

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**BRUNA ELISE DELL'AGNOLO
BRUNA HAMES DE MELO**

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA MADALMAQ
EQUIPAMENTOS**

FLORIANÓPOLIS

2015

BRUNA ELISE DELL'AGNOLO

BRUNA HAMES DE MELO

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA MADALMAQ
EQUIPAMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Área de concentração: Administração de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof^ª. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2015

Catálogo na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina

A ficha catalográfica é confeccionada pela
Biblioteca Central.

Tamanho: 7cm x 12 cm

Fonte: Times New Roman 9,5

Maiores informações em:

<http://www.bu.ufsc.br/design/Catalogacao.html>

Bruna Elise Dell Agnolo

Bruna Hames de Melo

Plano de Cargos e Salários para a empresa Madalmaq Equipamentos

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, ____ de _____ de 2015.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.

Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof^a. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, Dr^a.

Orientador

Universidade UFSC

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

Avaliador

Universidade UFSC

Prof. Mario de Souza Almeida, Dr.

Avaliador

Universidade UFSC

Aos pais Elizeu e Águida e aos irmãos e irmãs;
Aos pais Antônio Sérgio e Neiva.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos às nossas famílias, que sempre estiveram ao nosso lado, nos incentivando e apoiando durante todos os momentos e que não mediram esforços para que chegássemos até esta etapa de nossas vidas.

Agradecemos também aos nossos amigos e companheiros que fizeram parte da nossa formação e, com certeza, influenciaram no nosso desenvolvimento profissional e pessoal.

Por fim, agradecemos a todos os professores e corpo docente, os quais possibilitaram o nosso aprendizado e se dedicaram ao nosso desenvolvimento como profissionais, em especial à professora Dr^a. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, que nos orientou com atenção e competência durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Este presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de cargos e salários adequado à realidade da empresa Madalmaq Equipamentos. A empresa está localizada no município de Palhoça, Santa Catarina, atua há 24 anos no mercado e possui suas atividades voltadas à venda de guindastes e serviços, realizando negócios por todo o estado. Para o início da elaboração do plano, foram feitas entrevistas, questionários e observações na empresa, além de uma análise dos documentos necessários. A partir disso, foi realizado um diagnóstico da situação atual da empresa e de suas atividades de recursos humanos e pôde-se constatar que não havia uma estrutura bem definida de cargos. Após o diagnóstico, realizou-se um planejamento da elaboração do plano com a diretoria e uma posterior análise dos cargos, em que foram analisados os 23 cargos da organização, possibilitando a avaliação destes, classificando-os por ordem de importância. Em seguida, realizou-se uma pesquisa salarial e uma proposta para a adequação de salários e, além disso, foram definidos novos princípios para a política de administração de cargos e salários da empresa. Para finalizar o plano, foram abordadas premissas para implementação e manutenção do PCS e, após o estudo, foram apresentadas as considerações finais a respeito do trabalho.

Palavras-chave: Plano de cargos e salários. Política salarial. Administração de recursos humanos.

ABSTRACT

The purpose of this study is to draw up a plan for jobs and salaries adequate to the reality of Madalmaq Equipments Company. The company is located in the municipality of Palhoça, Santa Catarina. It has been operating for 24 years in the market and has its activities related to the sale of cranes and services, conducting business all over the state. To the beginning of plan's preparation, interviews, questionnaires and observations were conducted in the company, as well as an analysis of the necessary documents. From this, was made a diagnosis of the current situation of the company and its human resources activities and could be seen that there was not a well-defined positions of jobs. After the diagnosis, It was made a planning to the plan's development with the directors and a subsequent analysis of positions, where the 23 positions of the organization were analyzed, enabling the evaluation of these and ranking them in order of importance. Then, a salary survey was made and a proposal for adjustment of salaries was held and, in addition, new principles for the management policy positions and salaries were defined for the company. To finalize the plan, assumptions were discussed for implementation and maintenance of PCS and, after the study, the final considerations were presented about the work.

Keywords: Plan for jobs and salaries. Salary policy. Human resource management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos.....	19
Quadro 2: Relações entre objetivos e políticas do sistema de administração de salários.....	27
Quadro 3: Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários.....	28
Quadro 4: Definições dos principais termos empregados na análise de cargos.	31
Quadro 5: Métodos combinados para a coleta de dados.	32
Quadro 6: Métodos de avaliação de cargos.	36
Quadro 7: Objetivos x Tipos de coleta de dados.....	45
Quadro 8: Divisão de funcionários por setor.	50
Quadro 9: Métodos para a coleta de dados.	52
Quadro 10: Descrição de cargo – Pintor.	53
Quadro 11: Descrição de cargo – Mecânico.	54
Quadro 12: Descrição de cargo – Soldador.	55
Quadro 13: Descrição de cargo – Torneiro Mecânico.....	56
Quadro 14: Descrição de Cargos – Montador.....	57
Quadro 15: Descrição de cargo – Eletricista.	58
Quadro 16: Descrição de Cargo – Chefe de Oficina.	59
Quadro 17: Descrição de cargo – Estagiário.....	61
Quadro 18: Descrição de cargo – Supervisor de almoxarifado. Error! Bookmark not defined.	
Quadro 19: Descrição de cargo – Assistente Administrativo Financeiro.	64
Quadro 20: Descrição de cargo – Assistente Administrativo.....	65
Quadro 21: Descrição de cargo – Assistente de Recursos Humanos.....	66
Quadro 22: Descrição de cargo – Consultor de vendas externas.....	68
Quadro 23: Descrição de cargo – Vendedor técnico de peças e serviços.....	69
Quadro 24: Descrição de cargo – Gerente Comercial.....	71
Quadro 25: Descrição de cargo – Diretor Administrativo.	73
Quadro 26: Descrição de cargo – Diretor Geral.	75

Quadro 27: Quadro de dupla entrada para avaliação dos cargos chaves por comparação binária.....	77
Quadro 28: Avaliação dos cargos-chave pelo avaliador A	78
Quadro 29: Avaliação dos cargos-chaves pelo avaliador B	79
Quadro 30: Avaliação dos cargos-chaves pelo avaliador C	80
Quadro 31: Consenso do comitê de avaliação para os cargos-chaves.....	81
Quadro 32: Ordem dos cargos pelo consenso dos avaliadores.....	82
Quadro 33: Quadro de dupla entrada para avaliação dos cargos de oficina por comparação binária.....	83
Quadro 34: Consenso do comitê de avaliação para o setor de oficina	83
Quadro 35: Ordem dos cargos de oficina pelo consenso dos avaliadores.....	84
Quadro 36: Pesquisa salarial	85
Quadro 37: Salário base dos cargos administrativos e de chefia.....	86
Quadro 38: Salários base dos cargos da oficina.	86
Quadro 39: Comparativo entre salário atual x salário pesquisado – Administrativo e Chefias.....	87
Quadro 40: Comparativo entre salário atual x salário pesquisado – Oficina.	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	13
1.2 Justificativa	13
1.3 Estrutura do trabalho	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Administração de recursos humanos nas empresas	16
2.2 Plano de cargos e salários	22
2.3 Etapas para a implementação de um plano de cargos e salários	28
2.3.1 Planejamento e divulgação do projeto	29
2.3.2 Análise dos cargos	30
2.3.3 Avaliação de cargos	34
2.3.4 Pesquisa Salarial	38
2.3.5 Salários e Remuneração	40
3 METODOLOGIA	43
3.1 Tipo de estudo	43
3.2 Coleta de dados	44
3.3 Análise e Interpretação de dados	46
3.4 Limitações de estudo	47
4 ESTUDO DE CASO	47
4.1 A empresa Madalmaq Equipamentos	47
4.1.2 Situação de Recursos Humanos na empresa	49
4.2 Planejamento do estudo de caso	51
4.3 Análise de cargos	52
4.3.1 Setor de Oficina Mecânica	52
4.3.2 Setor de Almoxarifado	60
4.3.3 Setor Administrativo	63

4.3.4 Setor Comercial	67
4.3.5 Diretoria.....	72
4.4 Avaliação de cargos.....	76
4.5 Pesquisa Salarial.....	84
4.6 Salários e Remuneração.....	86
4.7 Implementação do plano	89
4.8 Manutenção do plano.....	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	91
REFERÊNCIAS.....	93
APÊNDICE I - Questionário para análise de cargos operacionais.....	96
APÊNDICE II - Questionário para análise de cargos do setor administrativo	98
APÊNDICE III - Questionário para análise de cargos da Diretoria.....	101

1 INTRODUÇÃO

As atividades relacionadas à área de recursos humanos estão ganhando cada vez mais importância no âmbito organizacional. Com o passar dos anos, as organizações perceberam que o capital humano não era apenas mais um custo para a empresa, mas sim um ativo.

Na era do conhecimento, máquinas e equipamentos não são mais fatores de diferenciação, sendo acessíveis a qualquer empresa que esteja disposta a pagar. Um dos grandes desafios da empresa é a maneira de administrar seu pessoal, reter e atrair talentos e gerir o conhecimento presente no seu capital humano. O sucesso da empresa está, acima de tudo, em dispor de profissionais capazes de alavancar a empresa na direção certa de seus objetivos. Perante isso, toda e qualquer empresa que queira se manter estrategicamente competitiva, começa a buscar uma nova forma de gerir seus funcionários. Para tal, busca métodos de gerenciamento que sejam eficazes tanto para as estratégias da empresa quanto para a satisfação do colaborador.

Neste mesmo contexto, o salário não é mais a única fonte de motivação dos funcionários dentro de uma empresa. A área de recursos humanos precisa ir muito além disso, necessitando desempenhar suas atividades voltando-se à valorização das pessoas. Os indivíduos desempenham suas atividades e tarefas com mais atenção e vontade quando a organização oferece condições adequadas para desenvolvê-las. Acredita-se que, com o amadurecimento da área de recursos humanos, a valorização e a recompensa adequada às pessoas criaram condições favoráveis para que todos trabalhem melhor para fazer de fato a empresa crescer, e não apenas para cumprir seus horários.

Sendo assim, a gestão de pessoas tem caráter estratégico dentro das organizações. É preciso que haja uma interação entre os propósitos da empresa e dos indivíduos, para que ambos consigam alcançar seus objetivos, adaptando os objetivos individuais dos funcionários com os da empresa, a fim de criar uma relação de ganhos recíprocos. Para criar esta interação, alguns autores propõem políticas e práticas essenciais para a administração de pessoas, entre elas o plano de cargos e salários, ferramenta fundamental para a realização de tais objetivos.

O plano de cargos e salários (PCS) deve ter participação de todas as áreas da empresa para que seja realista e condizente com o cenário organizacional. O PCS

visa o cumprimento de objetivos legais e permite que as práticas da área de recursos humanos (da identificação de uma vaga à avaliação dos resultados) sejam realizadas com uma base padronizada que sustenta as decisões. Além disso, auxilia no planejamento de carreira dos funcionários.

O plano de cargos e salários proposto neste estudo é destinado à empresa Madalmaq Equipamentos, uma empresa especializada em vendas de guindastes, acessórios, peças e assistência técnica. A Madalmaq Equipamentos existe há 23 anos no mercado, está localizada na cidade de Palhoça e é representante no estado de Santa Catarina do Grupo Palfinger, grupo que possui sede na Áustria e possui representantes em todos os continentes.

Apesar de a empresa Madalmaq existir há muitos anos, ela ainda não possui áreas e cargos bem definidos, possuindo apenas as atividades meramente essenciais para o seu funcionamento e dividindo essas tarefas ao seu pessoal sem área específica. Sendo assim, a organização precisa melhorar seus processos e um plano de cargos e salários seria fundamental para começar esta estruturação.

Desta forma, apresenta-se o problema da pesquisa: **Como deve ser o plano de cargos e salários da empresa Madalmaq Equipamentos?**

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de cargos e salários para a empresa Madalmaq Equipamentos Ltda.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Retratar a situação atual das atividades de recursos humanos da empresa;
- b) Analisar os cargos e salários existentes;
- c) Elaborar uma descrição de cargos;
- d) Estabelecer parâmetros de avaliação de cargos;
- e) Realizar uma pesquisa salarial;
- f) Definir um plano de cargos e salários para a organização.

1.2 Justificativa

Hoje em dia, a Madalmaq Equipamentos vê a necessidade de estruturar alguns processos e atividades dentro da empresa. Desde seu surgimento até hoje, não foi feito nenhuma estruturação de áreas e as tarefas são mal separadas.

Ultimamente, a organização vem passando por diversas dificuldades por conta desses problemas. Alguns exemplos são a dificuldade na hora de dividir as tarefas, a falta de descrição de cargos e suas especificações na hora de contratar alguém, salários propostos sem políticas pré estabelecidas. Sendo assim, este trabalho torna-se importante por dar começo a sua estruturação, dividindo áreas, elaborando descrições de cargos, salários e políticas, possibilitando uma adequada gestão de pessoas e deixando de forma mais clara as atribuições de cada cargo, tanto para a empresa quanto para o próprio funcionário poder atuar melhor e saber seus reais objetivos e metas.

O presente trabalho torna-se importante também no ponto de vista do aluno, sendo uma grande oportunidade de implementar seus conhecimentos advindos da teoria para a prática, gerando experiência.

Em relação à viabilidade do estudo, o trabalho se torna viável pelo fato de não possuir custos financeiros e uma das alunas trabalhar na organização e ter acesso a todas as informações necessárias.

1.3 Estrutura do trabalho

No presente capítulo, é realizada uma introdução do tema de plano de cargos e salários, definindo o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos do estudo realizado. São apresentados também a justificativa e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, há uma revisão dos principais conceitos abordando os temas de gestão de pessoas, plano de cargos e salários, modelagem de cargos e renumeração.

O capítulo 3 é dedicado à metodologia de realização do trabalho, apresentando os métodos usados para elaboração de cada parte do estudo de caso. Para sua estruturação, foram usados métodos de observação participante, entrevistas e análise documental.

O capítulo 4 contempla o desenvolvimento do estudo de caso e a criação do plano de cargos e salários.

No capítulo 5 são apresentadas as devidas conclusões as quais o estudo chegou, resgatando os objetivos e respondendo a pergunta problema deste trabalho.

Por último, são apresentadas as referências usadas no presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa, a seguir encontra-se a fundamentação sob a ótica de diversos autores a cerca do tema abordado neste trabalho.

2.1 Administração de recursos humanos nas empresas

Há algum tempo, houve quem acreditasse que as máquinas dominariam o mundo e as empresas e que as pessoas seriam deixadas de lado. Porém, com o passar dos tempos, mesmo com o avanço tecnológico, percebe-se cada vez mais que as pessoas estão virando o ponto chave da organização. Snell e Bohlander (2010, p. 7) afirmam: “A introdução de tecnologia avançada tende a reduzir o número de cargos que exigem pouca qualificação e a aumentar o de cargos que requerem qualificação considerável.” e isto acontece porque o trabalho, que antes exigia esforço físico, está sendo substituído pelo que exige competências intelectuais, haja visto que as máquinas substituem o corpo no trabalho pesado, mas nunca nas ideias e inovações. Ed Gubman (1999 apud SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 2) destaca: “Em muitas economias que apresentam rápido crescimento, pode ser mais fácil ter acesso ao dinheiro e à tecnologia do que a bons profissionais”. Ainda pode-se considerar que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. (FRANÇA *et al.*, 2002, p. 11). Desta forma, Snell e Bohlander (2010, pág. 2) afirmam que a vantagem competitiva de uma empresa caberá à empresa que sabe como atrair, selecionar, utilizar e desenvolver pessoas. E, para isto, é essencial que se tenha uma boa gestão de pessoas dentro da organização.

Segundo Macedo *et al.* (2003, p. 46), baseando-se nas ideias de Peter Drucker, o objetivo desta gestão não é somente compreender o comportamento humano e sobre ele atuar, mas também estimular o desenvolvimento de habilidades para a compreensão da organização como um sistema aberto que está em constante evolução e cujo futuro depende de planejamentos estratégicos. Ribeiro (2005, p. 6) complementa a ideia ao afirmar que a área de recursos humanos deve estar voltada,

permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva.

2.1.1 Histórico de Recursos Humanos

Quando se fala em gestão de pessoas, não se pode pensar que a valorização crescente que vemos hoje é uma realidade que sempre existiu, pois nem sempre se pensou nas pessoas como sendo o principal ativo de uma organização. Segundo o autor Girardi (2008), a Gestão de Recursos Humanos passou por fases que acompanharam o crescimento do mercado e do trabalho. Chiavento (2002a) afirma também que, em um passado não muito distante, as pessoas eram os recursos humanos da empresa, porém, “Em geral, recursos representam algo material, passivo, inerte e sem vida própria que supre os processos organizacionais em termos de matérias-primas, dinheiro, máquinas, equipamentos etc.” (CHIAVENATO, 2002a, p. 1). Nesta mesma linha, segundo Amboni e Andrade (2009), Taylor defendeu em seu livro “Princípios de Administração Científica” (1911) que o planejamento e a aplicação de métodos científicos deveriam ser feitos no desenvolvimento dos trabalhos para que os funcionários se tornassem mais eficientes, experientes e, conseqüentemente, rápidos na produção. Entretanto, o autor não se preocupou com os desejos dos funcionários, o que inibia a motivação para o trabalho. De 1900 a 1930, época em que Taylor publicou seu livro, “as atividades de Recursos Humanos restringiam-se aos cálculos para a retribuição aos trabalhadores do serviço prestado.” (GIRARDI, 2008, p. 18) e, conforme Gil (2007), a administração científica se fundamentava na racionalização do trabalho, objetivando reduzir tempos gastos desnecessariamente.

Com a busca de melhores resultados, as empresas passaram a ver na valorização da relação humana um diferencial competitivo. Gil (2007) explica que Elton Mayo comprovou a importância de fatores psicológicos e sociais na produção através de experiências: “As Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaboram com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.” (GIL, 2007, p. 19). No Brasil, segundo Girardi (2008), a Administração de Recursos Humanos acompanha a história da Administração, que evoluiu de acordo com os fatos políticos, econômicos e sociais de cada época. Entre 1930 e 1950, com o governo de Getúlio Vargas, houve a criação

das leis trabalhistas e, por este e outros motivos, a Administração de Recursos Humanos, segundo o autor, “tem, oficialmente, início nesta etapa, com o aparecimento do primeiro órgão de pessoal, embora extremamente burocrático, punitivo e partenalista.” (GIRARDI, 2008, p. 21).

A expansão da indústria trouxe imigrantes e uma forte influência de países do primeiro mundo para o Brasil, como Estados Unidos e alguns países da Europa. Entre 1950 a 1964, segundo Aquino (1980), a unidade de Recursos Humanos foi importada do país norte-americano e o seu comando foi passado para o antigo chefe de Pessoal, agora chamado de Administrador de Pessoal. Para Chiavenato (2002a), foi a partir da década de 70 que o conceito de Administração de Recursos Humanos surgiu, embora ainda houvesse resistência à ideia de que as pessoas eram importantes para a organização e não apenas recursos produtivos. O aparecimento da Administração de Recursos Humanos teve grande influência com a introdução da Teoria dos Sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy. Segundo Gil (2007), Bertalanffy acreditava que toda e qualquer organização é formada por elementos que interagem com a finalidade de formar uma estrutura organizada e, por este motivo, as pessoas se tornam parte desta organização e possuem importância essencial, devendo receber seu respectivo valor.

Entre 1964 e 1978, “os órgãos de Recursos Humanos das organizações passaram a dar atenção maior a certas áreas, até então pouco ou nada consideradas: treinamento e desenvolvimento de pessoal, plano de cargos e salários e benefícios.” (GIRARDI, 2008, p. 25). Ainda segundo Girardi (2008), entre 1978 até os dias atuais, surgiram movimentos, modelos e estratégias, como os movimentos grevistas, maior participação dos trabalhadores na vida política, valorização ao empregado, inclusão da Gestão Participativa, Downsizing, Terceirização, etc. Chiavenato (2002a) afirma que, com o surgimento dos sindicatos, o foco não era mais a intermediação entre os problemas e a redução dos conflitos, mas sim de administrar e gerir as pessoas de acordo com a legislação vigente. Deste modo, começou a existir uma maior preocupação com os funcionários da organização, notando que eles eram os recursos vivos e inteligentes que toda empresa dispõe.

Com o passar do tempo, não somente os termos mudaram, mas também a sua definição: De “Administração de Pessoal”, a área responsável pelas pessoas passou a ser chamada de “Administração de Recursos Humanos” e, segundo Aquino (1980), o quadro 1 mostra a principal diferença entre estas duas realidades.

Quadro 1: Diferença entre Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos.

Administração de Pessoal	Encarregada das rotinas trabalhistas decorrentes do contrato de trabalho.
Administração de Recursos Humanos	Especialista no planejamento e promoção da integração do trabalhador e do aumento da sua produtividade, através da coordenação de interesses seus e da organização.

Fonte: Adaptado de Aquino. (1980)

Atualmente, percebe-se uma crescente na valorização das pessoas no âmbito organizacional. Ribeiro (2005) mostra o antigo e o novo papel da área de RH e, resumidamente, a sua atuação hoje tende a ser mais aberta e integrada com a empresa no geral. Segundo Snell e Bohlander (2010), ainda que os custos de pessoal representem uma das maiores despesas para qualquer empresa, o capital humano diz respeito ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa e, “Embora o valor desses ativos possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme” (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 13).

2.1.2 Funções da área de recursos humanos

Conforme Snell e Bohlander (2010), a cultura das pessoas (atitudes, crenças, valores e costumes) é mutável e afeta seu comportamento no emprego e no ambiente interno da organização diretamente. Peranto isso, as políticas e os procedimentos de RH devem ser ajustados para lidar com estas mudanças. Para Gil (1994, p. 13), sua importância se dá através da integração e de atividades específicas:

A administração de recursos humanos (ARH) é o ramo especializado da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas.

Gil (1994) ainda afirma que a Administração de Recursos Humanos surgiu como consequência da complexidade das tarefas, sendo uma área multidisciplinar que envolve conhecimentos variados, como sociologia, psicologia, direito trabalhista

e medicina do trabalho. Chiavenato (2002b) converge para a mesma opinião ao definir a área de pessoas como interdisciplinar, que envolve técnicas de entrevista, aprendizagem, saúde, carreiras e cargos, satisfação de pessoas, salários, entre outros.

Há muitas expressões usadas para descrever a importância das pessoas para a empresa. Segundo Snell e Bohlander (2010), “Recursos humanos” indica uma impulsão no desempenho empresarial, enquanto que “capital humano” ou “ativo intelectual” transmitem uma ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho da empresa. Voltando ao fato de que a cultura é mutável, Snell e Bohlander (2010, p. 2) ainda afirma que “as empresas bem-sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum: Esta é a essência da gestão de recursos humanos.”. Girardi (2008) complementa afirmando que os processos da área de Recursos Humanos se modificam à medida em que a área foi sendo percebida como potencial estratégico. O autor resume os processos propostos por Chiavenato em 1999 como: “agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.” (2008, p. 39). Entretanto, para Girardi (2008), “os processos de downsizing, reengenharia, terceirização, qualidade total, entre outros adotados pelas organizações nos últimos anos, demonstram a ruptura com as práticas tradicionais de RH e uma visão mais aberta dos empresários, orientada à Gestão de Pessoas.” (GIRARDI, 2008, p. 52)

A atribuição de funções para o setor de Recursos Humanos é ampla e abrange diferentes situações. Segundo Chiavenato (2002b), a seguir estão algumas das funções e atitudes que devem ser levadas em conta no gerenciamento eficaz das pessoas: Admissões: escolha as pessoas certas para fazer o trabalho; Equipes de trabalho: faça as pessoas certas trabalharem juntas; Treinamento: Esclareça às pessoas que o treinamento melhora as habilidades; Empowerment: Dê às pessoas toda informação, força e poder de que elas precisam para fazer uma diferença competitiva; Recompensas: torne claros os padrões de qualidade e produtividade; Cliente: faça com que as pessoas entrem em contato com seus clientes – internos e externos. E, para Gil (1994), estas são algumas das funções básicas que compete a todo profissional de RH: comunicação eficaz com direção, gerência, empregados e públicos externos; propor critérios para o processo de recrutamento e seleção; definir padrões de avaliação de desempenho; avaliar cargos e funções na empresa, visando

identificar requisitos para os cargos; avaliar o valor relativo de cada cargo; estruturar o treinamento e desenvolvimento de pessoas; conduzir reuniões para orientação e discussão em assuntos relativos à RH e fornecer assessoria a direção e gerências nos mais diferenciados assuntos.

Quando se fala em planejamento estratégico, a área de RH também é essencial: “A sua atuação como função estratégica, em conjunto com a área estratégica, aperfeiçoa os processos, relacionamentos e resultados da empresa.” (GIRARDI, 2008, p. 67). O mesmo autor ainda afirma que quando atrelada à área estratégica, o RH se torna multiplicador de relações saudáveis, do conhecimento, do comprometimento e do desempenho organizacional. Segundo quadro apresentado por Snell e Bohlander (2010, p. 45), as funções da área de Recursos Humanos, quando alinhadas ao Planejamento Estratégico, são, resumidamente, estas: Quanto à missão, visão e valores, o RH deve captar a filosofia, definir fundamentos e orientar a empresa sobre códigos éticos de conduta. Na análise externa do ambiente, deve identificar as tendências demográficas, o fornecimento externo de pessoal e o concorrente de referência enquanto que na análise interna, deve conhecer a cultura e as competências organizacionais e adequar a previsão de demanda de funcionários ao recrutamento. Na formulação de estratégias, o RH deve pensar na produtividade e eficiência, na qualidade, no serviço, na inovação e na rapidez e quando for o momento da implementação das estratégias, a área de pessoas ajustará o fornecimento e a demanda de pessoal, realizará processos como redução (Downsizing) e demissões, além da seleção, treinamento e recompensas. Ribeiro (2005) também cita as atividades já expostas por Gil e Chiavenato como sendo as principais funções de RH: recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Entretanto, afirma que, “para uma atuação estratégica, deve, ainda, adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias.” (RIBEIRO, 2005, p. 13)

Segundo Dutra *et al.* (2010), cada empresa desenvolve sua forma específica de administrar o trabalho humano, que influencia na escolha do sistema de remuneração. A remuneração pode ter como base os cargos – também conhecido como modelo funcional – ou orientado por competências individuais, sendo que aquele ressalta a objetividade, porém reduz a noção de “cargo” a um diferencial estático e impossibilita o reconhecimento do ocupante e de suas qualificações, enquanto este observa mais o comportamento e os resultados adquiridos pelo indivíduo. Segundo Marras (2002),

a remuneração por competência serve para níveis mais altos da pirâmide organizacional, ou seja, é mais indicada para empregados em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidade de resultados, como os administradores. Para Dutra *et al.* (2010, p. 139), “tem sido comum a adoção de modelos híbridos, que conciliam a lógica de cargos com a de competências.”

Observa-se, portanto, que a área de recursos humanos atua em toda a empresa com diferentes funções. Da identificação de uma vaga a ser preenchida, passando pela divulgação, contratação, integração, treinamento, controle e avaliação, aspectos internos e externos influenciam os inúmeros processos e atividades desta área e, comumente, encontra-se o setor de Recursos Humanos dividido em sub-áreas para cada atividade específica. O plano de cargos e salários é documento primordial, precisa ser explícito para que a empresa e o funcionário saibam “o que” e “como” fazer e para que as funções descritas acima da área de recursos humanos sejam executadas com sinergia e sucesso.

2.2 Plano de cargos e salários

Segundo Ribeiro (2005, p. 268) a origem da remuneração se deu por volta de 400 A.C, na Babilônia, quando foram pagos “salários-incentivos” aos trabalhadores da produção de tecidos. No século XVI, registros apontam o pagamento mediante a quantidade de peças produzidas e somente em torno de 1880 veio a surgir a possibilidade de um “salário-mínimo” complementado com bonificações. O autor ainda afirma que “O trabalho nem sempre foi remunerado, e era comum ser pago em abrigo e proteção ou em mercadorias (como o sal).” (RIBEIRO, 2005, p. 270).

Seguindo a linha cronológica, Pontes (1995, p. 8) afirma que o mundo em que vivemos se transformou e as organizações foram atingidas de forma fantástica por esse processo de mudança. Por mais que as previsões anunciassem mudanças, era difícil a previsão de transformação tão acentuada e, por isso, novas exigências impõem revisão das práticas organizacionais: É aqui que entra a questão da Administração de Cargos e Salários. Para Flannery *et al.* (1997, p. 9), a remuneração é uma das ferramentas mais eficazes de que dispomos atualmente para motivar uma empresa em processo de mudança e como poderosa motivadora, a remuneração pode ser muito eficaz para angariar “corpo e alma” dos funcionários durante as fases

de mudanças em massa. Se usada eficientemente, pode apressar a aceitação e o compromisso com a mudança.

Para Snell e Bohlander (2010, p. 2), “Para trabalhar efetivamente com pessoas, temos de entender o comportamento humano e precisamos conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada.” Uma das ferramentas disponíveis para a gestão de pessoas é o Plano de Cargos e Salários que, para Pontes (2002) é o carro-chefe dos planos, pois sem ele os demais planos de desenvolvimento não seriam possíveis. Após a implantação deste Plano é que devem ser formulados os planos de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e planejamento de Recursos Humanos. Além disso, o plano de cargos e salários não deve ser uma questão relevante somente para os gerentes de Recursos Humanos, como defende Snell e Bohlander (2010, p. 2) ao afirmar que o preenchimento de cargos na empresa, o projeto de cargos e equipes, a promoção da qualificação dos funcionários, a identificação de abordagens para aprimorar o desempenho e compensar os sucessos dos funcionários deve ser participação direta dos gerentes de linha.

Com o amadurecimento da gestão de pessoas e uma maior valorização das mesmas, Pontes (2002) afirma que a administração de cargos e salários também sofreu alterações no que se refere à tecnologia, qualidade, economia, relação com público externo e às próprias técnicas para a construção de um plano de cargos e salários (PCS) para que a empresa seja mais competitiva no mercado. Atualmente, os PCS apresentam flexibilidade, estruturas mais enxutas e incentivo à participação dos funcionários nas decisões da empresa. O autor ainda afirma que “O programa de Administração de Salários, antes isolado das estratégias empresariais, deve estar hoje intimamente relacionado com a competitividade da empresa.” (PONTES, 2002, p. 39) Ou seja, deve ser papel central, assim como acredita Lobos (1979, p. 119):

O processo de administração de cargos deveria ocupar, então, posição central no sistema de Administração de Recursos Humanos. Estes processos, porém, compõe-se de várias atividades específicas, as quais, apesar de serem interdependentes, nem sempre recebem atenção uniforme por parte da empresa. Na prática, por exemplo, constata-se que os cargos não são planejados, mas surgem espontaneamente na empresa na medida das necessidades de racionalização, organização ou manutenção das operações.

Do ponto de vista jurídico, Pelegrino (2009, p. 87) afirma que a lei diz que integram o salário não só a importância fixa estipulada, como também as comissões, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagens e abonos pagos pelo

empregador. E, segundo Vicente e Alexandrino (2008, p. 113), o salário corresponde ao valor econômico pago diretamente pelo empregador ao empregado em função da prestação de serviços deste. Esse conceito abrange apenas o pagamento feito diretamente pelo empregador, não alcançando aqueles efetuados por terceiros (as gorjetas). Enquanto que a remuneração é o conjunto de pagamentos provenientes do empregador ou de terceiros, recebidos em decorrência da prestação de serviços subordinados, sendo este conceito mais amplo que o de salário, pois engloba tanto o pagamento feito pelo empregador quanto o recebido de terceiros.

Para Resende (1991), um Plano de Cargos e Salários ideal não é possível sem utilizar algumas técnicas, como descrição, avaliação e classificação das funções: "A mera existência de um sistema de avaliação de desempenho e de um plano salarial com aumentos por mérito, não garante a obtenção de resultados positivos, por vezes gerando resultados contrários" (NADLER, 1983 apud RESENDE, 1991, p. 45). O autor ainda defende que quem trabalha ou produz mais deve ter uma recompensa maior, mas este cenário só é eficaz quando há boas condições de trabalho, gerência consciente e imparcial e políticas de administração coerentes. Para Silva (2002), o plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro de uma organização, com o objetivo de alcançar o equilíbrio interno e externo através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cargos e seus níveis de salário. Já Zimpeck (1990), afirma que a administração de salários ultrapassa o disciplinamento das relações salariais: é um instrumento que estimula o aperfeiçoamento individual e que contribui para um ambiente de trabalho melhor e produção elevada.

A implementação bem estruturada de um plano de cargos e salários tem objetivos diversos e possibilita inúmeras vantagens para a empresa que se dispõe a realizá-la. No geral, o PCS deixa uma clara noção do "que", "como" e "quando" fazer, além de mostrar mais objetivamente os caminhos para a ascensão da carreira na empresa deixando, assim, o funcionário a par dos processos que o levarão ao cargo desejado. Segundo Resende (1991), o plano de cargos e salários tem como objetivos finais o equilíbrio salarial, a atração e fixação de pessoal qualificado, a diminuição de reclamações trabalhistas, a criação de oportunidades de progresso na empresa, o uso racional de verbas salariais e a busca da justiça social. Para Chiavenato (2002a), a descrição e análise de cargos fornecem informações úteis e importantes para determinar o perfil psicológico e profissional do ocupante, que servirá de base para o

recrutamento e a seleção dos candidatos, além de permitir a elaboração do material básico do treinamento do ocupante e determinar, com a avaliação e classificação de cargos, o valor relativo do cargo e sua respectiva faixa salarial e, por final, serve de base comparativa na avaliação do desempenho do ocupante em relação às tarefas atribuídas. Segundo Lobos (1979, p. 129) entre os principais obstáculos ao planejamento de cargos destacam-se a propensão à mudança da equipe gerencial, a tecnologia em uso e a eventual relutância dos próprios indivíduos, cujos cargos são “enriquecidos”.

Segundo Pontes (1995, p. 47), uma empresa sem uma estrutura salarial apresenta quatro problemas: Na questão de salários, advém fixação salarial, em função da pessoa que ocupa o cargo, diferenciação salarial em um mesmo cargo, muito em função pessoal e não das responsabilidades do cargo, provocando descontentamentos e possibilidades de reclamações, inclusive trabalhistas; Na questão de cargos, advêm cargos mal formatados e muitas vezes não condizentes com os processos operacionais da empresa; Na questão de Administração, além das dificuldades já narradas, apresentam-se outras, como dificuldades em atribuir novas funções em um mesmo processo, estabelecer rodízios e substituições, sem causar maiores transtornos na questão salarial. Dessas três questões, resulta uma quarta que é a relativa ao crescimento do pessoal na empresa. Mediante o risco causado pela falta do PCS, segundo Ribeiro (2005, p. 276), uma boa política de salários significa um investimento que deve contribuir, indiretamente, para a consolidação dos objetivos da empresa, por meio de: mais satisfação pessoal dos funcionários, incentivos para melhorar, oportunidades justas para todos, reconhecimento do valor individual, tratamento equitativo, redução das áreas de atrito, melhor administração de pessoal e melhor controle. Harris (1997 apud FRANÇA, 2002, p. 68) contribui ao afirmar que os seis objetivos básicos do sistema de remuneração são: cumprir as obrigações legais, manter um senso de equidade e justiça entre os empregados, atrair novos empregados altamente qualificados, reter os empregados atuais, motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento e controlar os custos. Quanto à este último objetivo, Lobos (1979, p. 129) acredita ser o principal benefício:

Um dos principais benefícios que as companhias reconhecem no planejamento de cargos, particularmente aquele destinado ao enriquecimento ocupacional, é a economia dos custos de mão-de-obra em virtude de uma redução no número de cargos e, surpreendentemente, a uma

eficiência maior do que aquela alcançada em operações superespecializadas, tais como de linhas de montagem.

Indo ao encontro com os objetivos vistos acima, na visão de Zimpeck (1990), a implementação de um programa de remuneração utiliza como base algumas diretrizes e métodos sistemáticos e tem como objetivos:

- a) A determinação de estruturas salariais capazes de atrair o tipo de mão-de-obra que a empresa precisa: capacidade da empresa de trazer para si colaboradores capazes de atender os requisitos necessários para um cargo, com o perfil da empresa;
- b) A elaboração e o uso de análises e descrições de cargos, para propiciar informações sobre o seu conteúdo e posterior avaliação: uma descrição de cargos bem estruturada fornece embasamento para outros subsistemas de recursos humanos, como a avaliação de pessoal;
- c) A correção de eventuais distorções: resolução de problemas e conflitos internos na organização;
- d) O provimento de meios para assegurar compensações salariais por mérito; recompensar adequadamente colaboradores com desempenho elevado;
- e) O estabelecimento de uma política salarial com base nos níveis da comunidade: equilíbrio interno e externo nas remunerações;
- f) O contrato franco e honesto com o empregado, explanando sobre suas possibilidades: deixar claro para o funcionário suas funções e até onde ele pode crescer;
- g) A utilização de controles para examinar tendências, antecipar, corrigir e auferir as vantagens inerentes;
- h) A obtenção de maior produtividade: um bom desempenho da organização como um todo pode representar aumento de produção e no retorno dos resultados;
- i) A promoção de maior auto-satisfação no trabalho: capacidade da empresa em fazer com que o colaborador sinta-se engajado com as atividades e sinta-se satisfeito e realizado com ele;
- j) O provimento de orientação a gerentes e supervisores: definição clara de hierarquia, saber a quem ele deve se dirigir e quem são seus subordinados;
- k) A elaboração de normas para assegurar o tratamento equitativo e determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou

manutenção de discriminações injustificadas: possibilitar o equilíbrio interno na organização.

Para chegar aos objetivos propostos em um plano de cargos e salários, um bom desenvolvimento de um projeto de implantação é necessário. Para isso, Marras (2012) nos apresenta alguns passos e recursos básicos fundamentais. Dentre eles, podemos citar: A decisão sobre modelo de PCS a ser implantado (remuneração fixa ou variável); Estudo sobre quem deverá operacionalizar a implantação do PCS (consultoria, equipe interna, etc); Recursos humanos disponíveis para implantar o PCS ou para acompanhar a implementação; Recursos financeiros para fazer frente aos custos diretos e indiretos; Recursos físicos disponíveis (material, equipamentos, mesas, cadeiras, etc); Análise do perfil mais apropriado, entre os executivos da empresa, daqueles que participarão diretamente do projeto; Estudo sobre o sistema de comunicação a ser adotado para cobrir toda a fase do projeto.

Conforme o quadro 2, Lobos (1979, p. 254) resume a administração salarial em 4 etapas que relacionam seus objetivos com os objetivos da sua política ao afirmar que interessa à empresa atrair, do mercado externo de trabalho, pessoas capacitadas ou com potencial para satisfazer seus requisitos ocupacionais atuais ou futuros. Uma vez contratadas, entretanto, a empresa deve conseguir que as pessoas se mantenham nela durante um período razoável de tempo dando uma contribuição produtiva satisfatória. Finalmente, torna-se imprescindível motivar essas pessoas para que consigam também atingir, permanentemente, níveis satisfatórios de desempenho. Finalmente, só após ter atingido razoavelmente os três objetivos anteriores é que o processo de administração salarial envolve um controle racional, gerando uma harmonização.

Quadro 2: Relações entre objetivos e políticas do sistema de administração de salários.

Relações entre objetivos e políticas do sistema de administração de salários.				
<i>Objetivos da Administração Salarial</i>	<i>Objetivos das políticas de Administração Salarial</i>			
1. ATRAIR	Adequação	-	-	-
2. MANTER	"	Equidade	-	-
3. MOTIVAR	"	"	Compensação	
4. OTIMIZAR RECURSOS	"	"	"	Harmonização

Fonte: Adaptado de Lobos. (1979)

Todos estes objetivos trazem à tona a importância que a implementação de um PCS adequado tem para a empresa, haja vista que toda a área de recursos humanos utiliza como base um plano coerente e claro para todas as funções de que é responsável. Segundo Pontes (1995, p. 51), portanto, a análise de cargos nunca foi tão essencial nas organizações. Numa época de grandes preocupações com a competitividade da empresa, a verificação e melhoras de processos são contínuas, e as mudanças do cargo ou de suas atividades e requisitos sofrem, também, continuamente, alterações profundas.

2.3 Etapas para a implementação de um plano de cargos e salários

Antes de começar um plano de cargos e salários é preciso preocupar-se com alguns fatores que estarão presentes durante todo o processo de implantação. Segundo Pontes (2002), a preocupação central da administração de cargos e salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno é importante porque os colaboradores da empresa normalmente julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos demais colaboradores. Já o equilíbrio externo é importante uma vez que os funcionários julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com os ocupantes de cargos similares em outras organizações.

Conforme o mesmo autor, para que os equilíbrios interno e externo sejam mantidos é necessário que haja um desenvolvimento criterioso do programa de cargos e salários. E, para tal, é preciso seguir as etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial. Terminada a última etapa devem ser definidas as políticas de remuneração e implantadas as carreiras profissionais.

Quadro 3: Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários.

PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	Elaboração do plano, Discussão do plano com as gerências, Aprovação do plano e Divulgação do plano aos colaboradores.
ANÁLISE DOS CARGOS	Coleta de dados, Descrição dos cargos, Especificação dos cargos, Titulação dos cargos, Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais, Catálogo de cargos.

AVALIAÇÃO DOS CARGOS	Escolha dos cargos-chave, Formação do comitê de avaliação, Escolha do método de avaliação, Avaliação dos cargos-chave, Avaliação dos demais cargos.
PESQUISA SALARIAL	Escolha dos cargos, Escolha das empresas, Elaboração do manual de coleta de dados, Coleta de dados, Tabulação de dados, Análise dos resultados, Relato às empresas participantes.
ESTRUTURA SALARIAL	Cálculo da curva básica, Determinação do número de graus, Cálculo das amplitudes dos graus, Análise de sobreposição dos graus.
POLÍTICA SALARIAL	Salário de admissão, Promoção horizontal e vertical, Reavaliação de cargos, Reajustes salariais, Nível hierárquico das aprovações.
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	Definição do pacote de benefícios, Composição da remuneração (salário + benefícios).
CARREIRAS PROFISSIONAIS	Sucessão de cargos, Divulgação de carreiras aos colaboradores, Definição do planejamento de RH, Programa de desempenho, Programa de treinamento e desenvolvimento.
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS	Definição da estrutura do programa.

Fonte: Adaptado de Pontes. (2007)

Segundo Zimpeck (1990), cuidados especiais devem ser tomados para analisar com realismo a segurança do apoio que o programa deve receber. É preciso contar com o suporte integral da administração, em todos os níveis; todos os meios devem ser colocados à disposição para a sua melhor execução.

2.3.1 Planejamento e divulgação do projeto

Segundo Zimpeck (1990), esta é a fase do processo que envolve perfeita compreensão e previsão de detalhes, pois, á sua falta, o programa pode tomar rumos inadequados, exigindo reajustes e demoras prejudiciais. O preparo do plano exige conhecimento das deficiências e dificuldades atuais, dos pontos de vista da administração e dos métodos que proverão resultados satisfatórios.

Pontes (2002) afirma que devem ser realizadas reuniões com as chefias para explicar os detalhes do plano proposto, com a finalidade de divulgação e coleta de

sugestões. As contribuições das chefias serão de extrema importância para a adequação do projeto à realidade da organização.

Após a coleta de opiniões junto às chefias, o plano passa pela aprovação da alta direção da companhia. Aprovado o plano, é o momento de esclarecer à toda a organização os objetivos a serem atingidos, a metodologia e os resultados que serão obtidos. A divulgação do plano aos funcionários pode ser realizada através de palestras, áudio-visual explicativo, livretos explicativos e/ou através das chefias.

De acordo com Marras (2000), para a execução do programa é necessário um cronograma de atividades planejadas de acordo com as seguintes etapas: análise das funções, descrição dos cargos, pesquisa de salários, política salarial, avaliação dos cargos, cálculo das estruturas, cálculo do custo do enquadramento e implantação do programa.

2.3.2 Análise dos cargos

Zimpeck (1990) relata que a análise de cargo é o processo fundamental de um programa de Administração de salários. A análise e descrição de cargos fornecem as informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos. Para Snell e Bohlander (2010), a análise de cargos implica uma investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados. Quando concluída, a análise deve resultar em um relatório escrito com o resumo das tarefas, atividades ou funções. Lacombe (2011) define função como uma posição, definida na estrutura organizacional, a qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade, ao passo que cargo é um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum.

Chiavenato (1999) afirma também que a análise de cargos se preocupa com as especificações do cargo em relação à pessoa que deve preenchê-lo. Assim, para que a análise de cargos tenha uma base concreta de comparação, ela precisa fundamentar-se em fatores de especificações. Segundo Pontes (2002), a especificação do cargo é dividida em quatro áreas: Mental, de Responsabilidades, Física e de Condições de Trabalho. Cada uma dessas áreas é subdividida em fatores, ou seja, em requisitos e qualificações. Para o melhor entendimento do processo de análise de cargos, Pontes (2002) apresenta o quadro 4 para a definição dos principais

termos. A responsabilidade pelas informações a respeito dos cargos é unicamente dos gerentes de linha, enquanto a prestação de serviços ou de consultoria interna é responsabilidade dos especialistas de RH. E, portanto, torna-se necessário conhecer os métodos de coleta de dados para descrição e análise.

Quadro 4: Definições dos principais termos empregados na análise de cargos.

DEFINIÇÕES DOS PRINCIPAIS TERMOS EMPREGADOS NA ANÁLISE DE CARGOS	
TAREFA	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
FUNÇÃO	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria da área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.
CARGO	É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especialidades exigidas dos ocupantes.
ANÁLISE DE CARGO	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especialização do cargo.
DESCRIÇÃO DO CARGO	É o relato das tarefas descritas de forma organizada.
ESPECIFICAÇÃO DE CARGO	É o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo.
GRUPO OCUPACIONAL	É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho.

Fonte: Adaptado de Pontes (2002)

2.3.2.1 Coleta de Dados

Os dados sobre cargos podem ser obtidos de diversas maneiras. Os métodos mais comuns são: Observação local, questionário, entrevista e métodos combinados.

- a) Método da observação local: Segundo Marras (2012), o método da observação é quando o analista desloca-se até o local de trabalho do ocupante do cargo e observa as tarefas realizadas por este, passo a passo, questionando e

- levantando informações complementares, registrando-as em formulário. Este método é normalmente mais utilizado para o pessoal operacional;
- b) Método do questionário: Snell e Bohlander (2010, p. 129) definem esse método como sendo “formulários cuidadosamente preparados a serem preenchidos individualmente pelos ocupantes do cargo analisado e pelos gerentes”. Segundo Pontes (2002), os questionários devem ser elaborados de forma simples e clara e deve ser acompanhado de instruções. O mesmo autor afirma que antes da distribuição dos questionários, os colaboradores devem ser devidamente esclarecidos quanto aos objetivos da análise de cargos;
- c) Método da entrevista: Segundo Snell e Bohlander (2010), esse método trata-se de perguntas feitas individualmente aos funcionários e aos gerentes sobre o cargo que está sendo revisado. Para Pontes (2002), esse é, sem dúvidas, o melhor método para a obtenção dos dados imprescindíveis á análise de cargos. Segundo o mesmo autor, com este método, o analista de cargos conduz a entrevista, previamente estruturada, com o ocupante do cargo, buscando obter informações essenciais sobre o cargo em análise, eliminando todas as dúvidas que possam surgir. Para o seu bom funcionamento, é necessário estruturar a entrevista em: 1º etapa – Informações gerais; 2º etapa – “Quebra-gelo” e finalidade da entrevista; 3º etapa - Análise das tarefas do cargo; 4º etapa – Análise da especificação do cargo; 5º etapa – Encerramento da entrevista;
- d) Métodos combinados: Para Marras (2012), este sistema permite o analista utilizar as propriedades de todos os demais métodos e, em geral, é utilizado quando acredita-se que a metodologia do questionário não será suficiente para fornecer as informações de maneira desejada. Segundo Pontes (2002), a melhor combinação entre os métodos é a utilização dos questionário seguida da entrevista com o ocupante do cargo ou gerente da unidade.

Quadro 5: Métodos combinados para a coleta de dados.

COMBINAÇÕES	FORMA DE APLICAÇÃO	DISCRIMINAÇÃO DA FORMA DE APLICAÇÃO	VANTAGENS
Questionário e Entrevista	Ocupante do cargo	O ocupante responde ao questionário e o analista faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário.	Diminui o tempo de entrevista e melhora a

	Gerência	A gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado e o analista faz uma entrevista tendo por base as informações declaradas no questionário.	qualidade das informações coletadas pelo questionário.
	Analista de cargos	Com base em um questionário não preenchido que serve como roteiro, o analista entrevista o ocupante do cargo e preenche o questionário.	Facilita a estruturação da entrevista.
Questionário e Observação local	Gerência e ocupante do cargo	A gerência responde ao questionário sobre o cargo ocupado pelo subordinado e o analista observa o trabalho executado pelo ocupante.	Diminui o tempo da observação local.
	Analista de cargos	Com base em questionário não preenchido que serve como roteiro, o analista observa o trabalho executado pelo ocupante e preenche o questionário.	Estrutura melhor o que deve ser observado pelo analista.
Observação local e Entrevista	Ocupante do cargo	Inicialmente o analista observa o trabalho realizado pelo ocupante do cargo e, após, realiza uma rápida entrevista com o próprio ocupante.	Eliminam as dúvidas surgidas com a observação.
	Ocupante do cargo e gerência	Inicialmente o analista observa o trabalho realizado pelo ocupante do cargo e, após, realiza uma rápida entrevista com o gerente.	

Fonte: Adaptado de Pontes. (2002)

2.3.2.2 Descrição e especificação de cargos

Para Lacombe (2011), a descrição de cargo é feita para fins de administração salarial. Ao descrever um cargo, deve-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Descreve-se o que fazem os ocupantes do cargo, incluindo-se, em alguns casos, a periodicidade das atividades.

No conceito de Gil (1994), a descrição de cargos consiste na exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo e a especificação consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho dessas tarefas ou

atribuições. Para o autor, ambos consistem num trabalho de redação, que deve seguir a princípios de clareza, precisão, concisão e impessoalidade.

Para Pontes (2002), algumas regras devem ser seguidas ao se realizar a descrição de cargos:

- a) A descrição deve ser clara: Deve ser elaborada de forma simples e clara para que todos possam compreender. Os detalhes devem ser descritos para evitar dúvidas;
- b) A descrição é do cargo: A descrição e a especificação referem-se ao cargo e não ao ocupante deste. Portanto, devem ser descritas o que o cargo exige e não o que o ocupante sabe fazer;
- c) A descrição é impessoal: A descrição de cada tarefa deve ser iniciada por um verbo que defina bem a atividade, sendo usado na terceira pessoa do presente do indicativo ou no infinitivo;
- d) Usar advérbios apenas na especificação;
- e) Descrever “O que faz”, “Como faz” e “Por que faz”.

Conforme definição do mesmo autor, a especificação do cargo é o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo. Segundo Snell e Bohlander (2010), a especificação de cargo abrange em geral duas áreas: a habilidade exigida para desempenhar o trabalho e as exigências físicas que o cargo impõe ao funcionário que o executa. Para o mesmo autor, as especificações de cargo também deveriam incluir habilidades interpessoais ou atributos comportamentais específicos que são necessários para o sucesso do trabalho.

2.3.3 Avaliação de cargos

Lacombe (2011) afirma que para assegurar a coerência interna dos salários, cada cargo deve ser avaliado em termos de pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente, inclusive por erros possíveis e a gravidade de suas consequências. Alves de Sá (1982, p.25) define a avaliação de cargo como sendo "uma técnica usada para a classificação dos cargos e visa ao estabelecimento de valores relativos aos cargos de uma empresa ou área desta".

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato (1999) afirma que a avaliação de cargos é o processo do qual se aplicam critérios de comparação dos cargos para se conseguir uma valorização relativa interna dos salários dos diversos cargos. Para o mesmo autor, a avaliação e a classificação de cargos constituem as técnicas tradicionais para definir uma estrutura de salários com base em uma comparação sistemática e consistente. A avaliação enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características das pessoas que os ocupam. Dessa forma, a avaliação de cargos baseia-se nas informações oferecidas pela descrição e análise de cargos sobre o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

Prado Jr (1995) elenca algumas das principais razões para que as empresas resolvam implantar um sistema de avaliação de cargos, entre elas:

- a) Definir as responsabilidades de cada cargo;
- b) Construir o embasamento necessário para Recursos Humanos;
- c) Prover as chefias com bons instrumentos para gerenciar salários;
- d) Agilizar as decisões sobre salários;
- e) Renumerar conforme critérios claros;
- f) Reduzir insatisfações devidas à remuneração inadequada;
- g) Evidenciar problemas potenciais;
- h) Reagir melhor ao ambiente externo;
- i) Planejar melhor políticas envolvendo salários;
- j) Administrar melhor as despesas com Folha de Pagamento;
- k) Redirecionar esforços dos “Reclamadores Permanentes”.

Para Zimpeck (1990), o simples fato de conhecer a natureza e as especificações exigidas por uma função não contribui diretamente para a configuração de um salário correspondente que se considera adequado. O problema consiste em determinar quais e em que medida há variáveis que propiciem a estimativa de um valor para o cargo. Para o autor, uma série de objetivos pode ser atendida com a avaliação dos cargos, como estabelecer uma estrutura de valores relativos para os cargos; disciplinar as relações entre esses valores, compensando-os financeiramente de maneira equitativa; minimizar o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários; proporcionar um quadro claro da estrutura, dos qualitativos requeridos e das oportunidades oferecidas; descobrir e eliminar distorções, e por fim, propiciar controle eficiente.

2.3.3.1 Métodos para avaliação de cargos

Para Prado Jr (1995), na escolha da metodologia da avaliação, costuma-se levar em conta critérios tais como o tamanho da empresa, o número e a natureza dos cargos, o nível de organização da empresa, o ambiente tecnológico predominante, o estilo de liderança e, principalmente, a expectativa da Alta Administração.

Segundo Zimpeck (1990), os métodos tradicionais de avaliação de cargos são: escalonamento, graus predeterminados, pontos e comparação de fatores, e podem ser distribuídos em dois grupos, conforme o quadro a seguir.

Quadro 6: Métodos de avaliação de cargos.

MÉTODOS NÃO QUANTITATIVOS	Escalonamento Graus Predeterminados
MÉTODOS QUANTITATIVOS	Pontos Comparação de fatores

Fonte: Dados primários.

O mesmo autor relata que os métodos não quantitativos permitem rápida elaboração e fácil aplicação, porém não garantem um resultado final de boa qualidade, devido à subjetividade da avaliação. Já os métodos quantitativos são mais complexos e permitem maior precisão e objetividade, porém, demandando maior tempo e maior custo durante a implantação. Para as pequenas empresas é recomendado a adoção de métodos não quantitativos, por envolverem número menor de cargos e assim diminuir os custos de implantação.

- a) Método de escalonamento: De acordo com Carneiro (1970), o sistema de escalonamento é o mais antigo de que se tem notícia na história de avaliação de funções. Este método resume-se em escalonar as funções por ordem decrescente de grandeza, partindo da que compreende tarefas mais complexas, de mais elevado teor de dificuldades e responsabilidades, até as que se constituem de atividades de simples rotina. Chiavenato (1999) apresenta a ideia de que, na prática, trata-se de uma comparação cargo a cargo pelo fato de que cada cargo é comparado com os demais cargos em função do critério escolhido como base de referência (como complexidade, responsabilidade, importância, etc.). A comparação entre os cargos é global e

sintética, superficial e não considera uma análise mais profunda. Para o autor, o primeiro passo para a utilização do método é a descrição e análise de cargos, montando e registrando em formato padronizado e ajustado ao critério que se pretende adotar. O segundo passo é a definição do critério de comparação. A seguir, definem-se os limites superior (Ls) e inferior (Li) com que o critério escolhido pode se apresentar na organização. O terceiro passo é a comparação de todos os cargos com o critério escolhido e o seu escalonamento em um rol (ordem crescente ou decrescente) em relação ao critério. Já Prado Jr (1995) afirma existir duas maneiras de executar a avaliação, conhecidas como escalonamento simples e escalonamento por pares. No escalonamento simples, os cargos a serem avaliados inicialmente são quase sempre descritos e analisados. Em seguida, cada avaliador ordena os cargos globalmente, conforme seu entendimento pessoal. No escalonamento por pares, os títulos dos cargos são colocados numa matriz quadrada na horizontal e na vertical, não se utilizando as células das diagonais, cujos cargos no cabeçalho horizontal são idênticos aos do cabeçalho vertical. Em seguida, cada avaliador verifica qual o primeiro cargo na matriz e, após tomar conhecimento de sua descrição, vai comparando-o com os demais cargos e, após ler as descrições dos demais, coloca um “x” na cédula, quando o cargo no cabeçalho vertical for mais importante do que o no cabeçalho horizontal. E assim procede com todos os cargos. O cargo mais importante deverá ter o maior número de “x”;

- b) Método de graus predeterminados: Para Gil (1994), este método consiste no estabelecimento de uma série hierárquica de categorias capazes de abranger todos os cargos da organização. Usa procedimentos como a definição das grandes áreas da empresa, o estabelecimento de categorias e a colocação dos cargos nas categorias. Segundo Zimpeck (1990), este sistema procura imprimir algum refinamento ao método do escalonamento. Esse refinamento consiste em definir especificações para os níveis ou classes estabelecidos. As especificações servem para classificar os cargos segundo seus requisitos e são extraídas de um conjunto de fatores estabelecidos como prioridade, como os conhecimentos, experiências, supervisão recebida, controle exercido, entre outros. O processo inicial para o desenvolvimento do sistema consiste em analisar os cargos e avaliar, determinando a sua natureza (descrição) e

especificações segundo os fatores estabelecidos. Para facilitar o processo, pode-se escolher um grupo de cargos-chave e escaloná-los no seu conteúdo global e em cada fator, para, depois, proceder à definição dos graus;

- c) Método por Pontos: Prado Jr (1995) nos apresenta o sistema de pontos como sendo o mais aplicado entre as empresas, quando há um número de cargos razoável (acima de 30 cargos). De acordo com Snell e Bohlander (2010), o sistema de pontos é um procedimento de avaliação de cargos quantitativo que determina o valor relativo de um cargo calculando os pontos totais atribuídos a ele. Ainda segundo o autor, a principal vantagem do sistema de pontos é que ele fornece uma base mais refinada para julgamentos do que qualquer sistema de ordenação ou classificação e, portanto, pode produzir resultados mais válidos e mais difíceis de manipular. Na visão de Marras (2000), este é um sistema com alto grau de precisão e com menor índice de subjetividade entre todos os modelos apresentados. Representa, basicamente, um modelo que permite escolher fatores avaliativos específicos às peculiaridades de cada organização, divide esses fatores em diversos graus, de acordo com as características dos cargos, ponderando cada fator com um peso específico, de acordo com seu poder de medição do conjunto;
- d) Método de comparação por fatores: Segundo Chiavenato (1999), o método de comparação de fatores trata-se do refinamento do método de escalonamento. Se o escalonamento proporciona uma comparação do cargo com outros cargos, esse método proporciona várias comparações com cada um dos fatores de comparação. De acordo com Pontes (2002), como no método de pontos, são escolhidos fatores que constituirão os critérios de avaliação. Conforme a natureza dos cargos a serem avaliados, é escolhido um número reduzido de fatores. O método baseia-se no escalonamento dos cargos pelos fatores e na distribuição dos salários por esse mesmos fatores. Segundo o mesmo autor, as etapas do processo de avaliação são: Seleção dos cargos-chave; Escolha dos fatores de avaliação; Escalonamento dos cargos-chave pelos fatores; Divisão dos salários dos cargos-chave pelos fatores; Elaboração da matriz para avaliação dos demais cargos.

2.3.4 Pesquisa Salarial

Segundo Prado Jr (1995), para que os responsáveis de uma empresa possam definir uma política de salários, é fundamental que se tenham uma visão precisa de como o mercado se comporta em relação a esse assunto. Lacombe (2011) afirma que pesquisa salarial é o estudo sobre o valor dos salários e dos benefícios que outras empresas do mesmo ramo ou da mesma região pagam aos empregados que ocupam os mesmos cargos avaliados pela empresa pesquisadora e considerados significativos para a elaboração de seu plano de cargos e salários.

Chiavenato (1999) afirma que os salários de uma organização devem obedecer a um duplo equilíbrio interno e externo. Ou seja, deve haver compatibilidade de salários dentro da organização (equilíbrio interno) e dentro do mercado (equilíbrio externo). O equilíbrio interno é garantido através de avaliações e classificações de cargo. Já o equilíbrio externo é obtido através de pesquisas salariais para verificar o que o mercado está pagando.

Para a empresa analisar e pesquisar os salários do mercado em que está inserida, segundo Snell e Bohlander (2010), ela pode se utilizar de pesquisas já feitas por outras empresas, pode utilizar de pesquisas feitas por empresas especializadas ou ainda realizar a sua própria pesquisa salarial. Para a elaboração da sua própria pesquisa, Pontes (2002) nos apresenta algumas fases que devem ser seguidas: Seleção dos cargos a serem pesquisados; Seleção das empresas participantes; Preparação do manual de coleta de dados; Coleta de dados; Tabulação dos dados; Análise do resultado e recomendações e, por último, relatório aos participantes.

Na montagem da pesquisa salarial deve-se atentar-se com os cargos a serem pesquisados (cargos de referência), às empresas participantes da pesquisa e à época da pesquisa. Segundo Marras (2000, p. 112), “a escolha dos cargos a serem pesquisados deve realizar-se de acordo com as necessidades do momento e do tipo de estrutura existente na organização”. Deve-se procurar inserir, na pesquisa, apenas os chamados “cargos-chave”, isto é, aqueles encontrados com maior facilidade no mercado, e, ao mesmo tempo, que representam uma amostragem válida em cada faixa salarial da organização.

As empresas que vão participar de uma pesquisa salarial não podem ser escolhidas aleatoriamente. De acordo com Pontes (2002), devem ser escolhidas empresas do mesmo porte da companhia. Devem ser escolhidas, também, empresas concorrentes ou aquelas que empregam o mesmo tipo de profissionais que a empresa pesquisadora. Outro critério também a ser avaliado na escolha das empresas

participantes é a localização geográfica, tendo que estar situadas na mesma região e, somente se possível, outras regiões devem ser incluídas. Por último, deve ser observado se as empresas que farão parte da pesquisa são bem organizadas, para que possa responder com seriedade os dados solicitados.

Segundo Periard (2010), após seguir estas etapas, a empresa possui informações consistentes sobre as práticas salariais das empresas participantes da pesquisa, possui também uma comparação entre as suas práticas e as demais, podendo agora construir um planejamento consistente sobre as melhores práticas salariais, de benefícios e etc. Assim, agora cabe à direção responsável analisar os resultados da pesquisa salarial e tomar as decisões sobre as novas práticas a serem implementadas juntamente com a gerência financeira da empresa.

Zimpeck (1990) elenca alguns benefícios a extrair de um bom trabalho de investigação no mercado local de salários:

- a) Comparações generalizadas com empresas que pagam altos salários ou concorrentes da própria linha de produção;
- b) Níveis salariais e cargos considerados escassos;
- c) Relações entre salários e benefícios concedidos;
- d) Relações entre salários e atrativos ou serviços a empregados;
- e) Projeções do mercado em épocas diversas e os efeitos do custo de vida e informações sobre as práticas de pessoal mais usadas.

2.3.5 Salários e Remuneração

Lacombe (2011) nos traz a ideia de que todos os fatores de produção precisam ser remunerados e o fator trabalho, nos processos judiciais, tem prioridade sobre os demais. Toda organização tem necessidade de obter boa produtividade de seu pessoal. O pessoal precisa ser estimulado para se interessar pelo aumento da produtividade e, para isso, uma das formas é repartir os ganhos entre os que contribuíram para obtê-lo. Assim, para conseguir uma boa eficiência, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais.

Segundo Snell e Bohlander (2010), as variáveis importantes relacionadas com o trabalho, que levam à satisfação no emprego, incluem desafios no cargo, atribuições

de tarefas interessantes, remuneração justa, supervisão competente e carreiras recompensadoras. Os funcionários desejam sistemas de remuneração que sejam justas e à altura de suas capacidades e expectativas. A remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho. A remuneração direta abrange ordenados e salários, incentivos, bonificações e comissões. Já a remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pela empresa. Há ainda a recompensa não financeira, que inclui programas de reconhecimento do funcionário, atividades gratificantes, suporte da empresa, horário flexível, entre outros.

Lacombe (2011, p.175) define a administração de remuneração como:

Conjunto de métodos que tem por finalidade a atribuição de remuneração adequada a todos os que colaboram com a empresa, assegurando a coerência interna entre os valores da remuneração e dos benefícios de cada um e a coerência externa com o mercado de trabalho, visando a proporcionar constante motivação ao pessoal, aumento de produtividade e o controle dos custos de mão-de-obra.

Segundo o mesmo autor, além do salário, as empresas concedem benefícios, monetários ou não. Remuneração é a soma de tudo que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados, como salários, gratificações, adicionais, bem como todos os benefícios financeiros. Além disso, existem os benefícios proporcionados pelo status, pelo reconhecimento, pelo conforto nas condições de trabalho e tudo o mais que causa satisfação às pessoas que trabalham na empresa. Para Lacombe (2011), o sistema de remuneração funcional, também conhecido como sistema de avaliação por fatores e pontos, é o mais antigo e ainda o mais usado. A base desse sistema é o salário pago, que é função principalmente do trabalho exercido.

De acordo com Chiavenato (1999), o salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca de dinheiro, a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana. Para as pessoas, o trabalho é considerado o meio para atingir um objetivo intermediário, o salário. É através dele que a pessoa constitui a fonte de renda e o seu poder aquisitivo. Já para a organização, o salário representa um custo e um investimento. Custo porque o salário reflete no custo do produto ou serviço final e investimento porque representa a aplicação do dinheiro em um fator de produção. Em qualquer dos cargos, os salários sempre representam um volume respeitável de dinheiro, e é por isso que precisa ser muito bem administrado.

Ainda de acordo com o mesmo autor, existem três tipos de salários:

- a) Salário por unidade de tempo: pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica à disposição da empresa, podendo ser dimensionada em horas, semanas ou mês;
- b) Salário por resultado: refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas;
- c) Salário por tarefa: é uma fusão dos dois tipos anteriores, ou seja, o funcionário está sujeito a uma jornada de trabalho, ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas.

Para a composição do salário, Snell e Bohlander (2010) afirmam que uma combinação de fatores internos e externos pode influenciar, direta ou indiretamente, os níveis de salários pagos aos funcionários. Os fatores internos que influenciam as faixas salariais são a política de remuneração da empresa, o valor de um trabalho, o valor relativo do funcionário no cumprimento dos requisitos do cargo e a capacidade de pagar do empregador. A avaliação de cargos e suas classificações (vistos anteriormente) irão servir para criar o equilíbrio interno. Os fatores externos que influenciam os salários são as condições do mercado de trabalho, faixas salariais, custo de vida, negociação coletiva e requisitos legais. Para esse equilíbrio externo tem-se a pesquisa salarial, também vista anteriormente. Segundo Chiavenato (1999), com essas informações internas e externas a organização pode traçar sua política salarial para normalizar os procedimentos a respeito da remuneração do pessoal. A política salarial constitui um aspecto particular e específico da administração salarial da organização.

Para Chiavenato (1999), a administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. O sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos da administração salarial, como: motivação e comprometimento do pessoal, aumento da produtividade, controle de custos, tratamento justo aos funcionários e cumprimento da legislação. Marras (2000, p. 120) define política salarial como:

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. Para implementar uma estrutura salarial, uma organização necessita criar, com antecedência, a sua política salarial, e, a partir dela poderá desmembrar as diretrizes nela contidas, implementando normas e procedimentos sobre o assunto, objetivando padronizar e repassar,

para toda a estrutura, a maneira como agir e proceder com relação às práticas de administração de salários.

De acordo com Lacombe (2011), existem inúmeras críticas ao sistema de remuneração funcional, sistema esse utilizado em nosso presente trabalho. Segundo o autor, o sistema promove um estilo burocrático de gestão e reforça a hierarquia. Além disso, pode inibir a criatividade e o espírito empreendedor e promove a obediência aos superiores, a normas e procedimentos, sem muita ênfase nos resultados. Seus críticos mostram que raramente é o ideal para obter a sintonia entre os programas de recursos humanos e os planos estratégicos da empresa. Esse sistema também não tende a promover a motivação nem grandes esforços para a obtenção dos resultados. Além disso, o foco desse sistema é o cargo e não a pessoa, independente do desempenho.

Apesar desses grandes problemas e a tendência atual ser implantar programas que incentivem o desempenho e os resultados (remuneração pelos resultados/competências), a escolha do presente trabalho por seguir o rumo de um plano de cargos e salários de maneira funcional se deve à empresa ainda não ter uma estrutura bem definida e cargos ainda rígidos. Dessa forma, o trabalho servirá como uma base para apenas iniciar um processo de reestruturação mais adequada para, posteriormente, poder realizar um novo plano mais atualizado, ou seja, por competências.

3 METODOLOGIA

Após a realização de levantamento bibliográfico de diversos autores sobre o tema proposto, apresenta-se agora a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

3.1 Tipo de estudo

A pesquisa realizada foi aplicada, pois “faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano.” (ALMEIDA, 2011, p. 31)

Quanto às abordagens qualitativa e quantitativa, segundo Almeida (2011), apesar de serem muito diferentes, elas não são excludentes, podendo haver duas abordagens em um mesmo estudo. Esta pesquisa apresenta caráter qualitativo na

análise de cargos, que, segundo Mattar (2005), permite conhecer opiniões, sensações, reações, hábitos e atitudes dos indivíduos e quantitativo na pesquisa salarial, que, segundo Fonseca (2002, p. 20) recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permitiu recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Referente aos objetivos, Gil (2007 apud ALMEIDA, 2011) divide os estudos em três categorias: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. Dentre essas, este estudo se enquadra como sendo uma pesquisa descritiva, cuja finalidade foi de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão possível os fatos e fenômenos.

Os procedimentos utilizados na pesquisa classificaram este estudo como uma pesquisa documental, por utilizar documentos organizacionais, além de ser um estudo de campo, por se tratar de um ambiente natural e sem controle de variáveis e, além disso, um estudo de caso, pois permitiu a observação e compreensão da realidade de uma organização. (GIL, 2007 apud ALMEIDA, 2011).

3.2 Coleta de dados

Como o objetivo do trabalho foi a criação de um plano de cargos e salários, a população deste estudo contemplou todos os funcionários da empresa Madalmaq Equipamentos, situada em Palhoça, Santa Catarina. Segundo Almeida (2011), amostra é a parcela da população que fornecerá os dados e, portanto, a nossa pesquisa se tornou de amostragem não-probabilística censitária, uma vez que todos os elementos da população fizeram parte da amostra.

Lakatos e Marconi (2001 apud OLIVEIRA, 2011) define as técnicas de coleta de dados como um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados. Para o presente trabalho, foram utilizadas mais de uma técnica para a realização da coleta de dados e, dessa forma, torna-se necessário primeiro a definição de cada uma delas.

- a) Observação: Segundo Lakatos e Marconi (1996 apud OLIVEIRA, 2011), a observação é considerada uma coleta de dados para conseguir informações sob determinados

aspectos da realidade. Ela ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas que orientam seu comportamento;

- b) Entrevista estruturada: Para Celvo e Bervian (2002 apud OLIVEIRA, 2011), a entrevista pode ser definida como uma conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para obter informações sobre determinado assunto. Conforme Lakatos e Marconi (1996 apud OLIVEIRA, 2011), entrevista estruturada é aquela na qual todas as questões e a ordem em que aparecem são as mesmas para todos os respondentes;
- c) Pesquisa documental: Segundo Lakatos e Marconi (2001 apud OLIVEIRA, 2011), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

Para que seja possível visualizar e entender melhor qual metodologia foi utilizada para cada momento da pesquisa, foi elaborado um quadro que confronta os objetivos específicos do trabalho com o instrumento de coleta de dados para realizá-lo.

Quadro 7: Objetivos x Tipos de coleta de dados.

a) Retratar a situação atual da empresa	Análise de documentos Entrevista Observação
b) Analisar os cargos e salários existentes	Análise de documentos Entrevista
c) Elaborar uma descrição de cargos	Entrevista
d) Estabelecer parâmetros para avaliação de cargos	Análise de documentos Reunião com diretoria
e) Realizar uma pesquisa salarial	Análise de documentos
f) Definir um plano de cargos e salários para a organização	Análise de documentos Entrevista Observação

Fonte: Dados primários.

Para responder ao primeiro objetivo, o qual é retratar a situação atual da empresa, primeiramente foi analisado documentos referentes à empresa. Em um segundo momento, foi realizada uma entrevista com os principais gestores da empresa para que pudéssemos conseguir relatos de como funciona a empresa atualmente e alguns dados mais específicos como portfólio de produtos, situação de funcionários, entre outros. Durante este processo e as visitas à empresa, também foram feitas observações no local de trabalho, no qual pôde-se observar questões como ambiente de trabalho e referentes à cultura da empresa.

Para o segundo objetivo do plano, foi possível o acesso à documentos referentes aos cargos já existentes na empresa e realizou-se uma reunião com os gestores para que pudessem indicar a função, de forma superficial, de cada um. Em um próximo momento, foram feitas entrevistas diretamente com cada funcionário através de um questionário semi-estruturado, no qual foram feitas perguntas mais aprofundadas sobre cada atividade do seu trabalho. Desta forma, foi possível a conclusão do terceiro objetivo do trabalho: a descrição de cargos.

Após a análise dos cargos e suas descrições, foram definidos parâmetros de avaliação. Definidos esses parâmetros, foram realizadas reuniões com a diretoria com o objetivo de aproximar a realidade organizacional com o plano e estipular uma ordem de importância entre os cargos.

Definidos os cargos e sua estrutura, realizou-se uma pesquisa salarial através de fontes secundárias. Nesta pesquisa, procurou-se saber, principalmente, o salário médio pago no mercado para cada cargo da empresa.

Por fim, com o catálogo dos cargos pronto e com a pesquisa salarial realizada, foi possível definir novas políticas salariais e estruturas de remuneração, as quais foram perfeitamente aprovadas pela diretoria da empresa.

3.3 Análise e Interpretação de dados

Após a coleta de dados através dos procedimentos já citados, foram realizadas tabelas para descrever os cargos que a empresa possui, detalhando a finalidade do cargo e quais os pré-requisitos para ocupá-lo. A descrição, depois de pronta, foi levada aos superiores da empresa para que avaliassem se estava adequada à realidade e,

depois de aprovado, os cargos descritos fizeram parte de um catálogo de cargos, os quais serão utilizados pela empresa.

3.4 Limitações de estudo

As limitações do estudo foram poucas e não influenciaram na viabilidade da pesquisa. A Madalmaq Equipamentos não apresentou restrições quanto ao acesso a documentos, à diretoria e aos funcionários. A maior dificuldade foi na obtenção de dados sobre salários de empresas concorrentes para possível elaboração da pesquisa salarial, por apresentarem concorrência acirrada, e o tempo para realização da pesquisa como um todo.

4 ESTUDO DE CASO

Apresenta-se agora a história da empresa Maldalmaq Equipamentos, o planejamento realizado junto a ela para a realização do estudo de caso e a criação do plano de cargos e salários em si.

4.1 A empresa Madalmaq Equipamentos

A “Madalmaq Guindastes” foi inaugurada em maio do ano de 1991 e possui sua sede situada na Avenida Caetano Silveira, Área Industrial, Palhoça. Sua sede possui aproximadamente 4000m² contemplando a área física e um grande pátio para entrada de caminhões e guindastes. A empresa possui 23 colaboradores, sendo 9 da área administrativa e 14 na parte de oficina mecânica.

A empresa começou atuando como representante da marca Madal, marca posteriormente comprada pela Palfinger. Atualmente, atua no estado de Santa Catarina como representante do Grupo *Palfinger*, tendo suas atividades voltadas ao mercado de vendas de guindastes articulados, guindastes telescópicos, guindastes florestais e sucateiros, além também de venda de acessórios, peças para guindastes

e possuir assistência técnica especializada, tendo serviços como revisão, manutenção, consertos, montagem, reformas e pintura.

Tem como diretor, o fundador da empresa, sr. Elizeu Angelo Dell’Agnolo, o qual iniciou suas atividades em um pequeno galpão situado em São José, Santa Catarina. Inicialmente, administrava a empresa sozinho realizando apenas a venda dos guindastes e tendo dois ou três mecânicos. Após alguns anos, contratou mais um funcionário para ajudá-lo na área administrativa, funcionário no qual atua ainda hoje como gerente da empresa. Ao passar dos anos, a empresa foi crescendo e tomando espaço no mercado. Há quatro anos atrás foi alugado o novo galpão na Palhoça para poder atender a demanda atual. Apenas nesses últimos quatro anos que a empresa passou de três funcionários administrativos para nove e, dessa vez, contando com a participação de dois filhos da família, um deles formado em Administração recentemente e que começou a implementar ferramentas de gestão para a empresa otimizar seus processos.

A ideia de montar uma empresa de guindastes não surgiu por acaso. Desde 1970, o fundador da empresa começou a trabalhar como auxiliar de oficina em uma empresa de guindastes de outra marca e, após aproximadamente dez anos de serviço, montou sua própria empresa com mais dois sócios. Porém, a empresa em questão não teve bons resultados e seus sócios fugiram deixando dívidas. Apesar desse problema, não desistiu de ter sua própria empresa, porém, agora, sem sócios.

Dentre os produtos que a empresa vende, destacam-se:

- Linha de guindastes articulados podendo ser PK (para longos alcances) ou MD-MADAL (para carga e descarga);
- Linha Epsilon que são guindastes florestais e sucateiros (abrangendo reciclagem, florestal e movimentação de resíduos);
- Linha de plataformas elevatórias de carga, tanto de alumínio quanto de aço;
- Linha de acessórios (controle remoto, cesto aéreo acoplado, garra, porta pallet, entre outros);
- Linhas de plataformas aéreas, tendo a opção smart (articuladas e telescópicas), jumbo e top (telescópicas);
- Linha de cestas aéreas.

A empresa, além de realizar as vendas dos produtos, conta também com pós-vendas, envolvendo a questão dos serviços. Possui uma equipe para a montagem e

manutenção de guindastes novos e usados, além de disponibilizar de treinamentos e estoque de peças. A empresa recentemente fechou parcerias com empresas de oficina pelo estado, para poder atender mais rapidamente clientes distantes da sede da empresa que precisam de reparos ou manutenção. Desta forma, seus clientes podem contar com assistência técnica na própria oficina da empresa ou em outros pontos do estado de Santa Catarina, gerando assim, maior praticidade ao cliente. Os principais serviços oferecidos pela empresa são: revisão, manutenção, consertos, montagem, reformas, pintura, integração veicular, treinamento para operação de guindastes, entre outros.

Atualmente, a Madalmaq Guindastes é a segunda empresa com maior Market-Share de Santa Catarina, ficando atrás somente da concorrente Argos. Os maiores clientes da empresa já compram há anos e são fiéis à marca *Palfinger*, uma vez que, apesar de ser mais cara que as outras, possui o melhor custo benefício por ter alta tecnologia e segurança agregada. A empresa conta como sua principal aliada para venda de seus produtos o boca-boca entre clientes, que nesse ramo conta muito, e a “vitrine” que os produtos já vendidos em determinada região acabam por se formando. O seu mercado contempla empresas do estado de Santa Catarina que trabalham no setor de construção civil, florestal, sucateiro, engenharia elétrica, estruturas metálicas e serviços correlatos.

Nos últimos anos a empresa teve um crescimento de aproximadamente 40% em relação a sua situação há 5 anos, encontrando-se, assim, em um bom crescimento. Porém, juntamente com o crescimento das vendas, cresce também o número de funcionários e a complexidade das atividades de recursos humanos.

4.1.2 Situação de Recursos Humanos na empresa

A empresa é composta atualmente por 26 funcionários. Destes, 24 trabalham de forma física na empresa situada na Palhoça e outros 2 funcionários trabalhando pelo estado, não tendo que comparecer fisicamente na empresa por serem vendedores que se deslocam até seus clientes.

A maioria dos funcionários da empresa não possui ensino superior, tendo apenas o de nível estratégico com graduação em administração de empresas. Outra característica dos colaboradores da empresa é serem predominantemente homens,

sendo apenas duas mulheres na empresa, as quais trabalham na área administrativa. Grande parte dos funcionários possuem bastante tempo de casa (mais de dez anos) e o caráter familiar é uma característica da empresa, uma vez que praticamente metade dos funcionários possuem parentescos entre si.

Como a empresa ainda não possui uma estrutura muito bem estabelecida na área administrativa, principalmente na de recursos humanos, a divisão do conjunto de funcionários pode atualmente ser definida conforme o quadro 8.

Quadro 8: Divisão de funcionários por setor.

SETOR	Número de funcionários
Diretoria	2
Comercial	3
Administrativo	2
Estoque/Peças	2
Oficina Mecânica	14
TOTAL	23

Fonte: Dados primários.

As atividades de recursos humanos concentram-se apenas no funcionamento e continuidade da empresa, como a elaboração da folha de pagamento, controle de ponto, administração de férias, demissões e admissões. Não existe um setor específico de recursos humanos, ou mesmo uma pessoa que se dedique apenas a atividades deste tipo.

O recrutamento e a seleção do pessoal são de responsabilidade da alta administração da empresa. Estes processos são realizados de forma bem simples. Alguns candidatos mandam currículos para a empresa de modo aleatória ou a empresa procura através de jornais, internet ou indicação. Após achar um candidato que possa ser ideal, são feitas entrevistas. Não há uma descrição de cargo que a pessoa irá ocupar ou especificações para determinado cargo. Como o procedimento é bastante superficial, há casos de desistência da vaga quando o funcionário não se adequa ao cargo ou a demissão por não ser o candidato ideal para o cargo, apesar de ter passado pelo processo de entrevista. Nesse caso, toda a energia demandada e gastos são desperdiçados.

No que se refere à questão salarial, a empresa costuma adotar a política de pagar um pouco além do que se sabe até agora que o mercado paga. Essa estratégia é para reter e atrair funcionários, principalmente para o setor de oficina, uma vez que

colaboradores com conhecimentos técnicos em guindastes são difíceis de encontrar pelo estado.

Os funcionários do setor comercial ainda recebem comissões sobre as vendas para poder estimular e compensar o bom trabalho, as quais podem chegar à 3% sobre as vendas. Para os outros setores ainda não há uma política de bonificação a mais por trabalho realizado. A maneira que a empresa encontra para beneficiar seus funcionários é por meio de brindes em épocas comemorativas, como o natal, e festas pagas pela empresa para os funcionários, como um churrasco de final de ano.

4.2 Planejamento do estudo de caso

Para tornar possível a realização do estudo de caso, é necessário que todo o planejamento seja feito junto à empresa. Em primeira mão e de acordo com a bibliografia pesquisada e o cenário atual da empresa, definimos os objetivos que o plano de cargos e salários deve alcançar, que são:

- a) Permitir uma estruturação das áreas da empresa, especificando os cargos e suas atribuições;
- b) Servir de base para que recrutamento, seleção e treinamento sejam realizados de forma eficaz.
- c) Oferecer aos funcionários oportunidade de ascensão, a partir do momento em que conhecem as competências e habilidades requeridas para determinado cargo.

Definidos os objetivos, houve a apresentação destes à área administrativa em reunião na sede da empresa, onde também houve a divulgação dos instrumentos de coleta utilizados para a pesquisa de acordo com a metodologia utilizada e acordou-se tempo necessário, dias e horários oportunos para a realização da coleta de dados junto aos funcionários.

O plano, após ser aprovado pela parte administrativa da empresa, foi apresentado ao diretor, o sr. Elizeu Angelo Dell'Agnolo, que, ao dar o seu parecer, permitiu que todos os seus colaboradores conhecessem a proposta deste trabalho em uma reunião geral. Nesta reunião, foram divulgados os objetivos da pesquisa e os métodos que seriam utilizados, além de esclarecer os benefícios que este trabalho

traria, para que todos se sentissem a vontade e colaborassem com o estudo sem anseios. Os métodos para a coleta de dados estão dispostos a seguir:

Quadro 9: Métodos para a coleta de dados.

ETAPA	MÉTODO	PRINCIPAL AUTOR
Coleta de dados para análise dos cargos	Métodos combinados (questionários+observação+entrevista)	Pontes
Avaliação dos Cargos	Avaliação por escalonamento	Zimpeck/Pontes
Pesquisa salarial	Pesquisa em fontes primárias e secundárias	

Fonte: Dados primários.

4.3 Análise de cargos

Para a análise de cargos, foram utilizados métodos combinados de coleta (questionário, observação e entrevista) que foram escolhidos de acordo com o setor a ser pesquisado. Para a Oficina da empresa, foram utilizadas a observação e a entrevista baseada em um questionário (Apêndice I), que foram confrontadas para descrever com mais exatidão os cargos do setor. Para o Almoxarifado, Administrativo e Comercial, aplicou-se um questionário (Apêndice II) para perguntas mais objetivas e realizou-se entrevista para aprofundar as informações. Para a Diretoria, foi utilizada entrevista e questionário (Apêndice III).

Com a pesquisa em questão, conseguimos definir 17 cargos na empresa, no qual um deles não existe ainda e é uma proposta feita pelo presente plano, o de assistente de recursos humanos. A descrição e a análise dos cargos a seguir estão dispostas por setores para melhor entendimento da organização e suas atividades.

4.3.1 Setor de Oficina Mecânica

A oficina mecânica da Madalmaq é composta, atualmente, por 14 funcionários que não estão necessariamente fazendo a função de apenas um cargo. A maioria deles (8 funcionários) acabam exercendo mais que sua função na empresa, normalmente as que possuem atividades subsequentes, como a de limpeza e posterior pintura dos guindastes.

A oficina é responsável por toda a parte operacional da empresa, que utiliza a produção em linha, iniciando-se na confecção de peças para a produção, passando pela solda, manutenção mecânica e elétrica até chegar à limpeza, pintura e montagem dos guindastes sobre os caminhões. Além da montagem e manutenção dos guindastes novos, os colaboradores dão assistência técnica a guindastes usados e treinamento para operação dos mesmos na própria oficina ou onde estejam localizados, sendo este um serviço diferenciado que exige dos colaboradores não só o conhecimento operacional, mas também a habilidade de transmiti-lo.

Para quaisquer situações divergentes do cotidiano, os colaboradores se dirigem ao chefe de Oficina, que gerencia todo o setor no planejamento e controle da produção e auxilia as atividades manuais do setor quando necessário, além de manter contato direto com o Almoxarifado para requisição de materiais e com a Diretoria para repasse de ordens de serviço e planejamento geral da oficina.

A seguir estão dispostos os cargos do setor:

Quadro 10: Descrição de cargo – Pintor.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Pintor	Setor: Oficina
Descrição sumária: Atua na preparação de diferentes superfícies para pintura e realiza pinturas nos guindastes.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> - Analisar a superfície a ser pintada e calcular a quantidade de material necessário; - Preparar diferentes superfícies (raspar, polir, limpar e emassar); - Preparar misturas de tintas; - Polir e retocar peças já pintadas; - Cobrir com uma ou mais camadas de tinta a peça a ser pintada; - Observar e seguir recomendações técnicas das tintas, da peça a ser pintada e das ferramentas utilizadas para a pintura; - Aplicar diferentes materias sobre o guindaste, quando necessário; - Manter organizados e limpos os materiais de trabalho; - Realizar treinamento da sua função, caso solicitado; - Utilizar equipamentos de segurança indicados ao cargo. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Ensino fundamental com capacitação específica ou experiência comprovada. 2. Conhecimentos: Conhecimento sobre preparação de superfícies e mistura de tintas, sobre polimento e retoque de peças de guindastes, noção quanto à quantidade de material a ser utilizado, conhecimento sobre especificações técnicas de pintura. 3. Habilidades: Habilidade em preparar superfície, manuseio de ferramentas (pincel, lixa e outros), habilidade em pintar. 4. Atitudes: Detalhista, capricho e organização. 5. Experiência: 6 meses na atividade ou curso de capacitação. 6. Complexidade: Baixa. Tarefas rotineiras e padronizadas. As decisões tomadas são somente a cerca da parte operacional do cargo. 	

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos: Responsável por pincéis, tintas, lixas, luvas, massas e outros materiais que venham a ser utilizados na pintura e reparo de pintura dos guindastes.
8. Responsabilidade por erros: Responsável pela pintura e reparo mal realizados nos guindastes, causando o retrabalho. Responsável também pela má utilização ou falta de cuidado com os materiais de pintura.
9. Esforço físico: Fica a maior parte do tempo de pé, enquanto realiza a pintura, podendo causar dores de coluna e movimentar bastante mãos e braços.
10. Esforço visual: Tende a utilizar muito a visão na atenção aos detalhes da pintura.
11. Ambiente: Sujeito a cheiro forte de tinta, verniz e outros materiais.
Data de Elaboração: 05/05/2015

Fonte: Dados primários.

O pintor é responsável por toda a pintura dos guindastes que irão ser montados nos caminhões. Na empresa, atualmente, há 2 (dois) colaboradores que realizam esta atividade. O cargo não exige equipamentos de segurança mínimo, mas a empresa disponibiliza chapéu e filtro solar para evitar problemas futuros da exposição ao sol.

Quadro 11: Descrição de cargo – Mecânico.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Mecânico	Setor: Oficina
Descrição sumária: Inspecciona, repara, ajusta e executa os serviços de manutenção mecânica dos guindastes.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> - Efetuar inspeções de rotina nos guindastes para diagnóstico; - Realizar reparos necessários visando a conservação e o bom funcionamento dos guindastes; - Executar serviços de manutenção mecânica preventiva e corretiva, como a troca de fluido dos guindastes, manutenção de órgãos de transmissão, freios, direção, suspensão e equipamento auxiliar; - Fazer todas as atividades de acordo com o solicitado nas ordens de serviço; - Seguir especificações técnicas dos guindastes e dos equipamentos ao realizar qualquer atividade; - Manter organizados e limpos os materiais e o ambiente de trabalho; - Anotar todos os processos mecânicos realizados nos guindastes, para controle; - Realizar treinamento da sua função, caso solicitado; - Utilizar equipamentos de segurança indicados ao cargo. 	
Especificação:	
1. Instrução: Ensino fundamental com capacitação específica ou experiência comprovada.	
2. Conhecimentos: Mecânica geral de guindastes.	
3. Habilidades: Bom manuseio de ferramentas necessárias à atividades mecânicas dos guindastes.	
4. Atitudes: Atenção a detalhes, organização.	
5. Experiência: Experiência mínima de 3 anos em oficina mecânica ou curso de capacitação específica.	

<p>6. Complexidade: Baixa. Realiza atividades rotineiras e padronizadas de manutenção, o que praticamente anula problemas mais complexos a serem resolvidos nos guindastes. Toma decisões somente a cerca dos processos operacionais do cargo.</p> <p>7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos: Responsável por todas as ferramentas utilizadas na manutenção e reparo mecânico dos guindastes, inclusive da conservação dos produtos utilizados (óleo, gasolina, entre outros).</p> <p>8. Responsabilidade por erros: Responde pelos erros mecânicos que ocorrem com os guindastes que passaram pela oficina, devendo realizar o reparo/manutenção novamente.</p> <p>9. Esforço físico: Médio. Fica em pé, se agacha, se inclina e deita no chão para manutenção dos guindastes. Não costuma fazer esforço repetitivo.</p> <p>10. Esforço visual: Tende a utilizar bastante a visão para reparar detalhes mecânicos.</p> <p>11. Ambiente: Sujeito a ambiente um pouco sujo por conta de óleo, gasolina, entre outros fluidos mecânicos, a forte odor por conta desses produtos e sujeito também a ruídos de motor.</p>	
Data de Elaboração:	05/05/2015

Fonte: Dados primários.

O mecânico é responsável por todo o preparo e manutenção mecânica dos guindastes novos que são montados pela empresa e também dos usados que chegam à Madalmaq para manutenção ou troca de peças. Atualmente, há 4 (quatro) funcionários que atuam nesta função.

Quadro 12: Descrição de cargo – Soldador.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Soldador	Sector: Oficina
Descrição sumária: Atua em atividades relativas à área de soldagem nos guindastes, unindo peças de ligas metálicas usando processos de soldagem.	
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unir peças metálicas; - Atuar na preparação da estrutura metálica; - Lixar, moldar e manusear solda; - Proteger partes de vidro ou acrílico dos guindastes antes da soldagem; - Manter seus equipamentos, ferramentas e local de trabalho limpos e organizados; - Realizar treinamento da sua função, caso solicitado; - Utilizar equipamentos de segurança indicados ao cargo; 	
<p>Especificação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Ensino fundamental com capacitação específica ou experiência comprovada. 2. Conhecimentos: Soldagem. 3. Habilidades: Bom manuseio dos equipamentos e ferramentas que envolvem a soldagem. 4. Atitudes: Precisão, cautela, atenção, agir com segurança. 5. Experiência: Mínimo de 12 meses na atividade ou curso de capacitação específica. 6. Complexidade: Baixa. Tarefas rotineiras e padronizadas, tomada de decisão por parte da gerência, cabendo ao colaborador decisões somente de cunho operacional. 7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos: Responde pelo uso e cuidado das máquinas e equipamentos pertinentes ao cargo. 	

8. Responsabilidade por erros: Responsável pelo eventual erro na soldagem dos guindastes, causando o retrabalho.
9. Esforço físico: Baixo, fica de pé a maior parte do tempo sem realizar esforços físicos.
10. Esforço visual: Alto, tende a utilizar a visão para precisão do trabalho.
11. Ambiente: Sujeito a ambiente quente, com alta periculosidade, que requer cuidados com a segurança.
Data de Elaboração: 05/05/2015

Fonte: Dados primários.

O soldador une as ligas metálicas para a montagem dos guindastes. Atualmente, há 1 (um) soldador na empresa, que também auxilia na montagem dos guindastes sobre os caminhões. O cargo de soldador exige equipamentos de segurança, como máscara, luvas, sapato e óculos que são utilizados assiduamente pelo colaborador.

Quadro 13: Descrição de cargo – Torneiro Mecânico

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Torneiro Mecânico	Setor: Oficina
Descrição sumária: Preparar, regular e operar máquinas e ferramentas que usina peças de metal e compósitos.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar, regular e operar máquinas e ferramentas para usinar peças metálicas e similares; - Regular os mecanismos do torno, controlando a a velocidade ideal e a lubrificação sobre o gume da ferramenta; - Interpretar desenhos a cerca dos serviços solicitados; - Inspeccionar as peças produzidas, levando em conta a precisão e o acabamento delas; - Afiar as ferramentas de corte utilizadas; - Controlar qualidade do produto no processo (visual e dimensional); - Corrigir imperfeições da ferramenta (desgaste e quebra); - Manter ferramentas e ambiente de trabalho limpos e organizados; - Realizar treinamento da sua função, caso solicitado; - Utiliza equipamentos de segurança indicados ao cargo; 	
Especificação:	
1. Instrução: Ensino médio completo com capacitação específica ou experiência comprovada.	
2. Conhecimentos: Conhecimento sobre as máquinas e ferramentas que envolvem o torno e instrumentos de medição e controle;	
3. Habilidades: Habilidade no manuseio das ferramentas e interpretação de desenhos;	
4. Atitudes: Atenção, senso de organização, Habilidade motora.	
5. Experiência: Experiência mínimo de 2 anos no cargo.	
6. Complexidade: Baixa. Realiza atividades rotineiras e padronizadas de que envolvem o torno e toma decisões somente a cerca dos processos operacionais do cargo.	
7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos: Responsável pelo uso e bom manuseio das ferramentas e máquinas que utiliza.	

8. Responsabilidade por erros: Responsável pela má usinagem de peças metálicas e similares, causando o retrabalho.
9. Esforço físico: Trabalha praticamente na mesma posição durante o dia, podendo causar dores de coluna ou LER.
10. Esforço visual: Tende a forçar a visão para o correto processo das suas atividades.
11. Ambiente: Sujeito a ambiente com ruído de máquinas.
Data de Elaboração: 06/05/2015

Fonte: Dados primários.

O torneiro mecânico é responsável pela produção e acabamento de peças variadas. Na empresa, há 1 (um) colaborador neste cargo. A utilização de equipamento de segurança é necessária, como o óculos de segurança, protetor auricular e sapatos específicos.

Quadro 14: Descrição de Cargos – Montador.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Montador	Sector: Oficina
Descrição sumária: Monta e desmonta os guindastes nos caminhões.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> - Unir as peças do guindaste; - Montar os guindastes nos caminhões; - Desmontar os guindastes dos caminhões; - Fazer troca de peças nos guindastes; - Manter ferramentas e local de trabalho limpos e organizados; - Realizar treinamento da sua função, caso solicitado; - Utilizar equipamentos de segurança indicados ao cargo. 	
Especificação:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Ensino fundamental com capacitação específica ou experiência comprovada. 2. Conhecimentos: Conhecimento em montagem e desmontagem de peças. 3. Habilidades: Habilidade manual em montar e desmontar; 4. Atitudes: Agilidade, precisão, cautela. 5. Experiência: Mínima de 12 meses no mesmo cargo. 6. Complexidade: Baixa, realiza tarefas rotineiras e padronizadas. 7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos: Responsável pelas ferramentas que utiliza para auxiliá-lo na montagem e desmontagem. 8. Responsabilidade por erros: Responsável pela má união ou montagem dos guindastes nos caminhões, cabendo o retrabalho. 9. Esforço físico: Alto, utiliza a força física e movimenta bastante o corpo durante seu trabalho. 10. Esforço visual: Mediano durante suas atividades, pois não exige atenção à pequenas peças ou detalhes. 	

11. Ambiente: Sem ruídos ou odores.
--

Data de Elaboração: 06/05/2015

Fonte: Dados primários.

O montador realiza a montagem dos guindastes novos e desmontagem ou troca de peças dos guindastes que chegam à empresa para manutenção. Há 3 (três) funcionários responsáveis pela montagem.

Quadro 15: Descrição de cargo – Eletricista.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Eletricista	Sector: Oficina
Descrição sumária: Realiza a manutenção elétrica preventiva e corretiva em máquinas, equipamentos, instalações e nos guindastes, de forma a mantê-los em perfeitas condições de uso.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> - Planejar serviços de instalação e manutenção eletroeletrônico nos guindastes; - Testar o bom funcionamento de máquinas, equipamentos e sistemas; - Realizar inspeção visual regular em máquinas e equipamentos de todo o setor da oficina; - Diagnosticar defeitos eletrônicos; - Montar ou reformar sistemas elétricos, painéis e outros comandos; - Executar a instalação de motores, máquinas e outros componentes elétricos; - Manter organizado e limpo o ambiente de trabalho; - Realizar treinamento da sua função, caso solicitado; - Zelar pela boa utilização das ferramentas e equipamentos. 	
Especificação:	
1. Instrução: Ensino fundamental com capacitação específica ou experiência comprovada.	
2. Conhecimentos: Conhecimento em elétrica geral.	
3. Habilidades: Habilidade na interpretação e diagnóstico e no manuseio de ferramentas.	
4. Atitudes: Cautela, precisão, boa interpretação áudio-visual.	
5. Experiência: Mínima de 2 anos no cargo.	
6. Complexidade: Média, tende a realizar tarefas diferentes de manutenção e preparação elétrica em diferentes máquinas, equipamentos e guindastes.	
7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos: Responsável pelas máquinas e equipamentos utilizados no preparo e manutenção elétrica.	
8. Responsabilidade por erros: Responde por todos os erros elétricos causados no setor da oficina e nos guindastes, cabendo ao colaborador o retrabalho e o diagnóstico pertinente ao erro.	

9. Esforço físico: Se movimenta bastante durante o dia, prestando manutenção a máquinas de diferentes tamanhos.

10. Esforço visual: Tende a utilizar bastante a visão para a correta manutenção elétrica;

11. Ambiente: Sujeito a ambiente com alta periculosidade, passível de choques elétricos, sendo necessária a correta utilização dos instrumentos de segurança.

Data de Elaboração: 07/05/2015

Fontes: Dados primários.

O eletricitista é responsável por toda a parte elétrica da empresa. Não só realizando a montagem ou manutenção elétrica dos guindastes, ele também dá assistência a todas as máquinas e equipamentos da Madalmaq. Há 2 (dois) eletricitistas atuando na empresa atualmente.

Quadro 16: Descrição de Cargo – Chefe de Oficina.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Chefe de Oficina	Sector: Oficina
Descrição sumária: Programa, orienta e controla todas as atividades e serviços a serem realizadas na oficina.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> - Receber as ordens de serviço a serem realizadas na oficina; - Planejar a sequência dos processos a serem realizados nos guindastes; - Repassar aos colaboradores da oficina o trabalho a ser feito; - Dirigir e controlar os serviços de preparo, reparação, manutenção (preventiva e corretiva), regulagem, pintura e todos os outros envolvidos nos guindastes; - Realizar pedidos junto ao almoxarifado dos materiais necessários para a oficina; - Elaborar relatórios semanais de produção para o gerente Administrativo; - Inspecionar a área de trabalho quanto às condições de segurança; - Zelar pelo controle da qualidade do seu setor; - Prestar suporte aos demais colaboradores da área; - Realizar treinamento da sua função, caso solicitado; - Executar toda e qualquer atividade de seu setor, quando necessário. 	
Especificação:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Ensino fundamental com capacitação específica ou experiência comprovada; 2. Conhecimentos: Conhecimento sobre elétrica, montagem, solda, mecânica geral e pintura. 3. Habilidades: Habilidade em planejar, orientar e controlar atividades, bom manuseio de todas as ferramentas e máquinas a serem utilizadas na oficina. 4. Atitudes: Boa comunicação, bom relacionamento, atenção, controle, liderança. 5. Experiência: Experiência mínima de 5 anos em oficina que tenha exercido ou supervisionado atividades de eletricitista, montador, soldador, torneiro mecânico, mecânico e pintor. 	

6. Complexidade: Média. Requer planejamento e controle, além relatório de produtividade. Acompanha diversas atividades ao mesmo tempo, cuidando também da segurança, da qualidade e dos materiais utilizados em toda a oficina.

7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos: Responsável por dar suporte aos colaboradores da área para a correta utilização das máquinas e equipamentos, mas não responde por eventuais danos.

8. Responsabilidade por erros: Responde por todo e qualquer erro cometido pelo setor da oficina, devendo propôr rápida solução e sugestão acertiva para a eliminação do erro.

9. Esforço físico: Baixo. Se mantém de pé a maior parte do tempo, andando pela oficina. Não realiza ações repetitivas.

10. Esforço visual: Médio, quando supervisiona os detalhes das atividades da oficina.

11. Ambiente: Sujeito a forte odor de tintas e óleos, além do calor causado pela soldagem e do barulho dos motores.

Data de Elaboração:	08/05/2015
----------------------------	-------------------

Fonte: Dados primários.

O chefe de oficina é responsável por todo o bom funcionamento da oficina da empresa. Atualmente, há 1 (um) chefe de oficina que organiza e gerencia todo o setor, sendo responsável por pedido de materiais, resolução de problemas internos do setor, controle das atividades e relatório frequente para a Diretoria. O cargo em si não necessita de material de segurança específico, entretanto, o chefe de oficina está sujeito a realizar atividades de todos os cargos que a compõe, fazendo-se necessária a utilização de equipamentos de segurança inerente a função exercida no momento.

4.3.2 Setor de Almoxarifado

O almoxarifado da empresa Madalmaq Equipamentos é composta por 2 (dois) colaboradores: 1 (um) supervisor de almoxarifado e 1 (um) estagiário, sendo este o único estagiário da empresa, trabalhando 30h por semana no período vespertino. Todo o suporte e treinamento ao estagiário é realizado pelo próprio supervisor, que também realiza as avaliações requeridas pela universidade que aquele frequenta.

O setor possui um estoque com peças de diversos tamanhos, desde peças grandes, como um cesto aéreo, até peças muito pequenas, como pregos. O supervisor é responsável pela recepção, estocagem, manipulação e expedição dos produtos utilizados e comercializados pela empresa, visando assegurar o abastecimento da oficina e dos clientes com peças e de toda a empresa com material de expedição. Este cargo também é responsável por manter um nível de estoque

mínimo. O estagiário o auxilia em todas estas atividades, estando atento principalmente ao controle de entrada/saída de materiais.

O setor do almoxarifado tem contato direto com a oficina, ao realizar a recepção de pedido de materiais e entrega dos mesmos, com o setor Comercial para que haja compatibilidade entre o estoque e as compras de material e com a Diretoria para relato de atividades, controle e planejamento geral do setor.

A seguir estão dispostos os cargos do setor:

Quadro 17: Descrição de cargo – Estagiário.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Estagiário	Setor: Almoxarifado
Descrição sumária: Auxiliar nas tarefas administrativas do dia-a-dia do setor do almoxarifado.	
Descrição detalhada: Receber os pedidos de material de diferentes setores e enviar a solicitação de material ao setor de compras; Registrar em livro de ocorrência a data de entrada/saída dos pedidos e solicitações e acompanhar a sua entrega; Recepcionar os colaboradores que chegam ao setor do almoxarifado; Buscar no almoxarifado os materiais pedidos pelos setores; Dar baixa ou entrada em planilha específica dos materiais; Manter organizado o setor de trabalho.	
Especificação: 1. Instrução: Ensino Superior (Cursando) em Contabilidade ou Administração. 2. Conhecimentos: Conhecimento em excel. 3. Habilidades: Habilidade em planilhas do excel. 4. Atitudes: Boa comunicação, proatividade, organização. 5. Experiência: Não é necessária. 6. Complexidade: Realiza tarefas rotineiras e padronizadas, sendo todas as decisões tomadas pelo responsável pelo almoxarifado. 7. Responsabilidades por máquinas e equipamentos: Responde pelo correto uso do computador que dispõe para preenchimento das tabelas.	

8. Responsabilidade por erros: Responde, junto ao seu supervisor, pelos erros de registro ou entrega dos materiais.	
9. Esforço físico: Baixo, fica sentado a maior parte do tempo.	
10. Esforço visual: Não tende a utilizar muito a visão para detalhes, somente ao utilizar o computador.	
11. Ambiente: Sem odores, ruídos ou outros fatores que possam prejudicar o ambiente de trabalho.	
Data de Elaboração:	08/05/2015

Fontes: Dados primários.

O estagiário auxilia as atividades básicas do almoxarifado, sendo hoje ocupado por 1 (um) colaborador.

Quadro 18: Descrição de cargo – Supervisor de Almoxarifado.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Supervisor de Almoxarifado	Setor: Almoxarifado
Descrição sumária: Acompanhar a movimentação do estoque, garantindo o abastecimento de peças quando necessário. Responsável também pela organização de todo o estoque.	
Descrição detalhada: - Recepcionar atividades de recepção de produtos; - Estocar peças de forma adequada; - Organizar o estoque, fazendo com que fique fácil de achar cada peça e nada se perca; - Controlar saída e entrada de peças; - Inserir no sistema todos os dados referentes à entrada e saída de peças; - Atender as requisições de peças e produtos nos setores de oficina e vendas técnicas; - Coordenar o processo de conferências de notas fiscais, certificando que está tudo nos conformes; - Elaborar o planejamento do setor.	
Especificação: 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em um curso especializado em logística e gestão de suprimentos. 2. Conhecimentos: Conhecimentos em gestão de estoque, conhecimento de todas as peças e produtos que entram no almoxarifado, informática. 3. Habilidades: Habilidade em se organizar, boa comunicação, de se planejar. 4. Atitudes: Organização, responsabilidade, planejamento. 5. Experiência: Experiência de 1 à 2 anos adquiridos no exercício da função. 6. Complexidade: Maioria das tarefas rotineiras e padronizadas, recebido orientação apenas na etapa inicial da tarefa. As poucas tarefas não padronizadas exigem iniciativa e criatividade para a solução dos problemas.	

<p>7. Responsabilidades por dados confidenciais: Responsável por dados internos de peças e controle de almoxarifado. Sua abertura pode ocasionar divulgação de dados estratégicos aos concorrentes.</p> <p>8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à má organização e controle de peças pode ocasionar perda dessas peças, acarretando em desperdício financeiro.</p> <p>9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com o vendedor técnico a fim de troca de informação e contato com o diretor administrativo a fim de orientação. Contatos externos com fornecedores e transportadoras de produtos.</p> <p>10. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Responsável por orientação e supervisão do estagiário de almoxarifado.</p> <p>11. Condições de trabalho: Normais de escritório.</p>
<p>Data de Elaboração: 09/05/2015</p>

Fonte: Dados primários.

O Supervisor de Almoxarifado é responsável por todo o controle e organização das peças no estoque. Atualmente possui um estagiário para auxiliá-lo e ajudá-lo nestes processos.

4.3.3 Setor Administrativo

O setor administrativo tem como responsabilidade cuidar de toda parte jurídica, financeira e de recursos humanos da empresa, não tendo um setor separado para cada uma das partes. Como esta área possui apenas duas pessoas, além do diretor administrativo, acabam realizando alguns processos em comum e que nem sempre fariam parte do cargo que ocupam. O diretor administrativo (relatado no próximo setor) auxilia e orienta os outros dois cargos, repassando seus conhecimentos e fazendo-os trabalhar da melhor forma para chegar aos resultados da empresa. Ele também supervisiona toda a área.

Essa área recebe, principalmente, as contas a pagar e a receber da empresa, fazem emissão de notas fiscais, organizam toda a documentação da empresa, fazem as folhas de pagamento do pessoal, entre diversos outros serviços. As outras áreas da empresa, como o almoxarifado e o comercial, fazem contato direto para repasse de informações e documentos, como notas fiscais e dinheiro recebido por clientes por conta de serviços e peças negociados no dia.

Neste plano também foi elaborada como proposta a criação de um novo cargo, o de assistente de recursos humanos, visto que não há uma pessoa que se atente

especialmente a essa área e que possa trazer novos métodos e inovações referentes ao melhor desempenho do capital humano da empresa.

A seguir estão dispostos os cargos do setor:

Quadro 18: Descrição de cargo – Assistente Administrativo Financeiro.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Assistente Administrativo Financeiro	Sector: Administrativo
Descrição sumária: Profissional responsável por realizar atividades voltadas a contas a pagar e receber da empresa.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar as atividades de contas a pagar, visando assegurar o cumprimento de todas as obrigações financeiras da empresa; - Preparar previsões de caixa, visando detectar necessidades de capital; - Verificar toda a documentação relativa a pagamentos; - Supervisionar contas a receber, assegurando que o cliente pagou suas contas no prazo certo; - Manter contato com cliente no caso de atrasos no pagamento de contas; - Preparar o fluxo de caixa diário e mensal; - Emissão de notas fiscais e boletos; 	
Especificação:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos gerais equivalentes aos adquiridos em uma especialização na área financeira; 2. Conhecimentos: Conhecimento da área e ferramentas financeiras, matemática financeira, de contabilidade e de normas e procedimentos jurídicos, além de planilhas e sistemas de informação; 3. Habilidades: Habilidade com matemática financeira, ferramentas de gestão, boa comunicação; 4. Atitudes: Organização, honestidade, agilidade; 5. Experiência: 6 meses adquiridos no exercício da função. 	

6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas. Tomada de decisões fica por conta do supervisor direto.

7. Responsabilidades por dados confidenciais: Responsável por dados financeiros da empresa. A perda desses dados ou abertura dos mesmos acarretaria em exposição excessiva de informações e posição da empresa.

8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados a falta de pagamento das obrigações da empresa acarretariam em dados morais e jurídicos. A não conferência e a não cobrança de pagamentos a receber da empresa podem causar prejuízos financeiros a empresa.

9. Responsabilidade por contatos: Contato interno com toda a área administrativa, gerente comercial e diretor geral referente a pagamento de clientes e contas a pagar, contato com o almoxarifado para pagamentos de peças e produtos. Contato externo com clientes a fim de cobrança de pagamentos e prazos.

10. Condições de trabalho: Normais de escritório.

Data de Elaboração:	09/05/2015
----------------------------	-------------------

Fonte: Dados primários.

O assistente financeiro exerce uma atividade mais rotineira da área. Basicamente, realiza a conferência de contas a pagar e a receber. Além disso, realiza atividades externas da sua área quando necessário para ajudar toda a área administrativa. Já que a empresa não tem divisões muito claras e estabelecidas entre as áreas, atividades que seriam da área financeira são realizadas por outros profissionais.

Quadro 19: Descrição de cargo – Assistente Administrativo.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Assistente Administrativo	Sector: Administrativo
Descrição sumária: Prestar assistência na área administrativa, auxiliando na gestão financeira, atividades rotineiras, organizações de arquivos e gerência de informações.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> - Receber e remessar documentos; - Atender telefonemas e repassar para os responsáveis; - Receber quantias de dinheiro de serviços prestados e repassar para o responsável financeiro; - Realizar compras como materiais e equipamentos do escritório; - Manter organizados arquivos e documentos; 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em um ensino médio completo e curso profissionalizante; 2. Conhecimentos: Conhecimento de sistemas de informação, pacote office, informática e da empresa em geral; 3. Habilidades: Boa comunicação, gestão do tempo, lidar com números; 4. Atitudes: Paciência, responsabilidade, confiabilidade; 5. Experiência: Experiência de 6 meses a 1 ano adquirido no exercício da função; 	

6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, tendo autonomia na execução das tarefas, mas recebendo supervisão. Decisões para solução de problemas são tomadas pelos supervisores.

7. Responsabilidades por dados confidenciais: Tem acesso a vários documentos da empresa. Sua perda ou divulgação pode causar problemas à empresa.

8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados a envio de documentos errados aos destinatários pode ocasionar perda de informação e confusão.

9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com toda a área administrativa e com a área de almoxarifado por questões de recebimento de dinheiro de peças e serviços. Contatos externos com clientes, fornecedores e parceiros por fim de atendimento.

10. Condições de trabalho: Normais de escritório.

Data de Elaboração: 10/05/2015

Fonte: Dados primários.

Atualmente, a auxiliar administrativa acaba executando diversas tarefas que não seriam da sua área pela falta de uma estruturação melhor da empresa. Entre as atividades que ela desempenha, estão inclusos a emissão de notas fiscais, atendimento ao telefone, realização de folhas de pagamento, entre outros. Com a nova proposta feita por este plano, tarefas como folha de pagamento será trabalho executado pela assistente de recursos humanos.

Quadro 20: Descrição de cargo – Assistente de Recursos Humanos

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Assistente de Recursos Humanos	Sector: Administrativo
Descrição sumária: Auxilia nas atividades de recrutamento e seleção e atividades relacionadas ao controle e desenvolvimento de recursos humanos. Assiste a outros setores da empresa em atividades de contratação e negociações de relações humanas e do trabalho.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> - Promover avaliação de desempenho, através de ferramentas e entrevistas com os membros da organização, - Realizar entrevistas para recrutamento e seleção, selecionando candidatos e analisando-os; - Organizar sistemas de recrutamento e seleção, visando os melhores profissionais; - Controlar transferência de funcionários de setores; - Conferir folhas de pagamentos e benefícios; - Procurar e realizar formas de bem estar ao funcionário e motivação; - Programar calendário de férias do pessoal; - Administrar o ponto eletrônico e horas dos funcionários; 	
Especificação:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em um curso superior de Administração; 2. Conhecimentos: Conhecimentos de recursos humanos, comportamento humano, gestão; 	

<p>3. Habilidades: Habilidade em se relacionar, lidar com pessoas, boa comunicação;</p> <p>4. Atitudes: Proatividade, organização, responsabilidade, criatividade;</p> <p>5. Experiência: Experiência de 1 ano, adquirido no exercício do cargo;</p> <p>6. Complexidade: Maioria das tarefas não padronizadas, tendo que ter iniciativa e criatividade na solução dos problemas. As tarefas padronizadas são realizadas com autonomia mas recebem supervisionamento.</p> <p>7. Responsabilidades por dados confidenciais: Tem acesso e informação às remunerações de funcionários. A divulgação dessas informações pode causar confrontos internos.</p> <p>8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à remuneração errada dos funcionários podem causar transtornos tanto para o funcionário quanto à empresa. Realizar uma política salarial injusta leva à problemas com funcionários.</p> <p>9. Responsabilidade por contato: Contatos internos com todos os colaboradores a fim de resolver questões relacionadas a salários e problemas em geral.</p> <p>10. Condições de trabalho: Normais de escritório.</p>
<p>Data de Elaboração: 10/05/2015</p>

Fonte: Dados primários.

Este cargo é uma proposta do presente plano de cargos e salários. Ele não existe atualmente na empresa e teria como função a responsabilidade pela administração do capital humano. Entre as atividades necessárias à organização, teria como responsabilidade a elaboração de avaliações de desempenho, formas e métodos motivacionais de trabalho, metodologia de capacitação de novas pessoas, além de outras atividades mais operacionais e rotineiras. Hoje em dia quem realiza essas funções mais operacionais é a auxiliar administrativa.

4.3.4 Setor Comercial

O setor comercial é composto por 3 (três) membros e dividido em consultor de vendas externas, vendedor técnico de peças e serviços e gerente comercial.

A principal função deste setor é a venda dos produtos e serviços da empresa, além da prospecção de novos clientes, manter bom relacionamento com os clientes atuais e realizar propostas comerciais.

As vendas de guindastes são realizadas, primeiramente, visitando os clientes interessados para uma conversa mais próxima, na qual serão passados detalhes técnicos dos guindastes e proposto o melhor tipo de guindaste conforme as necessidades do cliente, além também de começarem as negociações. Fechada a venda, os clientes mandam seus caminhões até a Madalmaq para que os guindastes sejam montados em cima deles.

Já as vendas de serviços e peças acontece quando o cliente já possui algum guindaste mas precisa realizar alguma manutenção. Até o prazo de garantia, a empresa realiza esses serviços gratuitamente. Após o período, se o cliente precisar de manutenção, conserto, reparos, pintura ou peças, o cliente precisa pagar pelo serviço. Ou seja, essa venda não é feita de forma a ir atrás do cliente, é feita através da procura dele pelo serviço, sendo uma venda reativa e não proativa.

A seguir estão dispostos os cargos do setor:

Quadro 21: Descrição de cargo – Consultor de vendas externas

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Consultor de Vendas Externas	Setor: Comercial
Descrição sumária: Profissional responsável por realizar vendas externas, visitando clientes e usando das melhores estratégias e técnicas para isso.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> - Demonstrar o produto ao cliente, apresentando informações técnicas dos guindastes; - Avaliar perfil dos clientes para fazer contato e visitá-los; - Fechar contratos de vendas; - Orientar e visitar clientes, atendendo-os sempre que possível e orientando sobre o produto; - Organizar agenda de principais clientes, agendando visitas para a demonstração do produto e propostas; - Negociar prazos e opções de pagamento, convensando com o cliente e procurando obter as melhores condições possíveis para ambos os lados; - Planejar estratégia de vendas, procurando estudar sobre o mercado e potenciais clientes e pensando nas melhores ações para a realização da venda; - Realizar propostas comerciais, conforme conversado e necessário para o cliente e a empresa; - Entender o produto e serviço, sabendo cada detalhe e informações técnicas para melhor atender o cliente. 	
Especificação:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos equivalentes ao de um curso de graduação voltado à área de marketing e vendas; 2. Conhecimentos: Conhecimento sobre o produto, sobre o mercado, técnicas de vendas; 3. Habilidades: Habilidade para se comunicar, atender o cliente, persuadir; 4. Atitudes: Atentar-se às atualizações de mercado, ser proativo, criativo, dinâmico, ter bom relacionamento com clientes; 	

<p>5. Experiência: Experiência de no mínimo 1 ano no exercício da função;</p> <p>6. Complexidade: A maioria das tarefas são rotineiras e padronizadas. As que não são exigem iniciativa para solução de problemas e tomadas de decisão,</p> <p>7. Responsabilidades por dados confidenciais: Responsável por todas as informações do cliente, sua perda poderia ocasionar a perda do cliente ao concorrente;</p> <p>8. Responsabilidade por erros: O mau atendimento ao cliente pode ocasionar a sua perda. Além disso, especificações e dados errados sobre o produto pode levar a não atender as necessidades do cliente corretamente.</p> <p>9. Responsabilidade por contatos: Contato interno com toda a equipe de vendas, com o financeiro (pagamento dos clientes) e diretor geral. Contatos externos com a fábrica (consultar prazos para produção do produto a venda) e com os clientes por motivo de venda.</p> <p>10. Condições de trabalho: Normais de escritório.</p>
<p>Data de Elaboração: 11/05/2015</p>

Fonte: Dados primários.

Há dois anos a empresa não possuía consultor de vendas externo, voltando as suas atividades apenas para vendas. Todo o trabalho de vendas de guindastes era realizado pelo gerente comercial e pelo diretor geral. Com este novo cargo, o responsável pelas vendas externas faz visitas aos clientes diariamente, estando mais próximo a eles e dum prestando um atendimento diferencial. Este consultor não reside em Palhoça, cidade onde a empresa está localizada, e sim em Rio do Sul e tem autonomia para realizar seu serviço, sendo supervisionado através de resultados e vendas.

Quadro 22: Descrição de cargo – Vendedor técnico de peças e serviços

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Vendedor técnico de peças e serviços	Sector: Comercial
Descrição sumária: Responsável por todas as vendas de peças de guindastes e serviços da oficina.	
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agendar serviços de clientes; - Realizar a venda de serviços, oferecendo ao cliente os serviços disponíveis ou recebendo o pedido pelo serviço através de e-mails e telefone; - Receber o dinheiro do pagamento pelo serviço prestado; - Realizar relatórios de vendas de peças e serviços; - Realizar a venda de peças ao cliente, conferindo se há a peça no amoxarifado; - Pedir a garantia de peças e serviços à fábrica quando há algum problema no guindaste do cliente, abrindo um requerimento à fábrica e esperando a resposta para poder realizar o serviço; 	
<p>Especificação:</p> <p>1. Instrução: Conhecimentos formais referentes aos adquiridos em um curso técnico de peças, equipamentos e de vendas.</p>	

- 2. Conhecimentos:** Conhecimento de informática, de realização de garantias, conhecimento sobre as peças e serviços prestados, financeiro e pacote office;
- 3. Habilidades:** Boa comunicação, comunicação clara e precisa, relações interpessoais,
- 4. Atitudes:** Honestidade, agilidade, organização;
- 5. Experiência:** Experiência de 1 à 2 anos adquiridos no exercício do cargo;
- 6. Complexidade:** Tarefas rotineiras e padronizadas, recebendo orientação apenas na etapa inicial da tarefa. Decisões partem todas da diretoria. Algumas tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para a solução de problemas.
- 7. Responsabilidades por dados confidenciais:** Responsável por informações de clientes. Sua divulgação ou perda poderia acarretar em perda do cliente aos concorrentes.
- 8. Responsabilidade por erros:** Erros relacionados á especificação errada do serviços ou peça ao cliente pode ocasionar ao serviço e peças incorretos às necessidades do cliente, causando sua perda e maiores problemas.
- 9. Responsabilidade por contatos:** Contatos internos com a equipe de almoxarifado a fim de saber se existe no estoque para sua venda, contato com o chefe de oficina a fim de agendar e programar serviços aos clientes, contatos com a área administrativa e financeira para repasse de dinheiro e contato com diretoria a fim de orientações e decisões.
- 10. Condições de trabalho:** Normais de escritório.

Data de Elaboração:	11/05/2015
----------------------------	-------------------

Fontes: Dados primários.

O vendedor técnico de peças e serviços atua internamente na empresa. Está diretamente ligado ao setor da oficina e almoxarifado, por fazer a venda diretamente dos serviços prestados e das peças no estoque. Normalmente é o cliente que liga requerendo o pedido e o vendedor faz a negociação de preços, descreve os serviços adequados às necessidades do cliente e realiza o agendamento deste serviço. Na empresa, o cliente realiza o pagamento diretamente ao vendedor e este repassa o dinheiro para a área administrativa fazer o controle. Quando há algum problema no guindaste do cliente que precisa realizar um serviço, mas o produto ainda está no prazo de garantia do cliente, o vendedor técnico também é responsável por requerer esta garantia à fábrica, na qual vai verificar se a situação está dentro dos conformes para a validação da garantia.

Quadro 23: Descrição de cargo – Gerente Comercial

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente Comercial	Sector: Comercial
Descrição sumária: Responsável por toda a equipe de vendas. Coordena os processos de negociação e elabora metas e planos para atingir os resultados da sua área.	
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter relacionamento com o cliente, ligando quando necessário e mantendo contato constantemente; - Elaborar planos e metas estratégicas para a comercialização de produtos e serviços, realizando pesquisas e atentando-se às atualizações de mercado; - Realizar treinamentos para o atendimento aos clientes, dando orientações e passando boas práticas para novos vendedores; - Acompanhar atuação de concorrentes; - Avaliar potencial de vendas; - Fazer relatórios de vendas, métricas e performance; - Gerir equipe de vendas; - Acompanhar licitações e obras públicas, realizando pesquisas pela internet para quando abrir novas licitações; - Realizar propostas comerciais a clientes. 	
<p>Especificação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Nível superior em Administração de empresas e especialização em vendas; 2. Conhecimentos: Conhecimento do produto da empresa, noções de vendas, gestão de pessoas, sistemas da informação. 3. Habilidades: Habilidade em se relacionar, se comunicar, negociar, liderar pessoas, poder de persuadir. 4. Atitudes: Proatividade, foco no resultado, comprometimento, organização, iniciativa. 5. Experiência: 2 anos, adquiridos no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa e criatividade para resolução de problemas. Lida com pessoas e problemas diversificados. 7. Responsabilidades por supervisão: Supervisiona e coordena a equipe de vendas. 	

8. Responsabilidade por erros: Erros cometidos no plano de vendas podem resultar em perda de mercado. Passe de informações e especificações erradas do produto ao cliente pode ocasionar frustração ao cliente, manchando a imagem da empresa e perdendo vendas.

9. Responsabilidade por contatos: Se relaciona com todos os stakeholders externos à empresa, desde clientes, governo, fornecedores e fábrica. Contatos internos à empresa com toda a equipe de venda, administrativa, almoxarifado, estratégica e oficina.

10. Condições de trabalho: Condições normais de escritório.

Data de Elaboração:	12/05/2015
----------------------------	-------------------

Fontes: Dados primários.

Quem realiza o papel de gerente comercial na empresa é um funcionário que está junto ao diretor geral da empresa desde o início da sua fundação. O gerente tem total conhecimento dos produtos e serviços da empresa, o que o ajuda nas vendas e na administração da equipe. Além disso, este colaborador ajuda no alinhamento da empresa e nos seus objetivos e metas. Junto ao diretor geral e ao diretor administrativo, ajuda na coordenação de toda a organização e resolvem juntos problemas mais específicos.

4.3.5 Diretoria

A diretoria é composta por 2 (dois) membros, sendo sócios da empresa, no qual um é o pai e outro é o filho, caracterizando-se como uma empresa familiar. É dividida em Diretor Administrativo e Diretor Geral e este setor tem como papel a coordenação de todos os setores da empresa. Além disso, é lá que é feito todo o planejamento estratégico da empresa, premissas, metas e estratégias.

O Diretor Geral da empresa se caracteriza por ter um conhecimento mais profundo da organização em si e de seus clientes. Não possui formação superior, porém, possui a experiência como seu principal aliado. Por conta disso, o diretor geral mantém suas tarefas voltadas principalmente para atração de clientes, relacionamento com clientes, sendo amigo de alguns deles há anos, prospecção de mercado e supervisão da organização como um todo.

Já o Diretor Administrativo tem suas principais atividades voltadas à gestão da empresa em si. Graduado em Administração de empresas, busca trazer inovações e novas formas de gestão, implementando ferramentas e novos sistemas para trazer

melhorias à empresa. Além disso, tem experiência em mercado de capitais e, por conta disso, é encarregado de buscar novos investimentos para a empresa.

A seguir estão dispostos os cargos do setor:

Quadro 24: Descrição de cargo – Diretor Administrativo.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Diretor Administrativo	Sector: Diretoria
Descrição sumária: Planeja, orienta e organiza o uso dos recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos da empresa, buscando soluções e ferramentas para uma melhor gestão administrativa.	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> - Criar ferramentas para gerir a parte administrativa, buscando inovações e meios para facilitar e ajudar na administração da empresa; - Planejar atividades para uma avaliação de desempenho melhor e para melhorar as práticas da empresa; - Traçar estratégias e métodos de trabalho, criando um melhor ambiente e um trabalho que traga mais resultados; - Supervisiona toda a equipe administrativa; - Traz novas ideias e ferramentas para o Diretor geral, alinhando junto a ele as estratégias da empresa; - Fazer relatórios semanais e mensais dos dados da empresa, como relatórios financeiros e avaliações de desempenho da equipe; - Procura por novos investimentos, buscando achar boas oportunidades para a empresa investir. 	
Especificação:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em uma graduação de administração de empresas e pós-graduação; 2. Conhecimentos: Conhecimentos em gestão de empresa, pacote <i>office</i>, sistema de informação, métodos e ferramentas de administração, mercado de capitais (ações), planejamento estratégico; 3. Habilidades: Habilidade em análise, aptidão numérica, negociação, lidar com pessoas; adaptabilidade em novas situações, boa comunicação, mediação de conflitos; 4. Atitudes: Proatividade, organização, dinamismo, espírito empreendedor, procurar oportunidades, responsabilidade, planejamento; 5. Experiência: Mínimo de 2 anos, adquiridos no exercício do cargo; 	

6. Complexidade: Tarefas não rotineiras e não padronizadas, tendo que tomar atitudes e iniciativas para procurar por novas soluções e novos métodos e ferramentas para a empresa. Tem poder de decisão e só precisa de orientação quando problemas maiores que atingem a empresa como um todo;

7. Responsabilidades por dados confidenciais: Possui acesso a toda a documentação da empresa, além de fazer relatórios sobre o desempenho de toda a equipe e da própria organização. O vazamento desses dados pode acarretar em abertura de toda a situação da empresa para concorrentes;

8. Responsabilidade por erros: Por fazer toda a análise da empresa, o erro nessa análise pode acarretar em estratégias inválidas para a organização. Erros relacionados á má aplicação do capital em investimentos ruins causa prejuízos e danos à empresa;

9. Responsabilidade por contatos: Contato interno com todos os colaboradores, principalmente com sua equipe para transmissão de informação, avaliação de desempenho e supervisão, e com o diretor geral e gerente comercial para definição de estratégias e métodos;

10. Responsabilidade por supervisão de terceiros: Supervisiona toda a área administrativa, o gerente comercial, área de almoxarifado e chefe de oficina.

11. Condições de trabalho: Normais de escritório.

Data de Elaboração:	14/05/2015
----------------------------	-------------------

Fonte: Dados primários.

O diretor administrativo da empresa é filho do diretor geral, dono da empresa. Por ser formado em administração e possuir maior conhecimento nessa área, é ele quem busca por soluções inovadoras e implementa novos sistemas e métodos para melhorar a administração da empresa, antes estagnada e com poucas ferramentas de gestão. Ele também ajuda no acompanhamento do trabalho de toda a equipe que trabalha no escritório, desde sua própria equipe administrativa até o chefe de oficina. Tem poder para tomadas de decisão, porém, quando é algum assunto que necessite um investimento ou risco maior, faz reuniões com o diretor geral e com o gerente comercial (mais experiência na empresa) para poder chegar à melhor decisão.

Quadro 25: Descrição de cargo – Diretor Geral.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Diretor Geral	Sector: Presidência
Descrição sumária: Assegurar a obtenção dos resultados através dos planos estabelecidos e missão da empresa por meio da coordenação geral de toda a empresa.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos e planos da empresa, juntando-se com o restante da administração da empresa para ajudar a definir os planos; - Manter contato com empresas clientes, mantendo o elo com os clientes; - Identificar oportunidades de ampliação e melhora, realizando pesquisas e estando atento às atualizações de mercado; - Coordenar todas as atividades da empresa, estando presente e verificando o funcionamento de toda a empresa, - Conduzir os processos de mudanças da empresa; - Estabelecer políticas e normas da empresa; - Coordenar as negociações da empresa; - Definir princípios estratégicos; - Tomar decisões referentes ao futuro da empresa; 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Nível superior completo em administração de empresas e experiência adquirida ao longo da carreira; 2. Conhecimentos: Conhecimento da empresa como um todo, políticas e normas empresariais, técnicas e ferramentas de administração, gestão; 3. Habilidades: Habilidade para administrar, organizar, lidar com pessoas, coordenar atividades; 4. Atitudes: Responsabilidade, proatividade, aprender cada vez mais, ser ativo; 5. Experiência: 6 anos adquiridos no exercício do próprio cargo; 	

- 6. Complexidade:** Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para a solução de problemas. Exige discernimento para tomar as melhores decisões. Trabalho que exige ação independente;
- 7. Responsabilidades por supervisão:** Supervisiona e coordena todos os colaboradores da empresa;
- 8. Responsabilidade por erros:** Trabalho que envolve todo o futuro da organização, no qual, se cometido erros, podem implicar em grandes perdas para a empresa;
- 9. Responsabilidade por contatos:** Contatos frequentes com todos os colaboradores, representantes da fábrica, diretores de outras companhias e fornecedores.
- 10. Condições de trabalho:** Normais de escritório.

Data de Elaboração:	14/05/2015
----------------------------	-------------------

Fonte: Dados primários.

O Diretor Geral da empresa em questão é o próprio fundador. É ele quem coordena todas as atividades da empresa. Por ser uma empresa pequena e familiar, é ele quem toma as decisões da empresa e, quando necessário, consulta os cargos mais próximos. As estratégias e políticas da empresa são definidas pelo diretor e, além disso, realiza negociações e mantém contato direto com clientes, visitando-os sempre que possível e marcando reuniões.

Dessa forma, finalizamos a descrição dos 17 cargos da empresa. Para cada cargo, foram definidas nomenclaturas e especificações, nos quais a empresa não apresentava desde então. Esta análise de cargos servirá de base para o restante deste estudo.

4.4 Avaliação de cargos

Após a análise de cargos, inicia-se a etapa de avaliação de cargos. É através desta etapa que é estabelecido o valor relativo de cada cargo, no qual visa construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos serão analisados e comparados em ordem de importância. Para esta etapa, foi escolhido o método não quantitativo de avaliação por escalonamento em pares, chamado também de escalonamento por comparação binária (adaptado de Pontes, 2007). Este método foi escolhido tendo em vista que é uma empresa pequena, com poucos cargos e sem uma estrutura muito complexa.

Para essa etapa, primeiramente foi escolhido o comitê de avaliação. Este comitê foi composto pelo Diretor Geral (avaliador A) e Diretor Administrativo (avaliador

B), por estes terem o maior conhecimento da empresa, e pelas duas pesquisadoras deste plano, as quais chegaram em um consenso e será apresentado neste trabalho como Avaliador C. Após definido o comitê, foram escolhidos os cargos chaves que servirão de base para o escalonamento. Os cargos chaves escolhidos foram: Diretor geral, diretor administrativo, gerente comercial, consultor de vendas, vendedor técnico, assistente administrativo, assistente administrativo financeiro, supervisor de almoxarifado, estagiário de almoxarifado e chefe de oficina. Após a avaliação dos cargos-chave, é feito a avaliação dos outros cargos, sendo o de montador de guindastes, eletricista, pintor, mecânico, soldador e torneiro, todos pertencendo ao setor de oficina.

O critério para avaliação dos cargos adotado foi de ordem de importância. O quadro de dupla entrada para a posterior avaliação está ilustrada no quadro 27 a seguir.

Quadro 26: Quadro de dupla entrada para avaliação dos cargos chaves por comparação binária.

CARGOS COMPARADOS	Diretor Geral	Diretor Administrativo	Gerente Comercial	Consultor de vendas	Vendedor Técnico	Assistente Adm. Financeiro	Assistente Administrativo	Supervisor de Almoxarifado	Estagiário de Almoxarifado	Chefe de oficina	Pontos	Escalonamento final
Diretor Geral	X											
Diretor Administrativo		X										
Gerente Comercial			X									
Consultor de vendas				X								
Vendedor Técnico					X							
Assistente Adm. Financeiro						X						
Assistente Administrativo							X					
Supervisor de Almoxarifado								X				
Estagiário de Almoxarifado									X			
Chefe de oficina										X		

Fonte: Dados primários.

Após a elaboração da tabela, cada avaliador respondeu à tabela comparando os cargos das linhas com os cargos das colunas, procurando colocar o sinal de (+) se o cargo da linha for de maior peso que o cargo da coluna, o sinal de (=) se for de igual importância e o sinal de (-) se for de menor peso. O sinal de (+) fornece 2 pontos ao cargo, o sinal de (=) fornece 1 ponto e o sinal de (-) fornece zero pontos.

Nos quadros a seguir apresenta-se a avaliação de cada membro do comitê.

Quadro 27: Avaliação dos cargos-chave pelo avaliador A.

CARGOS COMPARADOS	Diretor Geral	Diretor Administrativo	Gerente Comercial	Consultor de vendas	Vendedor Técnico	Assistente Adm. Financeiro	Assistente Administrativo	Supervisor de Almoxarifado	Estagiário de Almoxarifado	Chefe de oficina	Pontos	Escalonamento final
Diretor Geral	X	+	+	+	+	+	+	+	+	+	18	1
Diretor Administrativo	-	X	+	+	+	+	+	+	+	+	16	2
Gerente Comercial	-	-	X	+	+	+	+	+	+	+	14	3
Consultor de vendas	-	-	-	X	-	+	+	+	+	-	8	6
Vendedor Técnico	-	-	-	+	X	+	+	+	+	+	12	4
Assistente Adm. Financeiro	-	-	-	-	-	X	=	=	+	-	4	7
Assistente Administrativo	-	-	-	-	-	=	X	=	+	-	4	7
Supervisor de Almoxarifado	-	-	-	-	-	=	=	X	+	-	4	7
Estagiário de Almoxarifado	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	0	8

Chefe de oficina	-	-	-	+	-	+	+	+	+	X	10	5
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------	----	---

Fonte: Dados primários.

O avaliador A é de opinião que o Diretor geral tem mais peso que todos os outros cargos e, por conta disso, assinalou (+) em todas as colunas. Em seguida do Diretor Geral, o cargo de maior peso é o de diretor administrativo, seguido do gerente comercial, vendedor técnico, chefe de oficina e consultor de vendas. Após o consultor de vendas, seguem os cargos de assistente administrativo financeiro, assistente administrativo geral e o cargo de supervisor de almoxarifado, no qual tiveram a mesma pontuação e, portanto, o mesmo nível de importância. Por último, o avaliador A escalonou o cargo de estagiário de almoxarifado como o de menor importância.

Quadro 28: Avaliação dos cargos-chaves pelo avaliador B.

CARGOS COMPARADOS	Diretor Geral	Diretor Administrativo	Gerente Comercial	Consultor de vendas	Vendedor Técnico	Assistente Adm. Financeiro	Assistente Administrativo	Supervisor de Almoxarifado	Estagiário de Almoxarifado	Chefe de oficina	Pontos	Escalonamento final
Diretor Geral	X	+	+	+	+	+	+	+	+	+	18	1
Diretor Administrativo	-	X	+	+	+	+	+	+	+	+	16	2
Gerente Comercial	-	-	X	+	+	+	+	+	+	+	14	3
Consultor de vendas	-	-	-	X	-	-	-	+	+	-	4	7
Vendedor Técnico	-	-	-	+	X	+	+	+	+	+	12	4
Assistente Adm. Financeiro	-	-	-	+	-	X	=	=	+	+	8	5
Assistente Administrativo	-	-	-	+	-	=	X	=	+	+	8	5
Supervisor de Almoxarifado	-	-	-	-	-	=	=	X	+	+	6	6
Estagiário de Almoxarifado	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	0	8
Chefe de oficina	-	-	-	+	-	-	-	-	+	X	4	7

Fonte: Dados primários

O avaliador B também é de opinião de que o diretor geral é o cargo de maior importância. Em seguida do diretor geral, estabeleceu o diretor administrativo como o segundo de maior importância, seguido do gerente comercial e consultor de vendas. Para este avaliador, os cargos de assistente administrativo financeiro e assistente administrativo geral vêm logo em seguida e possuem níveis iguais de importância, porém, diferente do primeiro avaliador, o cargo de supervisor de almoxarifado é de menor relevância que estes. Após estes cargos, o cargo de chefe de oficina e de consultor de vendas teriam importância semelhantes e, por último, o cargo de estagiário de almoxarifado o de menor importância entre todos.

Quadro 29: Avaliação dos cargos-chaves pelo avaliador C.

CARGOS COMPARADOS	Diretor Geral	Diretor Administrativo	Gerente Comercial	Consultor de vendas	Vendedor Técnico	Assistente Adm. Financeiro	Assistente Administrativo	Supervisor de Almoxarifado	Estagiário de Almoxarifado	Chefe de oficina	Pontos	Escalonamento final
Diretor Geral	X	+	+	+	+	+	+	+	+	+	18	1
Diretor Administrativo	-	X	+	+	+	+	+	+	+	+	16	2
Gerente Comercial	-	-	X	+	+	+	+	+	+	+	14	3
Consultor de vendas	-	-	-	X	=	+	+	+	+	+	11	4
Vendedor Técnico	-	-	-	=	X	+	+	+	+	+	11	4
Assistente Adm. Financeiro	-	-	-	-	-	X	=	=	+	-	4	6
Assistente Administrativo	-	-	-	-	-	=	X	=	+	-	4	6
Supervisor de Almoxarifado	-	-	-	-	-	=	=	X	+	-	4	6
Estagiário de Almoxarifado	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	0	7
Chefe de oficina	-	-	-	-	-	+	+	+	+	X	8	5

Fonte: Dados primários.

As pesquisadoras do plano em questão (avaliador C) também definiram o diretor geral como o de maior importância, o diretor administrativo como o de segundo maior importância e, depois, o gerente comercial em terceira posição. Logo em seguida, foram definidos o consultor de vendas e o vendedor técnico em quarta posição, seguido do chefe de oficina, assistente administrativo financeiro e do assistente administrativo geral e do supervisor de almoxarifado. O estagiário de almoxarifado ficou em último.

Após uma reunião para a discussão de qual seria a melhor avaliação para os cargos-chaves, o comitê de avaliação chegou a um consenso, no qual está disposto a seguir no quadro 31.

Quadro 30: Consenso do comitê de avaliação para os cargos-chaves.

CARGOS COMPARADOS	Diretor Geral	Diretor Administrativo	Gerente Comercial	Consultor de vendas	Vendedor Técnico	Assistente Adm. Financeiro	Assistente Administrativo	Supervisor de Almoxarifado	Estagiário de Almoxarifado	Chefe de oficina	Pontos	Escalonamento final
Diretor Geral	X	+	+	+	+	+	+	+	+	+	18	1
Diretor Administrativo	-	X	+	+	+	+	+	+	+	+	16	2
Gerente Comercial	-	-	X	+	+	+	+	+	+	+	14	3
Consultor de vendas	-	-	-	X	=	+	+	+	+	-	10	5
Vendedor Técnico	-	-	-	=	X	+	+	+	+	-	10	5
Assistente Adm. Financeiro	-	-	-	-	-	X	=	+	+	-	5	6
Assistente Administrativo	-	-	-	-	-	=	X	+	+	-	5	6
Supervisor de Almoxarifado	-	-	-	-	-	-	-	X	+	-	2	7
Estagiário de Almoxarifado	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	0	8

Chefe de oficina	-	-	-	+	+	+	+	+	+	X	12	4
-------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

Fonte: Dados primários.

Neste consenso, ficou definido que o cargo de diretor geral, diretor administrativo e gerente comercial são os de maior importância para a empresa, respectivamente, por dispenderem de uma maior complexidade, conhecimentos e habilidades. Em seguida, o cargo de chefe de oficina ficou em quarta posição por precisar de um conhecimento mais específico sobre guindastes, no qual possui uma grande importância para a empresa pois, apesar de ser um cargo mais operacional em relação aos outros, são raras as pessoas com esse conhecimento neste ramo e é ele quem faz o serviço da empresa funcionar. Os cargos de consultor de vendas e de vendedor técnico ficaram na quinta posição. Em sexta posição ficaram os cargos de assistente administrativo financeiro e assistente administrativo geral, seguido do supervisor de almoxarifado e estagiário de almoxarifado.

A seguir estão dispostos os cargos em ordem crescente de importância para uma melhor visualização:

Quadro 31: Ordem dos cargos pelo consenso dos avaliadores

CONSENSO DOS AVALIADORES	
Escalonamento	Cargos
1	Diretor Geral
2	Diretor Administrativo
3	Gerente Comercial
4	Chefe de Oficina
5	Vendedor Técnico de Peças e Serviços
5	Consultor de Vendas Externas
6	Assistente Administrativo Financeiro
6	Assistente Administrativo Geral
7	Supervisor de Almoxarifado
8	Estagiário de Almoxarifado

Fonte: Dados primários.

Feito o escalonamento dos cargos chaves da empresa, realizamos uma avaliação de cargos para os cargos do setor da oficina, para que também tenham um escalonamento para podermos desenvolver um plano salarial para este setor. Além do comitê de avaliação composto anteriormente, também participou desta avaliação o chefe de oficina, por ter um conhecimento e experiência diária com cada um dos cargos e poder contribuir para a avaliação. O quadro de dupla entrada para o setor e

o consenso de avaliação do comitê estão representados a seguir.

Quadro 32: Quadro de dupla entrada para avaliação dos cargos de oficina por comparação binária.

CARGOS COMPARADOS	Chefe de oficina	Eletricista	Montador de guindastes	Soldador	Torneiro	Mecânico	Pintor	Pontos	Escalonamento final
Chefe de oficina	X								
Eletricista		X							
Montador de guindastes			X						
Soldador				X					
Torneiro					X				
Mecânico						X			
Pintor							X		

Fonte: Dados primários.

Quadro 33: Consenso do comitê de avaliação para o setor de oficina.

CARGOS COMPARADOS	Chefe de oficina	Eletricista	Montador de guindastes	Soldador	Torneiro	Mecânico	Pintor	Pontos	Escalonamento final
Chefe de oficina	X	+	+	+	+	+	+	12	1
Eletricista	-	X	-	=	-	-	+	3	4
Montador de guindastes	-	+	X	+	-	=	+	7	3
Soldador	-	=	-	X	-	-	+	3	4
Torneiro	-	+	+	+	X	+	+	10	2
Mecânico	-	+	=	+	-	X	+	7	3
Pintor	-	-	-	-	-	-	X	0	5

Fonte: Dados primários.

Após a avaliação dos cargos por cada avaliador, o comitê chegou ao consenso que após o cargo de chefe de oficina, o cargo mais complexo e importante para este setor é o torneiro, por necessitar de maiores conhecimentos técnicos. Em seguida a este, os cargos de montador de guindastes e mecânico ficaram na terceira colocação entre os cargos da oficina, isto porque realizam trabalhos técnicos e de níveis de

conhecimentos maiores que os outros cargos seguintes. Os cargos de eletricitista e de soldador ficaram na quarta colocação e, por último, o de pintor.

A seguir estão dispostos os cargos de oficina por ordem crescente de escalonamento, segundo o consenso do comitê.

Quadro 34: Ordem dos cargos de oficina pelo consenso dos avaliadores.

Após o escalonamento dos cargos, é possível delinear a nova estrutura salarial

CONSENSO DOS AVALIADORES	
Escalonamento	Cargos
1	Chefe de Oficina
2	Torneiro
3	Mecânico
4	Montador de guindastes
4	Eletricista
5	Soldador
6	Pintor

proposta para a empresa. A proposta é que os cargos de pontuação semelhante deverão ter faixas de salários semelhantes. Para começar a realizar esta proposta, realizou-se uma pesquisa salarial, apresentada no próximo tópico.

4.5 Pesquisa Salarial

Para a pesquisa salarial, utilizamos fontes secundárias, ou seja, dados de uma pesquisa já realizada por outra empresa. Foi descartada a pesquisa em empresas concorrentes à Madalmaq pela inacessibilidade aos dados, uma vez que o setor em que estão inseridas possui acirrada concorrência e prospecção de cargos mais específicos.

Nesta oportunidade, buscou-se institutos reconhecidos nacionalmente e com certa credibilidade para a realização da pesquisa. O instituto escolhido foi o Instituto Catho, que permite a seleção do estado para consulta. Os outros institutos, como o Datafolha, não foram pertinentes à pesquisa por utilizar de uma realidade distante da Madalmaq para a coleta de dados, como grandes empresas situadas na região de São Paulo.

A tabela a seguir baseia-se na pesquisa realizada pelo instituto Catho, no estado de Santa Catarina, no mês de março de 2015 e apresenta o salário mínimo pago para cada cargo, a média e o salário máximo. Todos os cargos descritos da

Madalmaq estavam disponíveis para consulta de salário, alguns com outras nomenclaturas, mas com a descrição de cargos compatível às da empresa.

Quadro 35: Pesquisa salarial

CARGO	SALÁRIO MÍNIMO	MÉDIA SALARIAL	SALÁRIO MÁXIMO
<u>OFICINA</u>			
Pintor	1.116,00	1.191,22	1.426,00
Mecânico	1.281,00	1.459,88	2.000,00
Soldador	1.300,00	1.586,10	1.936,00
Torneiro Mecânico	900	2.066,79	3.800,00
Montador	1.300,00	1.977,87	3.500,00
Eletricista	1.284,00	1.743,90	2.402,00
Chefe de Oficina	1.650,00	2.924,60	5.500,00
<u>ALMOXARIFADO</u>			
Estagiário	660	817,55	1.000,00
Supervisor de Almoarifado	980	1.225,19	1.700,00
<u>SETOR ADMINISTRATIVO</u>			
Assistente Administrativo Financeiro	1.287,00	1.530,99	2.134,00
Assistente Administrativo	1.179,99	1.392,01	1.760,00
Assistente de Recursos Humanos	1.100,00	1.471,98	2.000,00
<u>SETOR COMERCIAL</u>			
Consultor de Vendas Externas	994	1.406,31	2.500,00
Vendedor técnico de peças e serviços	1.500,00	1.650,16	2.500,00
Gerente Comercial	4.000,00	5.315,47	7.500,00
<u>DIRETORIA</u>			
Diretor Administrativo	10.000,00	12.564,93	23.000,00
Diretor Geral	11.500,00	17.066,83	30.000,00

Fonte: Instituto Catho. (2015)

4.6 Salários e Remuneração

Após a pesquisa salarial em fontes secundárias e conhecendo o salário médio no mercado, foram utilizados documentos cedidos pela empresa referente às folhas de pagamento de janeiro a maio de 2015 para comparação e ajuste dos salários. Por ter salários variáveis, para cada cargo, foi utilizado o salário base para fazer a média de salário dos últimos 5 meses de cada funcionário e, assim, chegou-se na média de salário de todos os cargos da Madalmaq Equipamentos, classificados de acordo com a análise por escalonamento.

Quadro 36: Salário base dos cargos administrativos e de chefia.

Escalonamento	Cargos	Salário Médio dos últimos 5 meses
1	Diretor Geral	16.500,00
2	Diretor Administrativo	11.400,00
3	Gerente Comercial	8.800,00
4	Chefe de Oficina	4.500,00
4	Vendedor Técnico de Peças e Serviços	2.600,00
5	Consultor de Vendas Externas	2.500,00
6	Assistente Administrativo Financeiro	1.700,00
6	Assistente Administrativo Geral	1.950,00
7	Supervisor de Almoxarifado	1.700,00
8	Estagiário de Almoxarifado	550,00

Fonte: Dados primários.

Quadro 37: Salários base dos cargos da oficina.

Escalonamento	Cargos	Salário Médio dos últimos 5 meses
1	Chefe de oficina	4.500,00
2	Torneiro	4.000,00
3	Mecânico	2.658,30
3	Montador	2.675,00
4	Soldador	2.550,00
4	Eletricista	2.550,00
5	Pintor	1.900,00

Fonte: Dados primários.

O próximo passo foi comparar os salários pagos pela Madalmaq com os pagos no mercado. Nesta etapa, observou-se que a maior parte dos cargos (13) apresenta salário maior que o pesquisado. Os cargos que, atualmente, estão com salário inferior são os de: Estagiário, Diretor Administrativo e Diretor Geral, como se pode observar nos quadros a seguir. Em conversa com os diretores, acredita-se que o fato de a empresa ter salários acima do mercado advém de diversos fatores: a concorrência acirrada no setor, já que a principal concorrente da empresa localiza-se na cidade vizinha; o tempo de casa dos funcionários, que se mostram fiéis a empresa e a cultura da cidade em pagar bem, considerando o custo alto de vida a que é submetida. Já os fatores que levam a empresa a pagar menos para os 3 cargos citados acima, acredita-se que, no caso do estagiário, é por alguns estágios exigirem mais do colaborador e, na Madalmaq, as tarefas são simples e rotineiras. No caso dos Diretores (Administrativo e Geral), os salários diferem muito de empresa para empresa, principalmente se os colaboradores são também sócios, o que é o caso da Madalmaq.

Entretanto, para realização do ajuste salarial, seguiu-se a seguinte proposta: Para cargos com salário acima do pesquisado, mantém-se o salário atual. Para cargos com salário abaixo do pesquisado, ajusta-se o salário base para o pesquisado. Além disso, adotou-se a política de tentar igualar salários de cargos de importância semelhantes. Os 3 (três) cargos que foram encontrados com salário abaixo do pesquisado (diretor geral, diretor administrativo e estagiário) são ocupados por apenas 01 (um) funcionário cada, não acarretando em um ajuste salarial muito complexo. Outro ajuste foi para o cargo de assistente administrativo financeiro, no qual teve seu salário igualado com o assistente administrativo geral por possuírem importância semelhante na empresa. O ajuste na folha de pagamento de acordo com o salário pesquisado não acarreta em despesas muito altas para a empresa, sendo de apenas 4,31%.

Quadro 38: Comparativo entre salário atual x salário pesquisado – Administrativo e Chefias.

Cargos	Qde	Salário Atual	Salário Total Atual	Salário Médio Pesquisado	Salário Proposto	Ajuste	Salário Total
Diretor Geral	1	16.500,00	16.500,00	17.066,83	17.066,83	566,83	17.066,83
Diretor Administrativo	1	11.400,00	11.400,00	12.564,98	12.564,98	1.164,98	12.564,98
Gerente Comercial	1	8.800,00	8.800,00	5.315,47	8.800,00	0,00	8.800,00

Consultor de Vendas Externas	1	2.500,00	2.500,00	1.406,31	2.500,00	0,00	2.500,00
Vendedor Técnico	1	2.600,00	2.600,00	1.650,16	2.600,00	0,00	2.600,00
Chefe de Oficina	1	4.500,00	4.500,00	2.924,60	4.500,00	0,00	4.500,00
Assistente Adm. Financeiro	1	1.700,00	1.700,00	1.530,99	1.950,00	250,00	1.950,00
Assistente Adm. Geral	1	1.950,00	1.950,00	1.392,01	1.950,00	0,00	1.950,00
Supervisor de Almojarifado	1	1.700,00	1.700,00	1.225,19	1.700,00	0,00	1.700,00
Estagiário de Almojarifado	1	550,00	550,00	817,55	817,55	267,55	817,55
TOTAL	10	52.200,00	52.200,00	45.894,09	54.449,36	2.249,36	54.449,36

Fonte: Dados primários.

Quadro 39: Comparativo entre salário atual x salário pesquisado – Oficina.

Cargos	Qde	Salário Atual	Salário Total Atual	Salário Médio Pesquisado	Salário Proposto	Ajuste	Salário Total
Torneiro	1	4.000,00	4.000,00	2.066,79	4.000,00	0,00	4.000,00
Mecânico	4	2.658,30	10.633,20	1.459,88	2.658,30	0,00	10.633,20
Montador	3	2.675,00	8.025,00	1.743,90	2.675,00	0,00	7.650,00
Soldador	1	2.550,00	2.550,00	1.586,10	2.550,00	0,00	2.550,00
Eletricista	2	2.550,00	5.100,00	1.977,87	2.550,00	0,00	5.350,00
Pintor	2	1.900,00	3.800,00	1.191,22	1.900,00	0,00	3.800,00
TOTAL	13	16.333,30	34.108,20	10.025,76	16.333,30	0,00	33.983,20

Fonte: Damos primários.

Para funcionários recém-admitidos, o plano sugere que haja treinamento de no mínimo 1 (um) ano para os cargos de diretor geral, diretor administrativo e gerente comercial, 6 (seis) meses para os cargos de consultor de vendas externas, vendedor técnico de peças e serviços, chefe de oficina, assistente administrativo geral, assistente administrativo financeiro e supervisor de almojarifado, e 3 (três) meses de treinamento para os demais cargos da oficina. Durante esse período de experiência, o recém-contratado passaria por uma avaliação para averiguar se adequa-se realmente ao cargo e teria seu salário reduzido em 15% do salário previsto para o cargo. Após a efetivação, teria seu salário estabelecido conforme a política salarial adotada pelo plano.

Além da remuneração fixa, atualmente o empregado já recebe benefícios como auxílio-transporte e alimentação fornecida pela empresa. Convênios de saúde também são inclusos nos benefícios dos funcionários. Os funcionários do setor comercial recebem comissão sobre vendas e possuem o transporte e locomoção todo pago pela empresa. Para complementar esses benefícios e aprimorar o desempenho da empresa, este plano sugere também a implementação de bolsas de estudo para cursos técnicos para os funcionários se desenvolverem na área que atuam. Agregado a esse benefício de cursos técnicos oferecidos pela empresa, outra política salarial que este plano adotará é um aumento salarial conforme a progressão de conhecimento por parte do funcionário. Ou seja, o colaborador que fizer estes cursos técnicos e ganhar suas certificações, teria seu salário aumentado entre 5% à 15%, dependendo da duração e credibilidade do curso. Esta promoção horizontal obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro. Isto incentivará o funcionário a buscar constantemente aperfeiçoamento e novos conhecimentos na sua área, trazendo mais retorno à empresa.

Em questão das promoções verticais, elas serão condicionadas à abertura de novas vagas e novos setores. Este plano sugere que o funcionário que já esteja trabalhando na empresa tenha a preferência pelo cargo, principalmente pela experiência de empresa que já possui e também para sua motivação. Porém, ele terá que estar capacitado e ter os requisitos e especificações mínimos para o cargo.

A nova política salarial proposto foram apresentados à diretoria e bem aceitos pelos diretores, os quais acharam justo e benéfico para ambos os lados, tanto para a empresa quanto dos seus colaboradores.

4.7 Implementação do plano

Para a implementação do plano, o primeiro passo foi a apresentação dos resultados para toda a diretoria, a qual foi realizada levantamentos e os devidos ajustes conforme a necessidade. Após a aprovação do plano, este foi apresentado a todos os outros colaboradores de forma clara e esclarecendo as intenções da empresa quanto ao plano, de modo a tirar eventuais dúvidas para que todos compreendessem corretamente. Todos os colaboradores concordaram com o plano e aceitaram de forma satisfatória.

Como o plano não sugere um aumento muito significativo na conta salários da empresa, a nova política salarial para os funcionários já poderão começar a partir deste mesmo ano, começando pelo segundo semestre de 2015.

Já em relação aos benefícios como os cursos técnicos, a empresa irá levantar possíveis cursos e realizará um planejamento da quantidade de funcionários interessados a realizá-los. A bolsa de estudos para estes cursos terão início apenas no próximo ano, para que a empresa consiga realizar seu planejamento financeiro da melhor forma, uma vez que estes cursos acarretarão em um gasto mais significativo á empresa conforme o interesse de seus colaboradores.

4.8 Manutenção do plano

Segundo os princípios e diretrizes de um plano de cargos e salários, é extremamente importante que o plano seja constantemente atualizado e revisado. Essa revisão inclui uma permanente atualização na estrutura do plano, uma vez que essas alterações devem seguir o mercado de trabalho e as novas configurações da empresa que vão surgindo ao decorrer do tempo. Dessa forma, o plano proposto neste trabalho deve ser revisado anualmente e adequado com as suas novas realidades.

É importante ressaltar que ao revisar e atualizar o plano, deve-se seguir a mesma metodologia adotada na sua criação, ou seja, utilizando-se da mesma técnica. Poderão ser feitos ajustes referentes à estrutura de cargos já existentes, como descrições, especificações e entrada de novos cargos e áreas, e referentes às avaliações e reclassificações de cargos.

A não manutenção do plano obrigará a organização a elaborar um novo plano, uma vez que este pode não ter mais credibilidade no futuro. Por ser o primeiro plano de cargos e salários da empresa, essa manutenção se torna ainda mais necessária, principalmente porque servirá de teste inicial e poderá sofrer alterações conforme as necessidades venham surgindo. Desta forma, é de vital importância que neste primeiro ano de implementação do plano, haja uma revisão e manutenção mensal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do avanço tecnológico estar infiltrado em organizações de pequeno à grande porte e de máquinas tornarem obsoleto o trabalho manual do homem, as pessoas são o ativo mais importante de uma organização. Ao constatar a importância do capital intelectual, toda e qualquer empresa que queira se manter competitiva e saudável deve adotar políticas para atrair e manter seus colaboradores.

Considerando este fato, a empresa Madalmaq Equipamentos, que atua há 24 anos no mercado de venda e assistência técnica a guindastes, viu a necessidade de estruturar um plano de cargos e salários, o que passou a ser o objetivo geral deste estudo. Com ampla abertura para realizar a pesquisa, foi possível a análise de diversos documentos da empresa e muita troca de informação entre os pesquisadores e os funcionários.

De início, realizou-se um diagnóstico da situação atual da empresa, que respondeu aos primeiro e segundo objetivos específicos deste trabalho. No primeiro semestre de 2015, a Madalmaq era composta por 23 funcionários divididos em 5 setores. A área de recursos humanos era, na verdade, uma sub-área do setor administrativo e não possuía um funcionário específico para realizar atividades importantes, como recrutamento e seleção. A atenção da empresa se voltava mais a atividades rotineiras, como folha de pagamento e controle de presença dos funcionários. Esta questão foi relevante na análise de cargos, realizada após o diagnóstico.

Constatou-se, também, que o quadro de funcionários em geral não possui um nível escolar elevado, principalmente na Oficina. Entretanto, mesmo antes da realização da pesquisa salarial, a Diretoria já se mostrava ciente quanto aos salários pagos, que são maiores que os encontrados no mercado, haja visto a concorrência na região e a pouca disponibilidade de funcionários capacitados para o setor de guindastes.

Com total acesso, utilizou-se métodos combinados para a coleta de dados e posterior análise dos cargos. Realizando visitas à empresa, pode-se descrever 17 cargos alocados em 5 diferentes setores, definindo suas tarefas, conhecendo habilidades e conhecimentos requeridos, atribuindo-lhes responsabilidades, entre outros aspectos referentes a uma descrição completa de cargos.

Entre as 17 descrições, está a de Assistente de Recursos Humanos, alocada na área Administrativa, como uma proposta de solução deste trabalho à pouca atenção dada a atividades essenciais da área de pessoal. Sabe-se, também, que o ideal é a criação de um setor de RH mas, de acordo com a realidade da Madalmaq, um funcionário realizando as tarefas não só rotineiras mas estratégicas, já demonstra significativo avanço para a empresa a curto prazo.

Respondendo ao quarto objetivo específico, utilizou-se o método não quantitativo de avaliação por escalonamento em pares para conhecer o valor relativo de cada cargo para a empresa. O comitê de avaliação utilizou o critério de importância e, fazendo comparações entre dois cargos, definiu qual era mais importante para a organização. Desta forma, foram montadas duas tabelas (de Chefia e de Oficina) que concluíram a análise de cargos da empresa.

Conhecendo todos os cargos e suas respectivas descrições, a Pesquisa Salarial foi feita com base em uma pesquisa realizada em março de 2015 pelo Instituto Catho no estado de Santa Catarina. Foi possível a coleta da média salarial de todos os cargos para posterior comparação com os salários que estavam sendo pagos entre janeiro e maio de 2015 pela Madalmaq. A pesquisa salarial revelou o que a Diretoria já sabia: a maior parte dos salários são mais altos que os pagos no mercado. Os salários que ficaram abaixo da média pesquisada serão ajustados para cima e os acima da média serão mantidos.

A implementação do novo plano de cargos e salários requer da empresa esforço para realizar uma atividade que antes não era praticada. A criação de um novo cargo para a área de Recursos Humanos contribuirá para a implementação e

manutenção do plano e o único custo direto será no aumento da folha de pagamento referente aos salários ajustados. Por ser o primeiro PCS da empresa, é imprescindível sua manutenção e aconselha-se seguir as mesmas metodologias utilizadas, seja na análise, descrição ou pesquisa.

Para finalizar, este estudo reconhece que não só o salário é importante para reter e manter colaboradores, mas sim toda a remuneração. Portanto, ideias e propostas foram feitas à empresa para garantir a qualidade do trabalho e satisfação dos funcionários, como a realização de treinamentos, concessão de benefícios e auxílio para a realização de cursos técnicos.

REFERÊNCIAS

ALVES DE SA, Júlio. **Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: CNI, 1982.

ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

CARNEIRO, Ennor de Almeida. **Avaliação de funções: teoria e prática**. Rio de Janeiro: GB, 1970.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLANNERY, Thomas P. ; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; FISCHER, André Luiz. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GUIA de Profissões e Salários. **INSTITUTO CATHO**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/profissoes>>. Acesso em: 26 maio 2015.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOBOS, Júlio. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MACEDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PELEGRINO, Antenor. **Direito do trabalho**: orientações e obrigações. São Paulo: LTr, 2009.

PERIARD, Gustavo. **Como organizar uma pesquisa salarial de modo eficiente**. 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/como-realizar-uma-pesquisa-salarial-de-forma-eficiente>>. Acesso em: 18 março 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. **A competitividade e a remuneração flexível**. São Paulo: Ltr, 1995.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 12. ed. São Paulo: Urr, 2005.

PRADO JR, Antônio Carlos. **Planejando, implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos**. São Paulo: Ltr, 1995.

RESENDE, Ênio. **Cargos, salários e carreira: novos paradigmas conceituais e práticos**. São Paulo: Summus, 1991.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Cargos e salários**. São Paulo: Gente, 2002.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 14^o edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VICENTE, Paulo; ALEXANDRINO, Marcelo. **Resumo do direito do trabalho**. 8. ed. Rio de Janeiro: Método, 2008.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE I - Questionário para análise de cargos operacionais

Nome:

Setor que atua:

Idade: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior () Técnico () Outros.

Caso haja formação, em que?

Há quanto tempo trabalha na empresa? _____

Há quanto tempo atua neste cargo? _____

Já trabalhou neste mesmo cargo antes? Por quanto tempo?

Carga horária: _____

Principais atividades realizadas:

Atividade	Frequência

Conhecimentos requeridos para as atividades mencionadas:

Habilidades requeridas para as atividades mencionadas:

Atitudes requeridas para as atividades mencionadas:

Realiza alguma atividade que apresente risco? Quais?

Se SIM, quais as atitudes tomadas/instrumentos de segurança são utilizados para diminuir os riscos?

Quais ferramentas/máquinas utiliza para realizar as tarefas que lhe são atribuídas?

Toma decisões por conta própria? Quais?

Possui chefe imediato? Em que cargo e setor este atua?

Você supervisiona o trabalho de algum colega? Em que cargo e setor este atua?

APÊNDICE II - Questionário para análise de cargos do setor administrativo

Nome:

Setor que atua:

Idade: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior () Técnico () Outros.

Caso haja formação, em que?

Há quanto tempo trabalha na empresa? _____

Há quanto tempo atua neste cargo? _____

Já trabalhou neste mesmo cargo antes? Por quanto tempo?

Carga horária: _____

Principais atividades realizadas:

Atividade	Frequência

Conhecimentos requeridos para as atividades mencionadas:

Habilidades requeridas para as atividades mencionadas:

Atitudes requeridas para as atividades mencionadas:

Realiza alguma atividade que apresente risco? Quais?

Se SIM, quais as atitudes tomadas/instrumentos de segurança são utilizados para diminuir os riscos?

Quais ferramentas/máquinas utiliza para realizar as tarefas que lhe são atribuídas?

Considera favoráveis as condições de trabalho da empresa para a realização de suas atividades?

Toma decisões por conta própria? Quais?

Possui chefe imediato? Em que cargo e setor este atua? _____

Você supervisiona o trabalho de algum colega? Em que cargo e setor este atua?

Você é responsável por gerir alguma equipe? Se SIM, de quantas pessoas?

Como é realizada a comunicação interna? Você possui responsabilidade por algum contato específico?

Você lida com informações restritas? Se SIM, de que tipo?

APÊNDICE III - Questionário para análise de cargos da Diretoria

Nome:

Setor que atua:

Idade: _____

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade: () Fundamental () Médio () Superior () Técnico () Outros.

Caso haja formação, em que?

Há quanto tempo trabalha na empresa? _____

Há quanto tempo atua neste cargo? _____

Já trabalhou neste mesmo cargo antes? Por quanto tempo?

Carga horária: _____

Principais atividades realizadas:

Atividade	Frequência

Conhecimentos requeridos para as atividades mencionadas:

Habilidades requeridas para as atividades mencionadas:

Atitudes requeridas para as atividades mencionadas:

Realiza alguma atividade que apresente risco? Quais?

Se SIM, quais as atitudes tomadas/instrumentos de segurança são utilizados para diminuir os riscos?

Quais ferramentas/máquinas utiliza para realizar as tarefas que lhe são atribuídas?

Considera favoráveis as condições de trabalho da empresa para a realização de suas atividades?

Toma decisões por conta própria? Quais?

Possui chefe imediato? Em que cargo e setor este atua? _____

Você supervisiona o trabalho de algum colega? Em que cargo e setor este atua?

Você é responsável por gerir alguma equipe? Se SIM, de quantas pessoas?

Como é realizada a comunicação interna? Você possui responsabilidade por algum contato específico?

Você lida com informações restritas? Se SIM, de que tipo?

Realiza reuniões com a diretoria ou outros setores?

Existe um planejamento estratégico? Se SIM, como foi realizado?

Com que frequência é atualizado? Há participação dos colaboradores?
