

CARGOS E SALÁRIOS COMO FERRAMENTA PARA ADMINISTRAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E PROFISSIONAL NAS PEQUENAS EMPRESAS¹

GUALASSI, Rodrigo Junior²

RESUMO: Cargos e Salários dentre suas definições pode ser descrito como um instrumento que permitirá a administração das pessoas nas contratações, movimentações horizontais e verticais e retenção de talentos. As organizações estão inseridas em ambientes que passam por mudanças constantemente e, para sua manutenção nos meios, precisam estar preparadas para enfrentar tais mudanças. Na era da informação, o contato com as pessoas deixou de ser um problema para ser solução dentro e fora das empresas. Deixou de ser um obstáculo e passou a ser vantagem competitiva. Baseado nessas mudanças, este artigo propõe um estudo sobre a utilização da uma ferramenta conhecida como Cargos e Salários nas empresas de pequeno e médio porte. Ao ingressar em uma empresa, as pessoas trazem seus anseios expectativas, desejos e aspirações, buscando satisfazer necessidades não apenas financeiras, com relação ao descrito na pirâmide de Maslow. A atividade de Cargos e Salários, portanto deve ser pensada como foco estratégico. A questão a ser analisada é transformar a visão usual de remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de crescimento profissional, aperfeiçoamento da organização e também impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade é o que destaca Wood & Picarelli (1996). Esse estudo foi desenvolvido de forma exploratória, com realização de pesquisa bibliográfica e exposição de caso em uma pequena empresa em fase de implantação do sistema.

Palavras-chave: Cargos e Salários, Pessoas, Vantagem Competitiva, Remuneração, Pequenas e Medias Empresas.

1 INTRODUÇÃO

A implantação do plano de Cargos e Salários, visa obter subsidio para avaliar o desempenho dos funcionários bem como das organizações, considerando a utilização desta ferramenta e seus componentes, como base de informações teóricas e práticas a cerca dos objetivos a serem alcançados pela empresa e pelo empregado. A gestão de Cargos e Salários

¹ Trabalho apresentado no GT 3 Gestão das Organizações na Semana Acadêmica Fatecie 2015

² Graduado em Processos Gerenciais. Especialista em Gestão de Pessoas. Professor de Graduação e Pós Graduação. E-mail: rodrigo.gualassi@hotmail.com

ocupa uma função estratégica no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação das pessoas diminuindo a distancia que existe entre as exigências do cargo e o praticado pelos seus ocupantes.

O objetivo deste artigo é expor o sistema de Cargos e Salários para que possa ser implantado em pequenas e médias empresas que buscam o melhoramento do quadro profissional bem como sucesso da organização no mercado e, assim, na manutenção das atividades comerciais haja vista maximização dos resultados. Nesse aspecto para apresentação do plano, são expostos informações e conceitos teóricos relacionados à implantação do processo e, seus componentes, itens que as empresas precisam atentar para obterem sucesso na implantação, levando em conta o atual cenário, onde mudanças se tornam mais frequentes e rápidas. Assim, através do sistema de Cargos e Salários, será possível exigir, avaliar, motivar e recompensar cada funcionário em cada área de acordo com seu crescimento dentro da empresa. O processo de avaliação de desempenho, neste artigo, também é de fundamental importância considerando que a organização precisa distinguir e diminuir a distancia (gargalo) que existe entre as exigências reais do cargo com o que é efetivamente realizado pelos trabalhadores, como média entre o executado e o exigido. A utilização do plano de carreira também será demonstrada nesse artigo, como importante ferramenta subsidiária de informações, regimentos e requisitos que auxiliam as decisões tomadas no processo de avaliação de desempenho, proporcionando também maior aceitabilidade e padronização no processo de avaliação de desempenho (avaliação e recompensa) de funcionários.

Ao longo deste artigo, pelo seu método se tratar de pesquisa bibliográfica, as informações são apresentadas através de consultas realizadas em livros, artigos e *sites* da *internet*, com objetivo de familiarizar e aproximar a teoria da realidade praticada nas empresas.

2 CARGOS E SALARIOS

Segundo Araujo & Garcia (1996) *apud* Wood & Picarelli (2004), a atividade de cargos e salários deve ser pensada como foco estratégico, a questão central é transformar a visão usual de remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de

aperfeiçoamento da organização e também como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. Deste modo, complementam os autores que tal enfoque, ao mencionarem que a política de remuneração de uma organização representa um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos da organização. Cargo complementa Lacombe (2004), é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que tem responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante.

Cargos e Salários dentre suas definições pode ser considerado como um instrumento que permitirá a administração das pessoas na contratação, movimentações nos aspectos horizontais e verticais, adjunto a retenção de talentos, estabelecendo uma política salarial eficaz e adequada que permite a ascensão profissional de acordo com aptidões e desempenhos (QUALITAS, 2005 *apud* ARAUJO, 2009). Com referencia nas movimentações horizontais e verticais, Chiavenato (2009) cita que ocorrem quando adicionado novas responsabilidade no mesmo nível (enriquecimento horizontal) e, em um nível gradativamente mais elevado em relação ao atual ocupado (enriquecimento vertical).

Knapik (2008, p. 165) contempla a definição de cargo como:

Cargo é a aglomeração de todas as tarefas e funções atribuídas ao seu ocupante e está representado no organograma. É um composto de deveres e responsabilidades, e é por meio dos cargos que a empresa distribui e utiliza seus recursos humanos na organização.

As primeiras técnicas em administração de cargos e salários, conforme informações extraídas do *site* Administradores.com.br, surgiram no Brasil e, começaram a ser aplicadas nas empresas públicas lá por volta dos anos 40, modeladas de acordo com as empresas americanas. Entre final dos anos 60 e início dos 70, com a chegada das empresas chamadas de multinacionais, a administração de cargos e salários tornou-se mais conhecida e utilizada no país.

2.1 Cargos: descrição e análise

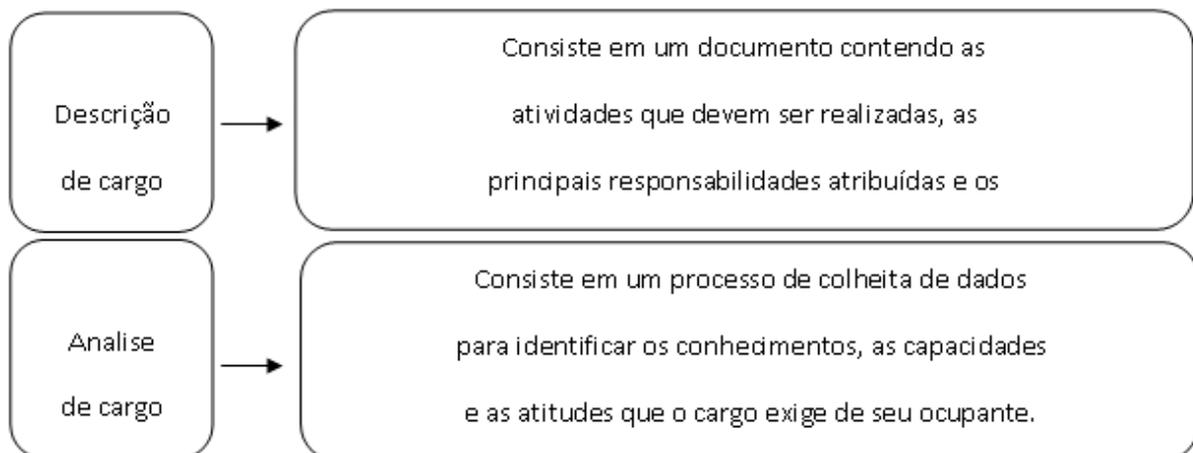
Para Chiavenato (2010) a tarefa de descrever um cargo de forma simplificada, significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenha-lo adequadamente. Este é o processo fundamental de um programa de administração de salários. A análise e

descrição de cargos fornecem informações que servirão para o desenvolvimento do sistema de avaliação.

Remete-se ao tema, o estudo inicial das atividades exercidas pelo empregado, a clara definição de suas principais exigências de ordem mental, de responsabilidade, etc. a composição das atividades correlatas da empresa e que expressam conteúdo e requisitos semelhantes é denominada Análise de Cargos (ZIMPECK, 1990).

Descrever um cargo significa para Knapik (2008) fazer uma listagem do que deve ser feito como e sob que condições, descrevendo as principais responsabilidades, deveres e características do cargo e seus ocupantes, ainda para a autora, analisar um cargo supõe pesquisar e discriminar o que o ocupante do cargo precisa conhecer tecnicamente, suas habilidades e capacidades, para que consiga desempenhar bem suas funções. Na figura 1, é possível perceber melhor a definição de descrição e análise de cargo.

Figura 1 – Diferenciação entre descrição e análise de cargos



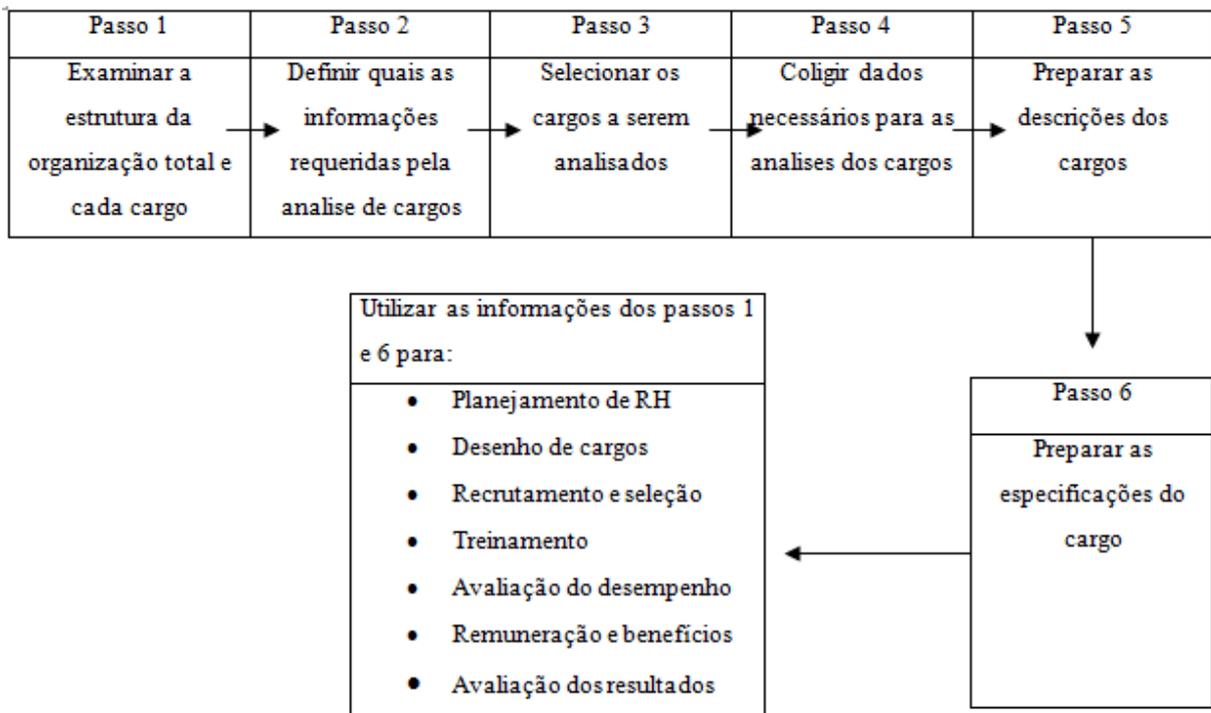
Fonte: Knapik, Janete. Gestão de pessoas e talentos (2008, p. 165)

Marras (2002, p. 55 e 69) define análise de cargos como:

A análise de função é o estudo realizado, ao longo de toda a estrutura organizacional, com o objetivo de, por meio de pesquisa, levantar todas as informações relativas às responsabilidades, conhecimentos e demais características exigidas dos ocupantes de cada um dos cargos da empresa. A descrição de cargo é o processo que consiste em sintetizar e padronizar, por meio do estudo, observação e redação, os elementos e características que compõem o perfil de um cargo a partir das informações coletadas nos trabalhos anteriores de Análise de Cargo.

A figura 2 mostra os seis passos no processo de análise de cargos, propostos por Chiavenato (2010).

Figura 2. Os seis passos no processo de análise de cargos.



Fonte: Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (2010, p. 223)

Juntamente com o processo de descrição e análise de cargos é desenvolvido um papel estratégico na empresa, principalmente na área de gestão de pessoas, ou seja, trazem informações e servem de subsídios para programas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de resultados entre outros, Segundo Knapik (2008, p. 164-165) “existe uma tendência de as empresas enxugarem os cargos, seja reduzindo níveis hierárquicos, seja realizando fusões com o intuito de minimizar os custos. As empresas precisam produzir mais e reduzir custos para serem competitivas no mercado”.

Outras vantagens na eliminação de alguns níveis hierárquicos do organograma são:

- i. Aproximação do nível operacional com o nível estratégico da empresa;
- ii. Atribuições de mais responsabilidades e desafios às pessoas, o que ajuda a comprometer os funcionários com os resultados da empresa;
- iii. Redução do risco de existirem barreiras na comunicação que dão margem para a chamada “rádio peão” lançar seus boatos (KNAPIK, 2008).

2.2 Métodos de análise de cargos

Em uma abordagem mais tradicional, descrição de cargos é feita por meio das observações das atividades que são desempenhadas pela pessoa que ocupa o cargo e de seus relacionamentos com terceiros (fornecedores e clientes-internos e externos) relata Knapik (2008). Ainda sobre esse tema a autora julga que a coleta dessas informações a respeito dos cargos pode acontecer por diferentes meios, os quais durante a pesquisa devem ficar bem claro que a investigação é sobre o cargo e não sobre seus ocupantes, ou seja, pessoas.

Chiavenato (2010) complementa o assunto, citando ainda, o método da entrevista, onde a obtenção dos dados a respeito dos cargos é extraída através de três tipos:

1. Entrevistas individuais com cada funcionário;
2. Entrevistas grupais; e,
3. Entrevistas com os supervisores que conhecem os cargos referidos.

O quadro a seguir elaborado por Araujo (2009) mostra os métodos a respeito da coleta de dados entre outros para formação da análise de cargos.

Quadro 1. Fase para implantação do plano de cargos e salários (análise de cargos)

Fase	Etapa	Procedimentos
Análise dos cargos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Descrição dos cargos • Especificação dos cargos • Titulação dos cargos • Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais • Catálogo de cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Método da observação local • Método do questionário • Método da entrevista • Combinação metodológica • Área mental • Área de responsabilidades • Área física • Área de condições de trabalho

Fonte: Araújo, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. (2009 p. 64)

2.3 Salários

Para Araujo & Garcia (2009) salário pode ser entendido como a contraprestação em dinheiro recebida periodicamente pelo corpo funcional, doravante de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido. Marras (2002) *apud* Araujo &

Garcia (2009) identifica os tipos de salários como sendo: Salário nominal; salário efetivo; salário complessivo e salário profissional.

- i. Salário nominal: é o salário que consta na ficha de registro, na carteira profissional e nos demais documentos legais;
- ii. Salário efetivo: é o salário líquido, ou seja, salário bruto deduzido as obrigações legais (contribuições previdenciárias, imposto de renda entre outras) previstas em lei de acordo com cada tipo de contratação;
- iii. Salário complessivo: salário bruto complementado por adicionais de hora extra, noturno e outros;
- iv. Salário profissional: Salário expresso categorizados a algumas profissões tais como médico e engenheiros.

O salário é o que a empresa oferece pela prestação de serviços do colaborador à empresa. Embasado na CLT (consolidação das leis do trabalho) mais precisamente no artigo 81. O salário-mínimo será determinado pela formula $S_m = a+b+c+d+e$, em que a,b,c,d e e representam respectivamente, o valor das despesas diárias com alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte necessários à vida de um trabalhador adulto.

2.3 Escalas de salários

Constituem a fase culminante de remuneração. De acordo com Zimpeck (1990), através do estabelecimento de uma estrutura salarial, a empresa terá condições de:

- i. Definir posição ou ponto de referência diante de uma medida considerada valida e que é o mercado local;
- ii. Atender considerações de mérito exclusivo, por meio do uso de faixas ou amplitudes salariais;
- iii. Determinar procedimentos para o tratamento individual do salário;
- iv. Descobrir e corrigir distorções salariais;
- v. Manter o controle das relações salariais em todas as unidades da organização.

2.4 Política salarial

Para implementar uma estrutura salarial, a organização necessita, portanto, criar com antecedência a sua política salarial, uma vez que é por meio dela que a organização torna

público interna e externamente sua maneira de pensar e agir com relação a um dos campos mais importantes para o trabalhador que é a remuneração.

Marras (2002, p. 131) destaca ainda:

Que a partir dessa política a organização poderá desmembrar as diretrizes nela contidas, implementando normas e procedimentos sobre o assunto, que possibilitem a padronização e repasse, para toda uma estrutura, da maneira como agir e proceder com relação às práticas de administração de salários.

Deve conter, normalmente as diretrizes que nortearão os responsáveis pela criação ou implementação de um dos modelos disponíveis de estrutura salarial, tornando viável macroinformações que permitam aos técnicos e administradores da empresa parâmetros suficientes para tomada de decisão sobre qual modelo adotar e quais práticas fixar na implementação e manutenção do sistema.

2.5 Pesquisa salarial

Os salários devem obedecer a um equilíbrio interno, que é garantido por meio da avaliação e da classificação de cargos, e a um equilíbrio externo, obtido a partir de uma comparação de salários realizada por meio de uma pesquisa salarial no mercado. A pesquisa tem o intuito de verificar a posição da empresa com relação ao mercado, pode ser conduzida pela própria empresa ou por meio de consultorias especializadas, e a amostragem pode abranger todos os cargos da empresa ou um grupo de cargos específicos (ZIMPECK, 1990). Geralmente as pesquisas salariais têm um custo operacional elevado em função do tempo de coleta de dados. A tabulação e a análise dos dados são realizadas por meio de cálculos das médias¹, medianas² e quartis³. O processo é complexo e, geralmente, as empresas decidem terceirizar a pesquisa salarial.

Sobre pesquisa salarial Zimpeck (1990, p. 242) complementa:

A pesquisa de salários basicamente tem por objetivo obter elementos de comparação entre a estrutura da empresa e os níveis que prevalecem na comunidade. Constitui, portanto, excelente instrumento para a determinação de uma estratégia e uma “política” salarial.

Tal pesquisa enfatiza a autora, envolve o estudo dos níveis de remuneração pagos por um conjunto de organizações da comunidade, para funções semelhantes. Esses níveis de remuneração deveriam envolver as somas dos salários nominais investigados e de todo o tipo adicional eventualmente concedido pelas empresas participantes, lembra ainda, dos

importantes benefícios e serviços que representam, mesmo indiretamente uma fonte de atrativos que até chegam a influir na renda líquida mensal dos empregados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada no presente trabalho é do tipo exploratória, com estudo de caso e a natureza da pesquisa é qualitativa.

Gil (2008, p. 27) aborda as pesquisas exploratórias como:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

GIL (2008, p. 175-176), relata que as pesquisas qualitativas não possuem fórmulas ou receitas predefinidas, porque a análise dos dados depende da capacidade e do estilo do pesquisador. Ele apresenta três etapas da pesquisa qualitativa: a redução, a apresentação e a conclusão/verificação.

As finalidades do estudo de caso segundo Gil (2008, p. 58) são:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Através dos aspectos bibliográficos acerca dos conteúdos que envolvem Cargos e Salários, foi realizado uma interdisciplinaridade com os dados fornecidos pela empresa e o conteúdo programático, para que fosse possível desenvolver um trabalho de análise e diagnóstico, apresentando os dados foram coletados através de entrevistas e pesquisas de campo, na empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Durante a confecção deste artigo, de forma sincronizada, foi acompanhada a implantação do sistema de Cargos e Salários, em uma pequena empresa do ramo de segurança eletrônica situada na cidade de Paranavaí-Pr. Por solicitação da direção da unidade, alguns dados não foram expostos. Como já mencionado, o caso ocorre em uma empresa de pequeno porte, do ramo de segurança eletrônica, situada na cidade de Paranavaí-Pr. Depois de percebida a necessidade de se fazer algo para captar mão de obra no mercado de forma que essa venha constituir carreira na empresa, reduzindo custos a rotatividade de pessoal que antes era de certa forma alta para o setor, foi proposto pelo departamento de recursos humanos a implantação do sistema de Cargos e Salários, inicialmente tendo como principal objetivo, valorizar os talentos internos, descartar mão de obra desqualificada, preparar profissionais para o seguimento, distinguir remunerações pelo fator desempenho individual (competências) e, também, maximização dos resultados da empresa através da profissionalização de uma equipe altamente qualificada e envolvida nos processos. Após identificar tal necessidade, o departamento de recursos humanos, em conjunto com os demais departamentos da unidade colocou em prática a implantação do sistema, o qual foi dividido nas seguintes etapas: pesquisa para coleta de dados sobre os cargos e salários; descrição das atividades, tarefas e responsabilidade por departamento; elaboração dos requisitos das funções e faixas salariais; planilha de cargos e salários; sistemas de recompensas; controle e *feedback*.

A empresa elaborou um questionário, não exposto neste artigo, com propósito de agregar o máximo possível de informações sobre os cargos para então obter subsídio acerca dos requisitos de funções além é claro da sua funcionalidade. Nesta ocasião a empresa já contava com informações como a nomenclatura e salário inicial para cada departamento, visto que, a categoria das empresas de monitoramento conta com sindicatos próprios os quais em convenção coletiva determinaram o ponto de partida em que cada empresa deverá iniciar suas atividades de Cargos e Salários. Essas informações podem ser melhor entendidas no quadro 5.

Quadro 5 . Função e Remuneração

I – Instalador e/ou mantenedor de Sistemas Eletrônicos de Segurança	R\$ 759,00
II – Monitor de Sistemas Eletrônicos de Segurança Interno	R\$ 642,00
III – Monitor de Sistemas Eletrônicos de Segurança Externo	R\$ 759,00
IV – Auxiliar de Instalação e/ou Monitoramento e/ou Manutenção	R\$ 605,00
V – Auxiliar Administrativo	R\$ 605,00
VI – Auxiliar de Serviços Gerais Interno	R\$ 605,00
VII – Office Boy	R\$ 572,00
VIII – Supervisor	R\$ 880,00

Fonte: CCT-monitoramento – Siemaco 2011

Com os cargos já definidos pela convenção coletiva do trabalho (CCT), o departamento de recursos humanos, elaborou questionário, único modelo que foi aplicado em todas as áreas da empresa. Após aplicação e coleta das informações internas, todos os dados foram analisados e transformados em roteiro dentro do processo de implantação do Cargos e Salários. Essas informações resultaram nas tarefas, responsabilidades e requisitos exigidos em cada cargo. A pesquisa salarial teve na planilha sindical da CCT (quadro 5) e no faturamento mínimo mensal da unidade, seu embasamento inicial, ou seja, ponto de partida para remuneração, porém, contou também com pesquisa de mercado nos concorrentes do mesmo seguimento que atuam na mesma região, possibilitando adequar os valores sem que estes afetem a constituição e o orçamento da empresa.

Figura 3. Descrição das atividades, tarefas e responsabilidade por departamento.

<p>GERENTE: É o indivíduo responsável pelo planejamento e controle da execução de todo trabalhos de seus subordinados (conforme Depto./Funções abaixo) no dia-a-dia da organização. Então, logo temos que o gerente deve ter perfil e capacidade para assimilar todas as funções aqui expostas, em hipóteses alguma poderá entender (interagir) apenas parcialmente das operações da organização, sob pena de prejudicar o desenvolvimento da empresa como um todo.</p> <p>O interação deste com o processo e sua eficaz resolução dos mesmo é de grande relevancia até mesmos para adquirir respeito dos subordinados, já que a capacidade técnica, nível de soluções, satisfação, etc. De seus comandados e reflexo de suas ações.- Você e o exemplo que todos seguem.</p> <p>Além da motivação, carisma, responsabilidade, alegria em viver a organização, satisfação em fazer parte, ser humano, ter compaixação, ser sincero, humildade, etc. – são umas das características que deve conter o gerente e líderes.</p> <p>DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS (R.H.): Atuar em conjunto e no auxílio aos outros setores de gerência (Recrutamento e Seleção), inclusive o setor de TREINAMENTO.</p> <ul style="list-style-type: none">- Recebimento e Aclimação de novos colaboradores;- Treinamento com desenvolvimento de competências de todo os colaboradores;- Avaliação de Desempenho (avaliação A,B,C e Feedback 360°);- Pesquisa de Clima Organizacional;- Avaliação e capacitação de Instrutores;- Divulgação de oportunidades de estudo e aperfeiçoamento extra-empresa;- Qualificação do quadro de colaboradores em suas atividades;- Guarda e Classificação dos registros documentais dos Treinamentos e Aperfeiçoamentos;- Acompanhamento aos Colaboradores no sentido de amenizar suas dificuldades, problemas e carências Profissional e Particular (Social, Familiar).
--

Fonte: Recursos Humanos-Empresa Monitoramento do estudo de caso

Após aplicação do questionário, todos os dados foram tratados e analisados pelo departamento responsável pela implantação. O resultado deste trabalho foi à criação da descrição das atividades que serão exercidas em cada cargo, suas tarefas e responsabilidades que deverão ser obedecidas pelos funcionários do setor como exemplo apresentado na figura 3. Nesta etapa, cada cargo ou função é descrita de acordo com suas necessidades, habilidades

e aptidões necessárias. A partir desta distinção é possível estabelecer um *link* entre os departamentos da empresa, bem como, quais serão os itens avaliados no candidato a exercer determinada função seja pela contratação inicial ou promoção vertical, visto que com o processo de cargos e salário, a empresa também possibilita aos seus colaboradores que, sejam promovidos de forma horizontal ou vertical.

Foram distintos todos os requisitos que cada funcionário deverá obter para ir adiante dentro da organização e obter crescimento profissional passando para um nível superior ou, ainda, possibilitar a empresa substituir funcionários que não sejam adequados para determinadas funções. A figura a seguir mostra o resultado dessa operação. Os dados foram absolvidos e, podemos observar em escala como a empresa preparou o cronograma para mudança de faixa salarial.

Figura 4 – Requisitos e Funções

REQUISITOS DAS FUNÇÕES E FAIXAS SALARIAIS					
Função/Faixa	Contratual A	Júnior B	Pleno C	Sênior D	Máster E
Aux. Adm/Financeiro	Admissional; 2º Grau completo; Curso atendimento ao público/telefônico; Idade Mínima 22 anos; Conhecimento em informática; Identificar problemas, resolver e posicionar seu superior; Manter organização do setor;	Após 90 dias; Conhecimento das funções do setor financeiro; Desempenhar as funções com acertabilidade, responsabilidade e comprometimento; Amplio conhecimento do sistema service, e outros sistemas que estejam implantados; Conhecer cálculos financeiro e contábil; Manter arquivo de clientes atualizados contrato/pedido/carteira.	Preparar-se com cursos Conhecimento avançado em informática; Atender aos itens de controles, buscando atingir as metas;	Buscar constante aprimoramento para atingir outros setores como vendas e/ou gerenciamento. Manter carteira contas a pagar/receber atualizadas e em dia; (item de controle inadimplência 1%)	Performance nos itens de controle; (Melhor do Grupo); Curso de gerenciamento; Conhecer administrativamente a empresa.
At. Alarme	Adicional; 2º Grau completo; Curso de vigilante; Idade mínima 22 anos; Atestado Boa Conduta; Habilitação carro e motocicleta.	Após 90 dias; Conhecimento dos códigos dos clientes, endereços e roteiro de deslocamento; Onde será comprovado com o teste de conhecimento devendo ter uma acertabilidade de 70% no mínimo; 100% de conhecimento dos códigos de rádio (alfa); Conhecimento do padrão operacional; Não ter reclamação de clientes externos e internos (atendimentos operacionais);	Preparar-se cursos: Básico de alarme; Comunicação (rádio/telefone); Relação interpessoal; Defesa Pessoal; Tático Móvel e/ou similar (transporte de valores); Direção Defensiva; Atender aos itens de controle, buscando as metas. Teste conhecimento mínimo 80%	Curso Segurança VIP; Transporte valores; Busca constante de aprimoramento. Teste de conhecimento mínimo 90%.	Performance nos itens de controle. (melhor do grupo) Curso de Gerenciamento; Conhecer administrativamente a empresa.

Fonte: Recursos Humanos-Empresa Monitoramento do estudo de caso

A partir das informações anteriores, a cerca da descrição, avaliação, requisitos, faixas e distinções salariais, a empresa elaborou um documento chamado de Planilha de Cargos e Salários. Neste documento, as categorias/cargos são expostas seguidas por suas faixas e salários respectivos. Esta planilha conta com atualizações anuais decorrente do reajuste do salário das categorias promovido pelo sindicato da classe. Como pode ser observado na figura 5, todos os cargos, funções, faixas e salários são visíveis em um único documento que, possibilita aos avaliadores, visão ampla e ágil, para uma forma de promoção horizontal ou vertical.

Figura 5. Tabela de cargos e salários

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	TABELA DE CARGOS E SALÁRIOS 2011												
2	PARANAÍ - PR												
3													
4													
5		PISO		CONTRATUAL		JUNIOR		PLENO		SENIOR		MASTER	
6	FUNÇÃO	A		B		C		D		E		F	
7	CONTÍNUOS E OFFICE BOYS	572,00		572,00		627,93		690,72		759,80		835,77	
8	COPA, COZ., LIMPEZA	605,00		605,00		627,93		690,72		759,80		835,77	
9	AUX. ADM / FINANCEIRO	605,00		650,00		682,50		750,75		825,83		908,41	
10	VENDEDOR/COMISSÃO	605,00		605,00		624,20		686,62		755,28		830,81	
11	INSTALADOR / TÉCNICO	759,00		759,00		831,29		914,42		1.005,86		1.106,45	
12	AUXILIAR DE INSTALAÇÃO	605,00		650,00		690,00		741,57		815,73		897,30	
13		Normal	SDF	Normal	SDF	Normal	SDF	Normal	SDF	Normal	SDF	Normal	SDF
14	OPERADORA DE CENTRAL	642,00	449,40	642,00	449,40	706,20	494,34	776,82	543,77	854,50	598,15	939,95	657,97
15	ATENDENTE ALARMES	759,00	531,30	759,00	531,30	834,90	584,43	918,39	642,87	1.010,23	707,16	1.111,25	777,88
16	VIGIAS	725,00	507,50	725,00	507,50	797,50	558,25	877,25	614,08	964,98	675,48	1.061,47	743,03
17													
18	Tiquete Refeição - R\$ 8,50 por dia trabalhado												
19		ATENDENTE						OPERADOR DE CENTRAL					
20	VERBAS	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
21	Salário	279,78	279,78	307,76	338,54	372,39	409,63	247,75	247,75	272,53	299,78	329,76	362,74
22	64-2- Hora extra	180,37	180,37	198,40	218,24	240,07	264,07	159,72	159,72	175,69	193,26	212,58	233,84
23	26-2- Intra jornada	14,26	14,26	15,69	17,26	18,98	20,88	12,63	12,63	13,89	15,28	16,81	18,49
24	65-2- Reflexos horas extras	30,65	30,65	33,72	37,09	40,80	44,88	27,14	27,14	29,86	32,84	36,13	39,74
25	61-2- Reflexos intra jornada	2,44	2,44	2,68	2,95	3,24	3,57	2,16	2,16	2,37	2,61	2,87	3,16
26	TOTAL :	507,50	507,50	558,25	614,08	675,48	743,03	449,40	449,40	494,34	543,77	598,15	657,97

Fonte: Recursos Humanos-Empresa Monitoramento do estudo de caso

Para estimular os funcionários a buscarem crescimento profissional, a unidade elaborou juntamente com o plano de cargos e salários, um sistema de recompensas baseado no sistema de gestão por competências. Todos os funcionários possuem diários que guardam sua trajetória junto à organização. Nestes diários constam suas atitudes que merecem destaque tanto positivos quanto negativos, através desses documentos além dos prazos determinados em que o setor de recursos humanos promove avaliações de todo o quadro funcional, remanejando, mantendo, focando treinamentos ou descartando pessoas, também ocorrem

recompensas em detrimento de uma atitude que o funcionário tomou que levou a empresa a obter resultados positivos tanto internos quanto externos.

Outras opções como implantação de planos de saúde e odontológico e cestas básicas foram inseridas no processo aumentando o leque de recompensas dirigido aos funcionários. Destaca-se também que a empresa não utiliza apenas a forma de remuneração vinculada a pagamento de valores para recompensar funcionários, outras ações como destacar o funcionário, possibilitar que execute palestras, dentre outros, são formas não remuneráveis de recompensar pelo rendimento obtido.

É importante ressaltar que a empresa, além dos períodos pré-estabelecidos periodicamente para avaliação do quadro de pessoas, conta com o acompanhamento contínuo do departamento de recursos humanos, qualquer atitude que, conduzida por um determinado funcionário seja dentro do processo estabelecido pela empresa digno de avaliação, será avaliado e se julgado pertinente o funcionário poderá obter uma determinada promoção antes dos prazos pré-programados. Após cada avaliação, os respectivos avaliados recebem *feedback* da sua carreira na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo a atividade de Cargos e Salários, que deve ser vista pelas organizações como foco estratégico, é um instrumento que permitiu a administração das pessoas na contratação, movimentações nos aspectos horizontais e verticais, adjunto a retenção de talentos, estabelecendo uma política salarial eficaz e adequada que possibilita a ascensão profissional de acordo com aptidões e desempenhos. Grandes organizações desfrutam de organogramas bem melhor distribuídos, ao passo que perceberam a necessidade de um departamento de recursos humanos bem definido e com propósito nas pessoas. Porém a falta do plano de Cargos e Salários geralmente em pequenas e médias empresas traz definições de salários, promoções ou reconhecimentos sem uma adequada avaliação e resultados.

A importância do plano de cargos e salários está justamente na possibilidade de se garantir que estas definições sejam atendidas e executadas dentro de padrões definidos de avaliação e recompensas. Através do exercício da avaliação do quadro funcional dividindo e separando tarefas e responsabilidades que corresponderão a cada cargo, atribuindo-lhes

valores justos e coerentes. Embora a maioria das empresas de pequeno e médio porte não conte ainda com departamento de gestão estratégica de pessoas, essa cultura começa a aparecer com maior frequência, partindo da real necessidade em garantir a melhor equipe de pessoas para que assim as empresas possam continuar no mercado, que se torna, cada vez mais competitivo. Na atualidade, as empresas não podem mais perder espaço no ambiente competitivo por falta de mão de obra capacitada e, quando o próprio mercado não oferece pessoas qualificadas cabe às empresas criarem políticas que visam suprir essas necessidades. Conforme acompanhado no caso deste artigo, após implantar o sistema de Cargos e Salários, embora ainda em fase de acompanhamento para avaliações, foi detectado que esse processo gerou maior número de resultados positivos em relação a negativos interna e externamente. Isso mostra que pode sim ser utilizado como forma de avaliação e mensuração de resultados neste tipo de empresa. O processo precisa ser acompanhado e celebrado corretamente, uma vez da sua implantação, extinguir tal ferramenta pode ter sérias consequências para a administração junto aos funcionários.

Portanto, sua aplicabilidade cabe perfeitamente na realidade das empresas propostas, devendo estas se atualizarem em um ambiente mercadológico totalmente mutável que tende a sentir dificuldades ainda maiores na busca ou retenção por talentos.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª Ed., São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6ª Ed., rev. e atual, Barueri: Manole, 2009.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A. – 2008.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2ª Ed., Curitiba: Ibplex, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

WOOD, Thomaz Jr.; PICARELLI, Vicente Filho. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** 3ª Ed., São Paulo. Atlas, 2004.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários.** 7ª Ed., São Paulo: Atlas, 1990.