

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRIAN RIBEIRO

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA EMPRESA DE VIDROS
AUTOMOTIVOS**

**CHAPECÓ
2023**

BRIAN RIBEIRO

**PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA EMPRESA DE VIDROS
AUTOMOTIVOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de bacharel em administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

**CHAPECÓ
2023**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Ribeiro, Brian

Plano de cargos e salários para uma empresa de vidros
automotivos / Brian Ribeiro. -- 2023.

76 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani
Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

1. Plano de cargos e salários. 2. Gestão de pessoas.
3. Manter pessoas. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti
Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

BRIAN RIBEIRO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA UMA EMPRESA DE VIDROS
AUTOMOTIVOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de bacharel em administração.

Orientadora: Prof^ª Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani
Tosta.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 06/07/2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª Dr.ª Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta. – UFFS
Orientadora



Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio. – UFFS
Avaliador



Prof.ª Ma. Andrea Bencke Zambarda. – UNOCHAPECÓ
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Concluir este desafio, faz-me refletir o quanto Deus é magnifico em suas obras, iluminou meu caminho até este momento colocando ao meu lado pessoas que sem dúvida foram alicerces para desenvolver minhas habilidades. As quais sou grato por todo o apoio, carinho e paciência, a vocês que cito a seguir meu muito obrigada: Mãe, Pai, esposa, tia materna, avó materna, sobrinhas, sogro, sogra, cunhada, cunhado, pastor e pastora. Confesso que houveram momentos de dificuldade, mas vocês estiveram ao meu lado e contribuíram para a minha formação estando sempre presentes.

À Deus sem dúvida toda a honra por me permitir perseverar nos momentos de dificuldades e incertezas.

A todos os meus professores que contribuíram significativamente para que eu tivesse a bagagem de conhecimentos que tenho hoje e que levarei comigo durante minha vida profissional. De forma especial à professora orientadora Kelly, pela oportunidade de compartilhar seus conhecimentos e pelo apoio fundamental nessa etapa do processo.

Aos sócios e colaboradores da empresa por abrir as portas e permitir que eu pudesse realizar este trabalho oportunizando meu crescimento profissional.

Por fim deixo a todos o meu mais sincero agradecimento.

O coração do homem planeja o seu caminho, mas o Senhor lhe dirige os passos (Provérbios 16:9).

RESUMO

Com a crescente competitividade, as organizações de todos os setores reconhecem a importância de adotar ferramentas que promovem a atualização tanto externa quanto interna. Elas buscam ampliar as oportunidades disponíveis para seus colaboradores, com o objetivo de criar um ambiente saudável e estimulante, que favorece o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos. Desse modo, é fundamental o estudo sobre plano de cargos e salários este é importante pelo motivo de nunca antes ter sido feito um plano de cargos e salários para esta empresa, que trará a descrição de cada cargo, suas responsabilidades e o que é necessário para evoluir dentro da mesma, sendo assim é a partir do momento que o colaborador ocupa um lugar específico na organização que ela começa a funcionar, e para o colaborador o salário é a fonte de renda que define seu padrão de vida e para a organização custo e investimento. Este estudo de caso tem como objetivo geral desenvolver um plano de cargos e salários para uma empresa de vidros automotivos. Para alcançá-lo, realizou-se uma pesquisa descritiva e aplicada, e sucedeu por fontes bibliográficas, documentais, pesquisa de campo e estudo de caso, com abordagem qualitativa, onde a coleta de dados deu-se através de entrevista semiestruturada através de conversa informal com os gestores, também foi utilizado a observação simples e uma aplicação de questionário para os colaboradores, isto resultou na descrição e especificação, para a composição do catálogo de cargos. Após esta etapa os cargos foram avaliados e classificados pelo método de pontos apresentado por Pontes (2013). Como resultado a análise e classificação dos cargos permitiu uma melhor compreensão das responsabilidades, competências e requisitos de cada cargo, estabelecendo uma proposta de uma estrutura de cargos e salários que busca promover a equidade interna e externa, considerando o mercado e as práticas salariais vigentes, garantido uma remuneração justa e competitiva, e proporcionando uma gestão mais transparente e justa dos recursos humanos, confiante para a motivação e retenção dos colaboradores, a competitividade da empresa no mercado de trabalho e alcance de melhores resultados organizacionais. A implementação desse plano será um importante passo na busca pela excelência e sucesso empresarial.

Palavras-chaves: Plano de cargos e salários. Gestão de pessoas. Manter pessoas.

ABSTRACT

With increasing competitiveness, organizations from all areas feel the need to seek tools to update themselves not only externally, but also internally, expanding opportunities for their employees, with the aim of creating a healthy environment that encourages personal development. and professional. Thus, it is fundamental to study the position and salary plan, this is important because a plan of positions and salaries has never been made for this company before, which will describe each position, its responsibilities and what is needed to evolve within it, so it is from the moment that the employee occupies a specific place in the organization that it begins to function, and for the employee the salary is the source of income that defines his standard of living and for the organization cost and investment. This case study has the general objective of developing a job and salary plan for an automotive glass company. To achieve this, a descriptive and applied research was carried out, and followed by bibliographical and documentary sources, field research and case study, with a qualitative approach, where data collection took place through semi-structured interviews through informal conversation. with the managers, simple observation and a questionnaire application for the employees were also used, this resulted in the description and specification, for the composition of the job catalog. After this stage, the positions were evaluated and classified using the points method presented by Pontes (2013). As a result, the analysis and classification of positions allowed a better understanding of the responsibilities, skills and requirements of each position, establishing a proposal for a structure of positions and salaries that seeks to promote internal and external equity, considering the market and current salary practices, ensuring fair and competitive remuneration, and providing a more transparent and fair management of human resources, confident for the motivation and retention of employees, the company's competitiveness in the labor market and the achievement of better organizational results. The implementation of this plan will be an important step in the search for excellence and business success.

Keywords: Position and salary plan. People management. Keep people

QUADROS

Quadro 1. Descrição do cargo de administrador	33
Quadro 2. Descrição do cargo de gerente de compras	35
Quadro 3. Descrição do cargo de gerente administrativo	37
Quadro 4. Descrição do cargo de auxiliar financeiro	39
Quadro 5. Descrição do cargo de operador de caixa	40
Quadro 6. Descrição do cargo de auxiliar administrativo	42
Quadro 7. Descrição do cargo de vendedor - no comércio de mercadorias	44
Quadro 8. Descrição do cargo de estoquista	45
Quadro 9. Descrição do cargo de instalador	47
Quadro 10. Descrição do cargo de auxiliar de instalação	49
Quadro 11. Descrição do cargo de auxiliar de estoquista	50
Quadro 12. Avaliação por graus de instrução	52
Quadro 13. Avaliação por graus de experiência	53
Quadro 14. Avaliação por graus de iniciativa / complexidade	53
Quadro 15. Avaliação por graus de responsabilidade por valores	54
Quadro 16. Avaliação por graus de responsabilidade por equipamentos	54
Quadro 17. Avaliação por graus de responsabilidade por contatos	55
Quadro 18. Avaliação por graus de responsabilidade por dados confidenciais	55
Quadro 19. Avaliação por graus de responsabilidade por erros	56
Quadro 20. Avaliação por graus de responsabilidade por supervisão exercida	57
Quadro 21. Avaliação por graus de condições de trabalho	57
Quadro 22. Avaliação por graus de esforço físico	58
Quadro 23. Avaliação por graus de esforço mental	58
Quadro 24. Ponderação dos fatores dos cargos	59
Quadro 25. Avaliação dos cargos por fatores	60
Quadro 26. Avaliação dos cargos por pontuação dos fatores (escalonamento).	61
Quadro 27. Hierarquia dos cargos	62
Quadro 28. Cargos agrupados em classes por amplitude de pontos	63
Quadro 29. Progressão salarial dos cargos, em reais	65

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	GESTÃO DE PESSOAS	14
2.2	PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	16
2.3	MANTER PESSOAS.....	17
2.4	PLANO DE CARGOS E SALARIOS	19
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	28
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	29
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	30
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....		31
3.5	A EMPRESA DE VIDROS AUTOMOTIVOS	31
3.6	CATÁLOGO DE CARGOS.....	33
3.7	AVALIAÇÃO DOS CARGOS	52
3.7.1	Manual de avaliação de cargos	52
3.7.1.1	<i>Graduação dos fatores de avaliação</i>	<i>52</i>
3.7.1.2	<i>Ponderação dos fatores.....</i>	<i>58</i>
3.7.2	Aplicação do manual de avaliação de cargos	60
3.8	CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS.....	62
3.9	ESTRUTURA SALARIAL.....	63
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	REFERÊNCIAS.....	68
	ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS DOS PROFISSIONAIS OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVOS.....	70
	APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	76

1 INTRODUÇÃO

Com a competitividade crescente, organizações de todos os âmbitos sentem a necessidade de buscar ferramentas para atualizar-se não somente de forma externa, mas também interna ampliando as oportunidades para seus colaboradores, com o objetivo de criar um ambiente saudável e que incentive o desenvolvimento pessoal e profissional.

De acordo com Milkovich; Boudreau (1999, p.19), “ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são importantes, pois trazem o brilho da criatividade para a empresa”. São essas pessoas que vivem o dia a dia da empresa pois elas estão em todas as áreas da organização, planejando as estratégias, traçando objetivos, produzindo e vendendo, diante disso é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos sem pessoas eficazes, e para Chiavenato (2021, p.1), “Gerir pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isso, significa gerir os demais recursos organizacionais com a ajuda das pessoas”.

Neste contexto sabe-se que cada vez mais estas pessoas eficazes estão buscando organizações que tragam um futuro para elas dentro da mesma, mas a organização também espera algo em troca como cita Chiavenato (2021, p.85), ser eficiente para satisfazer às suas necessidades individuais através de sua participação em uma organização, inclusive ser eficaz ao atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação. Sendo essa satisfação de necessidade ou alcance de objetivos como por exemplo: promoção pessoal, prestígio, carreira, salário maior, autodesenvolvimento, segurança pessoal, autorrealização; e em troca disso a empresa espera pessoas eficazes para atingir seus objetivos sendo eles, maior produtividade, lucratividade, ideias geniais, valor criado e agregado, inovação, economias e redução de custos.

Dentro deste cenário entra a organização a ser estudada, está uma empresa que atua no ramo de vidros automotivos, com sua matriz em Chapecó e mais quatro filiais localizadas em Xanxerê, Concordia, Joaçaba e São Miguel do Oeste, ambas em Santa Catarina, onde atuam hoje dois sócios e mais 29 colaboradores.

Uma das ferramentas mais importante para as organizações é a de cargos e salários como cita Pontes (2013, p.19), “o plano básico é, sem dúvida, o de cargos e

salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam”. Pois é através dele que o colaborador consegue enxergar o seu futuro dentro da organização e se sinta reconhecido, motivado e se mantenha na organização por um período mais prolongado. Bes; Oliveira (2018, p.10), também trazem que “instituinto uma política salarial, as organizações podem manter seus colaboradores mais motivados e cientes de suas possibilidades de crescimento e avanço dentro da organização”.

O presente autor fez a escolha desta empresa de vidros automotivos em especial, em decorrência de ter compreendido o quão importante é um plano de cargos e salários durante sua graduação, e devido à sua proximidade com a mesma, disponibilidade e flexibilidade de tempo e recursos, tanto dos líderes quanto dos colaboradores, sendo esta pesquisa importante para uma equidade salarial, retenção dos talentos, e agregando ao desejo pessoal de cada colaborador pelo crescimento profissional dentro da organização estudada.

Perante o exposto, e entendendo que a empresa não possui atualmente um plano de cargos e salários, e dada a sua importância em toda e qualquer empresa, surge o seguinte problema: **Qual a estrutura de plano de cargos e salários adequada para a empresa de vidros automotivos?**

1.1 OBJETIVOS

A fim de responder ao problema de pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos.

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um plano de cargos e salários para uma empresa de vidros automotivos.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Levantar dados sobre cargos e salários da empresa;
- b) Elaborar o catálogo de cargos e salários a partir da estrutura identificada;
- c) Analisar e classificar os cargos existentes na empresa;

- d) Propor uma estrutura salarial para os cargos mapeados.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Nielsen; Olivo; Morilhas (2017, p.62), “a justificativa, como o próprio nome indica, é o convencimento de que o trabalho de pesquisa é relevante, dado o contexto no qual se insere. Exalta a importância do tema a ser estudado, explicando a necessidade”, e ainda segundo os autores (as) a justificativa responde o porquê fazer o trabalho.

Esta pesquisa em questão é importante pelo motivo de nunca antes ter sido feito um plano de cargos e salários para esta empresa, que trará a descrição de cada cargo, suas responsabilidades e o que é necessário para evoluir dentro da mesma, fazendo assim com que o colaborador consiga discernir o que ele precisa fazer dentro da organização e o que ele pode almejar para o seu futuro dentro da mesma, ocasionando assim maior satisfação e fazendo com que ele perdure na organização por um espaço de tempo maior, e assim gerando uma vantagem competitiva para a empresa pois se tornarão mais engajados com seu projeto.

O plano de cargos e salários também é uma ótima oportunidade para que o acadêmico coloque em prática o que aprendeu durante a graduação, e assim trazendo para o próprio conhecimento e experiência profissional, e gerando material para futuros pesquisadores do tema e para empresas que até o momento não possuía um plano, cujo o mesmo é de extrema importância.

Pois ele consiste em estabelecer uma estrutura hierárquica clara, definindo os diferentes níveis de cargos e as respectivas faixas salariais. Ao implementar esse plano, a organização proporciona transparência e equidade na remuneração dos funcionários, criando um ambiente mais justo e motivador, diminui o turnover e gera a retenção de talentos como cita Pontes (2013, p.343), “além de permitir possibilidades concretas de diminuir o turnover e reter talentos, porque melhora as possibilidades do recrutamento interno, permite que o funcionário vislumbre oportunidades de crescimento na empresa”.

Bes; Oliveira (2018, p.13) cita que, “investir na construção ou na renovação de um plano de cargos e salários é uma decisão muito acertada para uma organização. Afinal, essa atitude pode contribuir para equilibrar os interesses dos colaboradores e da própria empresa”. Diante das dificuldades enfrentadas pela empresa em não

possuir um plano de cargos e salário, observou-se a necessidade deste plano, e então esta decisão é considerada assertiva porque traz benefícios tanto para os colaboradores quanto para a própria empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Dutra (2009), já existia uma preocupação com a gestão de pessoas desde a revolução industrial na Inglaterra por causa dos sindicatos e do parlamento, e também nos EUA por medo da organização dos trabalhadores, inclusive são observadas na França desde o século XIX discussões estruturadas sobre a gestão de pessoas, mas é no século XX que a gestão de pessoas estruturasse na escola de administração científica.

Já no Brasil a evolução dos recursos humanos ocorre com a história da administração e vem evoluindo conforme os fatos políticos, econômicos e sociais de cada época, sabe-se que as organizações Brasileiras sofreram fortes influencias de países de primeiro mundo, como EUA e alguns países da Europa, e ainda dos imigrantes que aqui se instalaram (Girardi,2008). Então assim surgia o olhar mais humanístico dentro das organizações, neste sentido procurasse até os dias de hoje melhorar a gestão de recursos humanos.

Que de acordo com Daft (2017, p.416), “gestão de recursos humanos refere-se à concepção e aplicação de sistemas formais de uma organização, para assegurar a utilização eficaz e eficiente do talento humano, para atingir as metas organizacionais”. E para Snell (2020, p.4), “a gestão de recursos humanos envolve grande variedade de atividades, incluindo a análise do ambiente competitivo de uma empresa e o planejamento dos cargos”, então desta forma a gestão de recursos humanos se concentra mais na administração eficiente dos recursos humanos, é uma abordagem mais tradicional que tende a tratar as pessoas como recursos ou ativos da empresa.

Já a gestão de pessoas busca criar um ambiente de trabalho saudável e engajador, onde os funcionários são vistos como parceiros estratégicos para alcançar os objetivos organizacionais, onde os funcionários se sintam valorizados, engajados e desenvolvam todo seu potencial, é uma abordagem mais moderna e voltada para o indivíduo. Como cita Chiavenato (2014, p.13), “a gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham”.

Gestão de pessoas é um processo que visa melhorar o desempenho dos colaboradores, da empresa e busca o desenvolvimento do ser humano dentro da organização.

A interdependência entre as pessoas e as organizações é inegável como cita Chiavenato (2014, p.7), “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais”. Nesse contexto, as organizações desempenham um papel fundamental na promoção de ambiente de trabalho saudáveis, políticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal e no apoio pessoal e profissional de seus funcionários.

A gestão de pessoas é muito sensível e depende de vários aspectos, como mencionado por Chiavenato (2014, p.8), “como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis”. Ela depende também das características dos colaboradores que ali estão.

Desta forma a gestão de pessoas norteia-se de alguns princípios fundamentais como sugerido por Chiavenato (2013):

- Pessoas como seres humanos: de forma diferenciada, com personalidade individual, conhecimentos distintos, habilidades e competências que somatizem aos recursos organizacionais.
- Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais: de maneira ativa, em constante desenvolvimento para se atualizar as mudanças e desafio.
- Pessoas como parceiras da organização: parceria com investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – para obter retorno – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. Com reciprocidade a partir do retorno, pode gerar o aumento do investimento – como parceiros ativos.
- Pessoas como talentos fornecedores de competências: levantar competências é complexo, demanda tempo, aprendizado e amadurecimento.
- Pessoas como capital humano: acrescenta inteligência ao negócio da organização.

Os princípios propostos por Chiavenato destacam a importância de investir no desenvolvimento das pessoas e estabelecer uma parceria mútua entre a organização e seus colaboradores. Ao reconhecer o potencial humano como um ativo valioso, as organizações podem construir uma equipe engajada, competente e comprometida com a organização.

2.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Conhecer os processos de gestão de pessoas torna-se cada dia mais importante para as organizações que segundo Dutra (2017, p. 18), “processo é um termo emprestado da Biologia e pode significar a transição ou uma série de transições de uma condição para outra; quando adaptado para a Sociologia, agrega a ideia de interação entre elementos diferentes associados à ideia de movimento, mudança e fluxo”.

Sendo assim conforme Dutra (2017) os processos de gestão de pessoas podem ser classificados quanto seus objetivos e parâmetros, que são eles:

- **Movimentação:** que tem como objetivo oferecer suporte a toda ação de movimento das pessoas que tenham vínculo ou não com a organização, exemplo: captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação;
- **Desenvolvimento:** estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização, como exemplo: treinamento e capacitação, carreira, conciliação de expectativas, escolha e desenvolvimento de líderes, processo sucessório estruturado;
- **Valorização:** considerar as pessoas que estão envolvidas com a organização, com práticas como: remunerações e recompensas, gestão da massa salarial.

Dessa forma a gestão de pessoas busca equilibrar esses aspectos para que consiga criar equipes mais competentes e alinhadas com seus projetos, fazendo assim com que as pessoas se sintam mais motivadas.

Já para Chiavenato (2014) existem seis processos básicos de gestão de pessoas sendo eles dinâmicos e interativos que são estes:

- **Processos de agregar pessoas:** seleção ou recrutamento de novas pessoas na empresa.

- Processos de aplicar pessoas: esquematizar quais as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.
- Processos de recompensar pessoas: incentivando e elevando a satisfação em suas necessidades individuais, através de recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
- Processos de desenvolver pessoas: estimulando o crescimento, e instigando ao desenvolvimento profissional, promovendo treinamentos, entre outros.
- Processos de manter pessoas: melhorias das condições ambientais e psicológicas, gerando um clima organizacional satisfatório, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida.
- Processos de monitorar pessoas: acompanhamento das atividades e controle dos resultados, através de banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão intimamente ligados uns aos outros, de modo que se interpenetram e influenciam uns aos outros. Todo processo, seja bem ou mal usado, compreende a beneficiar ou prejudicar os outros. Então dessa forma busca-se o equilíbrio na direção desses processos pois isso é fundamental.

Para Maximiano (2014, p.3), “Processo é sequência de atividades ou de operações (ou de outros processos menores) que têm objetivos e produzem resultados”. Compreender e gerenciar os processos é fundamental para alcançar o sucesso da organização, e como função da gestão de pessoas como cita Maximiano (2014, p.3), “tem a finalidade de atrair, reter, desenvolver e manter um contingente ou quadro de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas – o capital humano da organização”.

2.3 MANTER PESSOAS

O fundamento de uma organização é o elemento humano como cita Chiavenato (2021, p.1), “São as pessoas, que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem dentro das organizações”. Portanto, compreender e valorizar o colaborador em uma organização é essencial para o seu sucesso e sustentabilidade, como também mencionado por Chiavenato (2021, p.1), “o segredo das organizações bem-sucedidas é saber agregar valores humanos e integrá-los, engajá-los e alinhá-los em suas atividades”.

Diante disso segundo Chiavenato (2021, p.144), “manter pessoas na organização focalizam fundamentalmente aspectos como remuneração, benefícios, condições de trabalho e gestão de conflitos. Na sua base, está a busca contínua e constante de transformar a organização no melhor lugar para se trabalhar”. Isso contribui para a retenção de talentos, reduzindo a rotatividade e os custos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores. Além disso, uma equipe satisfeita e produtiva pode impulsionar o desempenho e o sucesso da organização como um todo.

A intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos é um desafio para os executivos da área de gestão de pessoas, para Chiavenato (2021 p.47), “um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de gestão de pessoas das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas”. Então os fatores que ligam essas saídas são inúmeros e vão desde insatisfação com sua liderança, empresas sem planejamento, infelicidade e insatisfação profissional, até a cultura organizacional. Desta forma é de suma importância adotar uma abordagem abrangente de gestão de pessoas para garantir a atração, retenção e desenvolvimento adequados de talentos, além de identificar e abordar as causas subjacentes das saídas.

Já para Dutra (2016, p.321), a rotatividade é um indicador importante, mas sempre deve-se olhar onde e como ela se dá, também quem está indo embora e quando, pois, na maioria das vezes eram pessoas que tinham acabado de entrar na organização e jovens. Então ao analisar a rotatividade, é necessário ir além do indicador geral e considerar quem está saindo e quando. Quando a rotatividade afeta principalmente colaboradores recém-contratados e jovens, isso pode indicar problemas específicos relacionados à atração, integração e retenção desses profissionais. Portanto é importante adotar estratégias adequadas de recrutamento, integração e desenvolvimento para lidar com essas questões e garantir a retenção de talentos em estágios iniciais de suas carreiras.

Então neste sentido a gestão de pessoas busca conquistar, engajar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Não apenas fazendo coisas grandiosas que provoquem euforia e entusiasmo, mas fazendo pequenas coisas que alegram e satisfazem, ou frustram e

impacientam, mas que levem as pessoas a desejarem permanecer na organização (Chiavenato, 2021 p.111).

Uma das formas de fazer essas pessoas desejarem permanecerem na organização é a de remuneração como cita Snell (2020, p.318), “a remuneração é uma forma de aumentar a lealdade do funcionário. Isso é visto como uma maneira de diminuir a probabilidade de os funcionários serem contratados pelos concorrentes”, para Snell (2020) existem três componentes principais na remuneração que são eles, remuneração direta que é o salário dos colaboradores, incentivos, bonificações e comissões; remuneração indireta que são benefícios oferecidos pela empresa; e remuneração não financeira que são eles reconhecimento, atividades gratificantes, suporte da empresa, ambiente de trabalho e horário flexível.

Segundo Fidelis (2014, p.36) outro fator de motivação, “estão relacionados diretamente com a importância do cargo ocupado pelo colaborador na empresa. Quando o colaborador acredita que aquilo que faz e desempenha é importante, isso produz sentimentos e reações positivas de crescimento e desenvolvimento”. O reconhecimento e a valorização dos cargos são aspectos fundamentais para promover a motivação e o comprometimento dos colaboradores dentro da organização.

2.4 PLANO DE CARGOS E SALARIOS

Segundo Gil (2016, p.190), “as organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos”. Desta forma é a partir do momento que o colaborador ocupa um lugar específico na organização que ela começa a funcionar, Gil (2016, p.190) também relata que, “as organizações procuram selecionar seus empregados de forma tal que passem a cumprir seus papéis com a máxima eficácia”. Diante desta razão as organizações devem definir com clareza os papéis de cada colaborador.

Para Chiavenato (2021, p.20), “salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao colaborador em função do trabalho que ele exerce e dos serviços que presta”. Para o colaborador o salário é a fonte de renda que define seu padrão de vida e para a organização custo e investimento como citado por Chiavenato (2021).

A administração do salário como função agregada de motivação pode ser eficaz na criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a alcançar os objetivos organizacionais e pessoais, como cita Pontes (2013, p. 29), “a empresa deve administrar o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais”. Dessa forma é importante que a empresa esteja atenta as políticas de remuneração justa e transparente, garantindo que o salário esteja alinhado com as habilidades, responsabilidades e contribuições dos colaboradores.

Então para que se possa existir um ambiente motivador na organização é de suma importância planos adequados de gestão de pessoas, e para Pontes (2013, p. 29), “o plano básico é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam”.

Conforme relatam em seu livro Bes, Oliveira (2018, p.10), a realização de um plano de cargos e salários é de suma importância, afinal esse plano vai possibilitar que a organização veja como os seus cargos se alinham com os cargos similares existentes na concorrência, auxiliando na realização de reajustes, nos requisitos e nas competências necessárias para os ocupantes de cada cargo. As organizações conseguem instituir uma política salarial mantendo seus colaboradores mais motivados, cientes de sua possibilidade de crescimento e avanço dentro da organização.

Para Pontes (2013, p.33), “a preocupação central da Administração de Cargos e Salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo”. Sendo estes:

- Equilíbrio interno: isso é obtido avaliando corretamente os cargos para manter a hierarquia. O equilíbrio interno é muito importante porque os colaboradores geralmente julgam a justiça de seus pagamentos em relação a outros colaboradores. As reclamações salariais muitas vezes decorrem de diferença salariais entre cargos e pessoas, complexibilidade, responsabilidade, conhecimento, competência e produtividade quando invisíveis.
- Equilíbrio externo: isso é conseguido ajustando os salários da organização ao mercado de trabalho. O equilíbrio externo também é muito importante, pois o colaborador avalia a justiça do pagamento em comparação com o pagamento dos mesmos cargos em outras organizações. Além disso, é difícil manter uma força de trabalho profissional se o equilíbrio externo não for mantido.

Ao manter o equilíbrio interno e externo na Administração de Cargos e Salários, a empresa busca alcançar vários objetivos importantes. Isso inclui a motivação e satisfação dos colaboradores, o estabelecimento de um ambiente de trabalho justo e transparente, a retenção de talentos, a atração de novos profissionais qualificados e a garantia da competitividade da organização no mercado, quando a estrutura salarial é equilibrada internamente e está alinhada com as práticas do mercado, cria-se uma base sólida para a gestão eficaz dos recursos humanos e para o sucesso geral da empresa, e para isso é necessário o desenvolvimento de um plano de cargos e salários eficaz.

O plano de cargos e salários deve ser colocado em funcionamento com o apoio das gerências pois como cita Pontes (2013, p.34), “são os gerentes os responsáveis pela motivação e produtividade dos recursos humanos e serão eles que terão de conviver com as políticas e regras traçadas”. Então dessa forma é de suma importância que eles participem da implementação do plano.

A implementação de um plano de cargos e salários é um projeto que busca estabelecer uma estrutura justa e transparente para a remuneração e o desenvolvimento dos colaboradores, o plano de cargos e salários também podem atingir objetivos, tais quais afirma o autor:

[...] atender à premissa do equilíbrio interno e externo; servir como instrumento das oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa; tornar clara a política de salários; servir como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento, planejamento, recrutamento e seleção; provocar nas pessoas motivação e estímulo para melhorar suas qualificações profissionais (PONTES, 2013, p.36).

Esses objetivos visam garantir a equidade interna e externa, fornecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento, esclarecer a política de salários, alinhar o plano de cargos e salários com outros subsistemas de recursos humanos e motivar os funcionários a melhorar suas qualificações profissionais.

Assim desta forma o projeto do plano de cargos e salários deve ser aprovado pela direção da organização como cita Pontes (2013, p.36), “então proposto, deve ser aprovado pela alta direção da companhia. É importante o apoio da alta direção da companhia para o pleno êxito do programa”.

Para a implantação do programa de Administração de Cargos e Salários em uma organização segundo Pontes (2013, p.34), “é necessário seguir as etapas de

planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial”. E para Bes, Oliveira (2018, p.11), “para que você possa perceber a importância do plano de cargos e salários, precisa conhecer alguns de seus componentes básicos. São eles: análise dos cargos; descrição dos cargos; avaliação dos cargos; pesquisa salarial”. Seguindo estas etapas permite-se que a organização estabeleça uma estrutura salarial equilibrada e coerente, promovendo a justiça interna e a competitividade externa. Além disso, o processo transparente e a comunicação clara ajudam a engajar os colaboradores e a promover um ambiente de trabalho confiável e motivador. Aqui estão os passos para a construção desse plano:

- Planejamento e divulgação do plano: o plano de cargos e salários deve se iniciar pelo planejamento como afirma Pontes (2013, p.330) e que, “a metodologia posterior deve ser planejada: como será realizada a análise de cargos, qual será o método de avaliação, como será realizada a pesquisa salarial, como será a composição do comitê, como as pessoas serão envolvidas”. E deve-se apresentar o projeto aos colaboradores como citado por Pontes (2013, p.37), “é o momento de esclarecer os objetivos a serem atingidos com o projeto, a fim de não gerar ansiedade ou, até mesmo, insegurança. Também deve ser explicada a metodologia e os resultados que serão obtidos com o programa”.

Tais resultados como planejar seu futuro dentro da organização como cita Bes, Oliveira (2018, p.15), “a partir do plano de cargos e salários, podem ser conhecidas todas as possibilidades de crescimento na carreira no interior da organização, bem como as exigências para a ocupação dos cargos”. O plano de cargos e salários vai contribuir para o desenvolvimento e engajamento dos colaboradores além de promover a equidade salarial e ajudara a alinhar os interesses individuais com os objetivos organizacionais.

- Análise dos cargos: é realizado uma análise detalhada de cada cargo existente na organização. Isso envolve identificar as responsabilidades, as habilidades e os requisitos para cada cargo como citado por Bes, Oliveira (2018, p.11), “são aplicadas técnicas para verificação de quais requisitos mentais e físicos, responsabilidades, esforços e condições ambientais existem e são exigidas nos cargos observados”. Os fatores mais utilizados para Pontes (2013) são Condições de trabalho, riscos, instrução, conhecimentos, experiência, iniciativa, responsabilidade por erros, responsabilidades por instrumentos, responsabilidade por supervisão,

responsabilidade por patrimônio, responsabilidade por contatos, responsabilidade por dados confidenciais, concentração mental, concentração visual, esforço físico.

Segundo Pontes (2013, p.48), “para analisar os cargos, duas etapas são necessárias: coleta de dados e descrição e especificação dos cargos”. Em primeiro lugar deve decidir como serão coletados os dados para a análise dos cargos. Tipicamente é usado um dos seguintes métodos, Observação local, Questionário, Entrevista como relata Bes, Oliveira (2018, p.24), “existem três métodos amplamente utilizados para coletar essas informações: a entrevista, o uso do questionário e a observação”.

Em segundo lugar deve-se descrever os cargos que para Pontes (2013, p.45), “é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa”. Desta forma é feita uma descrição dos cargos, incluindo títulos, resumo da atividade, atribuições e competências necessárias. A descrição tem que ser simples e clara como descreve Pontes (2013, p.45), “a descrição deve ser elaborada de forma simples e clara para que alguém que não conheça determinado cargo possa compreendê-lo”.

E na descrição dos cargos para Bes, Oliveira (2018, p.11), “você vai encontrar as informações referentes ao conteúdo do cargo: quais as tarefas a executar, quando devem ser realizadas, como são feitas, em que locais ocorre sua execução e quais são os objetivos e metas que o responsável pelo cargo deve atingir”.

Na especificação dos cargos, que para Pontes (2013, p.81), “é o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo”. O título do cargo deve corresponder às tarefas descritas e também relata Pontes (2013, p.98), “preferencialmente, o título a ser atribuído deve ser universal, isto é, aquele utilizado pela maioria das empresas”. E por fim reunir em arquivos as descrições e especificações dos cargos.

- Avaliação dos cargos: para Bes, Oliveira (2018, p.55), “tem o objetivo de estabelecer o valor referente a cada cargo. Pelo processo de avaliação, os cargos são explorados e comparados com o intuito de serem hierarquizados”. Sendo assim é possível definir a estrutura salarial, que estabelece os salários a serem pagos como cita Pontes (2013, p.173), “além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos”. Na direção que a avaliação de cargos for realiza Bes,

Oliveira (2018, p.55) cita que, “é importante que a organização constitua um comitê de avaliação de cargos”.

Existem diferentes métodos de avaliação de cargos que para Pontes (2013, p.175), “método de avaliação é um instrumento utilizado para determinar o valor relativo do cargo para a construção da hierarquia. É uma “régua” que permite mensurar o cargo”. Conforme apontado por Bes, Oliveira (2018, p.57), “existem alguns métodos tradicionais que podem ser utilizados para que a avaliação de cargos seja realizada, constituindo-se em métodos quantitativos e não quantitativos”.

Os não quantitativos são escalonamento e graus predeterminados, o escalonamento é segundo Bes, Oliveira (2018, p.59), “considerado o mais simples e de rápida elaboração, desenvolvido a partir da construção de uma escala de valor subjetivo a respeito dos cargos que se pretendem avaliar”. E para Pontes (2013, p.179), “o método de escalonamento permite a hierarquização dos cargos, avaliando-os de forma abrangente em função da complexidade das atividades”.

O método de graus predeterminados para Pontes (2013, p.185), “indicará que um cargo é mais importante que outro, numa visão global, sem apresentar as reais diferenças existentes em cada cargo”.

Os quantitativos são o método de pontos e comparação de fatores, o de pontos para Bes, Oliveira (2018, p.61), “o método de avaliação por pontos consiste em atribuir uma pontuação aos cargos, de acordo com fatores previamente estabelecidos que são descritos e apresentam uma graduação em ordem de dificuldade crescente”. Após e somado a pontuação dos fatores que irá propor a hierarquia dos cargos na organização.

Segundo Pontes (2013, p.199), “as etapas do processo são: seleção dos cargos-chave, seleção dos fatores de avaliação, graduação dos fatores de avaliação, avaliação dos cargos-chave, ponderação dos fatores de avaliação, avaliação dos demais cargos do plano”.

O método de comparação de fatores como demonstrado por Pontes (2013, p.221), “é um método de avaliação de cargos que consiste em distribuir salários por fatores de especificação”. Com a avaliação dos cargos é estabelecido um valor a cada cargo para após ser feita uma hierarquia entre eles.

- Pesquisa salarial: de acordo com Pontes (2013, p.249), “pesquisa de salários é o estudo do comportamento salarial praticado em certo setor empresarial”. E para Bes, Oliveira (2018, p.11), será realizada para perceber como as organizações

concorrentes têm realizado as remunerações de seus colaboradores para os cargos específicos similares ao da empresa”. Uma pesquisa salarial é um levantamento de informações sobre salários em determinada área profissional que tem por objetivo trazer uma visão geral dos níveis de remuneração praticados.

- Estrutura salarial: de acordo com Pontes (2013, p.291), “estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação”. Também para o autor Pontes (2013) a estrutura salarial para o método de pontos é: cálculo do ajustamento da curva de referência, determinação do número de graus do plano, cálculo do ponto médio dos graus, cálculo do salário médio no ponto médio dos graus, cálculo da faixa salarial, enquadramento dos cargos nos graus.
- Política de progressão salarial: como apontado por Pontes (2013, p.313), “a política salarial determina as regras para a efetiva administração dos salários na empresa”. Produza uma política clara de progressão salarial que especifique os prazos e os critérios para os aumentos de salário dentro de cada faixa salarial. Para Pontes (2013, p.313), “para que a administração de salários se efetive, é necessário o estabelecimento dos critérios da promoção horizontal e vertical e da reclassificação, para que, por meio deles, possa ser avaliada a necessidade do progresso do funcionário”.

A promoção horizontal o colaborador passa para uma classe superior de salário no mesmo cargo e grau que para Pontes (2013, p.313), “decorrente de destacado desempenho de suas tarefas e aumento da experiência. Em geral, a promoção horizontal obedece ao prazo mínimo de um ano entre um aumento e outro”.

A promoção vertical o colaborador passa de um grau para outro que segundo Pontes (2013, p.313), “a promoção vertical ou aumento por promoção é a passagem do colaborador de um cargo para outro, classificado em grau superior. Em geral a promoção vertical obedece ao prazo mínimo de seis meses de permanência do funcionário no cargo inicial”.

A reclassificação ocorre de acordo com Pontes (2013, p.313), “quando a um cargo forem atribuídas tarefas mais complexas e que, pela reavaliação, proporcionem elevação de grau”. Os critérios que forem definidos devem estar descritos em uma norma ou manual.

Para Pontes (2013, p.319), “a implantação de nova estrutura salarial em uma organização implica processo de revisão salarial dos colaboradores. Podem ocorrer

três situações: salários dentro, abaixo ou acima das faixas. As situações anômalas devem ser tratadas isoladamente”. Os salários abaixo devem ser ajustados para o mínimo gradativamente, se haver salários acima deve-se tentar a promoção do colaborador para um cargo acima se não houver como pode ser até congelado o salário por um período. Mas segundo Pontes (2013, p.319), “no entanto, a faixa salarial é referencial e nada impede a existência de salários acima ou abaixo dela. A única restrição a ser feita é a da nova admissão com salário superior ao de um funcionário classificado no mesmo grau”.

Para Bes, Oliveira (2018, p.11), “esses componentes precisam estar alinhados e funcionando de forma interdependente para que o plano de cargos e salários possa cumprir sua finalidade”. Os componentes do plano de cargos e salários devem estar em harmonia e se influenciar mutuamente para que o plano seja eficaz. E segundo Pontes (2013, p.331), “os princípios e diretrizes que configuram a concepção do plano de cargos e salários devem ser constantemente atualizados e revisados, sob pena de tornarem-se obsoletos”. Então desta forma é crucial que as organizações estejam atentas as mudanças internas e externas que possam afetar o plano de cargos e salários, promovendo revisões periódicas e atualizações necessárias.

3 METODOLOGIA

O conceito de metodologia científica segundo Giacon (2017, p.8), sucede por um “conjunto de procedimentos seguidos por uma ciência a fim de alcançar conhecimento científico, seja ele novo ou resultado de uma integração, correção ou expansão da área de abrangência de conhecimentos já existentes”.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa transcorre com abordagem qualitativa e visa trazer a percepção da realidade e do comportamento humano, e na elaboração da fundamentação teórica, bem como na realização da análise dos questionários, não foram usados métodos quantitativos, da forma como apresentado por Matias-Pereira (2016, p.86), “no método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas”.

Conforme Vergara (2016, p.48), “há várias taxionomias de tipos de pesquisa, conforme os critérios utilizados pelos autores. Aqui, proponho dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios”.

Sendo desta forma esta pesquisa é considerada quanto aos fins descritiva e aplicada. Descritiva, que de acordo com Vergara (2016, p.49), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”, como esta pesquisa realiza um diagnóstico da realidade organizacional de uma população, analisando os cargos existentes e elaborando um plano de cargos e salários para esta empresa. E é considerada uma pesquisa aplicada, mencionado por Vergara (2016, p.49), “fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não”.

E quanto aos meios de investigação utilizados nesta pesquisa, sucederão por fontes bibliográficas, documentais, pesquisa de campo e estudo de caso. Que de acordo com Vergara (2016, p.50), “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”, a pesquisa também

rastreará material em documentos da organização por isso pode ser considerada documental, em alusão à Vergara (2016, p.50), “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza”. Além disso, uma pesquisa de campo, pois como menciona Vergara (2016, p.50), “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”, a qual neste caso passará a ser coletada dentro de uma empresa de vidros automotivos.

Conjuntamente será um estudo de caso pois como Vergara (2016, p.51), considera que “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”, sendo assim essa pesquisa vai ser limitada a uma única empresa trazendo profundidade e detalhamento no tema plano de cargos e salários.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Nesta etapa, é importante apresentar a estrutura da empresa de vidros automotivos, para melhor compreensão da unidade de análise desta pesquisa. Como supramencionado, a empresa é liderada por dois sócios atuantes, oportunizando vinte e nove vagas para colaboradores. Nas quais, dez trabalham no setor administrativo, acrescentado à vinte e um no setor operacional, as quais são dispostas a seguir:

- Setor administrativo: Administrador (existem um), Gerente administrativo (existem quatro), Gerente de compras (existe um), Vendedor (existe um), Auxiliar administrativo (existem um), Auxiliar financeiro (existe um).
- Setor operacional: Estoquista (existe um), Auxiliar de estoquista (existem dois), Instalador (existem doze), Auxiliar de instalador (existem seis), Operador de caixa (existem um).

Para que se consigam atingir os objetivos metodológicos, é necessário delinear quem foram os sujeitos envolvidos na pesquisa. Em primeiro lugar o pesquisador se reuniu com os dois sócios atuantes da empresa, aonde foi exposto a pretensão do desenvolvimento da pesquisa, suas necessidades, importância, objetivos; e também já foi levantado dados primários para esta pesquisa.

Em segundo lugar o pesquisador após adaptar o questionário conforme Pontes (2013), os questionários foram distribuídos (anexo A) a todos os vinte e nove

colaboradores e para os dois sócios da empresa. No período de janeiro a fevereiro de 2023, os quais tinham o prazo de devolução para o período de fevereiro a março de 2023, para posteriormente serem descritos e analisados todos os cargos existentes.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Na técnica de coleta foram adquiridos os dados necessários para responder o problema de pesquisa.

Inicialmente foi obtido dados primários, com entrevista semiestruturada (apêndice A), da empresa através de conversa informal com os gestores, por exemplo número de funcionários e histórico da empresa, logo após foi utilizado a técnica de pesquisa documental, conforme Vergara (2016, p.50), “investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza”, para se obter quais são os cargos existentes na organização.

A segunda técnica utilizada foi a observação simples, que de acordo com Vergara (2016, p.57), “mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que tenciona estudar; é um espectador não interativo”, para acompanhar a rotina da empresa e compreender a dinâmica de trabalho.

Já em terceiro momento, a técnica utilizada foi o questionário, em concordância com Vergara (2016, p.57), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital”, o questionário (anexo A) foi entregue pelo pesquisador a todos colaboradores e aos dois sócios, este contempla questões abertas e fechadas como cita Vergara (2016, p.57), “no questionário aberto, as respostas livres são dadas pelos respondentes; no fechado, o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”, que serviram como base para a descrição, especificação dos cargos existentes, e logo após para a criação da tabela de cargos e salários. Foi distribuído o questionário no período de janeiro a fevereiro de 2023, e o recolhimento do mesmo no período de fevereiro a março de 2023.

Para que a descrição e avaliação dos cargos sejam validadas, o pesquisador se reuniu com os sócios da empresa em abril de 2023, onde juntos validaram o plano de cargos e salários.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados e analisados para compreender seus significados reais, após ter as informações obtidas pela entrevista semiestruturada com os sócios da empresa, dos questionários aplicados, bem como os documentos fornecidos pela empresa, foram analisados de forma qualitativa, juntamente com o auxílio da bibliografia pesquisada, visando a melhor compreensão.

Os questionários que foram aplicados na pesquisa não precisaram de registro no sistema CEP (Comitês de Ética em Pesquisa) e CONEP (instância máxima de avaliação ética em protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos) por estar enquadrado no inciso VII do parágrafo único do artigo primeiro da resolução número 510/2016 - CNS (Conselho Nacional de Saúde).

Por meio dos questionários que foram aplicados aos colaboradores e aos sócios, resultou na descrição e especificação, para a composição do catálogo de cargos. Após esta etapa os cargos foram avaliados e classificados pelo método de pontos apresentado por Pontes (2013).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Serão apresentadas informações sobre a empresa de Vidros Automotivos, incluindo sua história e dados relevantes sobre a empresa. Além disso, será apresentado os resultados da pesquisa realizada, que incluem uma análise dos cargos existentes, uma avaliação dos cargos e, por fim a elaboração do catálogo de cargos e salários a partir da estrutura identificada.

3.5 A EMPRESA DE VIDROS AUTOMOTIVOS

O projeto da loja de vidros automotivos foi baseado na elaboração de um trabalho de faculdade pelos sócios, onde um dos sócios, que já atuava no ramo de auto peças, pelo conhecimento, percebeu a carência do atendimento no ramo de vidros automotivos.

Na decorrência desse trabalho de meses, sabendo sobre a necessidade de estruturar a empresa, foi realizada a inauguração simbólica da loja, juntamente com a apresentação do trabalho de conclusão do curso no dia 29 de novembro de 2001, pois a empresa já estava em funcionamento desde o dia 10 do mesmo mês.

No dia 10 de novembro de 2001 a empresa abriu as portas, naquele momento tinha-se a expectativa de vendas para os meses subsequentes e isso acabou não acontecendo. A empresa teve que adotar algumas novas estratégias para melhorar a situação. Foi elaborado por um dos sócios um plano de Marketing, onde trouxe benefícios para a empresa sendo ele crescimento de vendas e reconhecimento no mercado.

Os anos foram se passando, a empresa crescendo dessa forma foi feito contratações de novos colaboradores, os mesmos passaram por diversos cursos de treinamento para a melhor execução dos serviços na remoção e instalação, bem como a recuperação de vidros automotivos para atender toda a linha de montadoras de carros, ônibus, caminhões e máquinas agrícolas. Com a demanda em crescimento percebeu-se a carência de abrir novas lojas, para atender clientes de outras cidades com comodidade e eficácia.

Dessa forma foi realizado uma nova pesquisa de mercado, onde definiram-se em quais cidades seriam abertas novas lojas (filiais):

- Em 06 de outubro de 2006, foi inaugurada na cidade de Joaçaba – SC a 162km de Chapecó a primeira filial.
- Em 19 de julho de 2007 foi inaugurada a segunda filial da empresa na cidade de Concórdia – SC a 82,5km de cidade de Chapecó.
- Em 29 de janeiro de 2008 foi inaugurada a terceira filial da empresa na cidade de Xanxerê – SC a 46km de cidade de Chapecó.
- Em 27 de abril de 2012 foi inaugurada a quarta filial da empresa na cidade de São Miguel do Oeste – SC a 129km da cidade de Chapecó.

Essas filiais deram a continuidade nos trabalhos também realizados pela matriz em Chapecó, devido à grande demanda do mercado a empresa adquiriu um estoque diversificado com maiores quantidades de itens para suprir a necessidade dos seus clientes, e assim a empresa matriz situada na cidade de Chapecó se torna a maior loja de vidros automotivos da região oeste de Santa Catarina.

Os anos foram se passando e novos clientes se tornando fieis a empresa sendo eles mecânicas, chapeação, garagistas, transportadoras, locadoras, concessionárias, seguradoras e empresas no ramo de máquinas pesadas, com o crescimento do mercado no ramo automotivo a empresa conquistou a credibilidade e preferência das principais seguradoras do Brasil, assim passou a prestar serviços no atendimento para os segurados dessas seguradoras.

A empresa preza pela garantia nos serviços prestados, zela pela credibilidade de seus clientes e/ou futuros clientes, possui uma carta de mais de 20 mil clientes, conta com parcerias de fornecedores das principais montadoras de veículos automotivos, possui diversificados itens nacionais e importados no ramo de vidros automotivos, é uma empresa de fácil negociação para resolver o problema do cliente conforme sua necessidade, a empresa também se compromete com o meio ambiente, dando o destino correto (reciclagem) dos vidros substituídos.

A missão da empresa é atender as necessidades dos clientes com agilidade e qualidade, fornecer a garantia dos serviços prestados com compromisso social e ambiental.

A visão é ser referência de recursos na oferta de produtos e serviços de qualidade, representadas por marcas fortes com características e propostas únicas no ramo de vidros automotivos, possuir o maior número de lojas espalhadas pelo Brasil, de forma abrangente que atenda às necessidades dos clientes.

Os valores são liderança de mercado; trabalho em equipe; qualidade; responsabilidade social e ambiental; ética; respeito; transparência; agilidade; comprometimento; segurança; confiabilidade; honestidade.

3.6 CATÁLOGO DE CARGOS

Para a descrição e especificação dos cargos foi aplicado o questionário (anexo A), observações no ambiente de trabalho e foram colhidas informações dos gerentes que serviram como acrescentamento na base dos dados. A análise dos cargos para a elaboração do catálogo foi feita e comparada junto a classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Desta maneira foram descritos e especificados 11 cargos conforme apresentado por Pontes (2013), como podem ser vistos a seguir, nas tabelas de descrições dos cargos:

Quadro 1. Descrição do cargo de administrador

TÍTULO DO CARGO: CBO 2521-05 – ADMINISTRADOR
<p>Descrição Sumária:</p> <p>Planejar, organizar, controlar e assessorar as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementar programas e projetos; elaborar planejamento organizacional; promover estudos de racionalização e controlar o desempenho organizacional.</p>
<p>Descrição Detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar e conferir caixa da empresa; • Organizar os pagamentos das despesas; • Pagamento do salário dos funcionários; • Liderar e organizar a equipe de trabalho; • Administrar conflitos; • Definir objetivos, metas e planos da empresa; • Organizar o andamento do serviço, criando um melhor ambiente e um trabalho que traga mais resultados; • Supervisionar as operações da empresa para garantir a eficiência e a qualidade;

- Elaborar e implementar os planos estratégicos e operacionais, em todas as áreas da empresa, visando assegurar o seu desenvolvimento, crescimento e continuidade;
- Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.

ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes ao Ensino superior completo em Administração.

2. Conhecimentos:

Para melhor desempenho no cargo, são necessários conhecimentos de gestão financeira, gestão de pessoas, planejamento de compras e conhecer técnicas e ferramentas de administração.

3. Experiência:

O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 2 a 4 anos de experiência no exercício do próprio cargo, e de 1 a 2 anos em cargos anteriores.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas complexas que exigem alto nível de conhecimento, discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

5. Responsabilidade por numerários:

É responsável por guardar e manipular valores cuja a probabilidade de perda ou extravio excede 50.000 unidades monetárias.

6. Responsabilidade por equipamentos:

Trabalho exige atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.

7. Responsabilidade por contatos:

O cargo exige contatos repetidos com financeiro, vendas, contabilidade, instaladores e estoquista que envolvem estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir ideias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para a obtenção de resultados positivos.

8. Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona acesso a planos, objetivos, estratégias e cadastros de clientes, assuntos considerados confidenciais que, se forem divulgados, poderão causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais à empresa.

9. Responsabilidade por erros:

O cargo exige o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade, a inexatidão desses ocasiona consideráveis prejuízos financeiros e moral à empresa.

10. Responsabilidade por supervisão:

O cargo envolve supervisão de subordinados de todas as áreas da empresa que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada.

11. Condições de trabalho:

Condições ideais de trabalho.

12. Esforço físico:

Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

13. Esforço mental/visual:

Exige concentração, atenção mental e visual, em tarefas complexas.

14. Competências comportamentais:

Ter iniciativa, proatividade, motivação, entusiasmo, criatividade, habilidade de comunicação, habilidade em pensar estrategicamente e habilidade em adquirir novos conhecimentos.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Quadro 2. Descrição do cargo de gerente de compras

TÍTULO DO CARGO: CBO 1424-05 - GERENTE DE COMPRAS
<p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA:</p> <p>Atua em processos de compra, armazenagem e movimentação de produtos, equipamentos, insumos e serviços; vendas para companhias de seguro, auxilia em todas as unidades nas vendas e solução de problemas.</p>
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociar e Comprar produtos para revenda, insumos para prestação de serviço e equipamentos; • Logística do produto; • Monitorar preços de mercado; • Controlar alteração de preços; • Fazer negociações com seguradoras; • Auxiliar nas vendas das unidades; • Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.

ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos de Pós graduação em gestão de pessoas e gestão estratégica de compras.

2. Conhecimentos:

Para melhor desempenho no cargo, são necessários conhecimentos em compras, vendas, controladoria, e conhecer técnicas e ferramentas de administração.

3. Experiência:

O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 2 a 4 anos de experiencia no exercício do próprio cargo, e de 1 a 2 anos em cargos anteriores.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas complexas que exigem alto nível de conhecimento, discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.

5. Responsabilidade por numerários:

É responsável por guardar e manipular valores cuja a probabilidade de perda ou extravio excede 50.000 unidades monetárias.

6. Responsabilidade por equipamentos:

Trabalho exige atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.

7. Responsabilidade por contatos:

O cargo exige contatos repetidos com financeiro, vendas, clientes, seguradoras, instaladores e estoquista que envolvem estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir ideias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para a obtenção de resultados positivos.

8. Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona acesso a planos, objetivos, estratégias e cadastros de clientes, assuntos considerados confidenciais que, se forem divulgados, poderão causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais à empresa.

9. Responsabilidade por erros:

O cargo exige o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade, a inexatidão desses ocasiona consideráveis prejuízos financeiros e moral à empresa.

10. Responsabilidade por supervisão:

O cargo envolve supervisão de subordinados de todas as áreas da empresa que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada.

11. Condições de trabalho:

Condições ideais de trabalho.

12. Esforço físico:

Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

13. Esforço mental/visual:

Exige concentração, atenção mental e visual, em tarefas complexas.

14. Competências comportamentais:

Comunicação assertiva, pensamento estratégico, organizado, capacidade de negociação, tomada de decisão, liderança, adaptabilidade.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Quadro 3. Descrição do cargo de gerente administrativo

TÍTULO DO CARGO: CBO 1421-05- GERENTE ADMINISTRATIVO
<p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA:</p> <p>Gerenciar o relacionamento cliente e empresa com o objetivo de alcançar as metas e crescimento da empresa, gerenciar a equipe, acompanhamento e monitoramento do desempenho da mesma, controle de estoque e financeiro. (controle burocrático de processos).</p>
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abrir e fechar a empresa no horário de funcionamento; • Gerenciar a equipe; • Atingir metas; • Treinamento da equipe; • Monitorar a equipe; • Controlar entrada e saída de mercadoria; • Controlar o financeiro; • Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.
<p>ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:</p> <p>1. Instrução:</p> <p>São requeridos conhecimentos equivalentes aos de ensino médio completo.</p> <p>2. Conhecimentos:</p>

Para melhor desempenho no cargo, são necessários conhecimentos básicos em computação, administração, gerenciamento de empresa e recursos humano, vendas e conhecer automóveis.

3. Experiência:

O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 2 a 4 anos de experiência no exercício do próprio cargo, e de 1 a 2 anos em cargos anteriores como os de instalador e financeiro.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.

5. Responsabilidade por numerários:

É responsável por guardar e manipular valores cuja probabilidade de perda ou extravio não excede 50.000 unidades monetárias.

6. Responsabilidade por equipamentos:

Trabalho exige atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.

7. Responsabilidade por contatos:

O cargo exige contatos frequentes internos e/ou externos, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão.

8. Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa.

9. Responsabilidade por erros:

O cargo exige o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade, a inexatidão desses ocasiona consideráveis prejuízos financeiros e moral à empresa.

10. Responsabilidade por supervisão:

O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade.

11. Condições de trabalho:

Condições ideais de trabalho.

12. Esforço físico:

Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

13. Esforço mental/visual:

Exige concentração, atenção mental e visual, em tarefas complexas.

14. Competências comportamentais:

Ter iniciativa, proatividade, motivação, entusiasmo, criatividade, habilidade de comunicação, habilidade em pensar estrategicamente e habilidade em adquirir novos conhecimentos, liderança.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Quadro 4. Descrição do cargo de auxiliar financeiro

TÍTULO DO CARGO: CBO 4131-10 AUXILIAR FINANCEIRO
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Organizam documentos e efetuam sua classificação contábil; geram lançamentos contábeis, fazem cobrança de inadimplentes, emitem notas de venda e de transferência entre outras; realizam o arquivo de documentos.
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar documentos e efetuar sua classificação contábil; • Gerar lançamentos contábeis; • Fazer cobranças de inadimplentes; • Emitir notas de vendas e de transferência; • Arquivar documentos; • Dar entrada de notas fiscais; • Efetuar pagamentos de boletos; • Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.
<p>ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:</p> <p>1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos de ensino médio completo.</p> <p>2. Conhecimentos: Para melhor desempenho no cargo, são necessários conhecimentos básicos em computação.</p> <p>3. Experiência: O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 1 ano de experiência no exercício do próprio cargo, e de 6 meses a 1 ano em cargos anteriores como os de auxiliar administrativo.</p>

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. O funcionário recebe instruções em quase todas as fases do trabalho.

5. Responsabilidade por numerários:

Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio não exceda 10.000 unidades monetárias.

6. Responsabilidade por equipamentos:

O trabalho exige um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.

7. Responsabilidade por contatos:

O cargo exige contatos frequentes internos e externos, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão.

8. Responsabilidades por dados confidenciais:

O cargo proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa.

9. Responsabilidade por erros:

Trabalho cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalho para sua correção.

10. Responsabilidade por supervisão:

O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

11. Condições de trabalho:

Condições ideais de trabalho.

12. Esforço físico:

Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

13. Esforço mental/visual:

O cargo exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Quadro 5. Descrição do cargo de operador de caixa

TÍTULO DO CARGO: CBO 4211-25 OPERADOR DE CAIXA

<p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Recebem valores de vendas de produtos e serviços; controlam numerários e valores; Preenchem formulários e relatórios administrativos e fazem faturamento de notas fiscais.</p>
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Receber valores de vendas de produtos e serviços;• Controlar numerários e valores;• Preencher relatórios e formulários administrativos;• Fazer faturamento de notas fiscais;• Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.
<p>ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:</p> <p>1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos de ensino médio completo.</p> <p>2. Conhecimentos: Para melhor desempenho no cargo, são necessários conhecimentos básicos em computação.</p> <p>3. Experiência: O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 6 meses a 1 ano de experiência no exercício do próprio cargo.</p> <p>4. Complexidade/Iniciativa: Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. O funcionário recebe instruções em quase todas as fases do trabalho.</p> <p>5. Responsabilidade por numerários: Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio não exceda 10.000 unidades monetárias.</p> <p>6. Responsabilidade por equipamentos: O trabalho exige um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.</p> <p>7. Responsabilidade por contatos: O cargo exige contatos frequentes internos e externos, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão.</p> <p>8. Responsabilidades por dados confidenciais:</p>

O cargo proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa.

9. Responsabilidade por erros:

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.

10. Responsabilidade por supervisão:

O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

11. Condições de trabalho:

Condições ideais de trabalho.

12. Esforço físico:

Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

13. Esforço mental/visual:

Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Quadro 6. Descrição do cargo de auxiliar administrativo

TÍTULO DO CARGO: CBO 4110-05 AUXILIAR ADMINISTRATIVO
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: É responsável por realizar o atendimento de assegurados, fazer os processos de seguros, e agendamentos de carros com seguro.
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de assegurados; • Agendar o serviço de carros com seguro; • Bater fotos de peças quebradas e carros prontos com as peças novas; • Realizar todo processo de seguro; • Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.
ESPECIFICAÇÕES DO CARGO: <p>1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos de ensino fundamental.</p> <p>2. Conhecimentos: Para melhor desempenho no cargo, são necessários conhecimentos básicos em computação.</p>

3. Experiência:

O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 3 meses de experiência no exercício do próprio cargo.

4. Complexidade/Iniciativa:

Trabalho simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instruções em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores.

5. Responsabilidade por numerários:

Não tem responsabilidade por valores.

6. Responsabilidade por equipamentos:

O trabalho exige um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.

7. Responsabilidade por contatos:

Contatos frequentes internos e externos.

8. Responsabilidades por dados confidenciais:

O trabalho proporciona acesso a assuntos confidenciais e exige discrição, muito embora a consequência da divulgação seja de importância reduzida.

9. Responsabilidade por erros:

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.

10. Responsabilidade por supervisão:

O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

11. Condições de trabalho:

Condições ideais de trabalho.

12. Esforço físico:

Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

13. Esforço mental/visual:

Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Quadro 7. Descrição do cargo de vendedor - no comércio de mercadorias

<p>TÍTULO DO CARGO: CBO 5211-10 VENDEDOR - NO COMÉRCIO DE MERCADORIAS</p>
<p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Recepção e atendimento de clientes, agendamento de serviços, vendas de produto e serviço, responsável pela organização do local de trabalho, manobrar os automóveis e entregar os serviços.</p>
<p>DESCRIÇÃO DETALHADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepção e atendimento de clientes; • Agendamento de serviços; • Vendas de produtos e serviços; • Manobrar os automóveis; • Entregar os serviços; • Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.
<p>ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:</p> <p>1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos de ensino médio ensino médio.</p> <p>2. Conhecimentos: Para melhor desempenho no cargo, são necessários conhecimentos básicos em computação.</p> <p>3. Experiência: O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 6 meses a 1 ano de experiência no exercício do próprio cargo.</p> <p>4. Complexidade/Iniciativa: As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.</p> <p>5. Responsabilidade por numerários: Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio não exceda 10.000 unidades monetárias.</p> <p>6. Responsabilidade por equipamentos: O trabalho exige um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.</p> <p>7. Responsabilidade por contatos:</p>

Contatos frequentes internos e/ou externos, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão.

8. Responsabilidades por dados confidenciais:

O trabalho proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa.

9. Responsabilidade por erros:

Trabalho cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.

10. Responsabilidade por supervisão:

O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

11. Condições de trabalho:

Condições ideais de trabalho.

12. Esforço físico:

Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.

13. Esforço mental/visual:

Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Quadro 8. Descrição do cargo de estoquista

TÍTULO DO CARGO: CBO 4141-25 ESTOQUISTA
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Recepcionam, conferem e armazenam produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos. Fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. Distribuem produtos e materiais a serem expedidos. Organizam o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar, preservando o estoque limpo e organizado. Empacotam ou desempacotam os produtos, realiza expedição materiais e produtos, examinando-os, providenciando os despachos dos mesmos e auxiliam no processo de logística.
DESCRIÇÃO DETALHADA:
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar, conferir e armazenar os produtos; • Fazer os lançamentos de entrada e saída de produtos;

- Distribuir os produtos para as filiais;
- Organizar e preservar o estoque limpo;
- Movimentação de caixas de mercadoria com a empilhadeira;
- Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.

ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos de ensino médio ensino médio.

2. Conhecimentos:

Para melhor desempenho no cargo, são necessários conhecimentos básicos em computação e pratica com empilhadeira elétrica.

3. Experiência:

O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 2 a 4 anos de experiencia no exercício do próprio cargo, e de 1 a 2 anos em cargos anteriores como os de auxiliar de estoquista.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.

5. Responsabilidade por numerários:

Não tem responsabilidade por valores.

6. Responsabilidade por equipamentos:

Trabalhos que exigem controle contínuo e incessante; a mínima falta de atenção poderá resultar em prejuízos de grande monta.

7. Responsabilidade por contatos:

Contatos regulares com outros departamentos para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas.

8. Responsabilidades por dados confidenciais:

O trabalho proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa.

9. Responsabilidade por erros:

Trabalho cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalho para sua correção.

10. Responsabilidade por supervisão:

O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.

11. Condições de trabalho:

Trabalho executado em condições de sujeira, ruído, óleo, ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade.

12. Esforço físico:

Esforço físico constante, no trabalho com material mediano. Predominância de trabalhos de pequeno ciclo, que exigem atividade contínua, ou operação de mais de um equipamento.

13. Esforço mental/visual:

Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Quadro 9. Descrição do cargo de instalador

TÍTULO DO CARGO: CBO 523110 INSTALADOR
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: É responsável pela instalação dos vidros e orientação dos auxiliares, planejar o serviço e organizar o local de trabalho.
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"> • Instalação dos vidros; • Organização do local de trabalho; • Planejamento da instalação; • Orientar os auxiliares; • Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.
ESPECIFICAÇÕES DO CARGO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos de ensino médio ensino médio. 2. Conhecimentos: Para melhor desempenho no cargo, são necessários conhecimentos como os de auxiliar de instalação. 3. Experiência:

O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 1 a 2 anos de experiência no exercício do próprio cargo, e de 6 meses a 1 ano em cargos anteriores como o de auxiliar de instalação.

4. Complexidade/Iniciativa:

Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.

5. Responsabilidade por numerários:

Não tem responsabilidade por valores.

6. Responsabilidade por equipamentos:

Trabalhos que exigem precaução e cautela durante sua execução, para que sejam evitados prejuízos de média monta, e requerem precaução necessária para que sejam evitados danos de importância mediana.

7. Responsabilidade por contatos:

Contatos frequentes internos e/ou externos, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão.

8. Responsabilidades por dados confidenciais:

O trabalho não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.

9. Responsabilidade por erros:

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.

10. Responsabilidade por supervisão:

O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.

11. Condições de trabalho:

Trabalho executado em condições de sujeira, ruído, óleo, ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade.

12. Esforço físico:

Esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves ou operando equipamento cujo tempo de operação excede ao de manuseio.

13. Esforço mental/visual:

Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias.

Quadro 10. Descrição do cargo de auxiliar de instalação

TÍTULO DO CARGO: CBO 374110 AUXILIAR DE INSTALAÇÃO
DESCRIÇÃO SUMÁRIA: É responsável por auxiliar na instalação dos vidros, organizar o local de trabalho, limpeza dos carros, organização das ferramentas.
DESCRIÇÃO DETALHADA: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar o local de trabalho; • Auxiliar na instalação dos vidros; • Limpeza dos carros após o termino do serviço; • Organizar as ferramentas; • Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.
ESPECIFICAÇÕES DO CARGO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: São requeridos conhecimentos equivalentes aos de ensino médio ensino fundamental. 2. Conhecimentos: Não é requerido conhecimento algum. 3. Experiência: O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 3 meses de experiencia no exercício do próprio cargo. 4. Complexidade/Iniciativa: Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instruções em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores. 5. Responsabilidade por numerários: Não tem responsabilidade por valores. 6. Responsabilidade por equipamentos: Trabalho que exige atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos. 7. Responsabilidade por contatos: Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para a execução do trabalho. 8. Responsabilidades por dados confidenciais: O trabalho não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.

9. Responsabilidade por erros:

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.

10. Responsabilidade por supervisão:

O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

11. Condições de trabalho:

Trabalho executado em condições de sujeira, ruído, óleo, ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade.

12. Esforço físico:

Esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves ou operando equipamento cujo tempo de operação excede ao de manuseio.

13. Esforço mental/visual:

Exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente, a longos intervalos, em trabalhos predominantemente manuais, com tarefas quase automáticas.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Quadro 11. Descrição do cargo de auxiliar de estoquista**TÍTULO DO CARGO: CBO 414105 AUXILIAR DE ESTOQUISTA**

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Auxiliar no fluxo de mercadorias no estoque, guardar os vidros no estoque, entregar os vidros aos instaladores e no balcão de venda, auxiliar na embalagem de mercadoria, limpeza e organização do estoque.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

- Auxiliar na recepção e estocagem de vidros;
- Entregar os vidros aos instaladores e no balcão de venda;
- Auxiliar na embalagem e no envio de vidros as filiais;
- Limpeza e organização do estoque;
- Executar tarefas semelhantes designadas pela direção.

ESPECIFICAÇÕES DO CARGO:**1. Instrução:**

São requeridos conhecimentos equivalentes aos de ensino fundamental.

2. Conhecimentos:

Não é requerido conhecimento algum.

3. Experiência:

O tempo necessário para desempenho satisfatório do cargo é de 3 meses de experiência no exercício do próprio cargo.

4. Complexidade/Iniciativa:

Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instruções em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores.

5. Responsabilidade por numerários:

Não tem responsabilidade por valores.

6. Responsabilidade por equipamentos:

Trabalho que exige atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos.

7. Responsabilidade por contatos:

Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para a execução do trabalho.

8. Responsabilidades por dados confidenciais:

O trabalho não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.

9. Responsabilidade por erros:

Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.

10. Responsabilidade por supervisão:

O trabalho não envolve supervisão de subordinados.

11. Condições de trabalho:

Trabalho executado em condições de sujeira, ruído, óleo, ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade.

12. Esforço físico:

Esforço físico constante, no trabalho com material mediano.

13. Esforço mental/visual:

Exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente, a longos intervalos, em trabalhos predominantemente manuais, com tarefas quase automáticas.

Fonte: adaptado pelo autor (2023)

Finalizado o catálogo de cargos fica assim descrito os 11 cargos existentes na empresa, que até o momento não era existente na mesma, este catálogo servirá como base para o restante do desenvolvimento do plano de cargos e salários.

3.7 AVALIAÇÃO DOS CARGOS

Segundo Pontes (2013, p.173), “por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância”. Sendo assim após a apresentação do catálogo dos cargos existentes na empresa os mesmos serão avaliados.

3.7.1 Manual de avaliação de cargos

Para avaliar os cargos existentes na empresa foi usado o método de avaliação por pontos sendo este adaptado de Pontes (2013, p.199), “o método de avaliação por pontos consiste em avaliar os cargos, atribuindo pontos com base na descrição dos fatores, com níveis de dificuldade crescente”.

3.7.1.1 Graduação dos fatores de avaliação

Segundo Pontes (2013, p.200), “a graduação determina a extensão da mensuração do fator e é necessária para que possam ser avaliadas as diferentes exigências de cada cargo do plano”. Dentre os 19 fatores apresentado por Pontes (2013) foram escolhidos doze fatores para a avaliação dos cargos, como podem ser vistos nos quadros abaixo.

Quadro 12. Avaliação por graus de instrução

INSTRUÇÃO	
Esse fator avalia os conhecimentos básicos necessários ao exercício do cargo. É expresso em termos de escolaridade.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Ensino fundamental
B	Ensino médio
C	Ensino superior incompleto
D	Ensino superior completo

E	Pós graduação
---	---------------

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 13. Avaliação por graus de experiência

EXPERIÊNCIA	
Esse fator avalia o tempo necessário ao desempenho satisfatório do cargo, considerando que o ocupante possua os conhecimentos requeridos e avaliados sob o fator instrução.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Até 3 meses
B	De 3 a 6 meses no exercício do próprio cargo.
C	De 6 meses a 1 ano no exercício do próprio cargo.
D	De 1 a 2 anos no exercício do próprio cargo.
E	De 2 a 4 anos no exercício do próprio cargo.
F	De 6 anos ou mais no exercício do próprio cargo.

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 14. Avaliação por graus de iniciativa / complexidade

INICIATIVA/COMPLEXIDADE	
Esse fator avalia a complexidade dos trabalhos executados, a iniciativa exigida para a solução de problemas e o grau de independência e supervisão recebidas.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos simples e rotineiros, que não exigem nenhuma iniciativa. O funcionário recebe instruções em todas as fases do trabalho e qualquer alteração cabe aos supervisores.
B	Tarefas em geral padronizadas, mas que requerem decisões que consistem em pequenas modificações de práticas estabelecidas que quase sempre se repetem. O funcionário recebe instruções em quase todas as fases do trabalho.
C	Tarefas variadas e de alguma complexidade. As diretrizes gerais são estabelecidas pela supervisão, cabendo ao ocupante do cargo a iniciativa de julgar os processos mais convenientes.

D	Tarefas complexas regidas por instruções gerais e que devem ser adaptadas a problemas quase sempre diversificados. Exigem discernimento e desembaraço para tomar decisões convenientes.
---	---

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 15. Avaliação por graus de responsabilidade por valores

RESPONSABILIDADE POR VALORES	
Esse fator destina-se a dimensionar a responsabilidade exigida para guarda ou manipulação de valores (títulos negociáveis, notas promissórias, duplicatas, cheques e dinheiro).	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Não tem responsabilidade por valores.
B	Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio não exceda 10.000 unidades monetárias.
C	Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio não exceda 20.000 unidades monetárias.
D	Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio não exceda 50.000 unidades monetárias.
E	Tem responsabilidade por valores, cuja probabilidade de perda ou extravio exceda 50.000 unidades monetárias.

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 16. Avaliação por graus de responsabilidade por equipamentos

RESPONSABILIDADE POR EQUIPAMENTOS	
Esse fator especifica o grau de atenção, a precaução e os cuidados ou controles necessários para prevenir a ocorrência de possíveis danos no equipamento utilizado na execução do trabalho.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos que exigem um mínimo de atenção e cautela para evitar prejuízos e requerem precaução relativa para evitar danos de pouca importância.

B	Trabalhos que exigem precaução e cautela durante sua execução, para que sejam evitados prejuízos de média monta, e requerem precaução necessária para que sejam evitados danos de importância mediana.
C	Trabalhos que exigem um sentido de responsabilidade superior ao normal. Há probabilidade de ocorrer danos de considerável importância.
D	Trabalhos que exigem controle contínuo e incessante; a mínima falta de atenção poderá resultar em prejuízos de grande monta.

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 17. Avaliação por graus de responsabilidade por contatos

RESPONSABILIDADE POR CONTATOS	
Esse fator avalia a responsabilidade por contatos internos e/ou externos, necessários ao desenvolvimento dos trabalhos. Deve-se considerar os objetivos dos contatos, analisando se eles visam somente a obter ou fornecer informações, ou se envolvem habilidade para influenciar outras pessoas.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Contatos pessoais limitados a assuntos de rotina, fornecendo e obtendo informações necessárias para a execução do trabalho.
B	Contatos regulares com outros departamentos para fornecer ou obter informações. Requer tato para evitar interpretações erradas.
C	Contatos frequentes internos e/ou externos, que requerem tato, discernimento e certo grau de persuasão.
D	Contatos repetidos que envolvam estratégia, senso de oportunidade e capacidade de transmitir ideias, para divulgação de planos que necessitam de adesão de outros para a obtenção de resultados positivos.

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 18. Avaliação por graus de responsabilidade por dados confidenciais

RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS
Esse fator avalia o trabalho que envolve o acesso a assuntos confidenciais da empresa e os efeitos internos e/ou externos que a divulgação inadvertida desses poderia causar.

GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O trabalho não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.
B	O trabalho proporciona acesso a assuntos confidenciais e exige discrição, muito embora a consequência da divulgação seja de importância reduzida.
C	O trabalho proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa.
D	O cargo proporciona acesso a planos e objetivos de assuntos considerados estritamente confidenciais que, se forem divulgados, poderão causar sérios embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais à empresa. Discrição e integridade máximas são requisitos essenciais do cargo.

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 19. Avaliação por graus de responsabilidade por erros

RESPONSABILIDADE POR ERROS	
Esse fator avalia a possibilidade de ocorrência de erros e suas consequências para a empresa.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos que apresentam nenhuma ou mínima possibilidade de ocorrência de erros.
B	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos no seu curso normal, pelos controles comuns, com poucas dificuldades para sua correção.
C	Trabalhos cujos erros eventuais são descobertos por terceiros na sequência dos mesmos, ocasionando relativa perda de tempo e trabalho para sua correção.
D	Trabalhos que exigem o mais elevado grau de exatidão e senso de responsabilidade. A inexatidão desses ocasiona consideráveis prejuízos financeiros à empresa. A consequência disso, além dos

	prejuízos, é uma grande perda de tempo em investigações para a localização dos erros.
--	---

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 20. Avaliação por graus de responsabilidade por supervisão exercida

RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO EXERCIDA	
Esse fator avalia a natureza da supervisão exercida.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	O trabalho não envolve supervisão de subordinados.
B	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras.
C	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade.
D	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada.

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 21. Avaliação por graus de condições de trabalho

CONDIÇÕES DE TRABALHO	
Esse fator especifica as condições físicas do ambiente em que trabalha o ocupante do cargo. Essas condições (calor, ruído, sujeira, fumaça, vibrações, luzes ofuscantes, gases, etc.) não podem ser eliminadas ou reduzidas por iniciativa do empregado e exercem influência nociva sobre o seu bem-estar físico.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Condições ideais de trabalho.
B	Trabalho executado em condições de sujeira, ruído, óleo, ou outras semelhantes, em grau de pequena intensidade.
C	Condições prejudiciais e desagradáveis, sempre presentes, em grau de média intensidade.
D	Exposição permanente a condições extremamente desagradáveis.

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 22. Avaliação por graus de esforço físico

ESFORÇO FÍSICO	
Esse fator considera o esforço físico exigido pelo trabalho e a frequência deste.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Trabalhos leves, que não exigem esforço físico.
B	Esforço físico pequeno, no manejo de objetos leves ou operando equipamento cujo tempo de operação excede ao de manuseio.
C	Esforço físico constante, no trabalho com material mediano. Predominância de trabalhos de pequeno ciclo, que exigem atividade contínua, ou operação de mais de um equipamento.
D	Esforço físico contínuo, em trabalho árduo, no manuseio de material muito pesado.

Fonte: adaptado Pontes (2013)

Quadro 23. Avaliação por graus de esforço mental

ESFORÇO MENTAL E VISUAL	
Esse fator especifica o grau de concentração ou a atenção necessária para a execução do trabalho.	
GRAUS	DESCRIÇÃO
A	Exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente, a longos intervalos, em trabalhos predominantemente manuais, com tarefas quase automáticas.
B	Exige atenção mental e visual constantes, em serviços de alguma variedade ou com frequentes referências a detalhes e minúcias.
C	Exige contínua atenção mental e visual, em tarefas de alguma complexidade com base em orientações e informações gerais.
D	Exige concentração, atenção mental e visual, em tarefas complexas que envolvem detalhes e minúcias.

Fonte: adaptado Pontes (2013)

O quadro abaixo vai apresentar a ponderação dos fatores seguindo as especificações anteriormente estabelecidas, sendo que a soma máxima de pontos dos doze fatores analisados tem um total de 1000 pontos e o mínimo de 100 pontos. De acordo com o que a empresa pensa foram atribuídos um peso diferente a cada fator.

Foram distribuídos os pontos de acordo com a metodologia de Pontes (2013) onde após ser decidido os pontos mínimos e máximos totais, serão distribuídos pelos graus através da fórmula de progressão aritmética $q = (a_n - a_1) / (n - 1)$, sendo que:

a_n = valor máximo de pontos por fator

a_1 = valor mínimo de pontos por fator

n = o número de níveis para o fator

q = a razão que será somada a pontuação mínima até atingir a pontuação máxima de cada critério.

Seguindo a fórmula de progressão aritmética chegou-se na pontuação de cada fator, estes quais foram atribuídos um peso diferente de acordo com o que a empresa considera mais relevante, como mostra no quadro a seguir:

Quadro 24 Ponderação dos fatores dos cargos.

Fator	Mínimo de pontos do fator	Graus do fator						Máximo de pontos por fator
		A	B	C	D	E	F	
1. Instrução	12	12	39	66	93	120	-	120
2. Experiência	10	10	28	46	64	82	100	100
3. Iniciativa/complexidade	10	10	40	70	100	-	-	100
4. Responsabilidade por valores	12	12	39	66	93	120	-	120
5. Responsabilidade por equipamentos	4	4	16	28	40	-	-	40
6. Responsabilidade por contatos	10	10	40	70	100	-	-	100
7. Responsabilidade por dados confidenciais	10	10	40	70	100	-	-	100

8. Responsabilidade por erros	4	4	16	28	40	-	-	40
9. Responsabilidade por supervisão exercida	10	10	40	70	100	-	-	100
10. Condições de trabalho	4	4	16	28	40	-	-	40
11. Esforço físico	4	4	16	28	40	-	-	40
12. Esforço mental e visual	10	10	40	70	100	-	-	100
Total	100							1000

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Exibido acima o manual de avaliação de cargos, através da graduação dos fatores de avaliação e a ponderação desses fatores, parte-se agora para a próxima etapa: a aplicação do manual de avaliação de cargos.

3.7.2 Aplicação do manual de avaliação de cargos

Seguindo o manual de avaliação de cargos e através da graduação dos fatores e da ponderação dos mesmos, avaliasse os cargos, como nos quadros a seguir. Os fatores foram colocados de acordo com as especificações de cada cargo, conforme o catálogo de cargos da empresa de vidros automotivos elaborado neste estudo.

Quadro 25 Avaliação dos cargos por fatores.

CARGOS	FATORES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Administrador	D	E	D	E	A	D	D	D	D	A	A	D
Gerente de compras	E	E	D	E	A	D	D	D	D	A	A	D
Gerentes administrativos	B	E	C	D	A	C	C	D	C	A	A	D
Auxiliar financeiro	B	D	B	B	A	C	C	C	A	A	A	C
Operador de caixa	B	C	B	B	A	C	C	B	A	A	A	B
Auxiliar administrativo	A	A	A	A	A	C	B	B	A	A	A	B
Vendedor	B	C	C	B	A	C	C	B	A	A	A	B

Estoquista	B	E	C	A	D	B	C	C	B	B	C	B
Instalador	B	D	C	A	B	C	A	B	B	B	B	B
Auxiliar de instalação	A	A	A	A	A	A	A	B	A	B	B	A
Auxiliar de estoquista	A	A	A	A	A	A	A	A	A	B	C	A

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Após a elaboração do quadro de avaliação dos cargos por fatores, e a partir desses fatores é possível elaborar um quadro com os respectivos pontos de cada posição que sua soma resultará em sua hierarquia através da classificação de cargos.

Quadro 26 Avaliação dos cargos por pontuação dos fatores (escalonamento).

CARGOS	FATORES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Administrador	93	82	100	120	4	100	100	40	100	4	4	100	847
Gerente de compras	120	82	100	120	4	100	100	40	100	4	4	100	874
Gerente administrativo	39	82	70	93	4	70	70	40	70	4	4	100	646
Auxiliar financeiro	39	64	40	39	4	70	70	28	10	4	4	70	442
Operador de caixa	39	46	40	39	4	70	70	16	10	4	4	40	382
Auxiliar administrativo	12	10	10	12	4	70	40	16	10	4	4	40	232
Vendedor	39	46	70	39	4	70	70	16	10	4	4	40	412
Estoquista	39	82	70	12	40	40	70	28	40	16	28	40	505
Instalador	39	64	70	12	16	70	10	16	40	16	16	40	409
Auxiliar de instalação	12	10	10	12	4	10	10	16	10	16	16	10	136
Auxiliar de estoquista	12	10	10	12	4	10	10	4	10	16	28	10	136

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Com os quadros acima torna-se possível criar a hierarquia dos cargos através da classificação dos mesmos, sendo assim definindo a estrutura salarial, como será visto adiante.

3.8 CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS

A hierarquização dos cargos e determina por um total de pontos atribuídos em cada fator, alinhando estes cargos por ordem crescente de pontos sendo o primeiro com maior número de pontuação e o último com menor número de pontos, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 27 Hierarquia dos cargos

ORDEM	CARGOS	PONTOS
1	Gerente de compras	874
2	Administrador	847
3	Gerentes administrativos	646
4	Estoquista	505
5	Auxiliar financeiro	442
6	Vendedor	412
7	Instalador	409
8	Operador de caixa	382
9	Auxiliar administrativo	232
10	Auxiliar de instalação	136
11	Auxiliar de estoquista	136

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Após a avaliação os cargos foram separados em classes, sendo esses divididos de 150 em 150 pontos na forma crescente, desta forma quanto maior a classe, se encaixara no nível salarial maior, pois exerce funções com maior complexibilidade e maior exigência, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 28 Cargos agrupados em classes por amplitude de pontos

CLASSE	AMPLITUDE DOS PONTOS	CARGOS	PONTOS
VI	850 a 1000	Gerente de compras	874
V	700 a 850	Administrador	847
IV	550 a 700	Gerente administrativo	646
III	400 a 550	Estoquista	505
		Auxiliar financeiro	442
		Vendedor	412
		Instalador	409
II	250 a 400	Operador de caixa	382
I	100 a 250	Auxiliar administrativo	232
		Auxiliar de instalação	136
		Auxiliar de estoquista	136

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Apresentada a classificação dos cargos, parte-se agora para a última etapa do plano de cargos e salários: a estrutura salarial.

3.9 ESTRUTURA SALARIAL

Segundo Pontes (2013, p.291), “estrutura salarial é a organização de uma progressão salarial em função da crescente valorização dos cargos resultante do processo de avaliação”. Sendo desta forma a estrutura salarial foi definida a partir da avaliação de cada cargo e através da cultura salarial da empresa, onde primeiramente foi realizada a classificação dos cargos através da ponderação dos fatores resultantes da avaliação dos mesmos. Foram então definidos seis níveis de classificação para os cargos, acompanhados de seis faixas salariais a serem implementadas.

Então dessa forma os seis níveis de classificação ainda foram divididos em três níveis cada, nomeados de Júnior, Pleno e Sênior. Na qual definem escalas de maturidade e responsabilidade para os mesmos. O colaborador logo após contratado sempre entra na empresa recebendo o salário do nível Júnior, para depois evoluir para os outros níveis, sendo assim foi determinado alguns critérios para as progressões.

Na progressão horizontal, o colaborador passa para uma categoria superior de salário, na mesma classe e nível, através do tempo dentro da organização, pois sendo

assim ele vai ter mais experiência dentro da própria função, o colaborador irá receber um incremento salarial de 4% a cada ano.

Na progressão vertical, o colaborador passará de um nível para outro na mesma classe, aumentando em 10% o seu salário, para isso será analisado o seu desempenho dentro da organização, e precisará ter ficado no mínimo 1 ano dentro do mesmo nível, também será preciso ter concluído ou estar em andamento uma graduação para passar de Júnior para Pleno, e de Pleno para Sênior o colaborador deverá estar fazendo uma pós graduação.

Também o colaborador poderá progredir verticalmente, para um cargo de classe superior, desde que tenha cumprido com os requisitos do outro cargo e que tenha adquirido as competências do cargo de nível superior descritas na descrição dos cargos.

Desta forma fica definido as progressões salariais, como pode ser visto na próxima tabela.

Quadro 29 Progressão salarial dos cargos, em reais

Classe	Níveis	1 ano	2 anos	3 anos	4 anos	5 anos	6 anos	7 anos	8 anos	9 anos	10 anos
VI	Sênior	6671,90	6938,78	7216,33	7504,98	7805,18	8117,39	8442,08	8779,77	9130,96	9496,20
	Pleno	6065,36	6307,98	6560,30	6822,71	7095,62	7379,44	7674,62	7981,61	8300,87	8632,90
	Júnior	5513,97	5734,53	5963,91	6202,46	6450,56	6708,58	6976,93	7256,01	7546,25	7848,10
V	Sênior	5012,70	5213,21	5421,73	5638,60	5864,15	6098,71	6342,66	6596,37	6860,22	7134,63
	Pleno	4557,00	4739,28	4928,85	5126,00	5331,04	5544,28	5766,06	5996,70	6236,57	6486,03
	Júnior	4142,73	4308,43	4480,77	4660,00	4846,40	5040,26	5241,87	5451,54	5669,61	5896,39
IV	Sênior	3766,11	3916,76	4073,43	4236,37	4405,82	4582,05	4765,34	4955,95	5154,19	5360,35
	Pleno	3423,74	3560,69	3703,12	3851,24	4005,29	4165,50	4332,12	4505,41	4685,62	4873,05
	Júnior	3112,49	3236,99	3366,47	3501,13	3641,17	3786,82	3938,29	4095,83	4259,66	4430,05
III	Sênior	2829,54	2942,72	3060,43	3182,84	3310,16	3442,56	3580,27	3723,48	3872,42	4027,31
	Pleno	2572,31	2675,20	2782,21	2893,50	3009,23	3129,60	3254,79	3384,98	3520,38	3661,19
	Júnior	2338,46	2432,00	2529,28	2630,45	2735,67	2845,09	2958,90	3077,25	3200,34	3328,36
II	Sênior	2125,87	2210,91	2299,34	2391,32	2486,97	2586,45	2689,91	2797,50	2909,40	3025,78
	Pleno	1932,61	2009,92	2090,31	2173,93	2260,88	2351,32	2445,37	2543,19	2644,91	2750,71
	Júnior	1756,92	1827,20	1900,28	1976,30	2055,35	2137,56	2223,06	2311,99	2404,47	2500,64
I	Sênior	1597,20	1661,09	1727,53	1796,63	1868,50	1943,24	2020,97	2101,81	2185,88	2273,31
	Pleno	1452,00	1510,08	1570,48	1633,30	1698,63	1766,58	1837,24	1910,73	1987,16	2066,65
	Júnior	1320,00	1372,80	1427,71	1484,82	1544,21	1605,98	1670,22	1737,03	1806,51	1878,77

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Então assim ficou apresentado os resultados de todas as etapas para a elaboração do Plano de Cargos e Salários para a empresa de vidros automotivo, a seguir será apresentado as considerações finais deste estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, este trabalho que teve como objetivo geral desenvolver um plano de cargos e salários para uma empresa de vidros automotivos, visando estabelecer uma estrutura clara e equitativa que promova a valorização dos colaboradores e contribua para a eficiência organizacional.

Para atingir esse objetivo, foram alcançados os seguintes objetivos específicos: levantar dados sobre cargos e salários da empresa, este objetivo foi atingido pois foi feita uma pesquisa através de um questionário aplicado aos funcionários, e uma entrevista com os proprietários da empresa gerando assim os dados necessário para esse objetivo como foi apresentado anteriormente.

Outro objetivo alcançado foi o de analisar e classificar os cargos existentes na empresa, os cargos foram analisados após a pesquisa e classificados conforme o modelo apresentado por Pontes (2013), desta forma foram descritos e estruturados os 11 cargos existentes na organização.

Por fim o ultimo objetivo que era elaborar o catálogo de cargos e salários a partir da estrutura identificada, foi atingido através da elaboração de um catalogo onde os cargos estão descritos e uma tabela onde se está proposto uma projeção salarial, onde o colaborador possa enxergar o que ele precisa fazer para evoluir dentro da organização, tanto horizontalmente numa projeção de 8% ao ano no seu salário, ou verticalmente em uma projeção de 15% através da sua evolução dentro e fora da organização, assim ficou descrito e detalhado cada cargo, suas atribuições, requisitos e faixas salariais correspondentes, atingindo desta forma o objetivo geral que era desenvolver um plano de cargos e salários para a empresa de vidros automotivos.

A análise e classificação dos cargos permitiu uma melhor compreensão das responsabilidades, competências e requisitos de cada cargo, estabelecendo uma proposta de uma estrutura de cargos e salários que busca promover a equidade interna e externa, considerando o mercado e as práticas salariais vigentes, garantido uma remuneração justa e competitiva.

Em síntese, o plano de cargos e salários desenvolvido para a empresa de vidros automotivos proporcionara uma gestão mais transparente e justa dos recursos humanos, confiante para a motivação e retenção dos colaboradores, a competitividade da empresa no mercado de trabalho e alcance de melhores

resultados organizacionais. A implementação desse plano será um importante passo na busca pela excelência e sucesso empresarial.

Deste modo como recomendação de trabalhos futuros, sugere-se que seja realizado uma avaliação do impacto do plano de cargos e salários implementado, analisando os resultados obtidos, o nível de satisfação dos colaboradores, a retenção de talentos, melhoria do clima organizacional e o desempenho financeiro da organização. Essa pesquisa poderá fornecer insights valiosos para ajuste e melhorias contínuas no plano.

Neste sentido é de suma importância que esse plano seja implantado na empresa de vidros automotivos, pois influenciara no crescimento profissional e pessoal do colaborador e no desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

- BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- BRASIL. Ministério do trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações: CBO. 2007-2017** Brasília. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>> Acesso em: 15 de março de 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana fundamentos básicos**, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 9. São Paulo Atlas 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 8. São Paulo Atlas, 2021
- DAFT, Richard L. **Administração**. 3. São Paulo Cengage Learning Brasil 2017
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro Atlas 2017
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. Rio de Janeiro Atlas 2016.
- DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. São Paulo Erica, 2014
- GIACON, Fabiana Peixoto. **Metodologia científica e gestão de projetos**. São Paulo Erica 2017
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. Rio de Janeiro Atlas, 2016
- GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. Rio de Janeiro Atlas 2016.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro LTC, 2014
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**, tradução de: MARCONDES, Reynaldo C. São Paulo: Atlas, 1999.
- NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; OLIVO, Rodolfo Leandro Faria; MORILHAS, Leandro José. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 16 ed. São Paulo. LTr, 2013.

SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. 4. São Paulo Cengage Learning Brasil, 2020

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. São Paulo Atlas, 2016

ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS DOS PROFISSIONAIS OPERACIONAIS E ADMINISTRATIVOS

Questionário conforme Pontes (2013) adaptado a fim de analisar os cargos, para o Plano de Cargos e Salários de uma empresa de Vidros Automotivos.

Este questionário tem como objetivo colher informações a respeito das funções existentes na empresa, que irão resultar no catálogo de descrição e especificação dos cargos.

Refere-se não à sua pessoa, mas ao cargo que você ocupa.

Em caso de dúvidas, ao preencher o questionário, consulte Brian Ribeiro do Departamento de Instalação.

Após o preenchimento, assinar e entregar na recepção até 15/04/2023.

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Setor: _____

Nome do seu superior hierárquico:

Cargo do superior hierárquico:

DESCRIÇÃO DO CARGO

Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e “para que é feito” (objetivos ou razões para a execução dessas tarefas).

Descreva as tarefas na sequência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

No espaço abaixo, descreva as suas tarefas periódicas e sua frequência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

1. Instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo.

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-Graduação

Além do nível de instrução assinalado, há necessidade de algum tipo de especialização? Especifique. _____

2. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência.) Se para ocupar o seu cargo for necessário experiência prévia em outros cargos, assinale, também, essa experiência.

Experiência no exercício do seu cargo:

- Até 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 2 anos

Experiência em cargos anteriores da carreira

- Até 3 meses
- de 3 a 6 meses
- de 6 meses a 1 ano
- de 1 a 2 anos

de 2 a 4 anos de 2 a 4 anos de 4 a 6 anos de 4 a 6 anos de 6 a 8 anos de 6 a 8 anos mais de 8 anos mais de 8 anos

Cargos anteriores: _____

3. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas? _____

4. Complexidade das tarefas

Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por quê?

5. Iniciativa

Descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho. (Em todas as fases, por resultados, etc.)

Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

6. Responsabilidade por numerários (dinheiro e/ou títulos)

No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo (em R\$) sob sua responsabilidade.

7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

8. Responsabilidades por contatos

Cite: cargos das pessoas, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos internamente, para o desempenho de sua função.

Cite: cargos das pessoas e/ou entidades, assuntos tratados e finalidade dos contatos mantidos com outras organizações.

9. Responsabilidade por assuntos confidenciais

Na sua função você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais? _____

Quais as consequências que a divulgação inadvertida poderia causar à nossa companhia?

10. Efeito de erros

Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

Há possibilidade de que os erros descritos possam ser constatados?

Em caso afirmativo, indique-os.

Quais as consequências dos erros?

11. Supervisão exercida

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos dos supervisionados	Número de funcionários	Somatório dos salários
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Você supervisiona indiretamente (por intermédio de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos dos funcionários	Número de funcionários	Somatório dos salários
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

12. Riscos/Segurança

Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocados pelo exercício da sua função, mesmo que sejam observadas as normas de segurança? Assinale:

- Probabilidade mínima de acidente
- Pequenos cortes ou ligeiras contusões, sem gravidade
- Queimaduras, fraturas, perda de um dos dedos, hérnia
- Perda de uma vista ou de um dos membros
- Incapacidade total, acidente fatal.

Diga se o provável acidente exigiria algum tempo de afastamento:

- Não requer afastamento do trabalho
- Requer afastamento por poucos dias
- Requer afastamento por certo período (até 15 dias)
- Requer afastamento por período prolongado.

Quais os equipamentos de segurança necessários para o desempenho de sua função? _____

13. Condições do ambiente de trabalho

Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- Pressão
- Fumaça
- Calor
- Frio
- Intempérie (chuva, sol)
- Odores

Gases Umidade Poeira Graxa

14. Esforço físico

O trabalho é executado:

 Em pé Andando Sentado Agachado

O peso carregado é:

 Leve e ocasional frequente Médio e ocasional frequente Pesado e ocasional frequente

15. Esforço visual

Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual:

 Ocasionalmente Frequentemente

16. Esforço mental

Na execução de seu trabalho é exigido esforço mental:

 Ocasionalmente Frequentemente

Agradecemos a sua atenção!

Assinatura do colaborador

Data: ____/____/2023

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1) Qual é a história da empresa, como ela surgiu, e está localizada em quantas cidades hoje?
- 2) Qual é a missão, visão e valores da empresa?
- 3) Quantas pessoa trabalham na empresa atualmente?
- 4) A empresa já possui um plano de cargos e salários?
- 5) Quais os principais produtos e serviços que são vendidos pela empresa?
- 6) Quais os benefícios que são ofertados para os funcionários?
- 7) Como é definido o salário que o funcionário receberá?

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).