



## **Avaliação da Implantação de um Plano de Cargos e Salários em uma Empresa do Ramo da Construção Civil do Sul de Santa Catarina**

Marina Koehler Martinello, Andre Paes Topanotti, Adriana Carvalho Pinto Vieira

### **RESUMO**

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

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

### **1 INTRODUÇÃO**

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

Com este volume maior de organizações neste ramo está presente uma ameaça real para o crescimento das organizações: a rotatividade. Cada colaborador busca o melhor para si, sendo que o mesmo busca satisfação pessoal, satisfação financeira, reconhecimento, motivação, um clima organizacional positivo, enfim vários itens indispensáveis para um colaborador se manter em uma instituição. Conforme Milkovich (2000), é simplesmente impossível manter uma empresa sem pessoas eficazes para que assim seja possível atingir os objetivos desejados, sendo que é através da área administração de recursos eficaz e eficiente em desempenhar seu trabalho, que se possibilita a contratação de pessoas certas, consegue-se baixo índice de rotatividade, trabalhando com uma equipe engajada e dando o seu melhor sempre, para assim juntos alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

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

Este presente estudo tem como objetivo geral avaliar o processo de Implantação de um plano de cargos e salários em uma empresa do ramo Construção Civil. E como objetivos



específicos busca realizar levantamento bibliográfico sobre a administração de cargos e salários; apresentar o processo de implantação de plano de cargos e salários na organização que será desenvolvido o estudo de caso e avaliar os impactos do plano de cargos e salários, através de uma análise anterior e posterior da implantação.

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

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

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

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

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

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

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

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

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



## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

O estudo de cargos e salários é, de acordo com Araujo (2006), um instrumento que concede à empresa uma melhor administração de seus recursos humanos em todos os aspectos, sendo eles tanto na contratação, como também nas movimentações horizontais, onde se encaixam as progressões e méritos de cada colaborador, e também nos aspectos verticais, sendo esses as promoções e como retorno também é possível obter a retenção de talentos da empresa.

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

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

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

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

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

## 2.3 O PROGRAMA DE CARGOS E SALÁRIOS

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

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



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

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

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

## **2.4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS**

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

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

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

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

Para Chiavenato (2002) etapas que cargo compreendem o planos de cargos possuem como requisitos os requisitos mentais, requisitos físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho, onde nesta análise de cargos é possível observar o comportamento, algumas condições físicas que cada colaborador precisa para ocupar cada cargo, com isso, também é possível apresentar de forma explícita as funções dos cargos para assim analisar o





seu comprometimento para com o tal cargo, podendo assim também demonstrar a real importância de cada cargo na empresa através do organograma, para isso se faz importante a avaliação de desempenho no cargo.

## **2.5 AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS**

Faraco (2007) cita a avaliação e classificação dos cargos como um dos instrumentos que a empresa tem à sua disposição para ordenar e criar uma melhor apresentação dos níveis que possuem, e das faixas a serem avançadas onde cada atividade possui sua importância previamente definida e com critérios para ser alcançada. Sendo que sua principal função na empresa é manter um equilíbrio nos salários, e incentivar a busca que o colaborador terá para alcançar seus objetivos.

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

Contudo esta avaliação não mostra explicitamente o valor salarial que deve ser pago para cada cargo, o salário deve ser definido e atribuído a cada cargo conforme descreve Chiavenato (2000) por três variáveis: a) Situação do mercado de salários; b) Recursos financeiros da empresa; c) Avaliação de cargos (deveres e responsabilidades inerentes ao cargo).

## **2.6 POLÍTICA SALARIAL: NORMAS E PROCEDIMENTOS DE FUNCIONAMENTO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

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

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

Para Chiavenato (2002), uma política salarial deve ter como conteúdo: Estrutura de cargos e salários: isto é, classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos. Salários de admissão para as diversas classes salariais. O salário de admissão para empregados coincide com o limite inferior da classe salarial. Previsão de reajustes salariais, sejam por determinação legal (dissídios coletivos), sejam espontâneos. Os reajustes salariais podem ser: Reajustes Coletivos: visam restabelecer o valor real dos salários, face as alterações na conjuntura econômica do país. Reajustes individuais: suplementam os ajustes coletivos e podem classificar-se em Reajustes por promoção; Reajuste por enquadramento; e Reajustes por mérito.



## 2.7 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

## 2.8 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

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

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



A pesquisa trata-se de um estudo de caso onde será avaliado o impacto da implantação de um programa de cargos e salários, tendo com base a pesquisa de clima organizacional de 2012 e pesquisa específica realizada em junho 2015.

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

A metodologia aplicada no ano de 2012 se deu da seguinte forma: Foram solicitados aos colaboradores que respondessem um questionário físico de 29 perguntas da forma mais sincera possível, todos os questionários eram anônimos, para garantir sigilo aos colaboradores, apenas foi solicitado que informassem o seu setor de trabalho, para que assim fosse possível identificar caso algum problema seja pontual, sendo que desta forma as ações a serem tomadas possam ser mais eficazes. No total desta filial 133 colaboradores participaram o que representa a uma parcela de 71% do total de funcionários da empresa.

Em 2015 a pesquisa foi realizada nos dias 04 e 05 de junho, sendo que foram solicitados aos colaboradores que respondessem um questionário físico com 4 perguntas relacionadas com o plano de cargos e salários. Todos os questionários eram anônimos, para garantir sigilo aos colaboradores. A participação foi de 76% do total do quadro de colaboradores da empresa.

#### **4 A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

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

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

Já nesta outra etapa o enfoque foi na análise dos cargos, que novamente foi desenvolvida com reuniões, entre a divisão de recursos humanos a gerência, setor de administração da produção, consultor externo e gerência. Sendo que assim foi possível analisar cargo a cargo, através da definição por classes, adotando o modelo recomendado pelo Sistema de Cargos e Salários do consultor externo.

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



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

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

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

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

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

- Promoção Horizontal: ocorre quando o colaborador se desenvolve dentro da própria função, ou quando o colaborador fica na mesma função e ocorre a troca de, sendo que isso procede quando há o atingimento dos pontos pré-estabelecidos no sistema de Critérios de Reenquadramento.

- Promoção Vertical: é decorrente do desenvolvimento e a conseqüente melhoria do nível de capacitação do colaborador, onde isso representa a sua progressão de um nível de classificação para outro mais elevado, ou seja, progredindo de um cargo para outro mais elevado, acatando o sistema de Critérios de Reenquadramento e atenda as características e requisitos exigidos conforme a descrição de cada cargo.

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

O reenquadramento é a ocasião onde será feita a avaliação do colaborador, com base nos critérios e requisitos exigidos para cada função e nível. Para o andamento do Plano de Cargos e Salários, foram configuradas as seguintes normas específicas, esclarecendo assim como ocorrera este período: O período de reenquadramento não deverá atingir o prazo máximo de 24 meses, a partir da implantação do plano de cargos e salários; A solicitação do reenquadramento bem como a avaliação de desempenho ficará a cargo da gerência do setor juntamente com a gerência industrial; Fica a cargo do colaborador manter seu cadastro de formação (como por exemplo, cursos de especialização na área, graduação completa, entre outros) atualizado no setor de recursos humanos, mediante a apresentação do comprovante de conclusão; Será vedado reenquadramento caso o colaborador não possua os requisitos mínimos exigidos.

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





Quadro 2: Descrição dos cargos categoria I e III A

<b>CARGOS</b>	<b>REQUISITOS EXIGIDOS</b>	<b>Categoria</b>
Operador Industrial I	1. Ensino Fundamental	CATEGORIA I A
Operador Industrial II	1. Ensino Fundamental 2. Experiência comprovada na área de um ano e ou aprovação na Avaliação Técnica 3. Treinamento de NR 6 4. Treinamento de NR 11 6. Treinamento de NR 17 7. Curso de Ponte Rolante	CATEGORIA I A
Operador Industrial III	1. Ensino Fundamental 2. Experiência comprovada na área de um ano e ou aprovação na Avaliação Técnica 3. Treinamento de NR 6 4. Treinamento de NR 11 6. Treinamento de NR 17 7. Curso de Ponte Rolante 8. Curso Básico de Interpretação de Projetos 9. Experiência na área comprovada de 03 anos e ou aprovação na Avaliação Técnica.	CATEGORIA I A
Coordenadores - FABRIL	1. Ensino Médio; 2. Experiência comprovada na área de cinco anos e ou aprovação na Avaliação Técnica. 3. Curso de Formação de Liderança Nível II. 4. Treinamento Intensivo de 5'S 5. Treinamento Intensivo de ABCIC 6. Treinamento Intensivo de SGI	CATEGORIA III A

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

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

- Assiduidade: Será feito através da verificação dos registros no cartão ponto de cada colaborador.
- Avaliação de Desempenho: Será verificado através dos resultados da avaliação de desempenho feita conforme os critérios e padrões do setor pessoal.
- Experiência Profissional: Sendo na própria empresa, será verificado através do setor pessoal através dos seus registros, e experiências externas na função, será feita através da carteira de trabalho e/ou através de declarações das empresas em questão.
- Formação: Será comprovado mediante a entrega da documentação ao setor pessoal, esta comprovação será mediante a diplomas, para os casos de cursos e graduações já



concluídas, e para graduações não concluídas/ em andamento será através do comprovante de matrícula e do atestado de frequência emitida pela instituição em questão. Sendo que fica registrado o último comprovante entregue, sendo esta a formação vista como atual para o plano de cargos e salários.

- Treinamentos: Esta verificação se dá através dos registros de treinamento com as devidas assinaturas, quando internos, já quando externos, será através dos certificados emitidos pelas instituições onde foram feitos, desde que sejam entregues ao setor pessoal e estejam dentro do período de validade.

#### 4.1 ANÁLISE DA PROPOSTA

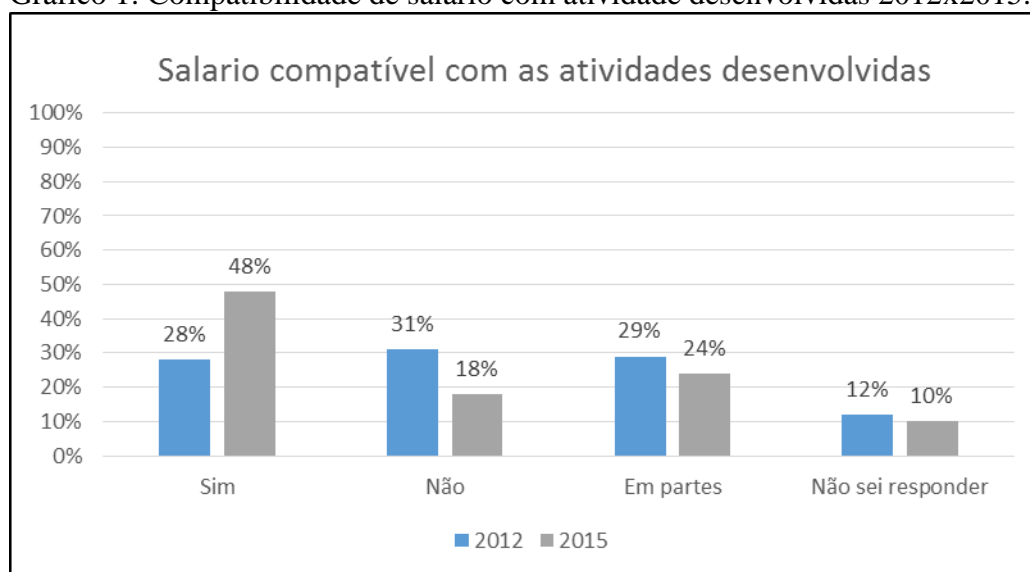
Neste capítulo será apresentada uma análise anterior à implantação do plano de cargos e salários e outra posterior. Esta análise foi feita com base no diagnóstico de clima organizacional, sendo realizadas pela divisão de recursos humanos, a primeira em 2012 e a posterior realizada com uma diferença de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

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

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

Os gráficos a seguir se baseiam no diagnóstico de clima organizacional realizada no ano de 2012, e na pesquisa realizada em junho de 2015 após a implantação do plano de cargos e salários.

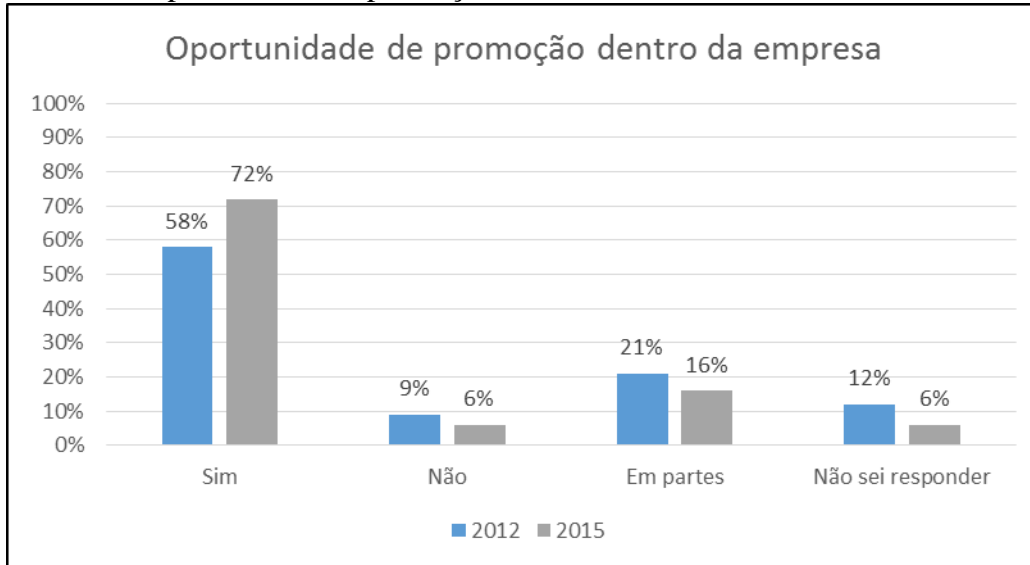
Gráfico 1: Compatibilidade de salário com atividades desenvolvidas 2012x2015.



FONTE: Pesquisa de clima da empresa adaptado pela acadêmica.

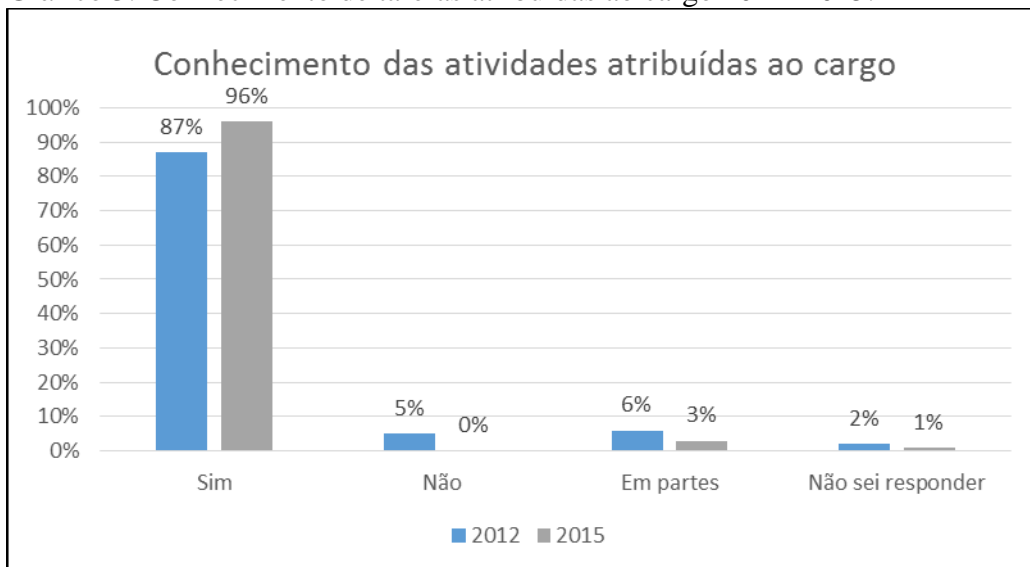


Gráfico 2: Oportunidade de promoção 2012x2015.



FONTE: Pesquisa de clima da empresa adaptado pela acadêmica.

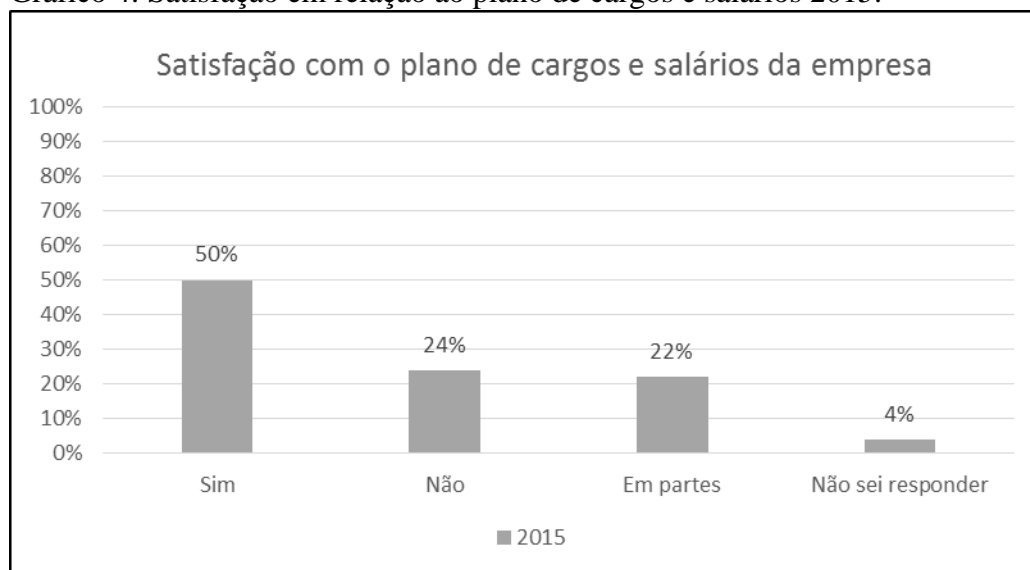
Gráfico 3: Conhecimento de tarefas atribuídas ao cargo 2012x2015.



FONTE: Pesquisa de clima da empresa adaptado pela acadêmica.



Gráfico 4: Satisfação em relação ao plano de cargos e salários 2015.



FONTE: Pesquisa realizada pela acadêmica.

## 5. ANÁLISE DE DADOS

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

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

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

A questão “Você tem conhecimento das tarefas atribuídas ao seu cargo?” vem para complementar a primeira questão, onde o índice de sim em 2012 era de 87% esse mesmo quase chega a ser unânime em 2015 com um índice de 96%. Com isso fica muito claro que todo o trabalho desenvolvido junto aos colaboradores de esclarecimento e divulgação das tarefas atribuídas ao seu cargo foi satisfatório e eficaz.

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

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo foi possível atingir o objetivo específico onde foi possível perceber através das pesquisas bibliográficas, das declarações e experiências obtidas com a implantação deste projeto na empresa, que o plano de cargos e salários é uma ferramenta





necessária para manter a transparência e igualdade na relação entre empresa e profissional conforme cita Pontes (2002).

Deixando claro que questões salariais, devem ser seguidas de políticas internas, que delimitem os valores máximos e mínimos que a empresa pretende pagar para cada cargo, segundo cita Coopers e Lybrand (1996).

Também demonstra que a responsabilidade de uma troca de função e/ou alteração salarial fica a cargo do profissional, já que depende de seu interesse, desenvolvimento, aperfeiçoamento para atingir novos níveis, sendo incentivados pela empresa conforme Faraco (2007).

Foi possível perceber através da pesquisa bibliográfica, segundo cita Zuccoli e Franzin (2006), que a ferramenta do plano de cargos e salários bem implantado mantém o profissional motivado e auxilia na melhoria contínua tanto da empresa como do capital humano, fazendo com que a organização se torne mais competitiva diante do mercado.

Concluindo o segundo e terceiro objetivo específico onde na prática, mesmo com período exímio de implantação do cargos e salários já foi possível perceber alguns dos seus reflexos positivos, como aumento nos índices de satisfação dos colaboradores, conforme cita Souza (1980).

Porém, conforme Gil (2001), se faz necessário uma pesquisa de clima para medir a satisfação do colaborador após um ano de implantação, já que a pesquisa de clima é uma ferramenta de gestão. Com isso seria possível perceber não somente a satisfação, mas também os outros benefícios e retornos que o plano de cargos e salários trouxe para a empresa, deixando claro os pontos onde a empresa deve agir seja para melhorar alguns pontos ou manter outros.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luiz Cesar G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional**. *Revista Produção*. v.16, n.02, Maio/Ago de 2006.
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: edição compacta**. 6 ed. São Paulo, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COOPERS&LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1977.



- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONÇALVES, Gilson. **Rotinas trabalhistas de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2008.
- FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; et al. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11 ed. São Paulo: Futura, 2005.
- MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 3 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PINHEIRO, Ivan Antônio. **Fatores do clima organizacional que são motivadores para a inovação tecnológica em um centro de tecnologia**. *Revista Eletrônica de Administração*, edição 29, v. 5, n. 8, p. 120, Porto Alegre, setembro/outubro, 2002.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 8 ed. São Paulo: LTr, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de cargos e salários**. 9 ed. São Paulo: LTr, 2002.
- SOUZA, Edela Lanzer. **Percepção do clima conforme o escalão hierárquico**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 4, p. 27, Rio de Janeiro, outubro/dezembro, 1980.
- TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmicas, da ciência e da pesquisa**. *Petrópolis: Vozes*: 2005.



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

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