

PROPOSIÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UM COMÉRCIO VAREJISTA.

Jaqueline Santinon¹
Liziane de Andrade Juchem²
Cátia Guadagnin Rossa³

RESUMO

As organizações desejam colaboradores empenhados em suas funções, oferecendo o melhor de si em cada atividade desenvolvida, mas para isso, a empresa necessita apresentar propostas salariais que os motive. Baseado nesse fato, o presente trabalho de conclusão de curso tem como tema sugerir um plano de cargos e salários em uma empresa de recapagens e pneus na cidade de Boa Vista do Buricá-RS. Dentro da empresa foi identificado o problema de rotatividade de funcionários, ou seja, em um pequeno período existem muita admissão e demissão de funcionários, pensando numa solução para essa dificuldade, surgiu uma dúvida. Que benefícios podem trazer uma sugestão de implantação de um plano de cargos e salários para empresa? E em cima desse problema será realizada uma análise da viabilidade e sugestão da implantação do plano de cargos e salários, pois fará com o que o funcionário de certa forma se sinta motivado e incentivado a continuar exercendo sua função com a maior dedicação possível e poderá trazer benefícios para ambos tanto para o empregado como para o empregador. Realizada coleta de dados com o administrador da empresa, e pesquisa explicativa bibliográfica sobre os temas o papel da gestão de pessoas, descrição de cargos e salários e implantação de planos de cargos e salários e fatores motivacionais. Na coleta de dados, foi levantada a situação financeira da organização para basear-se na criação dos planos de cargos e salários. Por fim, é apresentado um modelo de plano de cargos e salários, com diversas faixas salariais e os critérios para o crescimento profissional do empregado, com o objetivo de que os colaboradores sintam se motivados a alcançar faixas maiores, empenhando se em suas atividades, oferecendo o seu melhor na profissão.

Palavras Chaves: Cargo – Salário – Funcionário – Motivação

ABSTRACT

Organizations want employees committed to their jobs, offering the best of themselves in every developed activity, but for this, the company needs to present wage proposals that motivate them. Based on this fact, the present work, of course, has the theme of suggesting a position and salary plan in a pickup and tire company

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Jaqueline.santinon@yahoo.com.br

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 8º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. Juchem_lizi@hotmail.com

³ Mestre em Desenvolvimento. Orientadora. Coordenadora Adjunta e Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. catiarossa@fema.com.br

in the city of Boa Vista do Buricá-RS. Inside the company was identified the problem of employee turnover, that is, in a short period of time there is too much admission and dismissal of employees, thinking of a solution to this difficulty, a question has arisen. What benefits can bring a suggestion to implement a position and salary plan for the company? And on top of this problem, an analysis of the feasibility and suggestion of the implementation of the position and salary plan will be made, as it will make the employee feel motivated and motivated to continue to perform his function with the greatest possible dedication and Can Bring Benefits For the employee and the employer. He carried out the data collection with the company administrator and explanatory bibliographic research on the subjects of the role of people management, job description and salaries and implementation of work plans and salary and motivational factors. In data collection, the financial situation of the organization was created to be based on the creation of work plans and salary. Finally, a model of work plan and salary with different salary ranges and criteria for professional growth is presented, with the objective of enabling employees to reach higher levels, seeking their activities, offering the best of the profession.

Keywords: Position - Salary - Employee - Motivation

INTRODUÇÃO

Na atualidade, possuir um plano de cargos e salários, passou a ser uma ferramenta essencial para as empresas, pois auxilia na administração de salários e cargos, serve de comprovações em casos de reclamações, demonstra aos colaboradores as faixas salariais disponíveis e quais os critérios de avaliação para mudança de faixa, para que os funcionários se empenhem em realizar as tarefas estabelecidas da melhor forma possível, visando seu crescimento profissional.

O objetivo desse trabalho é a implantação de plano de cargos e salários, em uma empresa da cidade de Boa Vista do Buricá, com o objetivo de melhorar o problema de rotatividade de funcionários, que ocorre em um curto período de tempo.

Existem muitas empresas que ainda não possuem um plano em suas organizações, e a sua falta pode contribuir para um clima de desmotivação entre os empregados, onde a falta de perspectiva de crescimento aumente.

É importante que os profissionais, quando admitidos na empresa, tenham o objetivo de crescer e de saber das possibilidades de crescimento no ambiente, e para isso a empresa deve oferecer oportunidades profissionais. Os empregados necessitam ter consciência sobre as competências que precisam desenvolver para conseguir alcançar os objetivos propostos, fazendo com que o funcionário sinta-se satisfeito com o seu trabalho e sabendo que existe a possibilidade de crescimento dele dentro da empresa dependendo da suas habilidades e competências.

Portanto o estudo está sendo realizado na comércio de Pneus e Recapagem Boa Vista, localizada na cidade de Boa Vista do Buricá. Esse estudo tem como o tema a proposição de implantação de um plano de cargos e salários dentro da mesma, através de uma pesquisa bibliográfica, com métodos explicativos. A análise do trabalho trará um comparativo demonstrando valores de cargos e salários iniciais e valores com perspectiva futura.

O trabalho é composto pelo referencial teórico, onde constam citações e explicações de renomados autores da área, com os temas: o papel da gestão de pessoas para as organizações, descrição de cargos e salários e implantação de planos de cargos e salários e por fim, os fatores motivacionais.

Em seguida, apresenta-se a análise desenvolvida através da pesquisa bibliográfica e coleta de dados, com o administrador da empresa.

Para finalizar, consta um modelo de plano de cargos e salários criado através dos dados coletados da empresa, onde demonstra as faixas salariais existentes e os critérios adotados pela organização para as alterações de funcionários para outras faixas.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico serve para contextualizar o assunto trabalhado através de pesquisa bibliográfica com informações decorrentes de fontes teóricas. Para a realização desse trabalho, houve a descrição dos principais conceitos e tópicos que abrangem o tema, tais como: Gestão Organizacional, Gestão de Pessoas, Planos de Cargos e Salários e Implantação de Plano de Cargo e Salários.

1.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Para todas as empresas é recomendável ter uma gestão qualificada e planejada e para que isso se desenvolva é necessário ter uma visão mais ampla do negócio onde atua.

Portanto é importante analisar os três pilares que sustentam uma boa gestão organizacional dentro de uma empresa, estratégia, processos, resultados e para esse conhecimento é necessário acrescentar esses pilares nesse estudo. Para Ribeiro a

Estratégia é a arte de planejar e colocar o plano em ação, com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas e potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre um objetivo e procurar condições favoráveis para alcançar objetivos específicos, ou seja, é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. (RIBEIRO, 2012, p.11).

Portanto a gestão de pessoas, como foi visto, é relevante dentro de uma organização, pois ela além de se tornar um plano estratégico, a gestão faz com o desempenho do colaborador seja benéfica para a empresa e também gratificante e reconhecido pelo próprio colaborador.

1.2 GESTÃO DE PESSOAS

Para o presente trabalho de conclusão de curso, é importante entender o papel da gestão de pessoas para as organizações.

Para muitos, gestão de pessoas se trata de um setor ou departamento onde todos os assuntos pessoais passam por ele. E, é seguindo essa ideia que Chiavenato afirma que gestão de pessoas.

É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizada e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2009, p. 08).

E para esse departamento “pessoal” há a necessidade de um planejamento, onde será possível fazer uma análise de todos os recursos. Com essa base no assunto sobre gestão pessoal foi pesquisado sobre planejamento que conforme o Tachizawa, Ferreira e Fortuna: O planejamento da gestão de pessoas é um processo de decisão antecipado a respeito das pessoas necessárias para que uma organização concretize os seus propósitos econômico-financeiros dentro de um determinado período de tempo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Portanto Chiavenato continua argumentando e contextualizando que a gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações (CHIAVENATO, 2009).

Na obra de Araujo e Garcia, os autores conceituam gestão como a administração dos conjuntos de esforços que tem como o objetivo de planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que possuem o mesmo objetivo, considerando as variáveis empresariais, ambientais e interativas (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Segundo Gil, a Gestão de Pessoas possui função gerencial, onde organiza a entidade para a cooperação das pessoas que nela atuam e para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais. É a evolução das Áreas de Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2011).

Já para Dutra, as pessoas são vistas pelas organizações como com insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. Apesar das transformações ocorridas na organização, o principal fio condutor entre o conceito de gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais é o controle sobre as pessoas (DUTRA, 2011).

Após uma breve explicação de qual é o papel da gestão de pessoas e quais suas funções, deve se entender o que são cargos e salários, qual a sua definição, cujo assunto é o próximo item do trabalho.

1.3 CARGOS E SALÁRIOS

Todo colaborador de uma empresa procura ter em alta, um bom salário, uma boa carreira e um ótimo cargo e para que isso aconteça é preciso que a empresa onde o colaborador esteja atuando colabore para por em prática todo esse desenvolvimento das habilidades para um possível crescimento dentro da empresa, e assim fazendo com a rotatividade de seus funcionários diminua. A entidade fica satisfeita com a ampliação de conhecimento e o colaborador com a oportunidade, e assim fazendo com que tenha entre as duas reciprocidades, uma ajudando o crescimento da outra.

Para criar um plano de cargos e salários, é relevante ter conhecimento da descrição dos cargos da organização. Segundo Oliveira (2011)

[...] descrição de cargos e salários é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o tornam distintos dos outros cargos existentes nas organizações. De forma geral, ele define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar. (OLIVEIRA, 2011, p.6)

Já Chiavenato, explica que a descrição dos cargos exige uma enumeração de tarefas e atividades executadas, isso o torna distinto de outro cargo. É realizado o levantamento escrito das tarefas, atribuições e responsabilidades do cargo realizadas pelo ocupante do cargo, onde constam também a periodicidade, os métodos utilizados e os objetivos do cargo (CHIAVENATO, 2009).

Paschoal afirma que o modelo para a descrição dos cargos necessita de um cabeçalho, contendo a identificação do cargo, um sumário ou introdução ao cargo e a relação das tarefas a serem exercidas pelo funcionário (PASCHOAL, 2012).

Segundo Zimpeck, a definição da descrição de cargos se resulta após estudo de elementos ou fatos que constituem a natureza de um cargo, com a distinção de outros existentes na entidade, onde há o relato das tarefas que constitui o cargo (ZIMPECK, 1992).

Para muitos cargo é apenas uma ocupação na empresa e uma função registrada na carteira de trabalho, mas para Oliveira afirma que Cargo é a ocupação oficial do empregado, para descrevê-lo é necessário entender as varias operações da empresa e estabelecer a necessidade ou objetivo de cada função: agindo dessa forma, obtêm-se os cargos específicos (OLIVEIRA, 2011).

Portanto o cargo define um funcionário e esse faz com que sua função estabelecida seja realizada da melhor forma possível. Pontes destaca em sua teoria que cargos é o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes (PONTES, 2011).

Analisando as duas ideias de autores diferentes, podemos perceber que cargo é sim uma ocupação na empresa onde o colaborador tem como objetivo desenvolver com muita responsabilidade e dedicação a função que ocupa.

Araujo e Garcia complementam que cargos é o conjunto de tarefas de natureza e requisitos parecidos, com responsabilidades e limitações que devem ser respeitadas pelo ocupante do cargo. A atividade de cargos tem o objetivo de analisar e avaliar os cargos, levando em consideração os critérios pré-estabelecidos a cada cargo e aos demais (ARAUJO; GARCIA, 2010).

O salário é o elemento esperado pelo empregado, é uma troca, onde o empregado oferece seu trabalho e desenvolvimento na entidade e o empregador

retribui com uma remuneração financeira mensal, semanal ou diária, conforme estipulado por ambos.

Oliveira afirma que salário é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Entenda-se que salário é o valor ajustado entre as partes (empregador e empregado), seja por um acordo tácito ou expresso (OLIVEIRA, 2011).

Para Dutra, deve se haver a valorização dos funcionários pela organização, é a melhor forma seria através da remuneração, tanto direta, nomenclatura utilizada quando se trata de dinheiro ofertado em contrapartida de trabalho realizado, ou através de remuneração indireta, que são os benefícios dados aos funcionários pelo serviço prestado. Esta última complementa a remuneração direta, que visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em sua relação com a organização. (DUTRA, 2011). Marras destaca que,

[...] o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de crédito a acrescentar, como por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões, etc. (MARRAS, 2011, p.77-78).

No site RH Portal consta que o salário “É um poderoso motivador pois com ele realizamos as nossas funções na sociedade. O salário acaba recebendo vários nomes – ora é estratégico, ora é flexível e assim por diante, mas no fundo é uma questão de atribuir-se o justo pagamento por uma tarefa feita.” (RH PORTAL, 2016).

Lacombe, relata que a remuneração por resultados, é um novo sistema de remuneração, onde consiste em pagar os colaboradores conforme padrões, metas e objetivos atingidos, coeso com as estratégias da empresa (LACOMBE, 2011).

Ainda Lacombe, apresenta também a remuneração por competência, que se trata de pagamento proporcional aos conhecimentos, qualidades pessoais e interpessoais e seus atributos identificados nos funcionários (LACOMBE, 2011).

Mas Araujo e Garcia afirmam que não é apenas o salário, o fator motivador para algumas pessoas na realização das atividades. Certas pessoas buscam objetivos motivacionais ao se envolver no trabalho, e a motivação para o trabalho dependerá do significado das atividades atribuídas a essas pessoas (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Grande parte das empresas buscam melhoria e incentivos para seus colaboradores, fazendo com que resultem em motivação e rendimentos. Um fator muito importante para ambos é a implantação de um plano de cargos e salários que visa a permanência de muitos colaboradores na empresa, conseqüentemente diminuindo a rotatividade dos mesmos. E esse será o próximo item do estudo realizado.

1.4 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Todo começo de um bom plano de cargo e salários têm seus objetivos e critérios, por onde começar, o que pesquisar, vai ter um retorno, todos esses argumentos devem ser planejados e estruturar de uma maneira que seja fácil de entender.

Lacombe afirma que o plano de cargos e salários engloba a relação dos cargos já existentes na organização, juntamente com seus respectivos níveis para fins de administração salarial. Para criar um plano de cargos e salários, deve se compara-los a realidade da empresa, onde poderá ocorrer discrepâncias entre o planejado e a realidade, devido ao fato de alguns funcionários estarem fazendo algo mais ou algo menos na empresa, ou por motivo de possuir responsabilidades de confiança não descritas nas funções. Na criação do plano, não deve se desconsiderar a capacidade financeira da entidade (LACOMBE, 2011).

Segundo esse raciocínio, Pontes declara que para criar um plano de cargos e salários, deve se haver uma avaliação dos cargos, construindo uma hierarquia entre eles, colocando em ordem de importância e então estabelecer o valor relativo a cada cargo (PONTES, 2011).

Segundo Chiavenato, há vários métodos de analisar e avaliar cargos, mas todos eles são acima de tudo comparativos, comparam cargos entre si ou comparam com critérios da empresa pré estabelecidos (CHIAVENATO, 2010).

Marras explica que a gestão do plano de cargos e salários é fundamental para a administração de uma organização, essa gestão possui seis fases que a constituem, como por exemplo, a avaliação do cargo, pesquisa de salários, política de remuneração e a construção do plano salarial (MARRAS, 2011). Para Lacombe o plano de cargos e salários engloba:

- 1- A relação dos cargos existentes e sua descrição em formulário padronizado.
- 2- Os fatores utilizados na avaliação dos cargos e os níveis de cada fator, bem como a descrição daquilo que se entende para cada fator e cada nível.
- 3- A pontuação de cada nível em cada fator e sua justificativa.
- 4- A avaliação resultante de cada cargo em cada fator e da pontuação estabelecida para cada nível.
- 5- O agrupamento dos cargos em níveis para fins de administração salarial.
- 6- O resultado da pesquisa de mercado salarial para cada nível de cargos e sua respectiva faixa de variação. (LACOMBE, 2011, p.191).

Marras explica que a estrutura salarial pode ser baseada através de pontos, formada por diversas faixas salariais, agrupando os cargos conforme a avaliação, estabelecendo salários calculados matematicamente, seguindo os critérios pré-estabelecidos. O número de faixas do plano é variável, podendo existir três, cinco, dez faixas, dependendo da metodologia utilizada (MARRAS, 2011).

A implantação do plano de cargos e salários vem se destacando cada vez mais nas grandes empresas, onde estimula a motivação no colaborador e conseqüentemente aumenta a produção da organização.

Segundo Pontes, depois de criado o plano de cargos e salários, onde foram estipulados os salários de admissão, promoção e atualização conforme o mercado, é o momento de implantar a nova estrutura salarial na organização, que ocasiona em uma revisão salarial dos colaboradores, podendo trazer três situações, salários abaixo, acima ou dentro das faixas estabelecidas (PONTES, 2011).

Para Marras, a política de remuneração é umas das mais importantes da empresa, pois motiva seus colaboradores a alcançar e desenvolver a missão da empresa (MARRAS, 2011).

Pontes conclui que para finalizar a implantação de cargos e salários é importante que haja manutenção e revisão constante nas faixas, nos cargos e salários do plano, caso contrário correm risco de tornarem obsoletos (PONTES, 2011).

1.5 MOTIVAÇÃO

Um ambiente de trabalho motivado é de extrema importância para uma organização, onde o resultado apresentado é que todos se beneficiam, tanto os profissionais, quanto os empregadores e os resultados da empresa.

Lacombe explica que, na década de 1930, muitos estudos foram efetuados sobre quais os fatores que resultam em motivação em uma pessoa, e então surgiu a Teoria das Relações Humanas, que afirmava que todo humano produzia mais quando se sentia motivado. (LACOMBE, 2011).

Robbins complementa dizendo que, em empresas que não possuem conhecimento referente à satisfação e motivação do funcionário, acreditam que seus colaboradores tem preguiça na hora de desempenhar suas funções, sendo que na verdade eles só estão desmotivados. (ROBBINS, 2005)

Lacombe relata que os seguidores da escola da administração científica não se importavam com a motivação, acreditavam que apenas os fatores como luminosidade, ventilação, cadeiras adequadas e a remuneração eram relevantes para o ambiente de trabalho. A partir da década de 1920, Mary Parker Follet começou estudar e publicar seus conhecimentos sobre a motivação, e a melhor forma de lidar com as pessoas (LACOMBE, 2011).

Robbins, em sua obra, descreve que uma das principais teoria de motivação, é a teoria das necessidades de Abraham Maslow, que traz uma relação das cinco principais necessidades do ser humano. Onde em primeiro lugar encontram-se as necessidades fisiológicas, em segundo as necessidades de segurança, em terceiro as necessidades sócias, em quarto as necessidades de estima e por último em quinto lugar, as necessidades de autorrealização (ROBBINS, 2005).

Já o autor Vergara, cita a teoria de Herzberg, que explica o comportamento das pessoas,

[...] existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Se presentes, causam insatisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. (VERGARA, 2012, p. 45).

Lacombe em seus estudos, afirma que o ser humano se motiva de maneira diferente. Para atingir a motivação de cada funcionário, deve se identificar quais são seus desejos, necessidades e prioridades. O autor considera umas das formas de

motivar um funcionário é dar autonomia, na área ou setor que lhe cabe, demonstrar expectativas sobre ele (LACOMBE, 2011).

Ainda Lacombe explica que o principal fator que desmotiva um colaborador é o sentimento de injustiça em relação a sua remuneração, pois abala seu nível social, material e seu bem-estar (LACOMBE, 2011).

Já para Pontes o salário não é um fator de motivação, caso observado separadamente dos demais fatores. Considera uma relação fria a simples troca de serviço ou produção por salário, pois não gera satisfação ao empregado. Mas se observado os outros fatores sem a remuneração incluída, estes não serão mais motivacionais, por tanto, é relevante que a relação entre remuneração e fatores motivacionais seja mantida (PONTES, 2011).

2 METODOLOGIA

A metodologia é um estudo de normas gerais que pesquisa os métodos utilizados no trabalho e suas técnicas, com isso nesse tópico será abordado a metodologia aplicada nessa pesquisa e quais os procedimentos utilizados para o mesmo.

2.1 CATEGORIZAÇÕES DA PESQUISA

Quanto à categorização de pesquisa, em se tratando da natureza, as pesquisas podem ser classificadas como teórico ou teórico-empírico. Sendo assim, está classifica-se como tratamento qualitativo, pois analisa os dados fornecidos pela a entidade.

A pesquisa visa em ter os objetivos propostos como de forma descritiva e explicativa, pois como esse trabalha tem como parecer um critério de relatar como funciona a empresa e seus métodos de trabalho e concentra também na parte explicativa que tem como finalidade explanar o assunto com mais clareza.

Os procedimentos técnicos utilizados para a realização desse estudo foi o bibliográfico que é através de leituras e pesquisas em livros e artigos, a pesquisa documental são documentos que a empresa disponibilizou para desenvolver o trabalho.

O estudo de caso que basicamente é um problema encontrado na entidade estudada com possíveis soluções e para isso foi feito um levantamento de dados para resolver o problema encontrado, como nesse caso o problema seria a rotatividade dos funcionários e por isso está sendo realizado um estudo para diminuir e trazer solução para essa entidade como exemplo um plano de cargos e salários dentro da empresa, pois se acredita que o funcionário ciente de suas possíveis chance de crescimento salarial se motiva a permanecer por mais tempo na empresa e sendo produtivo.

2.2 GERAÇÃO DE DADOS

Esse procedimento foi realizado para o levantamento de dados, onde contém duas técnicas a documentação indireta e a documentação direta que tem como funções ambas em extrair informações de algumas fontes.

A entrevista semiestruturada foi realizada no início do semestre de 2017 com as primeiras informações cedidas pela a empresa estudada. A entrevista foi feita com o administrador da empresa e com o decorrer do semestre foi passando mais alguns dados para o trabalho poder se concretizar com sucesso.

A documentação direta ela é dividida em duas observações, a direta intensiva que é observação ou entrevista mais informal ou a direta extensiva que é através de um questionário ou formulário, ou seja, mais formal.

Portanto, para esse estudo foi utilizado as duas documentação, pois foi realizada uma pesquisa em livros e artigos, documento que forneceram informações nesse caso seria a indireta, já para a direta foi utilizado uma entrevista, conversação mais informal com chefes de equipes.

2.3 ANÁLISE E DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesse contexto tem de grande importância para a análise dos dados determinados, as informações coletadas foram empregadas por métodos dedutíveis.

Além do método de abordagem, existem outros tipos de procedimentos a serem denominados como exemplo, o método experimental ou empírico, método estatístico, método histórico e o método comparativo.

O Método histórico foi utilizado, pois como se trata de uma empresa, portanto foi necessário um levantamento de dados, por exemplo, lista de funcionários, folhas de pagamentos, relatórios e assim por diante.

O Método comparativo também foi considerado, pois com todo esse desenvolvimento de estudo terá uma melhora no desempenho da entidade.

A análise e a interpretação dos dados foram feitas através de informações obtidas pelo o administrador da empresa Boa Vista Pneus e observando que a empresa tinha um grande problema em relação à rotatividade de funcionários, foi sugerido um estudo em relação a esse problema e assim decido fazer um plano de cargos e salários para diminuir ou até mesmo solucionar o problema da empresa.

Para a realização do plano foi necessário a colaboração da empresa, pois como se trata de valores em relação aos aumentos dos salários tinha que ter dados concretos e reais. De acordo com a realidade da empresa ficou definido um percentual de 7% nos reajustes.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse trabalho foi realizado na empresa Comércio de Pneus e Recapagem Boa Vista Ltda. Com o nome fantasia de Boa Vista Pneus onde está localizada no município de Boa Vista do Buricá-RS nas proximidades da BR-472, trevo de acesso ao município, tem como proprietário o Sr. Gilberto Olindo Nichel que iniciou as atividades da organização no ano de 1980 oferecendo serviços de borracharia e recapagem. Atualmente contém uma área de aproximadamente 3.200 m² e conta com 42 funcionários e vários parceiros, como vendedores terceirizados.

Como o objetivo desse trabalho é sugerir uma implantação de cargos e salários num setor da empresa, onde têm mais funcionários atuando, a escolha foi do setor de produção (Recapagem) que tem hoje 22 colaboradores. Os 22 colaboradores estão divididos com os cargos de Vulcanizador (Chefe) Operador de máquinas, Raspador de Pneus, Recapador, Estoquista e borracheiros conforme o registro. 19 trabalhando durante o dia e 3 funcionários no turno da noite.

Para a realização da pesquisa, os dados foram extraídos através de uma entrevista com o chefe administrativo. A entrevista foi elaborada de forma semiestruturada e alguns relatórios que possuíam informações necessárias para

montagem do plano com esses documentos foi possível analisar a situação da empresa para a concretização da pesquisa.

O administrador da empresa forneceu um documento que abrangia a descrição dos cargos de cada colaborador juntamente com o seus respectivos salários, deixando claro que a empresa não tem estrutura para mudanças de cargos somente reajuste salarial. O salário em que um colaborador inicia na empresa é o mínimo nacional podendo chegar a um valor limite que a empresa tem como regra e não ultrapassando, mas serve para a área de produção onde esse estudo está focado.

Na área da produção, o funcionário contratado tem o inicial de R\$ 937,00 o salário mínimo nacional nos três primeiro meses, depois o salário aumenta conforme a capacidade e competência de cada um, podendo chegar a R\$ 2.500,00 como mostra a tabela 1.

Tabela 1

Cargos e Salários

Cargos (Funcionários)	Salário Inicial (Mínimo Nacional)	Salário Atual
Operador de Máquinas 1	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Operador de Máquinas 2	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Operador de Máquinas 3	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Raspador de Pneus 1	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Raspador de Pneus 2	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Raspador de Pneus 3	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Recapador1	R\$ 937,00	R\$ 1.300,00
Recapador2	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Recapador3	R\$ 937,00	R\$ 1.600,00
Recapador4	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Recapador5	R\$ 937,00	R\$937,00
Recapador6	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Recapador7	R\$ 937,00	R\$ 1.544,00
Recapador8	R\$ 937,00	R\$937,00
Recapador9	R\$937,00	R\$ 1.155,00
Vulcanizador de Pneus (chefe)	R\$ 937,00	R\$ 1.810,00
Estoquista 1	R\$ 937,00	R\$937,00
Estoquista 2	R\$ 937,00	R\$937,00
Estoquista 3	R\$ 937,00	R\$937,00
Borracheiro 1	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Borracheiro 2	R\$ 937,00	R\$937,00
Borracheiro 3	R\$ 937,00	R\$ 1.188,62

Borracheiro 4	R\$ 937,00	R\$ 1.155,00
Borracheiro 5	R\$ 937,00	R\$1.155,00

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Hoje, essas informações e esses dados são a realidade da empresa, tendo divergências em salários para funcionários com o mesmo cargos esse salário atual os funcionários tem registrado em carteira, e com base nas competências e dedicação de cada um teve o reajuste individual, porém são aumentos de valores aleatórios sem uma porcentagem fixa estabelecida.

Segundo o administrador, os requisitos para o aumento de salário e para mudança de cargo seria a eficiência, rapidez, disposição na área de trabalho, respeito com os colegas, dedicação, disponibilidade de algumas horas eventuais, ou seja “vestir a camiseta da empresa”.

Os funcionários que estão grifados em amarelo tem seus salários diferenciados por motivos como: Mais tempo de empresa e enquadramento dos requisitos expostos acima. Os que mantêm o mínimo são funcionários novos, que continuam no contrato de experiência e passando esse período e mostrando capacidade de evolução seu salário passará a ser aumentado com o valor que a gestão da empresa decidir que estará ao seu nível.

Como esse trabalho teve a tarefa de organizar e montar um plano de cargos e salários e ajustar as informações já imposta pela a empresa, ou seja, já tendo os requisitos para as mudanças, o estudo foi focado nas porcentagens de aumento de salários que é calculado em cima de 7% e com esse percentual a empresa obteve controle sobre os reajustos dos salários e estabelecida uma regra com requisitas para poder avançar o novo salário.

Para a definição da porcentagem de aumento dos salários, o responsável da empresa que está acompanhando a pesquisa e sabendo da realidade da entidade em que atua, propôs um percentual fixo e que será calculado conforme o colaborador for atingindo os requisitos propostos.

Em relação aos cargos, na visão da empresa dificilmente terá uma mudança de cargo, ou seja, o colaborador entra ciente que poderá permanecer no mesmo cargo até o desligamento da empresa, mas o salário como já argumentado, ele terá mudanças conforme as habilidades de cada um.

A ilustração 1 mostra o organograma da empresa, como está a posição dos cargos e sua escala do menor para o maior de cargo possível na área da produção,

podendo ter ou não modificações com o passar do tempo, porém a mudança de cargos somente acontecerá se houver um desligamento de algum funcionário da empresa, pois na área de produção não tem possibilidade de crescimento em relação aos cargos.

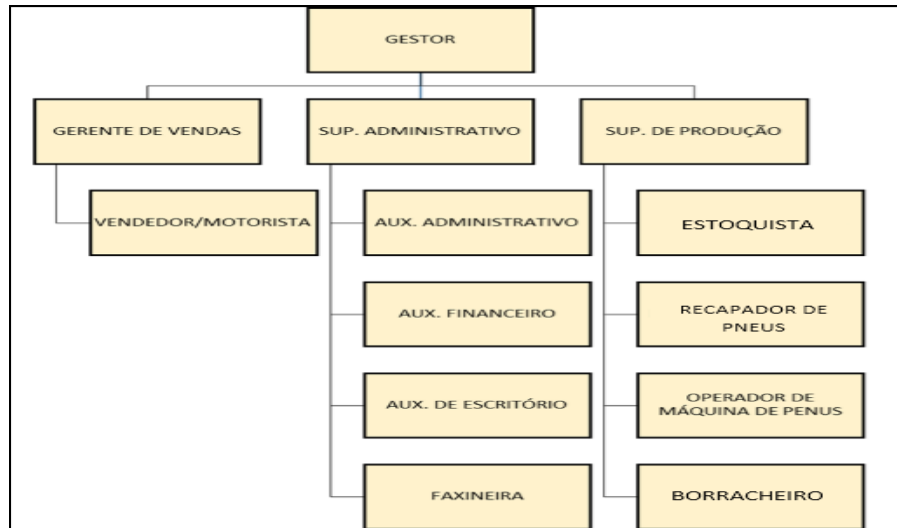


Ilustração 1: Organograma da empresa Boa Vista Pneus.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

O plano de cargos e salários na empresa será uma base de apoio para a gestão, tendo como visibilidade os critérios estabelecidos pela mesma para poder elevar o cargo de algum funcionário ou podendo apenas elevar sua remuneração que também para muitos é significativo.

O plano faz com que o funcionário iniciante entre na empresa ciente de sua função e de sua remuneração e identificar os requisitos para uma possível mudança de cargo e salário conforme o passar do tempo.

A ilustração 2, mostra cargos existentes na área de produção da empresa e suas respectivas funções.

Cargos	Descrição De Cargos
Raspador de Pneus	Removem a borracha dos pneus com as raspas, deixando a superfície do pneu completamente lisa, conforme o padrão de raspa. Fazem o acabamento, as partes dos pneus que possuem algum corte, para em seguida colocar a nova borracha.
Recapador	Nessa função os funcionários colocam borracha nos pneus grandes e nos pneus pequenos (carga e passeio).
Operador de Máquinas (Recapagem)	No setor de recapagem o maquinista coloca os pneus nas máquinas para cozinhar e fazer o formato do desenho do pneu (a quente), ou os pneus de caminhão na auto clave, (a frio)

Estoquista (Expedição)	Conferir os pneus que chegam, encaminhar para a realização do serviço a ser feito. Depois de pronto os pneus, separar por vendedores e fazer a pré relação de carregamento. Receber matérias como borracha, câmaras de ar, ou seja, tudo que é comprado para a produção, encaminhar a pré relação de carga para o setor de faturamento.
Borracheiro	Montar e desmontar pneus, conferir as câmaras antes de montar os pneus para ver se não estão furadas, Recortar o excesso de borracha que sobra quando os pneus saem da máquina.

Ilustração 2: Descrições dos Cargos.

Fonte: Produção das pesquisadoras.

Para a empresa um plano de cargos e salários será de grande importância, pois como havia citado no início a entidade possui um grande número de rotatividade de funcionários, podendo ser um dos problemas a falta de comunicação e até mesmo o esclarecimento de algumas dúvidas logo no começo de um funcionário na jornada de trabalho dentro da empresa.

Com todas as informações cedidas pela a empresa e todos os problemas observados, começou o processo de construção do próprio plano de cargos e salários para a mesma, no momento que fazer uma contratação será disponibilizado o plano para o contrato que poderá questionar a qualquer momento sobre algo que esteja fora do plano estabelecido.

A sugestão do plano de cargos e salários foi formada para organizar as informações que a empresa possuía, porém não estava clara para os funcionários. Com esse plano que está sendo sugerido, o colaborador estará ciente que realizando os requisitos propostos terá um aumento de 7% como foi definido. O primeiro aumento será após os 3 meses de contrato de experiência para a efetivação após esse período o aumento dependerá de cada funcionário e seus méritos variando de 6 em 6 meses, conforme tabela 2.

Tabela 2

Plano de Cargos e Salários

Nível	Salário	%	Aumento	Período (Pode variar)	REQUISITOS
1	R\$ 937,00	7%	R\$ 65,59	03 meses	Passar no contrato de Experiência.
2	R\$ 1.002,59	7%	R\$ 70,18	06 meses	Pontualidade, não ter faltas.
3	R\$ 1.072,77	7%	R\$ 75,09	06 meses	Dedicação, produção, respeito com os colegas.

4	R\$	1.147,87	7%	R\$	80,35	06 meses	Cursos e especialização na área de produção.
5	R\$	1.228,22	7%	R\$	85,98	12 meses	Trabalhar em mais setores.
6	R\$	1.314,19	7%	R\$	91,99	12 meses	Ter conhecimento em manutenção das máquinas.
7	R\$	1.406,18	7%	R\$	98,43	12 meses	Qualidade técnica.
8	R\$	1.504,62	7%	R\$	105,32	12 meses	Vontade de crescimento dentro da empresa.
9	R\$	1.609,94	7%	R\$	112,70	18 meses	Conhecer todo o processo da empresa.
10	R\$	1.722,64	7%	R\$	120,58	18 meses	Bom relacionamento na empresa.
11	R\$	1.843,22	7%	R\$	129,03	24 meses	Enxergar seu papel no relacionamento final.
12	R\$	1.972,25	7%	R\$	138,06	24 meses	Aceitar mudanças.
13	R\$	2.110,30	7%	R\$	147,72	30 meses	Responsabilidade.
14	R\$	2.258,02	7%	R\$	158,06	30 meses	Qualidade no trabalho.
15	R\$	2.416,09	7%	R\$	169,13	36 meses	Organização e liderança.
16	R\$	2.500,00	SALÁRIO FINAL				

Fonte: Produção das pesquisadoras.

O plano elaborado para a empresa foi seguido através da metodologia em que o autor Marras cita no referencial desse trabalho, argumentando que para a estruturação salarial é necessário manter um cálculo bem elaborado e critérios a serem utilizados para a troca de remuneração.

Com esse plano o gestor da empresa poderá se basear e organizar a remuneração de seus colaboradores.

O mais coerente seria um plano de carreira, porém em uma entrevista com o administrador da empresa, foi relatado que a entidade não teria muitos cargos disponíveis para ter essa mudança para o colaborador a não ser com alguns desligamentos.

Considerando esse detalhe, o administrador sugeriu novamente que realizássemos um plano onde pudesse reorganizar os salários de cada colaborador e com os requisitos propostos pela a empresa o colaborador terá um reajuste em seu salário. É uma forma em que a empresa ganha com a produtividade e motivação e o colaborador também busca dar o seu melhor para poder atingir as metas para o reajuste salarial.

Acredita-se que com esse plano irá diminuir a rotatividade dos funcionários na empresa, lembrando que a questão salarial não é somente o problema da

rotatividade, mas vai ajudar a diminuir e assim fazendo com que a empresa ganhe porque logicamente com tantas mudanças de funcionários a empresa acaba tendo um custo maior ainda do que se permanecesse o funcionário dentro da empresa.

A estrutura do plano de cargos não vai resolver 100% a realidade em que a empresa se encontra em relação aos seus funcionários, porém vai agregar conhecimentos com esse trabalho é uma certa iniciativa para as mudanças que são necessárias para uma empresa do porte que tem a Boa Vista Pneus e refletir sobre o assunto. Com esse plano a empresa ganha por ter seu funcionário por mais tempo e diminuir seus custos e o funcionário mais motivado sabendo que atingindo as metas e os requisitos propostos irá ter um aumento de 7% em seu salário.

CONCLUSÃO

O presente trabalho de conclusão de curso traz conhecimentos sobre a área de gestão de pessoas, cargos e salários, motivação no ambiente de trabalho, entre outros, demonstrando as situações vivenciadas no cotidiano de uma empresa no departamento de Recursos Humanos.

Realizado em uma empresa do setor de comércio de pneus e recapagens, localizada na cidade Boa Vista do Buricá- RS, o trabalho teve como principal objetivo sugerir a implantação de plano de cargos e salários dentro da organização, com o auxílio de pesquisas bibliográficas, métodos explicativos e pesquisa com os gestores da empresa.

Quanto ao problema identificado na empresa, que era de rotatividade de colaboradores, procurou se solucionar-lo através da sugestão de implantação de um plano de cargos e salários, onde foi exposto à organização quais as faixas salariais disponíveis dentro da empresa, conforme suas condições financeiras, quais os critérios e exigência para a mudança de faixa salarial, com o intuito de que os funcionários aumentem sua expectativa de crescimento profissional, oferecendo seu melhor em suas profissões, desejando aumentar de faixa sabendo quais as ações necessárias para tal resultado.

O estudo trouxe para a empresa o conhecimento da realidade da organização, ensinamento sobre motivação de seus colaboradores, explicação com citações de renomados autores da área sobre o que é um plano de cargos e salários e como cria-lo.

Para as acadêmicas, este estudo possibilitou por em prática o conhecimento adquirido em sala de aula, ampliar a visão crítica, ter noção da implantação do plano de cargos e salários, devido ao fato desse assunto ser tão relevante dentro das empresas, pois a remuneração é um fator de motivação importantíssimo, mas ele faz parte de um conjunto de fatores motivadores que devem ser sempre analisados juntamente, onde um fator completa o outro.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6 ed. Barueri: Manole, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo. Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Aristeu de; **Manual de descrição de cargos e salários**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 15 ed. São Paulo: LTr, 2011.

PORTAL RH. **Salário e remuneração**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/salario-e-remunerao/>>. Acessado em: 30 out. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=OBmHCgAAQBAJ&pg=PT216&dq=plano+de+carreira&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=plano%20de%20carreira&f=false>. Acessado em: 20 out. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7ed. São Paulo: Atlas, 1992.