

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JARAGUÁ DO SUL – UNERJ
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

SIMONE CRISTINA ASSIS

**PROPOSTA DE UM PLANO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO DE JARAGUÁ DO SUL**

JARAGUÁ DO SUL

2011

SIMONE CRISTINA ASSIS

**PROPOSTA DE UM PLANO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM
UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DA REGIÃO DE JARAGUÁ DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção título de Especialista em Gestão de Estratégica de Pessoas, pelo Curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário de Jaraguá do Sul.

Orientadora: Prof. Rosane Bonessi Dias MSc.

Jaraguá do Sul

2011

A meus pais pelo incentivo, pelo apoio
constante na realização desse trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus nosso pai onipotente e misericordioso, por tudo que me deu nessa vida, família, amigos... Agradeço, por ser uma pessoa realizada profissionalmente e pessoalmente.

Aos meus pais Hélio da Luz Assis e Edenir Terezinha Ribeiro Assis, por estarem sempre ao meu lado, sempre demonstrando apoio, sendo meu alicerce, nas horas mais difíceis, vocês são meus exemplos de seres humanos e pais de família.

A empresa Quimilac Química pela oportunidade e pelo apoio ao realizar a pesquisa, pelas informações repassadas com toda a liberdade de expressão.

Aos professores do curso, pelos conhecimentos repassados nessa minha caminhada.

Muito Obrigada!

O único lugar onde o sucesso vem antes
do trabalho é no dicionário.

Albert Einstein.

RESUMO

Com o objetivo de desenvolver uma proposta de um plano de descrição de cargos e salários para uma empresa de pequeno porte, na região de Jaraguá do Sul, esta pesquisa caracterizada como exploratória qualitativa, abordou temas como administração de recursos humanos, cargos e função, salário/ remuneração, plano de cargos e salários, pesquisa salarial entre outros. Também foi necessário caracterizar a empresa em estudo, descrevendo a situação atual quanto aos cargos e salários dos funcionários e realizar pesquisa salarial para os cargos existentes na empresa, para especificar as competências para cada cargo, através de um plano de cargos e salários de acordo com a pesquisa salarial. Através da realização deste estudo, foi possível compreender que um plano de cargos e salários para uma organização é uma ferramenta que auxilia o departamento de recursos humanos na atividade de conquistar e manter pessoas, estabelecendo uma estrutura de cargos, definindo as atribuições, deveres e responsabilidades, bem como os níveis salariais a serem praticados.

Palavras-chave: Empresa de pequeno porte. Plano de cargos e salários. Funcionários.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Processos e subprocessos de ARH.....	17
Figura 02: Logo da Quimilac Química Ltda	31
Figura 03: Organograma da Quimilac Química Ltda.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Pesquisa salarial para o cargo de auxiliar administrativo financeiro.....	34
Quadro 02: Pesquisa salarial para o cargo de químico industrial.....	34
Quadro 03: Pesquisa salarial para o cargo de	34
Quadro 04: Pesquisa salarial para o cargo de	35
Quadro 05: Levantamento de cargos e salários da Quimilac Química Ltda.....	35
Quadro 06: Descrição de cargo do auxiliar administrativo financeiro da Quimilac Química Ltda.....	36
Quadro 07: Descrição de cargo do químico industrial da Quimilac Química Ltda.....	37
Quadro 08: Descrição de cargo auxiliar técnico químico da Quimilac Química Ltda	38
Quadro 09: Descrição de cargo do auxiliar da produção da Quimilac Química Ltda	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA	11
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
1.5 METODOLOGIA.....	13
1.5.1 Plano ou Delineamento da Pesquisa.....	13
1.5.2 Definição da Área	13
1.5.3 Coleta e Análise dos Dados	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	15
2.2 CARGOS E FUNÇÃO	18
2.2.1 Descrição de Cargos.....	19
2.2.2 Avaliação de Cargos	21
2.3 SALÁRIOS/REMUNERAÇÃO	23
2.4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	25
2.4.1 Elaboração de um Plano de Cargos e Salários	27
2.5 PESQUISA SALARIAL	29
3 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: QUIMILAC QUÍMICA LTDA	31
3.1.1 Organograma da Empresa.....	33
3.2 PESQUISA SALARIAL	33
3.3 PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	35
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

A história da administração de recursos humanos no Brasil remonta a mais de quarenta anos, e é cada vez maior o número de empresas que introduzem ou acrescentam atividades específicas nesta área.

Assim, o profissional de recursos humanos tem o papel de suprir sua organização dos *inputs* humanos necessários às suas operações, encontrar soluções para desenvolver os recursos humanos disponíveis para adequá-los à tecnologia em desenvolvimento e encontrar condições para retê-los na sua organização, explica Chiavenato (1989). Desse modo, a área de recursos humanos oportuniza melhores condições gerais de trabalho e de aplicação de suas novas habilidades adquiridas.

Atualmente as empresas enfrentam o desafio de promoverem, em seus departamentos, um processo de transformação contínuo em virtude do avanço tecnológico, por isso procuram estar em constante atualização possibilitando a formação adequada de seus membros, bem como tornar o departamento de recursos humanos, compatível com as exigências do mercado.

Nesse sentido, o presente estudo refere-se a proposta de um plano de descrição de cargos e salários para uma empresa de pequeno porte da região de Jaraguá do Sul, baseado na remuneração, habilidades e competências, sendo estruturado da seguinte forma:

Na primeira parte apresenta-se a introdução, o tema, a problematização da pesquisa, os objetivos, a justificativa e a metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa.

Na segunda parte discorre-se a revisão de literatura, abordando os seguintes conteúdos: administração de recursos humanos, cargos e função, salário/remuneração, plano de cargos e salários, pesquisa salarial entre outros.

Na terceira parte descreve-se a caracterização da organização, bem como seu organograma, também apresenta-se a pesquisa salarial para os cargos existentes na empresa e a proposta de um plano de cargos e salários, visando especificar as competências e remuneração para cada cargo.

E, na seqüência tem-se, as considerações finais seguido das referências.

1.1 TEMA

Atualmente as pessoas de uma organização estão sendo vistas de uma forma mais dinâmica e para atender as expectativas de mercado, as empresas procuram investir em recursos humanos, através de ações de acordo com as necessidades da organização e de seus colaboradores, oportunizando espaço para uma administração aberta e amigável.

Desse modo, o tema deste estudo refere-se a descrição de cargos e salários para uma empresa de pequeno porte da região de Jaraguá do Sul, resultado de uma observação realizada numa empresa do setor de produtos químicos, em que constatou-se a falta de uma descrição de tarefas, atribuições e remuneração de seus funcionários.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, e ele é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso. Assim, cabe ao departamento de recursos humanos promover ações para que os funcionários sintam-se motivados desde o momento da integração.

A partir do exposto, após observação na empresa em estudo, constatou-se que a empresa sendo de pequeno porte possui funcionários em certos cargos, que muitas vezes exercem outras funções, ou seja, não condizem com o seu cargo.

Também percebeu-se que a empresa não dispõe de um documento que contenha informações sobre remuneração, requisitos e habilidades, atribuições ou tarefas, para executar um determinado cargo, o que torna o recrutamento e seleção mais difícil, bem como o funcionário também não tem informações para o desempenho de suas funções.

Diante do exposto, surgiu a seguinte situação problema: **Como definir as responsabilidades básicas e remuneração de cargos, informando aos funcionários como executar suas tarefas dentro da empresa em estudo?**

1.3 OBJETIVOS

A seguir descreve-se os objetivos para o desenvolvimento deste estudo.

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de um plano de descrição de cargos e salários para uma empresa de pequeno porte, na região de Jaraguá do Sul.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Pesquisar subsídios teóricos para fundamentar o tema em estudo.
- b) Caracterizar a empresa em estudo, descrevendo a situação atual quanto aos cargos e salários dos funcionários.
- c) Realizar pesquisa salarial para os cargos existentes na empresa.
- d) Especificar as competências para cada cargo dos funcionários da empresa em estudo, através de um plano de cargos e salários de acordo com a pesquisa salarial.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo visa apresentar uma proposta de um plano de descrição de cargos e salários, como ferramenta que auxilie a área de recursos humanos quanto à execução das tarefas e atribuições de seus funcionários, visto que, de acordo com literaturas atuais, um dos grandes motivos de pedidos de demissão está relacionado à falta de perspectivas de crescimento do empregado, tanto de cargo quanto remuneração.

Desse modo, justifica-se a realização deste estudo por apresentar vantagens à empresa, como uma ferramenta/estratégia que poderá proporcionar um aumento na produtividade, devido aos funcionários estarem mais motivados, conscientes de suas funções e atribuições, sabendo qual será sua remuneração de acordo com suas habilidades e competências e qual remuneração poderá alcançar com o aprimoramento de suas habilidades e competências.

1.5 METODOLOGIA

A seguir apresenta-se o plano ou delineamento da pesquisa, a definição da área e público alvo, bem como a análise e coleta de dados.

1.5.1 Plano ou Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória qualitativa, pois tem o objetivo de desenvolver uma proposta de um plano de descrição de cargos e salários para uma empresa de pequeno porte, na região de Jaraguá do Sul.

A pesquisa exploratória de acordo com Malhotra (2001, p. 106), busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, bem como as possíveis hipóteses, alternativas e variáveis a serem consideradas, sendo que a pesquisa qualitativa, ainda segundo Malhotra (2001, p. 155), “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema”.

1.5.2 Definição da Área

Conforme Aaker (2001, p. 101), muitos estudos estão limitados a uma determinada área que é relevante para a questão da pesquisa. Assim, a área definida para a elaboração deste estudo, foi a empresa Quimilac Química Ltda.

1.5.3 Coleta e Análise dos Dados

Quanto à coleta de dados, Aaker (2001), diz que existem inúmeros fatores e variações a serem considerados para a decisão de como coletar dados, e este é dos pontos críticos no processo de pesquisa. Desse modo, para realizar a coleta de dados, a pesquisa foi desenvolvida em 3 etapas:

Na primeira etapa com o objetivo de pesquisar subsídios teóricos para fundamentar a pesquisa sobre o tema em estudo, fez-se a pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2007, p. 64), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Na segunda etapa, com o objetivo de caracterizar a empresa em estudo, descrevendo a situação atual quanto aos cargos e salários dos funcionários, procedeu-se a técnica de observação, que segundo Mattar (1996), consiste no registro do comportamento, fatos e ações relacionados com objetivo da pesquisa, não envolvendo questionamentos e respostas.

Na terceira etapa, com o objetivo de realizar pesquisa salarial para os cargos existentes na empresa em estudo, fez-se uma pesquisa documental através de um *site da internet*. Marconi e Lakatos (1996, p. 86), explicam que a pesquisa documental é realizada através de documentos ou materiais escritos que podem “servir como fonte de informações para a pesquisa científica e que ainda não foram elaborados”.

Desse modo, a partir dos dados coletados, os mesmos serão analisados, interpretados visando especificar as competências para cada cargo dos funcionários da empresa em estudo, através de um plano de cargos e salários de acordo com a pesquisa salarial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os temas administração de recursos humanos, cargos e função, salários/remuneração, plano de cargos e salários, pesquisa salarial, entre outros.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Atualmente as empresas modernas estão procurando funcionar com características mais adequadas aos novos tempos. Assim, para obter uma performance superior, necessitam de um ambiente que enfatize o trabalho em equipe e a iniciativa e o bem-estar dos seus funcionários, utilizando diversos recursos organizacionais, humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia, para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho.

Segundo Marras (2005, p. 22), a área de recursos humanos foi implementada originalmente pelas organizações com o objetivo principal de “prestar serviços à própria empresa para suprir suas necessidades operacionais e também para atender as suas exigências legais”. Desse modo, a administração de recursos humanos, para Chiavenato (1999, p. 179), significa “conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com atitude positiva e favorável”.

Conforme Dessler (2005, p.11), “as pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm novas idéias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando podem fazer toda a diferença”. Dessa forma, ainda conforme Dessler (2005), a administração de recursos humanos, refere-se a práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho, especialmente à contratação, avaliação, remuneração e oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários. Dentre as práticas, os mesmo autor relaciona:

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

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

Assim, a administração de recursos humanos, de acordo com Chiavenato (1999), contribui para a eficácia organizacional porque:

- a) Ajuda a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- b) Proporciona competitividade à organização.
- c) Proporciona à organização empregados bem treinados e bem motivados.
- d) Aumenta a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho.
- e) Desenvolve e mantém qualidade de vida no trabalho.
- f) Administra a mudança.
- g) Mantém políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), esta área está se ajustando aos novos tempos. De uma maneira ampla e irreversível, tornando-se em Gestão de Pessoas. De uma área fechada, hermética e centralizadora que a caracterizavam no passado, a área de recursos humanos está se tornando compartilhadora e descentralizadora.

Para administrar os recursos humanos, o responsável por essa área deve ter conhecimento, de acordo com Dessler (2005, p. 02), sobre: “as oportunidades iguais e as ações afirmativas; saúde e segurança do funcionário e queixas e relações trabalhistas”, uma vez que as mudanças e transformações nesta área são intensas, predominando a importância do capital humano e intelectual, bem como definições estratégicas sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação.

Para Chiavenato (2000), a maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las, orientá-las, enfim, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas é um aspecto crucial na competitividade organizacional.

Neste sentido, os processos básicos na gestão de pessoas são cinco: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas, como mostra a figura 01 a seguir:

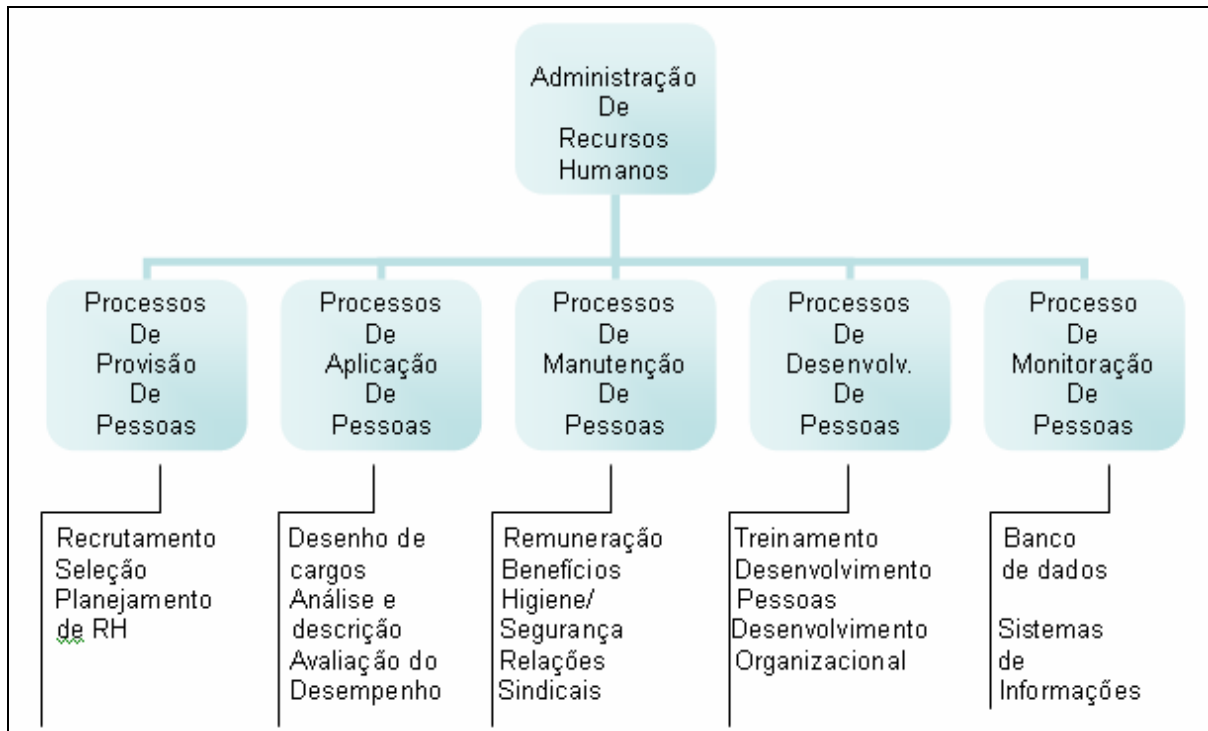


Figura 01: Processos e subprocessos de ARH
Fonte: Chiavenato (2000, p. 157)

De acordo com o exposto na figura 01, a Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio em que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, desse modo, os principais objetivos da Administração de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (1999, p. 179), são:

- a) Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
- b) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; e
- c) Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

É por meio de seus conhecimentos, competências, habilidades e comportamentos que as empresas tem atingido vantagem competitiva. Assim como, é através das empresas que as pessoas conseguem atingir seus objetivos pessoais,

neste contexto, para que ambos consigam alcançar tais objetivos, é importante a harmonia entre pessoas e organizações.

Os recursos humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos. (MILKOVICH, 2000 p.19)

É através da administração de recursos eficaz que se contrata a pessoa certa para o trabalho, consegue-se baixo índice de rotatividade, trabalha-se com funcionários que dão o melhor de si, para alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Assim a administração de recursos humanos, desempenha um papel importante nas empresas, uma vez que realiza o recrutamento e seleção, programas de orientação, treinamento e socialização para os novos funcionários, entre outras atividades organizacionais.

Desse modo, esta área assume uma posição estratégica dentro da empresa, participando e opinando ativamente, pois empresas de sucesso são aquelas que combinam, desenvolvem e utilizam ao máximo os talentos de seus funcionários.

2.2 CARGOS E FUNÇÃO

Cargo é o termo utilizado para o conjunto de atividades que cada pessoa exerce dentro de uma empresa e que de acordo com Chiavenato (1999, p. 160), “figura em certa posição formal do organograma da empresa”. Para Lacombe (2003, p. 277), “cargo é um conjunto de funções de mesma natureza de trabalho, de requisitos e nível de dificuldades semelhantes e com responsabilidades em comum”. Segundo Paschoal (2001, p. 04), o cargo, “é a forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas as pessoas que compõem em um conjunto mais ou menos formal”.

Em uma organização, cada cargo tem seu valor individual. Somente se pode remunerar com justeza e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação do mercado. (CHAVENATO, 2004, p. 302).

Para Chiavenato (2000), a função é um conjunto de tarefas ou atribuições exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Lacombe (2005, p. 152), diz que a função “é uma posição, definida na estrutura organizacional, a qual cabe um conjunto de responsabilidades afins e relacionamentos específicos e coerentes com sua finalidade”.

Desse modo, um cargo é composto de uma função ou um conjunto de funções, (tarefas ou atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, então quando um funcionário ocupa um cargo definido, automaticamente tem em mente a função que ele desempenha diariamente decorrente de seu cargo.

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

2.2.1 Descrição de Cargos

As constantes mudanças que ocorrem nas empresas demandam pela efetivação de novos profissionais com as mais variadas funções, muitas vezes contratações ou mesmo promoções entre funcionários ocorrem, de maneira desordenada e impensada no que diz respeito às conseqüências futuras no ambiente interno da empresa, o que pode gerar grandes disparidades, como acúmulo de funções.

Assim, a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. Marras (2000, p.97), explica que além de registrar as tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos entre outros.

A administração e descrição de cargos fornecem as informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação de cargos. O estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado, a clara definição de suas atribuições e das principais exigências de ordem mental, de responsabilidade, etc., constituem o que denominamos Análise de Cargos. (ZIMPECK, 1992, p. 67)

A forma mais usual de se reunir informações necessárias sobre os cargos é através da descrição dos cargos, especificando as tarefas, as responsabilidades, os requisitos, as condições de trabalho e as ocupações existentes, sendo que uma descrição de cargo pode variar de uma empresa para outra, mas a maioria contém identificação do cargo, sumário das funções e descrição detalhada das funções.

A descrição de cargo é o processo que consiste em sintetizar e padronizar, por meio de estudo, observação e redação, os elementos e características que compõem o perfil de um cargo. [...] Trata-se da fixação de toda a tecnologia da mão de obra de uma organização, tarefa por tarefa, cargo por cargo, detalhando os principais requisitos exigidos ao ocupante para que execute suas funções de maneira eficiente e eficaz. (MARRAS, 2002, p. 69).

A descrição do cargo faz com que cada funcionário saiba quais são as suas atividades, sendo que cada cargo tem seu nível de importância dentro da organização.

A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que faz). (CHIAVENATO, 2004, p. 242).

O cargo trata-se da descrição dos trabalhos normais do cargo, operacionais e administrativos de qualquer área da empresa especificando as funções, tarefas, responsabilidades, requisitos e outros aspectos a fim de fornecer informações para a

avaliação do cargo, enquadramento dos empregados, recrutamento e seleção, treinamentos, que segundo Chiavenato (2004), aborda:

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

Ao descrever funções deve-se seguir alguns critérios que em geral as tarefas são descritas em ordem de importância, sendo que as descrições das funções nunca esgotam todos os tipos de trabalhos que competem o cargo e o número de funções. Chiavenato (2004), ainda diz que para a descrição de cargo, também são analisados os requisitos mentais e físicos, as responsabilidades envolvidas e as condições de trabalho. Algumas informações se aplicam somente em cargos operacionais, enquanto outras são aceitas apenas a cargo de chefia (subordinados) e nesses incluíam outras informações para atender as necessidades específicas como sexo, porte físico, idade, aptidão numérica, aptidão analítica, raciocínio abstrato, uso especial dos sentidos, comunicação verbal, comunicabilidade escrita. A denominação deve refletir a essência do cargo, sua atividade ou missão principal.

Portanto, pode-se dizer que a descrição de cargo, segundo Dessler (2005), é realizada para fins de administração salarial, pois abrange as diversas funções incluídas em um cargo, a formação profissional e o tempo de experiência para exercer o cargo, além das características pessoais que o ocupante deve ter.

A descrição de cargos proporciona muitos benefícios para a organização e melhora consideravelmente o desempenho dos ocupantes dos cargos, uma vez que passam a trabalhar mais motivados.

2.2.2 Avaliação de Cargos

A avaliação de cargo segundo Dessler (2005, p. 195), é uma comparação formal e sistemática de cargos para determinar o valor de um cargo em relação a

outro. "O procedimento básico é comparar o conteúdo dos cargos em termos de esforços, responsabilidade e habilidades". Para Chiavenato (1990, p. 76), avaliar um cargo é "estabelecer o seu valor relativo em comparação com os demais cargos da empresa". [...] estabelecer um sistema de valores capaz de permitir uma comparação relativa entre os cargos da empresa".

Conforme Chiavenato (2000) os métodos utilizados para avaliar um cargo, tem como finalidade obter informações sobre os cargos partindo de sua descrição e análise para decisões comparativas entre eles, a qual enfatiza natureza e conteúdos dos cargos e não as características pessoais do ocupante do cargo. Assim, o mesmo autor descreve alguns dos métodos utilizados para avaliar um cargo:

- a) Método do escalonamento: é o mais antigo, se fundamenta no simples alinhamento ou hierarquização dos cargos, com base em sumários rápidos e gerais sobre a natureza dos mesmos. O primeiro passo para a aplicação desse método é a análise de cargos. Há três maneiras de se aplicar o método do escalonamento:
 - Descrever e analisar os cargos.
 - Pela definição prévia dos limites superior e inferior do escalonamento.
 - Pela definição prévia dos cargos de referência (amostrais) de diversas doses do critério escolhido.
- b) Método das categorias predeterminadas: os cargos são comparados em termos apenas gerais, mas, com base nas escala de valores definidos, para medir as diferenças entre os mesmos. As categorias são conjuntos de cargos com características comuns e que podem ser dispostas em uma hierarquia ou escala prefixada de cargos: cargos mensalistas (de supervisão; de execução) e cargos coristas (especializado, qualificados e não qualificados ou braçais).
- c) Método da comparação de fatores: engloba o princípio do escalonamento. É uma técnica analítica, os cargos são comparados detalhadamente com fatores de avaliação. Esse método é atribuído a Eugene Benge que inicialmente propunha cinco fatores genéricos, a saber: requisitos mentais, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidade, condições de trabalho. O método da comparação por fatores exige as seguintes etapas que devem ser desenvolvidas após análise de cargos:
 - Escolha dos fatores de avaliação.

- Definição do significado de cada um dos fatores de avaliação.
- Escalonamento dos fatores de avaliação.
- Avaliação nos cargos de referência.

Para assegurar a coerência interna dos salários, cada cargo deve ser avaliado segundo Dessler (2005, p. 154), “em termos dos pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente”, uma vez que na avaliação, considera-se o conteúdo do cargo.

Portanto, o valor intrínseco de um cargo é resultante de sua avaliação, quando medido com pesos relativos e elaborando uma estrutura comparativa (avaliação), que parte da descrição do trabalho individual e define o quanto vale o cargo. Todavia, a avaliação não indica, especificamente, qual o salário a ser atribuído ao cargo, porque o salário atribuível é resultante de três variáveis, descreve Chiavenato (2000):

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

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

2.3 SALÁRIOS/REMUNERAÇÃO

Além de expressar as atividades e as responsabilidades exigidas, o cargo é a base para se determinar a remuneração do seu ocupante, uma vez que as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Desse modo, para Chiavenato (1999), a remuneração envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários decorrentes do seu emprego, pois como parceiro da empresa, este funcionário está disposto a investir no seu trabalho com dedicação pessoal, conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição e valorização adequada.

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e o mercado de trabalho concorrente. (CARVALHO, 2002 p. 19).

Assim, dentro de uma organização, um dos aspectos mais importantes de sua filosofia é o que se relaciona com os salários. O nível de salário em relação à produção é o elemento essencial tanto na posição competitiva da organização de mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados.

O dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho em vista do resultado financeiro desejado. (CHIAVENATO, 2004, p.74).

Para uma empresa o salário, representa custo, fator influenciador do clima organizacional e da produtividade, pois representa o item mais importante de seus custos fixos, cerca de 30% ou até mais nos custos dos produtos ou serviços. Já para os funcionários significa subsistência, a sobrevivência.

Assim, o salário é a recompensa financeira que um funcionário recebe em troca da mão-de-obra, em que as empresas necessitam estudar uma forma de remuneração que atendam aos anseios dos funcionários e as necessidades da empresa, que segundo Dutra (2002, p. 181), pode-se citar as seguintes:

- a) Remuneração direta: fixa por serviços prestados, geralmente mensais.
- b) Remuneração indireta: são todos os benefícios, facilidades e vantagens que uma empresa oferece para seus funcionários além do salário.
- c) Remuneração básica: é paga para cargos onde o empregado dispõe de uma devida competência e para tal, geralmente existe um valor base a ser pago pela sua competência.
- d) Remuneração por senioridade: geralmente é aplicada a funcionários que tem um tempo maior de serviços prestados a uma organização.
- e) Remuneração por *performance*: que o funcionário recebe por apresentar resultados de acordo com metas estabelecidas, pode ser considerada como um prêmio para quem alcançou determinada meta ou negócio.

Partindo do princípio descrito por Paschoal (2001, p.03), de que “o salário tem sido o principal elemento de ligação da organização e dos trabalhadores, essa é uma constatação concreta que é feita”, as empresas estão buscando o comprometimento de seus funcionários, partindo para os planos de remuneração e participação nos lucros e resultados, em que através da flexibilidade, as empresas estão mudando sua organização e adotando a polivalência e a multifuncionalidade, passando a remunerar pelas habilidades e competências, uma vez que atualmente, os funcionários não se contentam mais com métodos tradicionais de remuneração, por este motivo diversas algumas empresas buscam novas formas de se remunerar.

2.4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

De acordo com Resende (1991), as empresas estão evoluindo rapidamente na aplicação do conceito de gestão estratégica, planos de desenvolvimento e atividades das áreas de produção, suprimentos, financeira, comercial e até mesmo, em algumas atividades de recursos humanos. Desta forma, procuram criar ferramentas que motivem seus funcionários a se comprometer com sua função, o que é benéfico para ambas as partes.

Quando a empresa decide em elaborar um plano de cargos e salários, conforme Marras (2000), a mesma pode optar por fazê-lo com uma equipe interna, ou pela contratação de uma assessoria externa especializada, para conduzir o programa segundo todas as suas exigências técnicas, pois de acordo com Dessler (2005, p.158), um plano de cargos e salários engloba:

- a) A relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado.
- b) Os fatores utilizados na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator, a descrição daquilo que se entende para cada fator e cada nível.
- c) A pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa.
- d) A avaliação resultante de cada cargo em função dos fatores utilizados, dos níveis atribuídos a cada cargo em cada fator e a pontuação estabelecida para cada nível.
- e) O agrupamento dos cargos em níveis para fins de administração salarial.

- f) O resultado da pesquisa de mercado salarial para cada nível de cargos e sua respectiva faixa de variação.

Portanto, um plano de cargos e salários segundo Silva (2005, p. 15), “estabelece a estrutura de cargos da organização, define as atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e estabelece os níveis salariais a serem praticados”.

Segundo Dessler (2005), ao elaborar um plano de cargos e salários é preciso compará-lo com a realidade da empresa, para que não ocorram discrepâncias, que podem ocorrer devido a descrições e avaliações de cargos inadequadas.

Um plano de cargos e salários assenta-se na qualidade e na dedicação de seu pessoal. Uma boa política de relações com funcionários é um dos melhores métodos para se aumentar a produtividade, pois é natural que o empregado se esforce mais quando, recebe da organização os incentivos e a motivação adequada.

Neste sentido, um plano de cargos e salários tem como finalidades de acordo com Silva (2005, p. 15):

- a) Definir e especificar as atribuições e responsabilidades de cada funcionário e seu posto de trabalho, identificando sua contribuição nos resultados da empresa.
- b) Avaliar e determinar o valor relativo de atribuições, responsabilidades e avaliar o seu ocupante quanto à qualidade da execução de suas atividades.
- c) Estabelecer remuneração condizente e sistemas que premiam/recompensem o ocupante do cargo pela sua *performance* no alcance dos resultados.

Então, praticar um plano de cargos e salários é uma tendência das empresas para oferecer bons salários para aqueles que se destacam como forma de motivar o funcionário a permanecer na empresa. A este respeito Paschoal (2001, p.14), diz que “a questão salarial é fundamental por ser a base a política e estratégia de recursos humanos. Nada vingará se ela não estiver resolvida”.

Um plano de cargos e salários é o conjunto de normas, princípios e diretrizes que orientam a condução da tomada de decisão, para tanto, deve apresentar-se clara e objetiva. No entanto, uma política salarial não é estática, descreve Chiavenato (2004, p. 322), por isso deve ser definida de forma que possa embasar

todas as decisões tomadas sobre o assunto. Alguns pontos a serem contemplados, segundo o mesmo autor são:

- a) Estrutura de cargos e salários: classificar os cargos e respectivos salários.
- b) Salário de admissão de cada cargo: é o limite inferior de salário para o empregado que inicia na empresa.
- c) Previsão e critérios para reajustes salariais: por determinação legal, ou ainda espontânea:
- d) Reajustes coletivos: frente às alterações econômicas do país ou no poder aquisitivo das pessoas. Geralmente determinado pelo sindicato da categoria.
- e) Reajustes individuais: que são por promoção, por enquadramento ou ainda por mérito.

Além dos aspectos encontrados em muitas organizações na qual o salário representa o fator de custo mais elevado, deve-se repensar se valerá a pena adotar sistemas que garantam o estabelecimento dos salários adequados a sua própria filosofia e suas condições econômico-financeiras e que busquem que cada centavo gasto nessa conta produza os resultados desejados.

Considerando o exposto, a política salarial deve evoluir frente a novas situações que possam se modificar e deve ter como finalidade reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários no plano de cargos e salários, pois as pessoas anseiam por salários maiores, para que possam satisfazer todas as suas necessidades, e um dos grandes desafios das empresas, é manter os funcionários motivados e satisfeitos.

Manter um bom relacionamento entre empresa e funcionários, é um dos melhores métodos para se aumentar a produtividade, pois é natural que o funcionário se esforce mais quando, recebe da organização os incentivos e a motivação adequada.

2.4.1 Elaboração de um Plano de Cargos e Salários

Ao elaborar um plano de cargos e salários na empresa, é importante que sejam apresentadas algumas explicações quanto a importância e as etapas do plano

de cargos e salários. Desse modo, conforme descreve Marras (2002), para iniciar a implantação é fundamental que a empresa disponha dos seguintes instrumentos:

- a) Organograma da empresa.
- b) Relação nominal dos empregados por centro de custo.
- c) Relação nominal de salários hierarquizada (do menor ao maior salário).
- d) Relação de cargos existentes na empresa por ordem alfabética.
- e) Relação por centro de custo, dos responsáveis de cada área da empresa.

A partir destas informações a empresa poderá analisar os dados de modo que compreenda toda a sua estrutura atual, repassando estas informações a todos os envolvidos, para que no momento de coletar informações, explica Marras (2000), haja menos resistência, tornando as informações mais concretas e com baixo grau de distorção, pois muitos funcionários acreditam que tal interesse da empresa, inicialmente está atrelado também a demissões.

Quanto a coleta das informações, Marras (2000), diz ainda que, é preciso que sejam avaliados o organograma atual e os processos da empresa, compreendendo desde os funcionários até executivos responsáveis pela gestão da empresa, explica ainda o mesmo autor. Serão elaboradas ainda minutas, nas quais são descritas as funções, responsabilidades e habilidades inerentes a cada cargo, e que, juntamente com um organograma e processos formalizados, têm o objetivo de aperfeiçoar as relações dos serviços, a partir do momento em que se explicita o local que o funcionário ocupa dentro da empresa, as responsabilidades inerentes a seu cargo, além dos níveis de hierarquia e a quem se irão recorrer caso haja necessidade.

Esclarecer tal situação contribui de maneira significativa para a empresa, pois, além de melhorar o fluxo de informações entre as células da empresa, os funcionários vêem os níveis de responsabilidades de cada um e que tal realidade está refletida nos salários atribuídos a cada função. No entanto, Marras (2002, p. 47), ressalta que:

Para evitar transtornos em todos os níveis internos da organização é importante eu se deixe claro, nas comunicações, que o plano de cargos e salários em implantação constitui-se em um instrumento para auxiliar as lideranças na administração dos recursos humanos, e que não deverá significar necessariamente um aumento salarial para nenhum empregado em particular.

Vale ressaltar que para a elaboração de um plano de cargos e salários, é necessário realizar a pesquisa salarial, que se apresenta como uma etapa importante, pois oportuniza analisar se os funcionários estão sendo remunerados de maneira condizente com os demais profissionais que atuam em outras empresas.

2.5 PESQUISA SALARIAL

Em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor individual, sendo que o valor do salário de cada pessoa depende da política salarial de cada empresa, assim, através de uma pesquisa salarial, é possível identificar como está sendo praticada a política salarial dos principais concorrentes de uma empresa.

Neste sentido a pesquisa salarial para Silva (2005), refere-se ao “levantamento sistemático dos salários nominais, adicionais salariais e benefícios concedidos pelas empresas que exercem influência no mercado”, visando obter elementos de comparação. Conforme Lacombe (2005, p. 158), a 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 ocupa, os mesmos cargos avaliados pela empresa pesquisadora e considerados significativos para a elaboração de seu plano de cargos e salários e para sua administração salarial.

Assim, conforme explica Silva (2005, p. 69), através da pesquisa salarial é possível verificar o nível de competitividade, posicionamento dos salários da empresa diante do mercado, pois tem como finalidade:

- a) Dar tratamento de confidencialidade às informações prestadas pelas empresas.
- b) Ter credibilidade quanto as informações levantadas e aos resultados apresentados, bem como, a critérios adotados na tabulação dos mesmos.

Uma empresa somente pode remunerar seus funcionários justamente e com equidade, se conhecer o valor do seu cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado e, como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidades, a administração de salários, segundo Gramigna (2002), é um

assunto que abrange a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

Assim, para que uma política de cargos e salários tenha sucesso, ela precisa estar alinhada com o mercado, e para isto, é necessário que a empresa aplique uma pesquisa salarial, a qual poderá verificar quanto deve ser o valor monetário dos salários a serem praticados em sua política, pois conforme descreve Chiavenato (2004, p. 319), “a administração de salários procura obter não só o equilíbrio interno de salários dentro da organização, como também o equilíbrio externo”.

Desse modo, uma pesquisa salarial é fundamental para a administração salarial, porque conforme descreve Marras (2002), é um instrumento em que é possível comparar e acompanhar o posicionamento dos salários e benefícios com os praticados no mercado, no entanto, é importante que cada empresa utilize uma metodologia que atenda especificamente aos seus interesses, tornando-se mais confiável.

As pesquisas salariais, para Dessler (2005, p. 195), são “formais ou informais sobre quanto outros empregadores estão pagando para cargos similares e tem um papel central da definição dos salários”, sendo utilizadas de três formas:

- a) Para valorar os cargos de referência que são usados para ancorar a escala salarial e em relação aos quais os demais cargos são valorados.
- b) Pelo menos 20% dos cargos em geral são valorados diretamente no mercado de trabalho, por meio de levantamentos formais ou informais dos salários pagos por empresas similares para cargos similares.
- c) As pesquisas também coletam dados sobre benefícios, como seguros, dispensa médica e férias, fornecendo as bases para as decisões sobre os benefícios dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2004), as pesquisas salariais também devem levar em conta alguns pontos fundamentais, como: quais os cargos a serem pesquisados; quais as companhias a serem pesquisadas e qual é a época da pesquisa, com a finalidade de um intercâmbio de informações sobre as políticas de cargos e salários.

3 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se a caracterização da organização, bem como seu organograma, também apresenta-se a pesquisa salarial para os cargos existentes na empresa e a proposta de um plano de cargos e salários, visando especificar as competências e remuneração para cada cargo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: QUIMILAC QUÍMICA LTDA

O trabalho e a busca incessante do aperfeiçoamento contínuo são as marcas mais significantes da trajetória de constante crescimento da Quimilac desde a sua fundação, em 1998.



Figura 02: Logo da Quimilac Química Ltda
Fonte: da própria pesquisa

Sua linha de produção é composta atualmente por mais de uma centena de produtos, destinados aos mais variados segmentos, entre eles: metal mecânico, frigoríficos, laticínios, têxtil, madeireiro, moveleiro, plásticos, naval, escolas e indústrias em geral.

Possui ainda uma linha específica para tratamento de águas industriais (sistema de refrigeração e geradores de vapor) manipulando os mais variados tipos de produtos, como: seqüestrantes, condicionadores de lama, anticorrosivos,

dispersantes de base natural ou totalmente sintéticos e vários tipos de microbicidas de amplo espectro de atuação. Dispondo de mais de quarenta produtos, entre os de linha e os concebidos sob medida para situações específicas de seus clientes, seguindo sempre as tendências do mercado químico internacional.

A empresa conta ainda com uma excelente estrutura física, totalmente inserida nos padrões exigidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Possui um moderno laboratório, que fornece informações precisas sobre os seus produtos, gerando credibilidade junto aos seus clientes pelo excelente nível técnico de seus colaboradores e equipamentos, buscando sempre aprimorar e desenvolver novos produtos para seus clientes comerciais.

A política, visão, estratégias da Quimilac Química são:

- a) **Visão:** Ser Referência nacional em desenvolvimento e inovação de tecnologias de águas e produtos profissionais para a indústria
- b) **Missão:** Proporcionar total satisfação aos nossos parceiros comerciais, através de produtos químicos de alta qualidade, praticidade, seguros ao manuseio e responsáveis ecologicamente. "
- c) **Valores:** Transparência e responsabilidade em nossas ações, comprometimento e profissionalismo em todos os aspectos dos nossos negócios.

O investimento contínuo em treinamento e desenvolvimento de seu quadro de colaboradores é prioridade na empresa e se torna uma vantagem para os seus clientes, uma vez que seus profissionais estão sempre aptos a esclarecer as dúvidas e indicar os produtos mais apropriados para cada situação.

No entanto, no que se refere aos cargos e salários, a empresa não dispõe de nenhum documento formal escrito, com informações sobre os requisitos, habilidades, competências, formação escolar, experiência mínima, entre outros, que o ocupante de um cargo deve possuir, o que torna difícil realizar tanto o recrutamento quanto, a seleção e contratação de pessoas para a empresa. Portanto, como não existe uma descrição de cargo, logo não existe um detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo para os funcionários.

3.1.1 Organograma da Empresa

A seguir apresenta-se o organograma da empresa em estudo, apresentando o laboratório, com o setor de compras, controle de qualidade e tratamento de águas; seguido da produção, com os setores almoxarifado e expedição; logo após a administração-financeiro, com os setores de contas a pagar e receber, em seguida o departamento de vendas, envolvendo o representante comercial e as vendas diretas, conforme demonstra a figura 03.

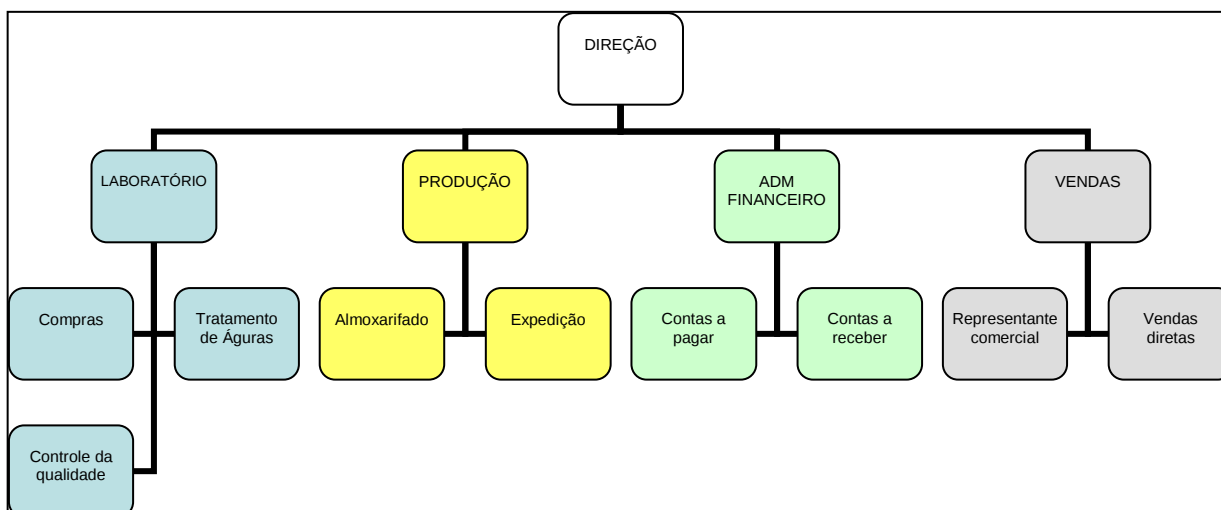


Figura 03: Organograma da Quimilac Química Ltda
Fonte: da própria pesquisa

Como pode-se observar na figura 03, o organograma da empresa em estudo apresenta os cargos distribuídos por departamentalização, representando as relações hierárquicas e a classificação dos setores.

3.2 PESQUISA SALARIAL

Com o objetivo de realizar uma pesquisa salarial para os cargos existentes na empresa em estudo, foi realizada no dia 15 de agosto de 2011, consulta através do *site* <http://www.bne.com.br/> obtendo as informações descritas no quadro 01 a seguir, dos seguintes cargos:

Auxiliar administrativo financeiro:

Salário Médio	Menor salário	Maior salário	Fonte
R\$. 797.23	R\$. 384.00	R\$. 1.800.00	26 experiência(s) 24 candidato(s)
1º Quartil	2º Quartil	3º Quartil	
R\$. 531.00	R\$. 600.00	R\$. 1.050.00	

Quadro 01: Pesquisa salarial para o cargo de auxiliar administrativo financeiro
Fonte: www.bne.com.br (2011)

Conforme o quadro 01 pode-se observar que o salário médio para o cargo de auxiliar administrativo financeiro é de R\$ 797, 23, sendo que o menor salário é de R\$ 384,00 e o maior salário no valor de R\$ 1.800,00.

Quanto ao cargo de químico industrial:

Salário Médio	Menor salário	Maior salário	Fonte
R\$. 4,800.00	R\$. 4,800.00	R\$. 4,800.00	1 experiência(s) 1 candidato(s)
1º Quartil	2º Quartil	3º Quartil	
R\$. 0.00	R\$. 4,800.00	R\$. 0.00	

Quadro 02: Pesquisa salarial para o cargo de químico industrial
Fonte: www.bne.com.br (2011)

De acordo com o quadro 02, o salário médio para o cargo de químico industrial é de R\$ 4.800,00.

Quanto ao cargo de auxiliar técnico químico:

Salário Médio	Menor salário	Maior salário	Fonte
R\$. 856,00	R\$. 550,00	R\$. 1.200,00	BNE
1º Quartil	2º Quartil	3º Quartil	
R\$. 581,00	R\$. 650,00	R\$. 1.101,00	

Quadro 03: Pesquisa salarial para o cargo de
Fonte: www.bne.com.br (2011)

O quadro 03, demonstra que o cargo de auxiliar técnico químico, o salário médio é de R\$ R\$ 856,00, enquanto que o menor salário é de R\$ 550,00 e o maior salário é de R\$ 1.200,00.

Quanto ao cargo de auxiliar da produção:

Salário Médio	Menor salário	Maior salário	Fonte
R\$ 850,00	R\$ 500,00	R\$ 950,00	BNE
1º Quartil	2º Quartil	3º Quartil	
R\$ 531,00	R\$ 700,00	R\$ 901,00	

Quadro 04: Pesquisa salarial para o cargo de
Fonte: www.bne.com.br (2011)

Conforme o quadro 04, o cargo de auxiliar da produção, o salário é de R\$. 850,0, sendo que o menor salário é de R\$ 500,00 e o maior salário é de R\$ 950,00.

Esta pesquisa salarial torna-se relevante porque forneceu subsídios e ou referencias para a elaboração da proposta de um plano de cargos e salários.

3.3 PROPOSTA DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

De acordo com a pesquisa bibliográfica e a pesquisa salarial foi possível elaborar uma proposta de um plano de cargos e salários para a empresa em estudo, para que os funcionários sintam-se motivados para a execução de seus trabalhos.

O quadro 05 a seguir, apresenta o levantamento de dados através de observações no ambiente organizacional da empresa Quimilac Química Ltda, quanto aos cargos, salários, data de admissão e escolaridade dos funcionários da empresa.

SETOR	CARGOS	SALÁRIOS	DATA DE ADMISSÃO	ESCOLARIDADE
LABORATÓRIO	Químico Industrial	R\$ 1.500,00	01/10/2010	Mestrado
PRODUÇÃO	Auxiliar Técnico Químico	R\$ 1.472,00	01/02/2003	Técnico em Química
	Auxiliar de Produção	R\$ 1.100,00	13/10/2005	2º grau
ADMINISTRATIVO	Auxiliar Administrativo Financeiro	R\$ 1.300,00	08/07/2009	3º grau completo

Quadro 05: Levantamento de cargos e salários da Quimilac Química Ltda
Fonte: da própria pesquisa

De acordo com os cargos apresentados no quadro 05 a seguir, apresenta-se as descrições de cargos para auxiliar administrativo financeiro, químico industrial, auxiliar técnico químico e auxiliar da produção, descrevendo a formação escolar e experiência (desejável), bem como as habilidades e treinamentos.

DESCRIÇÃO DE CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO		
Setor:	Formação Escolar (desejável):	Experiência (desejável):
ADM	Nível Superior (mínimo cursando) correlato com a função.	No mínimo de 12 meses de trabalho na área correlata.
Descrição das Atividades:		
• Emitir relatórios e extratos de conta corrente – cobrança. • Alimentar o sistema e o financeiro informando os juros e despesas de duplicatas. • Realizar o fechamento do movimento, conferir extratos de cobrança e conta corrente. • Fazer arquivos da documentação e registros pertinentes. • Emitir e cadastrar duplicatas no banco. • Realizar as prorrogações e baixas de duplicatas. • Fazer correspondências para clientes e bancos, cartas de anuência. • Enviar duplicatas para cartório. • Elaborar contratos de representações. • Fazer movimento de caixa. • Realizar cobrança via telefone. • Atender clientes, fornecedores e representantes via telefone e pessoalmente. • Emitir as NF's. • Monitorar o atendimento dos prazos estabelecidos para pagamento a receber e a pagar. • Cadastrar e emitir pedidos. • Fazer cotações e repassar para clientes. • Executar as atividades relacionadas ao processo financeiro. • Realizar a conferência de extratos, dar baixa nos cheques. • Emitir relatório das contas a pagar no dia. • Realizar a conferência das autorizações de pagamentos com relatório, e separar o que vai ser pago com cheque ou via sistema. • Emitir cheques e preparar os malotes. • Organizar arquivo de duplicatas. • Imprimir relatórios e conferi-los. • Executar lançamentos no sistema. • Executar o fechamento de saldos bancários. • Realizar o <i>back-up</i> dos programas no final do expediente.		
Habilidades		Treinamento
• Raciocínio rápido. • Habilidade numérica. • Relacionamento Interpessoal. • Negociação.		• Crédito e cobrança. • Administração financeira. • Orientação para crédito. • Informática. • Atendimento ao público. • Técnicas de vendas. • Contabilidade. • Programa 5S's.

Quadro 06: Descrição de cargo do auxiliar administrativo financeiro da Quimilac Química Ltda

Fonte: da própria pesquisa

DESCRIÇÃO DE CARGO: QUÍMICO INDUSTRIAL		
Setor:	Formação Escolar (desejável):	Experiência (desejável):
LAB	Nível Superior correlato com a função.	No mínimo de 12 meses trabalhados em área correlata.
Descrição das Atividades:		
• Realizar análises de águas industriais. • Gerar relatório de análises de água. • Enviar relatórios de água, fichas de técnicas e de segurança dos produtos para os clientes (via e-mail/representante). • Fazer cotações de produtos e materiais. • Realizar negociações de preço e prazo de entrega e atender fornecedores. • Cadastrar pedidos no sistema. • Realizar a cobrança de pedidos em atraso. • Receber solicitação de compras. • Avaliar e monitorar os fornecedores. • Gerar ordem de produção para fabricação dos produtos. • Controlar a entrada de produtos acabados e saída de matérias primas no sistema. • Operação do sistema de gerenciamento interno. (<i>Software</i>). • Geração de dados de controle da qualidade. • Realizar o controle de qualidade dos produtos. • Gerar laudos internos das matérias primas. • Arquivar certificados de análises (laudos) das matérias primas e dos produtos fabricados. • Realizar treinamento no local de trabalho – TLT. • Elaborar normas e procedimentos fabris. • Realizar o <i>back-up</i> dos programas no final do expediente.		
Habilidades		Treinamento
• Relacionamento interpessoal. • Trabalho em equipe. • Negociação. • Facilidade e boa conversação.		• Conhecimentos em processos químicos. • Técnicas de fabricação de produtos químicos. • Gestão de qualidade. • Sistema gestão ambiental. • Informática. • Conservação recursos naturais. • Acidentes ambientais. • Técnicas em negociação. • Programa 5S's.

Quadro 07: Descrição de cargo do químico industrial da Quimilac Química Ltda
Fonte: da própria pesquisa

DESCRIÇÃO DE CARGO: AUXILIAR TÉCNICO QUÍMICO		
Setor:	Formação Escolar (desejável):	Experiência (desejável):
PROD	Curso Técnico em química industrial.	No mínimo de 06 meses de trabalho na área.
Descrição das Atividades:		
• Controlar as atividades de produção. • Controlar o consumo de materiais e insumos. • Realizar o processo de fabricação dos produtos químicos. • Auxiliar as atividades de produção onde requeridas. • Assegurar a qualidade e quantidade dos produtos em fabricação. • Assegurar o atendimento dos prazos estabelecidos. • Controlar as atividades de almoxarifado, descarga e expedição. • Embalar, envasar e rotular os produtos fabricados. • Manter o ambiente de trabalho limpo e organizado. • Carregar e descarregar cargas. • Verificar descrição de notas fiscais. • Encaminhar notas fiscais para o laboratório. • Gerar e imprimir os rótulos dos produtos. • Controlar estoque de suprimentos. • Solicitar a compra de suprimentos. • Coletar e encaminhar amostras dos produtos fabricados para o controle de qualidade. • Fornecer amostras dos produtos solicitadas pelos representantes.		
Habilidades		Treinamento
• Agilidade. • Destreza manual. • Capacidade de concentração e atenção aos detalhes. • Habilidade numérica. • Relacionamento Interpessoal.		• Noções gerais dos processos de fabricação de produtos químicos. • Treinamento de segurança no trabalho. • Informática. • Programa 5S's. • Controle de estoque. • Noções em calibração de equipamentos. • Cálculos de fórmulas.

Quadro 08: Descrição de cargo do auxiliar técnico químico da Quimilac Química Ltda
Fonte: da própria pesquisa

DESCRIÇÃO DE CARGO: AUXILIAR DA PRODUÇÃO		
Setor:	Formação Escolar (desejável):	Experiência (desejável):
PROD	Ensino médio completo.	No mínimo 06 meses de trabalho
Descrição das Atividades:		
• Realizar o processo de fabricação dos produtos químicos. • Auxiliar as atividades de produção onde requeridas. • Assegurar a qualidade e quantidade dos produtos em fabricação. • Assegurar o atendimento dos prazos estabelecidos. • Controlar as atividades de almoxarifado, descarga e expedição. • Embalar, envasar e rotular os produtos fabricados. • Manter o ambiente de trabalho limpo e organizado. • Carregar e descarregar cargas. • Verificar descrição de notas fiscais. • Encaminhar notas fiscais para o laboratório. • Gerar e imprimir os rótulos dos produtos. • Controlar estoque de suprimentos. • Solicitar a compra de suprimentos. • Coletar e encaminhar amostras dos produtos fabricados para o controle de qualidade. • Fornecer amostras dos produtos solicitadas pelos representantes. • Realizar entregas dos produtos fabricados em clientes da região.		
Habilidades		Treinamento
• Agilidade. • Destreza manual. • Habilidade numérica. • Capacidade de concentração e atenção aos detalhes. • Relacionamento interpessoal.		• Noções gerais dos processos de fabricação de produtos químicos. • Informática. • Noções do programa 5S's. • Noções de segurança no trabalho.

Quadro 09: Descrição de cargo do auxiliar da produção da Quimilac Química Ltda
Fonte: da própria pesquisa

Essa proposta de plano de cargos e salários tem a finalidade informar tanto ao funcionário quanto a empresa, as atividades relacionadas ao cargo, suas funções, habilidades e remuneração, visando proporcionar melhor desempenho e satisfação no trabalho, como um documento formal da organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Proposta de um plano de descrição de cargos e salários em uma empresa de pequeno porte da região de Jaraguá do Sul” foi o tema deste estudo, o qual buscou resposta para a situação problema de como definir as responsabilidades básicas e remuneração de cargos, informando aos funcionários como executar suas tarefas dentro da empresa em estudo.

Inicialmente, fez-se a pesquisa bibliográfica, compreendendo que um plano de cargos e salários é uma ferramenta que possibilita atender as necessidades dos funcionários quanto as suas atribuições e remuneração, que a organização oferece.

Em seguida com a observação realizada no ambiente organizacional, foi possível identificar que apesar da empresa em estudo investir em treinamento contínuo de seus funcionários, não dispõe de nenhum documento formal escrito, com informações sobre descrição de cargos e salários, ou detalhamento das atribuições ou tarefas dos cargos existentes na empresa.

Desse modo, através da pesquisa salarial realizada em *site* especializado, foi possível identificar o valor da remuneração para os cargos existentes na empresa e elaborar uma proposta de um plano de cargos e salários apontando os salários, a formação escolar e experiência (desejável) e descrevendo as atividades bem como as habilidades e treinamento, para os ocupantes dos cargos auxiliar administrativo financeiro, químico industrial, auxiliar técnico químico e auxiliar da produção.

A proposta de um plano de cargos e salários foi apresentada a empresa em estudo, para que a mesma possa analisar e avaliar a viabilidade de sua implantação, a qual se acatada permitirá a empresa obter benefícios e vantagens no sentido de motivar os funcionários a se comprometerem com a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, pois é natural que o funcionário se esforce mais quando, recebe da organização os incentivos e a motivação adequada.

Conclui-se que o estudo foi relevante para a empresa porque oportunizou conhecimentos teóricos sobre o tema e informações relevantes quanto a implantação de um plano de cargos e salários. Para a acadêmica, foi uma oportunidade para exercitar as práticas de gestão estratégica de pessoas, permitindo apresentar melhorias para a empresa, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

BANCO NACIONAL DE EMPREGOS. Disponível em: <<http://www.bne.com.br/>>. Acesso em 13 agos 2011.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos**: edição compacta, 6 ed. São Paulo, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como transformar RH de um centro de despesas em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Iniciação à administração de pessoal**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita, **Módulo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo, Makron Books, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**, metodologia, planejamento. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas: em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

_____. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

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

SILVA, Mateus de Oliveira. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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