

REESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE CARGOS DE UMA EMPRESA DO RAMO DA METALURGIA

Juliana Dal Pai Stochero¹
Janete Fátima Britzke²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar a importância de um plano de cargos nas organizações, delimitando-se na empresa Nelson Global Products localizado na cidade de Santa Rosa/RS. O pressuposto básico da pesquisa visa demonstrar mecanismos que devem ser avaliados para manter e atrair os talentos nas organizações e apresentar a importância de haver a descrição dos cargos e o enquadramento em júnior, pleno e sênior. Buscando-se uma solução para a problemática, foi a falta de estruturação dos cargos em que havia funcionários na mesma função, mas desempenhando atividades distintas. O referencial teórico é composto por temas de suma importância, tais como: a essência do capital humano nas organizações, a estruturação de cargos, diferença entre cargo e função e a classificação da função. A categorização da pesquisa é aplicada, sendo que para realizar a construção dos dados foi realizado um estudo documental de forma qualitativa buscando analisar os dados obtidos através de uma pesquisa com os funcionários que ocupavam a função de analista da qualidade, logística e processo. A partir da coleta dessas informações pode-se concluir que os resultados obtidos contribuíram na melhoria do clima e também apresentou resultados satisfatórios para a organização. Ao finalizar este estudo, algumas melhorias foram identificadas e pontuadas a fim de atender os objetivos da organização em relação a seus funcionários.

Palavras-chaves: cargos – competências – funcionários – empresa.

ABSTRACT

This article aims to present the importance of structuring the positions in the organizations, delimiting in the company Nelson Global Products located in the city of Santa Rosa / RS. The basic assumption of the research is to demonstrate mechanisms that must be evaluated to maintain and attract the talents in the organizations and to present the importance of the job description and the junior, full and senior position. Seeking a solution to this problem, it was to the structuring of the positions in which there were employees in the same function, but carrying out different activities. The theoretical framework is composed of topics of great importance, such as: the essence of human capital in organizations, the structuring of positions, the difference between position and function and the classification of the function. The categorization of the research is applied, and to carry out the construction of the data, a qualitative documentary study was carried out, aiming to

¹ Acadêmica do curso Tecnólogo em Gestão de Pessoas – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. dalpaijuliana@gmail.com

² Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Orientador. Professora do Curso Tecnólogo em Gestão de Pessoas. Faculdades Integradas Machado de Assis. janete.britzke@camera.ind.br

analyze the data obtained through a research with the employees who occupied the function of quality, logistics and process analyst. From the collection of this information it can be concluded that the results obtained contributed to the improvement of the organization climate and also presented satisfactory results for the organization. At the end of this study, some improvements were identified and scored for purposes of meeting the organization's objectives in relation to its employees.

Keywords: positions - skills - employees - company

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema a reestruturação do plano de cargos de uma empresa do ramo da metalurgia, visando atender a necessidade da empresa Nelson Global Products, situada no município de Santa Rosa, Rio Grande do Sul. Hoje, a maior dificuldade nas organizações é ter uma descrição e um plano de carreira bem estruturada, fazendo a diferenciação das atividades.

Desta forma, este artigo tem como objetivo geral estruturar um plano de cargos para que venha contribuir com a empresa em realizar as contratações com mais efetividade reduzindo o turnover, uma vez que estarão definidas as atribuições de cada função de forma clara para seus funcionários. Para contrapor a situação hoje vivenciada nesta organização e atender o objetivo geral, é necessária a observação da documentação existente na empresa buscando projetar para a tomada de decisões futuras, identificar quais as características de cada uma das funções para mapear e enquadrar em nível de júnior, pleno e sênior e também avaliar o quanto esta gestão de atividades pode impactar no planejamento estratégico da organização em alcançar os objetivos e tornar-se um diferencial no mercado de trabalho.

Utilizar-se de ferramentas de gestão ajuda as organizações na tomada de decisões com maior agilidade e assertividade. Esta característica é visível nas organizações de grande porte onde há uma preocupação em mapear as funções e formalizar as atribuições na assinatura do contrato de trabalho. Nestas empresas, é mais fácil inserir um plano de cargos, pois tem a visão e missão definida, fator primordial para manter e atrair os clientes e que vão refletir na qualidade do serviço prestado.

Já as empresas de porte menor são as que mais apresentam dificuldades para implementar um plano de cargos. Este reflexo é visualizado na estruturação

hierárquica da organização, geralmente um funcionário desenvolve várias funções ao mesmo tempo, muitas vezes sem qualificação suficiente para desempenhar determinada atividade.

Para dar continuidade ao estudo e identificar as necessidades da organização, a metodologia utilizada neste trabalho é exploratória descritiva qualitativa, visando reestruturar as funções com os aspectos políticos e culturais da organização, buscando atender a demanda específica do negócio e a estratégia de recursos humanos servindo como alicerce para a empresa.

Este artigo foi classificado em três tópicos, no primeiro apresenta o referencial teórico expondo as ideias de vários autores sobre o assunto, em segundo momento temos a explanação da metodologia adotada para apurar os dados e na terceira fase qual foi à análise e diagnóstico e para finalizar apresentamos a conclusão sobre o estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao apontar a importância do assunto nas organizações o referencial teórico do trabalho aborda os principais assuntos que discutem o papel da gestão de pessoas nas organizações, métodos de coleta de dados, descrição de cargos, análise de cargos, plano de cargos entre outros.

Para Chiavenato, as organizações são criadas para produzir algo, seja ele produto ou serviço. Para atender este objetivo elas utilizam energia humana e não humana para transformar matéria prima em produto ou serviço. Assim, as organizações podem funcionar somente quando as pessoas estão em seus postos de trabalho e desempenham seu papel para as quais foram selecionadas para atender os requisitos da atribuição (CHIAVENATO, 2009).

1.1 A ESSÊNCIA DO CAPITAL HUMANO

O conhecimento adquirido pelo ser humano ao longo de sua trajetória é uma essência que reflete no desenvolvimento e aumento de produtividade, fator este que proporciona vantagens competitivas no negócio. Desta forma, o objetivo deste estudo é administrar este fluxo de conhecimento realizando o mapa do cargo de acordo com suas habilidades, competências e o conhecimento necessários para desenvolver a atividade.

Para Ruzzarin,

Se o capital humano é um dos principais componentes intangíveis do valor da empresa, e um dos principais instrumentos na geração de riqueza e prosperidade das empresas, é importante resgatarmos a noção de que as pessoas não são recursos perecíveis e a ser consumido nos processos de negócio, mas um bem valioso a ser desenvolvido. Tal noção parte do pressuposto de que cada ser humano tem um valor intrínseco. No mundo dos negócios, este valor é materializado na contribuição que cada um traz para o empreendimento quando coloca suas competências a serviço da organização. (RUZZARIN, 2010, p.16).

O capital humano se destaca como sendo a dimensão mais valiosa para as organizações, é importante que o gestor tenha conhecimento de sua equipe para lapidar seus talentos de forma mais precisa possível.

De acordo com Pontes, para existir ambiente motivador nas organizações é essencial que haja plano adequado de recursos humanos e que sem sombra de dúvidas ele inicia com plano de cargos e salários, ou seja, é a base que vai dar sustentação para o desenvolvimento de outros programas tais como carreira, remuneração variável, treinamento e desenvolvimento dentre outros. Dificilmente estes programas terão uma boa performance sem que haja uma administração do salário com a função, pois é um fator que servirá como base para a ascensão profissional buscando a satisfação das necessidades humanas (PONTES, 2011).

O plano de cargos tem como objetivo deixar transparente para o colaborador quais as regras de ascensão e demonstrar quais são as linhas de oportunidade que este profissional tem na organização. Desta forma, vale ressaltar que a estruturação do plano de cargos deve ser trabalhada de forma cautelosa deixando de forma clara para os funcionários o que é necessário fazer para buscar a ascensão profissional.

1.2 ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS

Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, seja ela por ampliação do negócio ou maior demanda de produção. Para muitas empresas a definição do perfil do candidato e suas características ficam por conta do requisitante da vaga, isso muitas vezes favorece para um sistema desordenado que vai comprometer o resultado final da empresa.

Para Marras, a descrição de cargos tem como finalidade deixar de forma mais detalhada as competências e características essenciais para ocupar aquele cargo. Quando existe esta estrutura definida pela gestão o recrutamento e seleção de pessoas deixa de ser o obstáculo na contratação de pessoas, sendo assim um documento que todos os gestores poderão manusear conforme suas necessidades (MARRAS,2011).

A descrição das funções existentes na organização requer ajuda de todos os gestores, são eles que vivenciam a rotina das atividades executadas no dia a dia de trabalho, também vale ressaltar importância da participação dos funcionários neste momento.

Segundo Brasil, a organização e definição de cada profissão são realizadas Ministério do Trabalho e Emprego, que se utiliza de um documento onde retrata e nomeia cada uma das profissões desenvolvidas pelo mercado através de códigos. A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) tem sua atualização constante de forma a expor as diversas atividades existentes no país (BRASIL, 2019).

É importante destacar que é através do código da função que se busca apresentar uma introdução sobre as atribuições daquele cargo, porém existe a particularidade de cada organização e que deve ser analisada de forma a suportar suas necessidades. Podemos dizer que o CBO é como um dicionário das profissões apresentando de forma detalhada cada uma das atividades desenvolvidas no mercado de trabalho, requisitos de formação acadêmica, experiências profissionais bem como também as competências pessoais do indivíduo para aquela atividade.

Para Oliveira, a descrição do cargo consiste em observar os fatos ou elementos que compõe a natureza e que o torna um cargo distinto dos demais existentes na organização, ou seja, de forma geral é definido algumas responsabilidades e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar de acordo com as suas qualificações e os requisitos básicos como: escolaridade, experiência, responsabilidade, conhecimento técnico dentre outros (OLIVEIRA, 2011).

No entanto, para ter a estruturação do cargo é essencial que o organograma da empresa esteja alinhado e definido com as responsabilidades e limites que cada cargo possui, tornando a estrutura conhecida por todos.

1.3 QUAIS AS DIFERENÇAS ENTRE CARGO E FUNÇÃO

Para muitas pessoas a nomenclatura de cargo e função ainda é confusa, isso se deve por que ambas possuem significados diferentes mas que o conceito popular possuem o mesmo sentido.

De acordo com Chiavenato, a função é definida como o conjunto de tarefas ou de atribuições e que muitas vezes sem ocupar um cargo possa estar desempenhando provisória ou definitivamente uma função. Para que o conjunto de tarefas e/ou atribuições tenha características de função é preciso que haja uma reiteração e contínuo. Já a definição de cargo é entendida como sendo um conjunto de funções com posição definida no organograma da empresa, sendo que ao posicionar o cargo é necessário definir qual o nível hierárquico, departamento, quem será o superior responsável e quem serão os subordinados (CHIAVENATO, 2009).

Diante desta definição, vale ressaltar a importância do organograma empresarial para seus colaboradores promovendo a visualização de um todo da organização. O desenho do organograma deve demonstrar a relação de todos os cargos da empresa, desde o presidente até os auxiliares e estagiários de modo que vem simplificar o funcionamento apresentando de forma objetiva com que todos saibam a quem se reportar diante de algum problema.

Segundo Oliveira, define como função a atribuição específica com deveres e responsabilidades exigidas da atividade que são desenvolvidas pelos funcionários. Quando a função é semelhante em sua natureza e requisitos são chamados de cargo. O cargo é a ocupação do empregado e para descrevê-lo é necessário entender quais as operações da empresa, necessidades e objetivos de cada função (OLIVEIRA, 2011).

Desta forma, para as organizações que ainda não possuem um organograma é importante realizar a descrição das funções e na sequência estruturar os cargos de forma hierárquica no organograma.

Nas palavras de Marras, função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidade que requer que um indivíduo vem a desempenhar e que estão relacionadas ao cargo, enquanto que cargo é um conjunto de funções similares, ou seja, é o nome dado a posição que a pessoa ocupa na empresa (MARRAS, 2011).

Portanto, cabe a organização apresentar qual a definição de cargo e função e se existem uma classificação de júnior, pleno e sênior para cada função. Após haver a definição é importante apresentar de forma objetiva o organograma com seus respectivos cargos e quais são as pessoas responsáveis por aquele processo e em seguida oficializar distribuindo ou deixando de forma visível para todos os funcionários da empresa.

1.4 CLASSIFICAÇÃO DA FUNÇÃO

Observando o cenário de pequenas e grandes empresas a realidade entre elas é distintas. Não é raro ouvir falar nas expressões em júnior, pleno e sênior principalmente quando acompanhamos anúncios de jornais, internet ou até mesmo em consultoria de recursos humanos. Esta nomenclatura é utilizada por muitos, mas nem sempre as pessoas sabem qual a diferença entre elas ou ainda como elas são classificadas.

Segundo Oliveira, apresenta esta classificação de forma objetiva onde o profissional Júnior (JR) é aquele que está iniciando sua carreira profissional e por estar iniciando suas atividades geralmente desempenha atividades repetitivas e rotineiras com supervisão direta. Com o passar do tempo vai adquirindo a experiência que compreende de zero a dois anos na função.

Para o profissional Pleno (PL) é aquele que desenvolve suas atividades de acordo com sua experiência e prática. Suas atividades precisam de acompanhamento de forma mais acentuada, pois é um profissional que necessita de supervisão. Geralmente para este nível é exigido que possua de três a cinco anos de experiência na função.

O profissional Sênior (SR) é altamente qualificado com a ocupação que exige conhecimento específico e apresenta longo período de experiência. A supervisão recebida é de forma indireta, pois é um profissional que domina as atividades e apresenta uma grande contribuição em direção aos objetivos da organização, em geral exige-se capacitação e experiência por cinco anos ou mais no cargo (OLIVEIRA, 2011).

No universo corporativo não existe um padrão para esta classificação podendo assim ser personalizado para cada empresa. Porém vale ressaltar que esta

denominação busca descrever quais são as competências e habilidade que aquele profissional possui e qual é o tempo estimado que ele leva para adquirir este conhecimento. Existem variáveis nesses processos, onde o perfil de cada pessoa deve ser avaliado de forma individual para obter um conceito do grupo como um todo e para auxiliar o setor de recursos humanos estão disponíveis alguns instrumentos para identificar as competências individuais.

Dessa maneira Pierry, apresenta como instrumento de análise de função o levantamento de necessidade de desenvolvimento ou necessidade de estudo utilizado pelo setor de treinamento e desenvolvimento onde visa identificar as necessidades de aprendizagem que os indivíduos possuem e também orientar para melhorar o desempenho em determinado momento ou instância (PIERRY, 2006).

Dada a importância deste assunto, podemos concluir que para realizar a classificação das funções em júnior, pleno e sênior é necessário que o gestor faça uma breve análise do perfil dos seus funcionários. Algumas informações são essenciais para fazer esta classificação de forma justa com os demais, dentre elas podemos destacar a identificação do perfil, as responsabilidades, listar as atividades, tempo de empresa e qual é a sua formação.

1.5 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Elas dizem respeito ao nível de equilíbrio e adequação com que cada pessoa interage com o meio que está inserido, ou seja, são as habilidades e atitudes que o colaborador necessita para colocar em prática no exercício do cargo. A habilidade comportamental é conquistada com o autoconhecimento, oportunidades de melhorias e também o domínio de suas próprias habilidades. Na ilustração 05, temos a casa das competências que esta subdividida entre a competência técnica e as competências comportamentais.



Ilustração 05: A casa das competências
 Fonte: Ruzzarin (2010, p. 24)

Para Ruzzarin, as competências técnicas é o saber. São os assuntos ou instrumentos que aquele funcionário deve ter domínio para desempenhar suas atividades com excelência. Enquanto que as competências comportamentais é o saber fazer, entendido como uma aptidão ou uma capacidade necessária que os funcionários precisam para desempenhar suas atividades e o fazer, entendido como

Para Nascimento, as competências comportamentais são subdivididas em cinco grupos: intelectuais, comunicativas, sociais, comportamentais e organizacional.

A competência intelectual se faz necessário para definir e solucionar problemas e pensar estrategicamente de modo a aplicar os conhecimentos técnicos, saber multiplicar e reconhecer e definir problemas dentro do contexto da organização (NASCIMENTO, 2012).

Capacidade de negociação é adquirida através de uma boa comunicação que são expressões usadas por um grupo de pessoas para conquistar cliente, trabalho em equipe, negociação e na comunicação interna da organização. Esta comunicação pode ser formal utilizando-se de um canal de comunicação onde requerer um grau de seriedade maior e a informal é aquela utilizada em situações descontraídas (NASCIMENTO, 2012).

Trabalhar em equipe gerenciando conflitos e possuir capacidade de influenciar o comportamento de um grupo são competências sociais. Assim, para entender a magnitude desta competência o gestor precisa ter boa postura,

capacidade de liderança, gestão do tempo, criatividade, confiança e assertividade (NASCIMENTO, 2012).

Para a competência comportamental é imprescindível ter espírito empreendedor apresentando as características tais como iniciativa, criatividade, adaptabilidade, capacidade de inovação, ética, coerência e abertura para novas mudanças. Além de flexibilidade de capacidade de evoluir há outras aptidões em que os gestores das organizações precisam estar atentos para obter sucesso profissional. O controle emocional vem ganhando força recebeu uma carga de atribuições que nem sempre é possível concluir em tempo hábil o que nos coloca em situação vulnerável ao estresse (NASCIMENTO, 2012).

A competência organizacional são aquelas indispensáveis para a construção do negócio dos objetivos, atuar estrategicamente, gerenciar as oportunidades e ameaças, seleção e alocação de recursos necessários, planejamento, formação do mercado e o compromisso com os resultados esperados pela organização (NASCIMENTO, 2012).

Algumas organizações selecionam profissionais avaliando somente a competência técnica e esquecendo-se de avaliar a competência comportamental, geralmente o agente causador é a necessidade de contratar um profissional imediatamente. São cruciais as duas competências permanecem de formas alinhadas para assegurar o sucesso do profissional e da empresa.

1.6 Formação básica e de excelência

As pessoas constituem o mais valioso recurso da organização e com elas trazem os conhecimentos de formação básica que é constituída pela formação básica e de excelência. A preparação para o mercado de trabalho vem sendo constituída desde a nossa formação básica, é aquela constituída pelo conhecimento orientado as necessidades do mercado de trabalho, ou seja, são profissionais que sabem utilizar e interpretar novas tecnologias tem características próprias de personalidade, antecipam tendências de mercado e estimulam a inovação (NASCIMENTO, 2012).

Buscar pela formação de excelência é o desejo que toda organização tem em relação os profissionais que nela atuam, porém são poucos profissionais que

conquistam este espaço. Para obter melhores resultados na profissão é necessário sair da zona de conforto, acreditar no poder da ação, ter metas anotadas, ter equilíbrio emocional e fazer seu próprio marketing, ou seja, só consegue se destacar quem realmente procura ser muito mais proativo e fizer a diferença no mercado de trabalho.

Com a estabilidade do mercado não basta o profissional ter uma formação e após não buscar a manutenção deste conhecimento, novas tecnologias são lançadas ao mercado que se fazem necessárias para manter o sistema sempre atualizado e em funcionamento. É fácil concluir que se alguns cuidados não forem tomados em pouco tempo a organização estará desatualizada e comprometida.

2 METODOLOGIA

A metodologia adotada tem como objetivo auxiliar na estruturação e classificação de dados para realizar a classificação das funções, utilizando como ferramenta a pesquisa, dados e informações coletadas para análise e apresentação da organização.

2.1 CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à categorização relacionada à natureza, a pesquisa é aplicada. Para realizar a construção dos dados foi necessário um estudo documental da organização com o intuito de identificar a necessidade de melhorias na estrutura das funções que possuíam maior quantidade de funcionários na mesma função.

Buscando atender os aspectos da organização o tratamento de dados é qualitativo, foi realizado com uma entrevista com os funcionários que ocupavam a função de analista da qualidade, analista de processos e analista de logística. Assim, através do questionário aplicado aos entrevistados é possível analisar de forma quantitativa identificando o tempo de empresa, tempo na função e ainda quantas pessoas ocupavam a mesma função, porém com atividades distintas.

Com relação aos objetivos propostos o tipo de pesquisa é exploratória descritiva, a coleta de dados e informações foi extraída do formulário entregue diretamente as pessoas que estavam envolvidas no processo de reestruturação de

funções em que se desempenham atividades distintas, mas utilizando a mesma nomenclatura. Para abordar esta realidade foram utilizados procedimentos técnicos bibliográficos, com embasamento teórico de vários autores na área e fazer esta aproximação ao estudo de caso da empresa.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Antes de iniciar qualquer trabalho na organização foi realizada uma reunião com o gerente da unidade para entender qual era a necessidade ou a demanda específica da empresa no momento. Após haver o entendimento do desejo da gestão foi realizado um levantamento de informações de modo direto, realizado junto com o gestor da área de recursos humanos no dia 27 de março de 2019 uma socialização da documentação utilizada e quais os critérios utilizados para ser enquadrada na função.

Em seguida, quando já identificado a demanda da empresa e abordado quais as funções que seriam trabalhadas, no dia 16 de abril de 2019 foi realizada uma reunião com os 17 funcionários e explanado a eles que o objetivo da organização seria realizar um trabalho sobre as funções que estão com a mesma nomenclatura, mas que as atividades desenvolvidas são distintas. Nesta oportunidade, foi entregue aos 17 colaboradores, um questionário aberto, possibilitando a eles expor sua situação de modo que apresente os resultados no final.

2.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O método utilizado para análise e interpretação de dados foi indutivo, com embasamento teórico buscando as constatações às teorias para em sequência ser aplicada na prática. Nesta fase do estudo, foi realizada uma documentação direta no próprio local de trabalho com objetivo de coletar dados e informações que foram utilizadas como parâmetro na classificação das nomenclaturas de júnior, pleno e sênior, ou seja, utilizando o método comparativo para confrontar as idéias apresentadas levando em consideração seus atributos.

Em sequência, após os dados coletados e analisados foi realizado em paralelo com a descrição da Classificação Brasileira de Ocupações a tabulação das

informações e comparar com o referencial teórico a fim de apresentar com veracidade a classificação e conclusão do presente estudo.

3 ANÁLISE DO RESULTADOS

Dado o exposto da pesquisa e atender os objetivos deste trabalho, a apuração dos resultados foi subdividida em partes, buscando apresentar a descrição de cargos estruturada identificando quais as informações que poderão ser definidas pela organização. Posteriormente, o mapa do cargo trazendo quais as competências técnicas, comportamentais e a formação para a função e logo em seguida vai abordar a análise do atual plano de cargos

3.1 DESCRIÇÃO DE CARGOS ESTRUTURADA

Em primeiro momento a organização precisa definir quais os cargos que são estratégicos, tático e operacional, ou seja, é o conjunto de cargos da empresa com suas atribuições desde as atividades de maior complexidade até as ligadas diretamente na área técnica de execução. Buscando entender esta realidade da empresa sugeriu-se a seguinte distribuição das funções:

- a) Para nível operacional são todas as funções que desenvolvem consideradas rotineiras dentre elas classificam-se: auxiliar de produção, faxineira, lavador de peças, operador de máquina, rebarbador de metais, pintor, montador (de conjuntos), soldador (por processo de indução), expedidor, almoxarife, operador de estação de tratamento de efluentes, operador de zincagem, fosfatizador, inspetor de recebimento, operador de empilhadeira, soldador a oxiacetilénico, Soldador e operador de robô de soldagem.
- b) O nível tático são funções que demanda maior complexidade para ser desenvolvidas e que exige maior domínio no assunto, dentre elas classificam-se: analista da qualidade, analista de recursos humanos, analista de processos, analista de logística, analista de laboratório, auditor de processos, ferramenteiro, mecânico de manutenção, líder técnico, técnico em garantia da qualidade e técnico em segurança no trabalho.
- c) Nível estratégico são aquelas funções que são tomadoras de decisão dentre elas classificam-se em: coordenador de produção, coordenador de processo, coordenador químico, coordenador financeiro, coordenador de recursos

humanos, coordenador de logística, coordenador de custos, coordenador da qualidade, supervisor de melhoria continua, supervisor de logística, supervisor de produção, supervisor da qualidade, gerente industrial, gerente da qualidade e gerente comercial.

Segundo Chiavenato, nas grandes organizações desenhar cargos é demonstrar por meio de organogramas onde contém manuais que contêm a descrição ou classificação dos cargos envolvendo o grau de complexidade da atividade, métodos e processos da função e qual é seu nível de responsabilidade no processo (CHIAVENATO, 2009).

Com o planejamento do grau de complexidade de cada função é mais fácil realizar as admissões, pois o recrutamento e seleção vão possibilitar a comparação da descrição dos cargos e analisar se o futuro selecionado tem as competências e habilidades necessárias para desenvolver as atividades.

Diante das necessidades da organização, a análise de cargo visa não somente o estudo dos cargos, mas realizar uma observação mais aprofundada e crítica dos processos com objetivo de tornar mais eficientes, ágeis e sem perder qualidade. O caminho para essa ascensão da organização requer políticas que fomentem a valorização do homem, assim sendo, um programa de cargos não deve servir apenas para administrar as atividades e sim como base de desenvolvimento dos colaboradores no negócio.

Para atender um dos primeiros objetivos proposto, buscamos entender qual o tempo na função, grau de instruções e qual o nível de complexidade da função de Analista da Qualidade. Nesta oportunidade foram entrevistados oito funcionários que estão alocados na mesma função, porém desenvolvem atividades distintas para em seguida classificar em júnior, pleno e sênior.

Analista da Qualidade – CBO 391210

Função atual	Funcionário	Tempo na função	Grau de Instrução	Nível de complexidade das atividades
Analista de Qualidade	A	11 anos	Técnico em Qualidade	Alta complexidade
	B	02 anos	Ens. Médio Completo	Baixa complexidade
	C	02 anos	Ens. Médio Completo	Baixa complexidade

D	03 anos	Ens. Médio Completo	Média complexidade
E	04 anos	Superior em Logística	Média complexidade
F	09 anos	Téc. em Administração	Alta complexidade
G	03 anos	Téc. Em Mecânica	Média complexidade
H	01 ano	Téc. Meio Ambiente	Média Complexidade

Ilustração 01: Analista da Qualidade

Fonte: Produção do Pesquisador

Com relação ao tempo na função e grau de instrução verifica-se que na ilustração 01, apenas duas pessoas possuem mais de oito anos na função e que poderia ser enquadrada como Analista da Qualidade Sênior. Por outro lado, observa-se que o restante dos funcionários possui menos de cinco anos na função e com grau de escolaridade que varia do nível médio ao superior.

Buscando entender esta hierarquia e classificar em júnior, pleno e sênior o requisito adotado pela empresa é o nível de complexidade das atividades realizadas pelos funcionários. Assim, fica definido que os funcionários A e F serão enquadrados como Analista da Qualidade Sênior, os funcionários D, E, G, H serão classificados como pleno e os funcionários B e C serão enquadrados como júnior.

Segundo Lago, cada empresa adota seus critérios de acordo com a complexidade de suas estruturas e também como forma de reter seus talentos por isso que cada vez mais empresas passam a criar seus próprios planos de carreira onde são descritos de forma detalhada quais os critérios que serão utilizados para promoção, cursos dentre outros detalhes que são elencados conforme a necessidade da organização (LAGO, 2019).

Na ilustração 02 vamos tratar sobre a função de Analista de Logística. O total de participantes foi de seis funcionários, destes a maioria não possuem muito tempo de experiência na função.

Analista de Logística – CBO 391125

Função atual	Funcionário	Tempo na função	Grau de Instrução	Nível de complexidade das atividades
Analista de Logística	A	06 anos	Ens. Médio Completo	Média Complexidade
	B	01 ano	Eng. Mecânica	Baixa Complexidade
	C	02 anos	Ens. Médio Completo	Média Complexidade
	D	11 anos	Superior Administração	Alta Complexidade

E	02 anos	Ens. Médio Completo	Média Complexidade
F	01 ano	Técnico em Logística	Baixa Complexidade

Ilustração 02: Analista de Logística

Fonte: Produção do Pesquisador

Diante do cenário, na forma que esta representada na ilustração dois apenas um funcionário possui tempo na função maior que oito anos, desta forma o parâmetro para classificar em júnior, pleno e sênior é o nível de complexidade de cada atividade. Assim, fica definido que o funcionário D será sênior por possuir uma longa experiência na função, o grau de instrução é nível superior e também porque desenvolve atividades de alta complexidade. Já os funcionários A, C e E serão classificados em analista de logística pleno de acordo com o grau de complexidade das atividades serem médio. E para os funcionários B e F serão classificados em júnior.

Observando este contexto, em relação ao tempo de empresa que cada funcionário tem pode-se identificar que existe um alto índice de rotatividade de pessoas. Vale salientar a importância da empresa em realizar um trabalho para reter estes profissionais e buscar alguma forma para monitorar este índice. Após identificar quais são os motivos pelos quais estão ocorrendo às demissões à gestão pode trabalhar com plano de ação sobre cada situação de forma individualizada para que a mesma situação não volte a acontecer.

Na ilustração 03, ao abordar a função de analista de processos foram entrevistados três funcionários sendo que destes todos desenvolvem atividades diferentes.

Analista de Processos – CBO 391125

Função atual	Funcionário	Tempo na função	Grau de Instrução	Nível de complexidade das atividades
Analista de Processos	A	07 anos	Técnico em Mecânica	Média Complexidade
	B	10 anos	Técnico em Mecânica e Técnico em Qualidade	Alta Complexidade

C	04 anos	Técnico Mecatrônica	em	Alta Complexidade
---	---------	------------------------	----	-------------------

Ilustração 03: Analista de Processos
Fonte: Produção do Pesquisador

Analisando esta perspectiva, o tempo na função ficou subdividido, onde o funcionário B é o que possui mais tempo na função e desenvolve as atividades com grau de complexidade maior. Já o funcionário A têm sete anos na função e suas atividades são consideradas de média complexidade e para finalizar o funcionário C possui quatro anos na função e suas atividades são consideradas de alta complexidade. Analisando de forma sistemática e usando o mesmo parâmetro da classificação anterior, para os funcionários B e C ficam classificados em analista de processo sênior de acordo com o nível de complexidade e o funcionário A está classificado com pleno.

Para Pontes, a classificação dos cargos em grupos ocupacionais é necessária uma vez que as demais etapas da construção de um plano de cargos e salários serão diferentes para cada grupo ocupacional, assim como também o modelo de avaliação, distribuição de cursos ou a definição da política. Este enquadramento é realizado mediante uma cuidadosa análise da natureza do trabalho para haver uma classificação justa com todos que ocupam a mesma função (PONTES, 2011).

Além da descrição das atividades é de suma importância identificar as competências técnicas e comportamentais que aquela atividade exige. No próximo tópico vamos abordar sobre o mapa do cargo tem como objetivo ter coletadas as aptidões reduzindo o tempo no recrutamento e seleção e a taxa de rotatividade.

3.2 MAPA DO CARGO

Para entendimento do segundo objetivo proposto neste artigo, vamos analisar as competências técnicas dos funcionários que estão na função a fim de identificar o nível de conhecimento de cada profissional e correlacionar o seu enquadramento.

Com o mapa do cargo o gestor tem o suporte para o processo de avaliação identificando as competências técnicas, comportamentais e formação exigida de cada função levando a maior assertividade na contratação. Além do mapa do cargo

é fundamental que seja levado em consideração é o a hierarquia destes cargos com seus respectivos salários, uma vez que ao exigir maior formação, responsabilidade e atribuições à remuneração deverá ser compatível.

Uma vez definida ou ajustada a estrutura salarial como um todo, devemos examinar a situação dos cargos pesquisados, verificando se as classes ou grupos onde estão localizados estão corretos. O que se busca é que o salário médio de mercado desses cargos coincida com o step da estrutura que deve corresponder ao mercado. Não se trata de uma coincidência exata, mas aproximada da realidade. (PASCOAL, 2012, p. 83).

Para implementar a nova estrutura de cargos e salários ao mercado é possível que ao realizar este enquadramento salarial alguns profissionais terão aumentos significativos enquanto que para outros o índice de reajuste será baixo.

3.3 Competências Técnicas

Muitos profissionais no passado eram admitidos pelas competências técnicas, ou seja, o saber fazer. Este modelo de profissionais vem mudando ao longo dos anos devido a competência comportamental enraizada de forma mais acentuada nas organizações, uma vez que as empresas contratam pelas competências técnicas e demitem pelas competências comportamentais.

Para Pierry, a competência técnica tem como base o conhecimento adquirido ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional, são os conhecimentos alcançados pelo colaborador durante o exercício do cargo em que atua que pode ser obtido através de cursos, treinamento, palestras, livros, faculdade entre outras fontes de conhecimento (PIERRY, 2006).

De acordo com a ilustração 04 quais as competências técnicas de cada funcionário e também

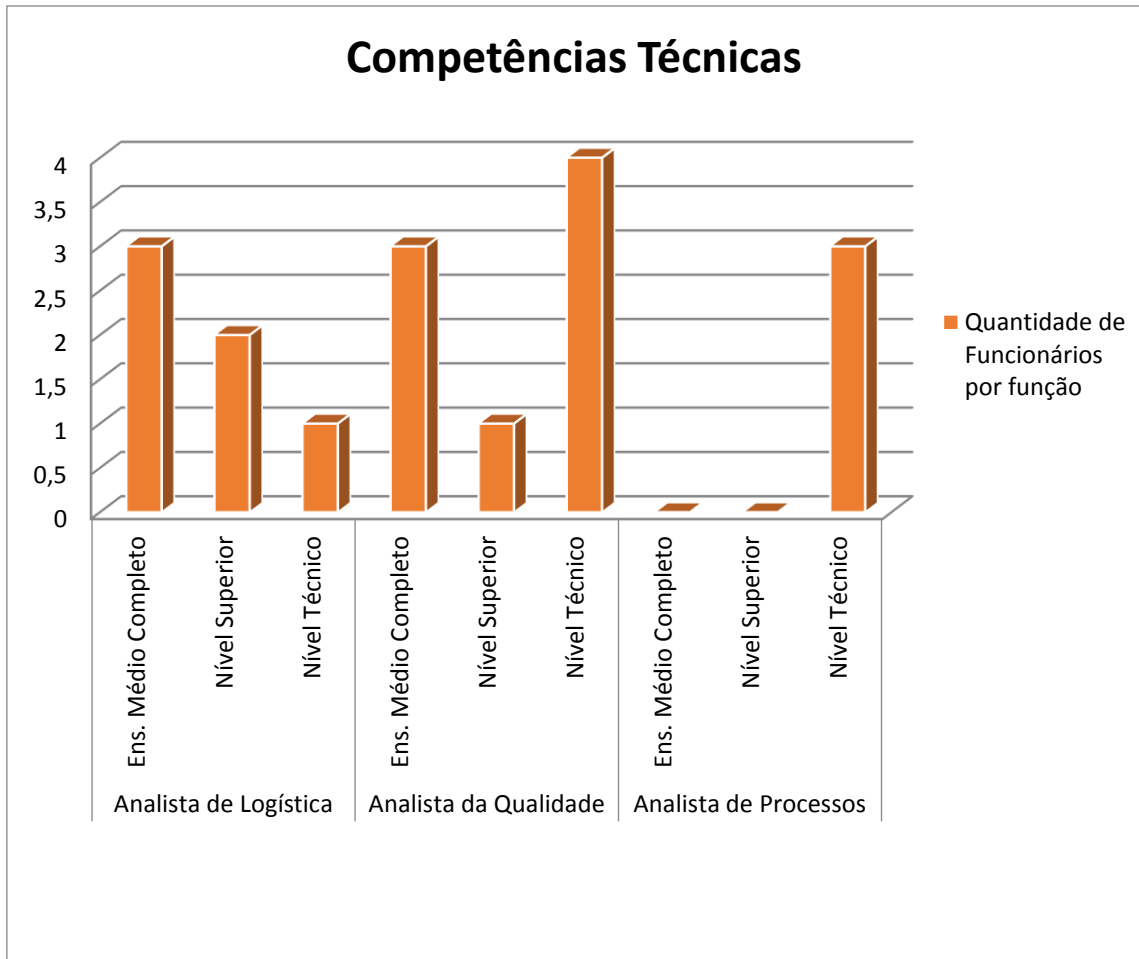


Ilustração 04: Análise das competências técnicas

Fonte: Produção do Pesquisador

Diante da ilustração 04 pode-se entender a importância das competências técnicas em cada função. Assim, ao apresentar as três funções podemos visualizar o grau de conhecimento exigido para cada função. Para analista de processos todos os funcionários estão qualificados em nível técnico, isso significa que existe um grau de conhecimento maior para atender as necessidades da função, já para a função de analista de logística a maior parte dos funcionários possuiu conhecimentos básicos adquiridos no nível médio, isso significa dizer que o grau de complexidade das atividades é considerado baixo. Enquanto que na função de analista da qualidade ficou subdividida entre o nível médio e técnico, ou seja, ao examinar as atividades que cada funcionário executa existe o grau de complexidade baixo e médio na mesma proporção.

Com base no que foi apresentado, é importante rever as competências técnicas para cada função se está atendendo os objetivos propostos pela empresa e

se está apresentando resultados satisfatórios. As competências técnicas são mais fáceis de ser mensurada, enquanto que as comportamentais estão relacionadas à personalidade do funcionário que contribuem para o desempenho da função. No próximo item iremos abordar este assunto e entender sua importância no meio organizacional.

3.4 ANÁLISE DO ATUAL PLANO DE CARGOS

Em entrevista com a gestora de recursos humanos foi solicitado que a mesma explicasse como eram definidos e distribuídos os cargos da empresa bem como também o atual plano de cargos.

A gestora destacou que a empresa busca trabalhar com os requisitos para cada função de acordo com as particularidades da empresa, utilizando-se da matriz de competência onde estão elencadas todas as funções ativas da empresa e descrevendo quais as competências técnicas exigidas para atuar em determinada função. Foi observada a documentação utilizada e como se inicia o processo de recrutamento e seleção para uma determinada função.

Para o cargo de analista de recursos humanos, explicou que este profissional precisa ter conhecimentos mínimos para atender a demanda do dia a dia na organização. O nível de escolaridade é que este profissional esteja cursando ou concluído superior em administração ou gestão de recursos humanos e que tenha conhecimento em cálculo de folha de pagamento, boa comunicação, conhecimento em legislação e seja um profissional com muita responsabilidade e sigilo de informações.

CONCLUSÃO

Em concordância ao que foi exposto neste artigo, o presente trabalho buscou apresentar a importância das empresas em ter um plano de cargos estruturado e também quais os fatores que devem ser analisados para realizar o enquadramento de forma que gere nenhum conflito ou desmotivação entre a equipe. O problema que motivou este estudo e identificado pela gestão da empresa é que pessoas que desenvolvem atividades distintas não poderiam ocupar a mesma função.

Como o objetivo geral foi auxiliar na estruturação e classificação das funções, foi necessário visualizar o organograma da empresa e quais os parâmetros utilizados para selecionar o perfil da função. Após deter este conhecimento, foi realizada a entrevista com formulários dando aos funcionários a liberdade de expressar todas as atividades que por eles são desenvolvidas.

Nesta oportunidade, com a apuração dos dados coletados foi identificado qual o tempo na função, as atividades, formação e nível de complexidade. Buscando embasamento teórico foi realizado o enquadramento das funções em júnior, pleno e sênior de cada um dos funcionários. Ficou como sugestão para o gestor de recursos humanos, que fosse realizado o levantamento destas informações para as demais funções que existe na empresa com objetivo de verificar se existe alguma discrepância entre as funções e/ou os funcionários a fim de alinhar com os objetivos da organização.

Este estudo proporcionou à acadêmica e a empresa o estudo da realidade de muitas empresas de nossa região e apresentar possíveis soluções. Assim, futuras pesquisas podem apresentar discussões sobre o assunto no intuito de apresentar novas percepções e contribuir de forma geral para o desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. São Paulo, Manole, 6ª edição, 2009.

BRASIL. **CBO – Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <https://empregabrasil.mte.gov.br/76/cbo/>. Acessado em: 15/05/2019.

LAGO, Fabíola. Vagas, 2019. **Você é júnior, pleno ou sênior? Entenda como é esta classificação.** Disponível em: [<https://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/no-mercado/voce-junior-pleno-senior/>](https://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/no-mercado/voce-junior-pleno-senior/). Acesso em: 19/06/2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo, Saraiva, 14ª edição, 2011.

NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Gestão Estratégica de Pessoas: Sistema, Remuneração e Planejamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1ª edição, 2012.

OLIVEIRA, Aristeu. **Manual de Descrição de Cargos e Salários**. São Paulo, Atlas, 3ª edição, 2011.

PASCOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 3ª edição, 2012.

PIERRY, Felipe. **Seleção por Competências: O processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal**. São Paulo, Vetor, 1ª edição, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. São Paulo: LTr75, 15ª edição, 2011.

RUZZARIN, Ricardo. **Competências: Uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre, AGE, 2010.

Brasil, 2019