos e salários, pois será através dela que veremos as competências de cada pessoa.

Para Franco (2012, p.75) “A avaliação e a classificação de cargos podem nos ajudar a perceber o quão importante é um cargo em relação a outro dentro da estrutura salarial e, com isso, ajudar a estabelecer o salário adequado baseado nessa questão.”

Ao analisarmos o organograma da organização, notaremos que os cargos de maior importância estarão localizados no topo e os de menor valor geralmente ficam em posições inferiores, mas toda a hierarquia é essencial que seja feita pelo comitê de avaliação, não podendo deixar que tenha interferência pessoal com alguém específico de um determinado cargo. Franco(p. 76 e 77) diz que:

“além da hierarquização, tarefa, cargo e função, podemos citar: grupo ocupacional gerencial; grupo ocupacional profissionais de nível superior; grupo ocupacional técnico de nível médio; grupo ocupacional administrativo; grupo ocupacional operacional; gênero dos cargos; áreas para avaliação; fatores de avaliação; manual de avaliação; cargos-chave no processo de avaliação”.

Este grupo gerencial é o pessoal da gerência e diretores. Os de nível superior são os engenheiros, advogados, médicos ou administradores, mas não são gerentes. Em relação

aos de técnico de nível médio, são os técnicos mesmos, como por exemplo, desenhistas e inspetores.

Quando se fala em ocupacional administrativo, são todos os que não enquadram nos grupos já citados, podemos dizer que são os auxiliares, analistas e recepcionistas. O operacional são os cargos de menor complexidade, podemos citar o pessoal da limpeza, operadores de máquina entre outros.

Sobre os gêneros dos cargos, não podemos esquecer que sempre se deve usar o nome do cargo na forma masculina, quando formos fazer o organograma da empresa.

Conforme definido por Alves de Sá (1982, p.25), "a avaliação é uma técnica usada para a classificação dos cargos e visa ao estabelecimento de valores relativos aos cargos de uma empresa ou área desta".

Segundo Chiavenato (2009, p.41), a avaliação de cargos "é um meio de determinar o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo dentro da estrutura de cargos da organização".

Como descrito por Pontes (2005, p. 45):

"A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado da descrição e especificação de cargos. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes."

Franco (2012, p.78,79) cita algumas áreas que devem ser consideradas no momento da avaliação dos cargos, são divididas em: área mental, área de responsabilidade, área física e áreas de condições de trabalho.

Outras informações também serão necessárias, como atividades de trabalho, atividades extra trabalho, recursos utilizados no desempenho das funções, requisitos pessoais e volume de saídas na execução das tarefas.

Nota-se que os fatores de avaliação (escolaridade, experiência, complexidade das tarefas, esforço físico, responsabilidade, condições ambientais) estão inseridos nas áreas de avaliação.

Franco (2012, p.78) coloca que "o manual de avaliação é criado na etapa de avaliação e classificação dos cargos, a fim de dar subsídios no processo de avaliação." Ainda segundo

o mesmo autor “Os cargos-chave devem ser escolhidos levando em consideração se os mesmos representam toda a estrutura do plano e representam todas as áreas da empresa.”

5.5.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Os métodos não quantitativos são mais fáceis de serem elaborados, são de baixo custo, logo não são muito confiáveis e são geralmente utilizados para as pequenas empresas. O método do tipo Escalonamento:

“é o método mais simples. Os cargos são hierarquizados de acordo com as dificuldades, responsabilidades e requisitos. Os cargos são comparados de forma global, e por isso acabam sofrendo a influência dos próprios salários que o ocupante do cargo tem (FRANCO, 2012, p.80)”

Este método é feito pelo comitê, formado pela empresa, através de consenso entre eles. A separação é feita através do cargo de maior importância para o de menor importância.

O método de Comparação Binária ou Comparação de pares, o comitê compara os cargos das linhas com os da coluna, o cargo inferior coloca-se sinal (–) negativo e se for de maior peso usa-se o sinal (+) positivo, conforme tabela 01.

▪ Após o escalonamento, a primeira etapa do processo é chamada de escalonamento simples, depois se faz o escalonamento via combinação binária. Nessa fase os cargos são comparados com os demais, conforme abaixo:

CARGOS COMPARADOS	COPEIRA	AADM.	ACOM.	A.PESS.	CAIXA	DESIGNER	COMP.	AN.SIST
Copeira		-	-	-	-	-	-	-
Aux.Adm.	+		-	-	-	-	-	-
Aux.Com.	+	=		-	-	-	-	-
Aux.Pess.l	+	=	=		-	-	-	-
Caixa	+	+	+	+		=	-	-
Designer	+	+	+	+	=		-	-
Comprador	+	+	+	+	+	+		-
An.Sistema	+	+	+	+	+	+	+	

Tabela 01: Modelo de tabela para atribuição de pontos por escalonamento através de combinação binária

Fonte: http://images.slideplayer.com.br/46/11721681/slides/slide_17.jpg

Já o Modelo tipo Grau Predeterminado (FRANCO, 2012 p.82) “O método baseia-se na descrição prévia de graus crescentes em dificuldades e os cargos-chave são comparados com as descrições de cada grau e alocados em um deles.”

Em geral usam-se cinco a dez graus, o comitê também irá se reunir e chegar a um consenso. Como exemplo vamos citar que o Grau 1, seriam as tarefas fáceis de serem aprendidas, Grau 2 já teriam que ter um nível de responsabilidade, mesmo que seja pequena, Grau 3 os de dificuldade mediana, Grau 4 Requer mais tempo de experiência e assim sucessivamente até chegar no nível que exija mais especialização e cargos mais difíceis de serem realizados.

As empresas que desejam montar um plano de cargos e salários geralmente utilizam o método quantitativo, pois ele é mais confiável, este método tenta transformar em modelo matemático a avaliação de cargos, mas devemos saber que este método tem um custo maior a ser investido e também precisa de maior tempo para elaboração.

O método de pontos segundo Franco (2012, p.92) é “recomendado para aplicação em empresas que possuam maior estrutura organizacional e, conseqüentemente, maior número de cargos.

Este método necessita de bastante conhecimento e atenção para definir os fatores (geralmente sete fatores), que estarão no manual, não esquecendo que os principais são instrução e experiência.

Neste sistema selecionam-se os fatores mais usados nos cargos e dividem-se os mesmo em graus e logo depois em pontos para representação da importância dos fatores na avaliação do cargo.

Cada fator recebe uma percentagem dependendo da sua importância, normalmente, utiliza-se de 50 % para área mental, 40% para responsabilidade e 10 % para as demais.

Pode-se usar também a atribuição de pesos por experiência interna ou por análise da regressão, mas neste trabalho não aprofundamos neste assunto, justamente por necessitar que se façam cálculos da progressão aritmética ou progressão geométrica, logo é bastante complexo e demorado, além de exigir programas de computadores e boa experiência em cálculos estatísticos.

O método comparação por fatores não é muito utilizado, mas para elaboração do mesmo também se faz necessário que o comitê defina os fatores, e quais cargos serão avaliados e qual salário desses cargos no mercado atual.

Os métodos sistêmicos (Hay,Hoyler,Merger) segundo Franco (2012,p.105):

“muitos dos métodos sistêmicos são baseados no sistema de pontos. Dessa forma, não deixam também de serem métodos quantitativos de avaliação de cargos, mesmo que a construção desses sistemas seja desenvolvida por consultorias que visam trazer para as empresas bons resultados por meio de metodologias objetivas e práticas.”

Estes métodos são feitos por empresas especializadas, usam manual de avaliação própria, e são protegidos por leis de direitos autorais, portanto, neste trabalho, também não aprofundamos neste assunto.

5.6 PESQUISA SALARIAL

Fazer pesquisa é sempre trabalhoso e complexo, pois envolve várias etapas, então a maioria das empresas utiliza-se de consultores especializados para execução deste trabalho para que tenham um bom resultado final, pois um dos objetivos finais do plano de cargos e salários é o equilíbrio externo.

Franco (2012, p.108) “estima-se que uma pesquisa deve conter não mais que 30 cargos em sua amostra, e não menos que 15 cargos.”

5.7 ESTRUTURA SALARIAL

Os componentes da estrutura salarial são os cargos pontuados e o resultado da pesquisa salarial. Com a estrutura salarial os salários e os cargos da empresa estarão equilibrados, o que poderá atrair bons profissionais e manter os que já se encontram na organização.

Para a montagem será necessário ter conhecimento de estatística para alguns passos como, por exemplo: curva de referência e amplitude da faixa, e progressão aritmética ou geométrica.

5.8 POLÍTICA SALARIAL

Franco (2012, p.129) “A montagem do manual de políticas e praticas de remuneração pode nascer juntamente com um possível manual de procedimentos e políticas de Recursos Humanos que a empresa adotará e que passará a ser um documento-chave na relação entre empregado e empregador.”

Chiavenato (2009, p.88) define Política Salarial como “conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários”.

Normalmente defini-se em política salarial duas questões relacionadas à promoção na empresa, ou seja, promoção vertical ou horizontal que é quando o funcionário adquire competências e habilidades para ser promovido.

Marras (2009, p. 120) pontua que a política salarial “É o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional”.

Todo colaborador tem o seu valor dentro da empresa, logo a organização precisa estar atenta se os seus funcionários estão se sentido satisfeitos com a remuneração que recebem, em troca das tarefas executadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o objetivo de apresentar à empresa pesquisada uma proposta, ou seja, os dados necessários para a implantação de um plano de cargos e salários, pois a mesma ainda não possui.

A empresa é composta por 21 funcionários, separados por diversos setores e todos são coordenados pelo diretor comercial.

A elaboração do plano de cargos e salários é feito em várias etapas: planejamento, divulgação do plano, análise e descrição dos cargos, avaliação e classificação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e política salarial.

Devido o salário ser um tema bastante complexo, neste trabalho não foi feita uma pesquisa profunda sobre as etapas pesquisa salarial, estrutura salarial e política salarial, justamente devido cada empresa seguir sua forma já escolhida, sendo assim caso a empresa queira saber mais sobre o assunto, nas referências bibliográficas, a mesma encontrará os dados necessários para ajudá-la nesse processo, juntamente com o pessoal do departamento responsável pela administração de pessoal.

A maioria das pesquisas foram realizadas através do livro do autor José de Oliveira Franco, que utiliza uma linguagem simples e de fácil entendimento.

Assim como descrito na metodologia, utilizou-se de dados fornecidos pela empresa e questionário com alguns funcionários, e também pela observação da autora, pois a mesma também realizou o estágio supervisionado na respectiva empresa.

Espera-se que futuramente a empresa faça a implantação do Plano de Cargos e Salários, pois a autora observou que a mesma possui poucos benefícios para deixar o funcionário motivado. Alguns funcionários aparentemente estão sobrecarregados, ou seja, com diversas tarefas e não possuem oportunidade de crescimento dentro da organização.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES DE SA, Júlio. **Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: CNI, 1982.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações/ Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como reter talentos na organização**. – 6. Ed. Ver. E atual. – Baurei, SP: Manole, 2009.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FRANCO, J.O. **Cargos, salários e remuneração**/-ed.rev.- Curitiba, PR, 2012.
- FRANCO, J.O. **Recursos humanos**: fundamentos e processos, Curitiba, PR , 2012.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo RGS: Universidade Feevale, 2013.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MASIERO, G. **Adm de empresas SP**, Saraiva, 2007.
- OLIVEIRA, A. **Manual de Salários e Benefícios**. SP, Atlas, 2006
- PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2004
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11.ed. São Paulo: LTr , 2005.
- RESENDE, Ênio J.. **Cargos, salários e carreira**: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.
- .

ANEXO 1 ROTEIRO DE ENTREVISTA (QUESTIONÁRIO) APLICADO

Questionário - Cargos e Salários

1. Você possui conhecimento se na empresa na qual trabalha existe o Plano de Cargos, Salários e Carreiras?

sim não

2. Você Sabe identificar qual é seu Cargo e sua Função na organização?

sim não

Caso sim descreva: _____

3. Você sabe a qual é o seu Salário e qual é a sua Remuneração total?

sim não

4. Você conhece os benefícios que a empresa possui para seus colaboradores?

sim não a empresa não possui benefícios

Caso sim descreva: _____

5. Tenho oportunidades de crescimento profissional nesta empresa?

sim não

ANEXO2 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

Título: CLASSIFICAÇÃO PROFISSIONAL	
Função: Auxiliar Administrativo	Setor: Escritório
Qtd: 1	
Chefe Direto: Diretor Operacional	Funcionário: Marlene Castro
Descrição Detalhada:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar rotinas administrativas; 2. Enviar os documentos necessários para o escritório de contabilidade; 3. Emitir notas fiscais; 4. Fazer pagamento dos funcionários; 5. Fazer a relação dos carregamentos; 6. Controlar CP e CR; 7. Enviar e fornecer dados necessários para a diretoria; 8. Efetuar pagamento via Internet; 9. Realizar o controle bancário; 10. Conferir impostos e tributos; 11. Manter e coordenar o registro dos funcionários.

Elaborado por	Data:	Revisão geral	Aprovado por	Data
----------------------	--------------	----------------------	---------------------	-------------

ANEXO 3 DESCRIÇÃO DE CONTAS A PAGAR

Após receber a nota fiscal, verificar as quantidades de parcelas e tirar os xerox das quantidades correspondentes, anotar na agenda de papel os vencimentos, pois a empresa possui sistema eletrônico,mas não é utilizado até o momento, e arquivar estas copias na pasta de contas a pagar na data do vencimento. Dias antes do vencimento, verificar se chegou o boleto bancário ou se o mesmo consta em Débito Direto Autorizado no banco na qual a empresa trabalha e avisar o presidente. No dia anterior veja se consta saldo em banco para liberação do débito ou pagamento do boleto (caso não avise o presidente). Caso seja pagamento via depósito, já deverá ter em mãos os dados bancários do fornecedor para que possa ser efetuado na data correta (este serviço de ida até ao banco não é feito pelo Auxiliar Administrativo e sim pelo próprio presidente da empresa).Após o pagamento, anexar o boleto e o comprovante de pagamento na cópia da nota fiscal e arquivar no caixa contábil do dia atual. Caso o pagamento já tenha sido efetuado à vista na data da compra, apenas anexar uma cópia da nota no caixa contábil do dia que foi feito este pagamento.

Obs: Todas as notas são analisadas pelo Diretor Comercial e enviadas para o Diretor Administrativo, caso houver alguma irregularidade, o Auxiliar Administrativo será avisado para não efetuar o pagamento.