

Proposta de implantação de um plano de cargos e salários no setor administrativo em um comércio atacadista de defensivos agrícolas

Aluna: Millena Specht Frozza
Orientador no TCC II: Prof. Me Matheus Tumelero Dornelles
Orientador no TCC I: Prof. Me Simone Taffarel Ferreira
Semestre: 2022-4

Resumo

No mundo atual tem-se um cenário de competitividade e as empresas necessitam contratar colaboradores capazes de gerar resultado. Com isso, para que se obtenha bons resultados é necessário que todos estejam engajados, que haja valorização com uma remuneração justa. Neste sentido, este estudo teve como objetivo propor a implantação de um plano de cargos e salários no setor administrativo de um comércio atacadista de defensivos agrícolas. Analisou-se, através de questionário aplicado, os cargos, as funções e se propôs a construção de um plano de cargos. Pode-se analisar que a empresa analisada não possui um documento formal acerca de um plano estruturado, havendo apenas um controle dos CBOs e as funções que lhes descrevem. Assim, foi elaborado um organograma e criada uma estrutura de plano de cargos. Reitera-se que este estudo se limitou a análise da empresa objeto de estudo, ou seja, os resultados obtidos não podem ser generalizados. Ainda, em virtude da dificuldade da consulta de salários dos respectivos cargos, não se pode propor os respectivos salários. Sugere-se, para fins de futuros estudos, que seja implementado e analisado um plano de carreira adequado a empresa e que se avalie os resultados e a percepção dos colaboradores com o mesmo.

Palavras-chave: Plano de Carreira. Setor Administrativo. Comércio Atacadista.

1 Introdução

Em função da crescente competitividade, muitas empresas estão procurando investir no capital humano, considerando a preocupação com o desenvolvimento de seus funcionários, seu crescimento como profissionais e, também, como pessoas essenciais dentro da organização. Observa-se que muitos colaboradores buscam um ideal em comum, o reconhecimento em âmbito profissional, e desta forma, os empregadores por sua vez, necessitam de uma metodologia para que este reconhecimento seja justo para ambas as partes.

Neste sentido, o reconhecimento é resultado de série de atribuições que são dadas, aos colaboradores, que por sua vez lhes acrescenta poder aquisitivo ou, até mesmo, uma posição perante a sociedade. Na busca de um modelo que contemple tais expectativas, encontra-se o plano de carreira. Segundo Dutra (2010) carreira é como um seguimento de colocações ocupadas e de trabalhos que são realizados no decorrer da carreira profissional.

O plano de cargo e salários auxilia as empresas a sobreviverem no cenário competitivo e, também, para com os colaboradores que devem ser valorizados e se sintam motivados. A partir deste contexto, observa-se o quanto é complexo mapear e conceituar a carreira tanto para o colaborador, quanto para as empresas, tornando-se assim um desafio o entendimento desta e sua relação com o todo.

Cada colaborador ocupa uma posição ou um cargo, onde desempenha um conjunto de atividades e que demandam determinados comportamentos e habilidades. Os cargos têm como objetivo que o designado assuma as responsabilidades que o mesmo impõe. Por um lado, a empresa também tem que se preocupar com a relação dos salários de cada cargo, que podem muitas vezes, contribuir para o aumento de custos trabalhistas. Nesse sentido Chiavenato (2006) afirma que, a partir da virada do século XXI, a economia e o mundo dos negócios trouxeram uma série de fatores que obrigaram os empregadores e empregados a saírem da zona de conforto e prepararem-se para um mercado complexo e competitivo.

A empresa precisa estar ciente que com a elaboração de um plano de carreira bem desenvolvido, poderá evitar que haja aumentos salariais e promoções inadequadas, prevendo assim um maior controle orçamentário de salário.

Neste sentido, a questão de pesquisa foi: quais os aspectos a serem analisados para a implantação de um plano de cargos e salários para o setor administrativo de um comércio atacadista de defensivos agrícolas? Posteriormente, o mesmo pode ser validado e contribuir com a implantação nos demais setores.

Como objetivo buscou-se analisar quais os aspectos que devem ser analisados para a implantação de um plano de cargos e salários para o setor administrativo de um comércio atacadista de defensivos agrícolas.

Com o avanço da tecnologia e da comunicação, as empresas buscam cada vez mais profissionais capacitados e com um vasto conhecimento sobre determinada área. Com isso, cada profissional deve ter o conhecimento do que é necessário para ser promovido e, conseqüentemente, obterá seu reconhecimento profissional e salarial. Para que isso possa ocorrer, acredita-se que o profissional deve se manter em constante atualização e aprimoramento de conhecimentos tecnológicos para uma melhor gestão profissional.

2 Referencial Teórico

2.1 Ativos Intangíveis

Os ativos intangíveis, capitais intelectuais e marcas e patentes possuem características singulares que podem resultar em uma diferença grande para a empresa e gerar benefícios competitivos (PEREZ, FAMÁ, 2006).

São os bens que possuem valor econômico, mas são bem intocáveis, que não tem existência física, como licenças, recursos humanos, marcas, patentes, direitos autorais, Knowhow, tecnologia, entre outros. As empresas estão acostumadas a ver os bens intangíveis, como bens monetários. No meio corporativo tem-se também o Know-how, que é saber como fazer, o trabalho é que feito através de um conhecimento que foi adquirido com o tempo de trabalho (BRUNET, TIAGO, 2020).

González e Rodríguez (2011) acreditam que muitas organizações consideram os ativos intangíveis como os mais relevantes e que trazem uma vantagem competitiva, a rentabilidade e sustentabilidade de seus empreendimentos nos curtos e médios prazos.

Conforme Damoram (2017) é muito importante que a organização crie grande quantidade e qualidade de aperfeiçoamento, mas que devem coordenar e elaborar meios que consigam mudar esses conhecimentos realmente em um ativo futuro à empresa.

Ao se considerar o conhecimento como principal fator de vantagem competitiva na economia, é necessário que haja novas abordagens que permitam entender e medir o desempenho organizacional, que reconheçam os aspectos baseados no conhecimento como criação de valor. Quando o conhecimento é examinado na perspectiva de criação de valor, ele é entendido como capital intelectual (FERREIRA, 2016).

Desta forma, o colaborador tem se consolidado cada vez mais como parte fundamental da organização empresarial, compreendida como capital humano ou capital

intangível. Para Picarelli (2004), seus conhecimentos e sua experiência auxiliam na criação de novos produtos ou serviços, na solução de problemas e na tomada de decisão com eficácia. No Quadro 1 observa-se as categorias capital intelectual.

Tabela 1 - Categorias de capital intelectual

Brooking (1996)	Sveiby (1998)	Edvinsson e Malone (1997)	Kayo (2002)
Ativos de Mercado	Estrutura externa	Capital Humano	Ativos Humanos
Ativos Humanos	Estrutura interna	Capital Estrutural	Ativos de Inovação
Ativos de Propriedade Intelectual	Competências dos funcionários	-	Ativos Estruturais
Ativos de Infraestrutura	-	-	Ativos de Relacionamento

Fonte: Elaborado pelos autores citados

2.2 Capital Humano

Após a revolução industrial, as empresas deixaram de ver os funcionários como operários de uma linha de produção e começaram a ver como colaboradores, com conhecimentos que geram mais inovação e evolução para a empresa, constituindo, assim, um capital de conhecimento humano.

Segundo Crawford (1994), telecomunicações e computadores são recursos essenciais, pois diante deles são elaborados e transmitidos os conhecimentos e a informação, contudo o principal recurso ainda é o capital humano.

O capital humano é o principal elemento das organizações, com a relação entre trabalho e emprego, e as mudanças organizacionais. Para Ponchirolli (2000), a partir do momento em que as organizações consideram o capital humano como elemento estratégico, elas adquirem competências necessárias à sua sobrevivência e superam problemas que de outra forma seria intransponível.

Por muito tempo foi subentendido que seria parte da função da empresa a gestão da carreira do colaborador, porém elevou-se o nível de exigência do mercado, fazendo com que os funcionários seguissem sua carreira com autonomia e, para isso, as organizações viram a necessidade de aperfeiçoar os processos do trabalho, aprimorando na satisfação e no bem-estar e inserindo os colaboradores no crescimento dos seus propósitos (ROBBINS, 2002; MARQUEZE; MORENO, 2005).

A tendência de atuação dos profissionais é de interligar e ampliar as habilidades e os seus conhecimentos, assumindo cargos com mais responsabilidade, se forem sendo alcançados os resultados, tendo um maior conhecimento e integração com a realidade da organização e a conduta de criação de um diferencial no mercado de trabalho. (OLIVEIRA, 2013)

A maioria das pessoas deseja realizar as atividades com maior êxito possível, sendo no âmbito profissional e pessoal. Segundo Rosa (2011), o sucesso pode ocorrer no âmbito universal e individual, considerando que este último é o que faz sentido ao ser humano, e alcançá-lo é um fator indispensável.

2.2.1 Capital Humano e o desafio das novas gerações

Vive-se em um mundo crescente, complexo e cheio de transformações, onde nem sempre as pessoas se dão conta, em seu dia-a-dia, que são afetadas por acontecimentos que caracterizam e transformam o ambiente de trabalho e as organizações humanas voltadas a

produzir bens e serviços socialmente demandadas. Diante das transformações nas carreiras e relações produtivas da atualidade, percebe-se uma nova geração de profissionais que está se inserindo no mercado de trabalho. Considerada pela literatura como sensivelmente diferente das antecessoras. Com essas mudanças, no âmbito das carreiras e o ingresso no mercado de trabalho dessa nova geração, tem-se buscado conhecer as expectativas de jovens colaboradores quanto às recompensas tangíveis e intangíveis que desejam obter no trabalho.

Considerando que a ideologia de carreira mais conhecida até hoje, surgiu com o período industrial capitalista, o qual se baseia princípios de progresso, liberdade e igualdade individual, onde a população começou a passar de uma condição social a outra conforme traz a literatura (CHANLAT, 1995).

Os *baby boomers* são a geração dos nascidos entre 1946 e 1964, época logo após o término da 2ª Guerra Mundial. Segundo Oliveira (2010) eles tem enraizado nessa geração a disciplina no trabalho, estudo acima de tudo, respeito, ordem, valores familiares e a obediência.

Segundo Veloso et al (2008) todos os que nasceram nessa geração são profissionais leais, dedicados, otimistas, motivados e muito comprometidos com os locais onde trabalham, por isso desejam o devido reconhecimento a fim de assegurar a sua ascensão profissional. Valorizam o status, o cargo e a ascensão profissional dentro dos espaços de trabalho.

Pra isso, Barbosa e Cerbasi (2009) asseguram que para essa geração, o tempo e a produção são fatores de muita importância, com isso a produtividade eficaz gerara reconhecimento das suas competências e o retorno financeiro trará uma vida mais estruturada e tranquila.

2.3 Plano de cargos, carreira e salários

Atualmente, a carreira profissional é vista como uma série de obrigações, decisões e experiências relacionadas ao trabalho, que auxiliam para o desenvolvimento do indivíduo (HALL, 1976, apud ARAÚJO, 2006).

Com isso, Dutra (2010, p. 17) diz que carreira é como:

[...] as ordenações e os trabalhos elaborados durante a vida das pessoas. A carreira envolve uma exorbitância de etapas e a ocorrência de transições que reflete a necessidade individual, a aspiração, os motivos, as expectativas da sociedade e das organizações, com as suas imposições.

Assim, as pessoas que passam por esses estágios com êxito, percebem que antes disto tenham delimitado os seus passos. Para isso é necessário analisar outro conceito que é o planejamento. Segundo Chiavenato (2006), o planejamento significa pensar antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo, afim de poder fazê-lo melhor logo na primeira vez.

Segundo Swartz e Caravantes (1997), vale ressaltar que o planejamento individual é o desenvolvimento que permite a pessoa definir os seus valores, como missão, visão e os seus princípios, categorizando as suas necessidades e seus desejos e delimitar os prazos, metas e objetivos.

Entende-se que o planejamento de cargos, carreira e salários é a construção e documentação teórica e burocrática, relacionando as fases profissionais dos colaboradores com suas necessidades, desejos, sonhos e metas, que delimitam cada atividade e ação, com o objetivo de serem alcançados com mais clareza. Segundo Oliveira (2013) a organização que se refere a cargos e salários, deve ser pensada como um conjunto de ações e estruturadas que

possibilitem o desenvolvimento de cada pessoa, de forma que contribua com as necessidades das empresas, dos indivíduos e das comunidades que compõem.

O plano de carreira, segundo Lacombe (2005, p. 158), abrange as seguintes características:

- Listagem de cargos disponíveis e descrições em formato padrão.
- Os fatores aplicados na avaliação das posições e níveis de cada fator e a descrição do que se entende por cada fator e nível.
- Avaliação de cada nível para cada fator e motivo.
- A pontuação resultante de cada posição com base nos fatores aplicados, os níveis atribuídos a cada posição em cada fator e a pontuação estabelecida para cada nível.
- Agrupamento de cargos em níveis para fins de gestão salarial.
- Resultados da pesquisa de mercado salarial para cada nível de trabalho e faixa associada.

Percebe-se que é relevante na vida do colaborador que se dedica anos para a sua formação acadêmica, haver o planejamento de carreira, guiando-o para encontrar uma atividade que condiz com suas expectativas no local de trabalho. Logo, permite que as pessoas através de suas competências e aspirações, reconhecendo seus valores, os desenvolvam em prol de determinadas organizações e posições pretendidas (RIBEIRO et al., 2009).

Pensando em elevar a qualidade de seus produtos e serviços, as empresas buscam atrair colaboradores que tenham visão empreendedora e que possam agregar conteúdo de valor ao seu trabalho e se desenvolver junto a empresa (DUTRA, 2010).

Considerando que, nas últimas décadas, os locais de trabalho têm se modificado cada vez mais, devido ao surgimento de uma nova economia interdependente e dinâmica. A partir disso, o perfil dos colaboradores tem mudado, para suprir às exigências das organizações. Sendo assim, essas alterações buscaram qualificar a atuação em cargos ou funções mais específicas. Através de seu conhecimento e experiência, possibilita a realização de novos produtos, e resolução de problemas diante a tomada de decisões com maior eficácia (WOOD; PICARELLI, 2004).

Através das mudanças ocorridas no cenário econômico, as organizações buscaram reestruturar os seus sistemas produtivos, diante deste aspecto, pode-se ser compreendido a importância da competência para o desenvolvimento de carreira a partir do seu conceito, que de acordo com os autores Albuquerque e Leite (2009), é um atributo individual que se relaciona a 3 dimensões, sendo estas: conhecimento, habilidade e atitude. Isso faz com que cada pessoa seja única e possa obter resultados diferentes em situações semelhantes.

Tabela 2 - Atributos relacionados à competência

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Habilidade de compreender o conceito e a composição de um assunto ou atividade, bem como saber firmar a sua realização em uma realidade específica.	Processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos das empresas, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis	Explicitação do comportamento, correspondendo ao modo de cada indivíduo se posicionar e agir perante cada situação apresentada em sua vida pessoal ou na empresa onde trabalha.

Fonte: Oliveira (2013)

A pretensão das empresas, segundo Almeida et al. (2001), está em recrutar profissionais que demonstrem comprometimento com a organização, que apresentem autonomia em suas decisões, capacitados a trabalhar com novas tecnologias, além de criativos e flexíveis no cumprimento de suas atribuições.

Este perfil também é considerado por Chiavenato (2006), que os novos profissionais se submetem mais as situações que envolvem o ambiente de trabalho, de maneira criativa e empreendedora, procurando desempenhar com sucesso os negócios e a melhoria de seus atributos profissionais, direcionando seus esforços aos clientes internos e externos. A partir da Tabela 3, é possível perceber este perfil profissional, segundo a sua percepção.

Tabela 3 - Evolução do perfil profissional

PASSADO	PRESENTE
<input type="checkbox"/> Emprego burocrático	<input type="checkbox"/> Parceiro no negócio
<input type="checkbox"/> Foco na manutenção e conservação	<input type="checkbox"/> Foco na mudança e inovação
<input type="checkbox"/> Ênfase na rotina e no cotidiano	<input type="checkbox"/> Ênfase na inovação e criatividade
<input type="checkbox"/> Executor de tarefas rotineiras e repetidas	<input type="checkbox"/> Tomador de decisões e solucionador de problemas
<input type="checkbox"/> Trabalho mecânico e repetitivo	<input type="checkbox"/> Trabalho mental e variado
<input type="checkbox"/> Atividade manual e física	<input type="checkbox"/> Atitude intelectual e cerebral
<input type="checkbox"/> Obediência cega e conformismo	<input type="checkbox"/> Contestação e inconformismo
<input type="checkbox"/> Vontade de fazer	<input type="checkbox"/> Vontade de melhorar continuamente
<input type="checkbox"/> Apego a regulamentos	<input type="checkbox"/> Ideias novas e sugestões de mudanças
<input type="checkbox"/> Apego aos regulamentos internos	<input type="checkbox"/> Ênfase nas metas e nos resultados
<input type="checkbox"/> Ênfase nos meios e métodos	<input type="checkbox"/> Trabalho em equipe
<input type="checkbox"/> Trabalho individual e isolado	<input type="checkbox"/> Trabalho em casa ou em tempo parcial
<input type="checkbox"/> Trabalho dentro da empresa	

Fonte: Chiavenato (2006)

Através da apresentação dos diferentes pontos de vista sobre as competências do perfil profissional atual, consegue-se perceber que há uma compreensão por parte dos autores acerca das suas capacidades indicadas como fundamentais. Cita-se como fundamental que o colaborador apresente um perfil com comprometimento, independência, flexibilidade, criatividade, iniciativa, conhecimento e comunicação.

As pessoas tem como aspiração obter êxito nas atividades, quer sejam profissionais, pessoais ou sociais. Rosa (2011) avalia que o sucesso provem do âmbito universal e individual e, este último, sendo o que traz sentido ao profissional, e conquista-lo passa a ser indispensável.

Assim, o mesmo autor considera que o autoconhecimento é imprescindível para o colaborador conquistar uma vida mais realizada, e através disto, com maior clareza consegue traçar metas que estejam alinhados com seus anseios. Diante desta compreensão, Dutra (2012) afirma que quando uma pessoa identifica o que a motiva, cria um planejamento de carreira, que ajudará na identificação das oportunidades e das ameaças para melhor administrar a complexidade do mundo corporativo.

E tendo esta compreensão de autoconhecimento, de seu desempenho, o profissional tem capacidade de apresentar-se através do currículo o seu perfil. Este documento que auxilia as pessoas a apresentarem de forma adequada qual é o seu perfil profissional e suas qualificações para concorrerem diante de uma vaga de emprego. Sendo que, é por meio deste que as empresas buscam profissionais capacitados, por isso, é fundamental que as

informações apresentadas neste documento possam estar claras, objetivas e coerentes (DIAS, 2009).

Os recrutadores consideram, segundo o autor Dias (2009), que para o currículo causar boa impressão, deve apresentar alguns pontos fundamentais a serem analisados pelo candidato em momento anterior ao seu envio, sendo as que seguem: quais suas exigências, os requisitos, as qualificações e as competências do perfil do cargo almejado; o método de inscrição e participação do processo seletivo; avaliar qual a melhor forma de envio do currículo (site, internet, agências); procurar conhecer as informações sobre a empresa (missão, valores e cultura organizacional); apreciar suas competências, habilidades e atitudes; saber identificar e apresentar claramente qual é o seu diferencial e perfil profissional; saber em que tipo de ambiente organizacional estaria mais adaptado a trabalhar, em qual atividade ou área e por quê; apresentar a sua trajetória acadêmica, quais as áreas do seu interesse e porque há interesse em trabalhar neste local.

O currículo precisa apresentar-se de forma simples e organizada. Identificando quais são os seus títulos acadêmicos, e trazendo algumas informações básicas como: dados pessoais; objetivos pretendidos; formação escolar; experiência profissional; competências, habilidades, atitudes e qualificações profissionais (DIAS, 2009; CHIAVENATO, 2006).

O entrevistador buscará investigar quais são as qualificações acadêmicas do candidato e a sua estrutura de formação. Considerando a universidade um agente disseminador de culturas, que prepara e capacita pessoas que possuem conhecimentos adquiridos e apresentam-se esperançosos por uma oportunidade no mercado de trabalho e para a relação de educação e estrutura socioeconômica (CAMBI, 1999; MANACORDA, 2007; SANTOS, 2005).

Seguindo a ideia do autor, Dias (2009), que traz a realidade acadêmica como diferente daquela em que o estudante experimentou na escola, acostumado a um ambiente com novas regras e rituais, buscando a carreira de sucesso e oportunidades. O seu ingresso na universidade e o sonho da futura profissão iniciam após o vestibular.

Com a sua formação, o profissional projeta-se a uma carreira bem-sucedida para poder, dentre outras coisas, adquirir bens e ter uma vida econômica satisfatória (DIAS, 2009). Contudo, é relevante considerar que nesse ponto, a qualidade da formação e o esforço desempenhado pelo aluno, são diferenciais no desenvolvimento e gestão de carreira. Nesse sentido, seguir buscando qualificações é fundamental para que o profissional se mantenha ativo e competitivo no seu mercado de trabalho.

A formação continuada, para Paschoal (2004), é considerada, as experiências que seguem a conclusão da graduação, e que permitem ao profissional aumentar e melhorar seus conhecimentos e desenvolvimento frente às responsabilidades adquiridas e as funções.

Além disso, a especialização que segue, compreende uma educação formal, que envolve os cursos com currículos reconhecidos, e a educação informal, aprendida em atividades de extensão (palestras, oficinas, congressos, seminários, *workshops*, entre outros) e em experiências rotineiras. Ambas seguem o autoaprendizado e o desenvolvimento pessoal e profissional (LEITE; PASCHOAL; MANTOVANI; MÉIER, 1991).

2.3.1 Análise de plano de carreira

Para Pontes (2005), os principais critérios a serem utilizados em uma análise de carreira são as tarefas, funções e o cargo. Pensando na tarefa como um trabalho realizado por um colaborador da empresa, a função como um mix de tarefas que foram designadas aos colaboradores e o cargo como um conjunto de funções semelhante a natureza das tarefas realizadas e com especificações bem detalhadas aos colaboradores.

Chiavenato (1999) classifica cargo como um grupo de todas as atividades que uma pessoa desenvolve dentro de uma organização, que é agregada dentro do organograma de

posições dentro da empresa. Para um melhor desempenho de suas funções é necessária uma posição definida dentro do organograma organizacional.

2.3.2 Descrição, titulação e classificação de cargos

A determinação de cargo se localiza em um documento onde ficam descritas as responsabilidades e os deveres especificadamente, com o intuito de padronizar, resumidamente, as características de cada cargo e especificar a obrigação ao seu titular com o objetivo de que seu trabalho seja executado com máxima eficácia (MARRAS, 2002).

Segundo Silva (2002), titulação é a nomenclatura dada aos cargos ativos da organização. Os títulos devem estar conforme a descrição das tarefas retratadas e serem objetivas e curtas. A titulação deve ser de aspecto global, a aplicabilidade da nomenclatura deve ser a utilizada por outras organizações. Quando houver atualização dos cargos, deve-se alertar com que o cargo seja identificado facilmente com a missão.

Para Chiavenato (1999) classificar cargos é o ato de confrontar o posicionamento dos mesmos para colocá-los devidamente em uma classe hierárquica e estabelecer uma remuneração justa e coerente com as faixas salariais em um esquema vertical de cargos.

2.4 Avaliação de cargos

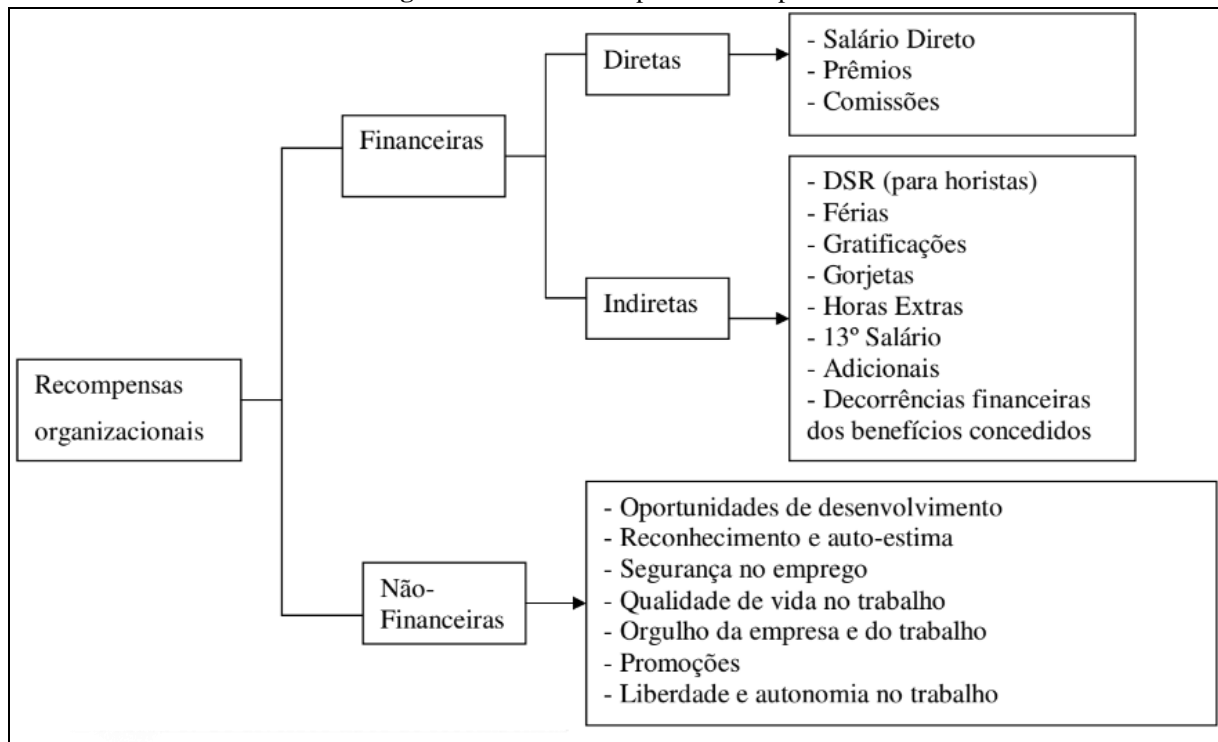
Na avaliação de cargos, é levada em consideração a remuneração mínima para o cargo desejado, com uma perspectiva de crescimento. Assim, com a avaliação em escala vertical de importância, além de organizar os cargos, são analisadas e organizadas as prospecções salariais (PONTES, 2005).

2.5 Remuneração

Segundo Milkovich E Boudreau (2000), remuneração é o conjunto da parte financeira juntamente com os benefícios, como pagamento do trabalho executado. Silva (2002) diz que a remuneração deve ser adequada ao cargo, pois pode ter o poder no comportamento do colaborador, para que ele se doe para poder alcançar ao máximo aos objetivos estabelecidos pela organização.

Quanto ao tipo de remuneração, Chiavenato (1999) ratifica que os proventos pagos pela organização podem ser tanto financeiros como não financeiros e, o financeiro pode ser direto e/ou indireto. A remuneração direta é o pagamento que os colaboradores recebem mensalmente pelo serviço prestado e, a indireta seriam os benefícios que a organização tem pré-estabelecidos, conforme pode ser verificado na Figura 1.

Figura 1: Os diversos tipos de recompensas



Fonte: Chiavenato (1999, p. 222)

3. Aspectos Metodológicos

3.1 Delineamento da pesquisa

3.1.1 Tipologia em relação aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, em busca de evidenciar os diversos aspectos que devem ser considerados na proposta de implantação de um programa de cargos e salários. De forma complementar, foi usado um estudo de caso relacionado a uma empresa comercial atacadista situada na Serra Gaúcha, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é uma estratégia de pesquisa que busca a condução para qualquer pesquisa científica. Nascimento (2012) implica que a consulta deve ser realizada com diversas obras que possuam o mesmo assunto, para que assim o autor tenha a oportunidade de verificar como são diversificados os conceitos sobre ele.

Segundo Martins (2002), o estudo de caso dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade.... São validados pelo rigor do protocolo estabelecido.

Um estudo de caso é determinado por ser um estudo que tem força, vigor e qualidade (Fachin, 2001). É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Sendo assim, este artigo tem como auxílio as fontes bibliográficas de artigos relacionados a planejamento e gestão de carreira.

3.1.2 Tipologia em relação aos objetivos

Já em relação aos objetivos, foi realizado um planejamento de plano de cargos e salários para o setor da contabilidade e posteriormente implantar e comparar se o estudo proposto cabe com a realidade atual de plano de carreira da organização. Conforme a posição dos autores, a

relação com os objetivos foi de forma explicativa, buscando conectar o estudo com as causas e efeitos.

3.1.3 Tipologia em relação à forma de abordagem do problema

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa, por se suceder a necessidade de informações precisas, para que o resultado seja mensurável e concreto, podendo descrever com precisão as informações coletadas. Segundo Roesch (2013), o método quantitativo tem como propósito o ato de medir a combinação entre resultados e/ou variáveis, a fim de compreender os procedimentos de uma população.

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Os procedimentos para realização desta pesquisa, é a pesquisa bibliográfica, documental e de campo, que inicialmente foi desenvolvida uma revisão da literatura com base em fontes bibliográficas, como livros e artigos relacionados a planejamento e gestão de cargos, carreira e salários.

Segundo Vergara (2010), a pesquisa de campo contempla investigações que podem envolver observações, testes, entrevistas e aplicação de questionários. Esta averiguação foi caracterizada como pesquisa de campo, pela circunstância de a pesquisa ser executada, por um módulo de questionário *online*, com colaboradores do ramo comercial atacadista de defensivos agrícolas da serra gaúcha. E posteriormente foi desenvolvido um estudo de caso com os dados coletados, cujos resultados serão analisados através de uma abordagem teórica e o que a coleta de dados traz como relação para a contribuição da criação do plano de carreira.

4. Resultados da pesquisa

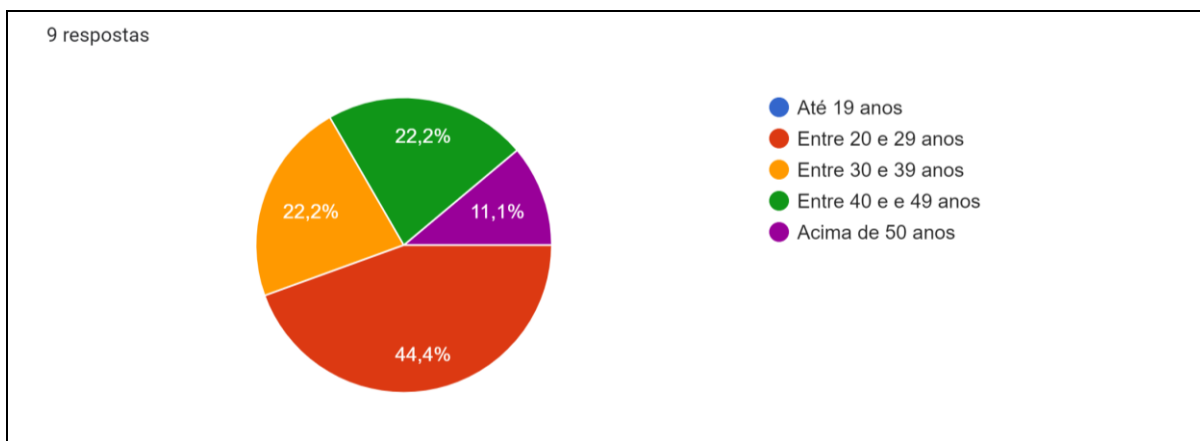
A empresa do ramo comercial de defensivos agrícolas situa-se na cidade de Garibaldi/RS e atende, atualmente, parte do Rio Grande do Sul e, com a sua empresa no Paraná, atende parte do estado de Santa Catarina, Paraná e Mato Grosso do Sul. Possui 57 colaboradores sendo eles partem comercial, logística, tecnologia da informação, marketing e administrativo, incluindo seus 6 sócios.

De forma aleatória e não probabilística, foi delimitado o setor administrativo para a pesquisa e proposta de implantação do plano de cargos e salários.

4.1 Análise do Questionário Aplicado

Foram aplicadas 10 perguntas na amostra selecionada do Setor Administrativo da empresa. A primeira pergunta solicitou a faixa etária dos respondentes, tendo o resultado apresentado no Gráfico 1.

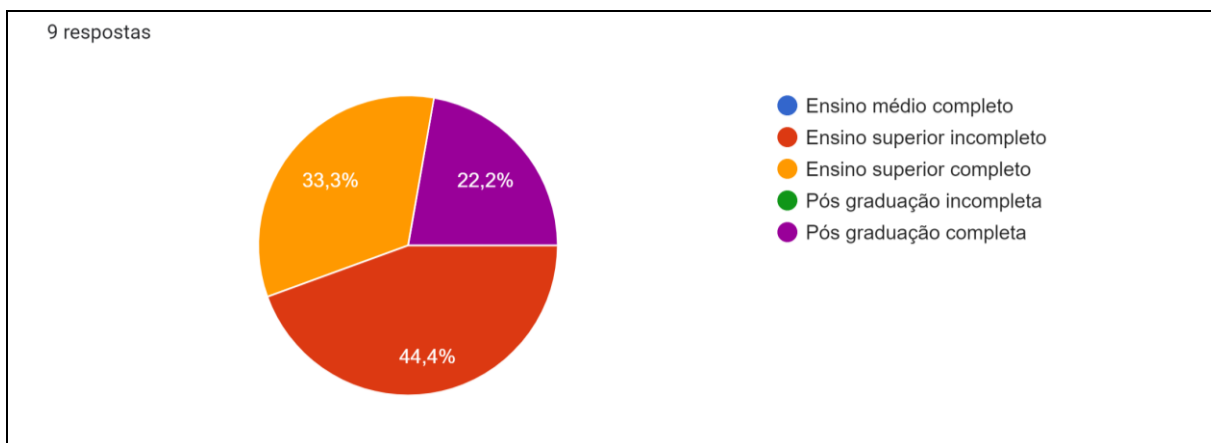
Gráfico 1 – Faixa Etária



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o Gráfico 1 pode-se perceber que a maioria dos respondentes estão na faixa etária de 20 e 29 anos (44,4%). Na questão seguinte, questionou-se a escolaridade dos mesmos. Os resultados são apresentados no Gráfico 2.

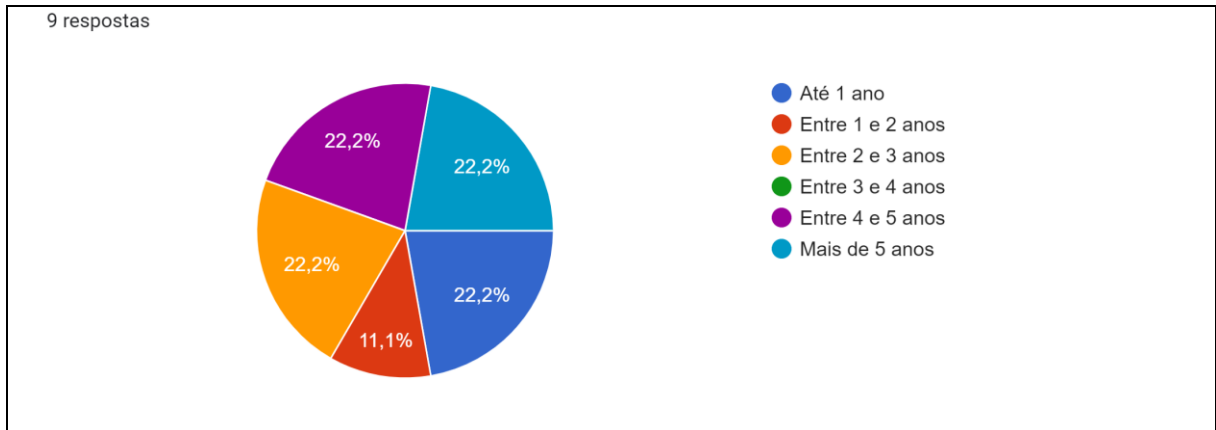
Gráfico 2 – Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor

Seguindo o Gráfico 2 pode-se perceber que a maior parte dos respondentes tem escolaridade de ensino superior incompleto (44,4%) e, em seguida com ensino superior completo (33,3%). Na questão seguinte, questionou-se o tempo de empresa. Os resultados são apresentados no Gráfico 3.

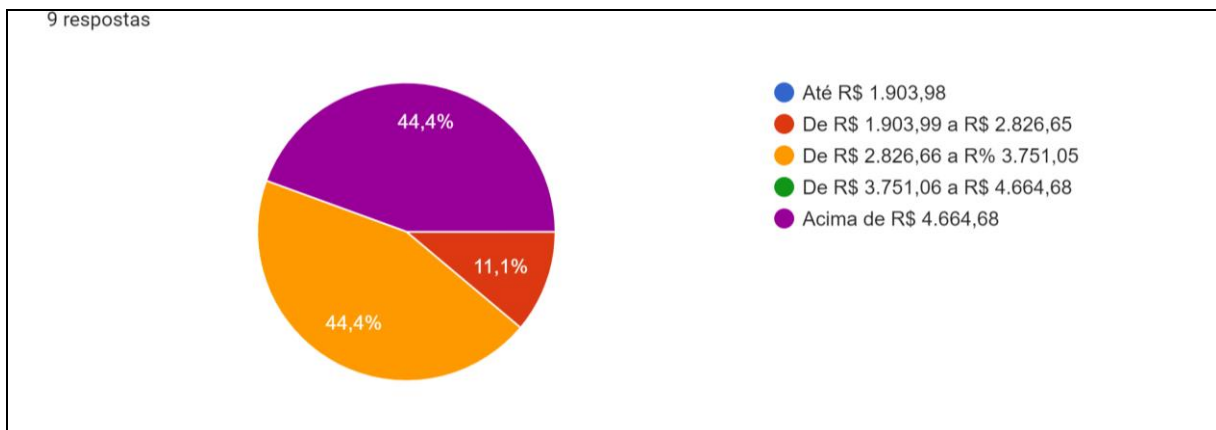
Gráfico 3 – Tempo de serviço na empresa atual



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode ver houve uma similaridade no tempo de empresa, tendo com menor tempo entre 1 e 2 anos (11,1%). Na pergunta seguinte, questionou-se a faixa salarial e, seus resultados estão expostos no Gráfico 4.

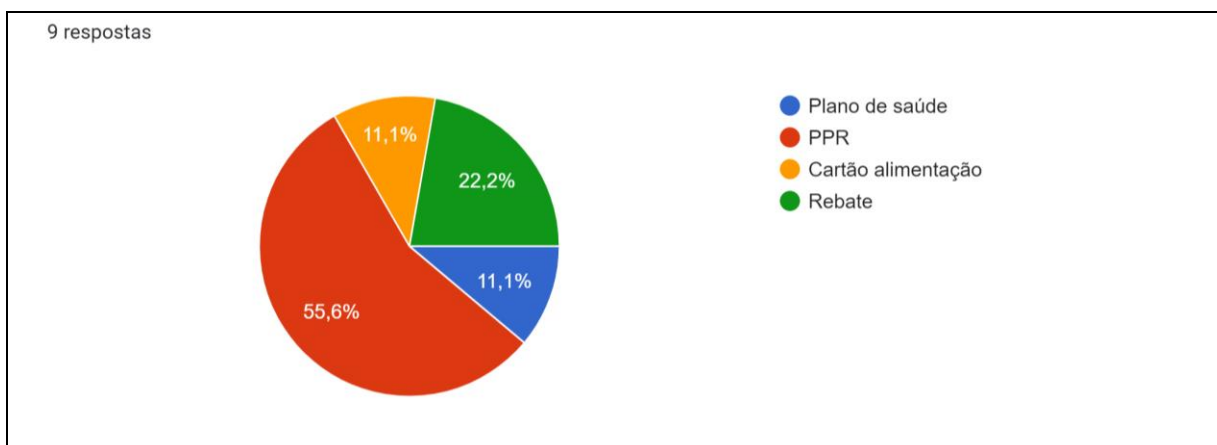
Gráfico 4 – Faixa Salarial



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o Gráfico 4 pode-se perceber que as duas maiores partes dos respondentes têm uma faixa salarial entre R\$ 2.826,66 a R\$ 3.751,05 (44,4%) e acima de R\$ 4.664,68. Na questão seguinte, questionaram-se quais os benefícios que o colaborador considera mais importantes da empresa. Os resultados são apresentados no Gráfico 5.

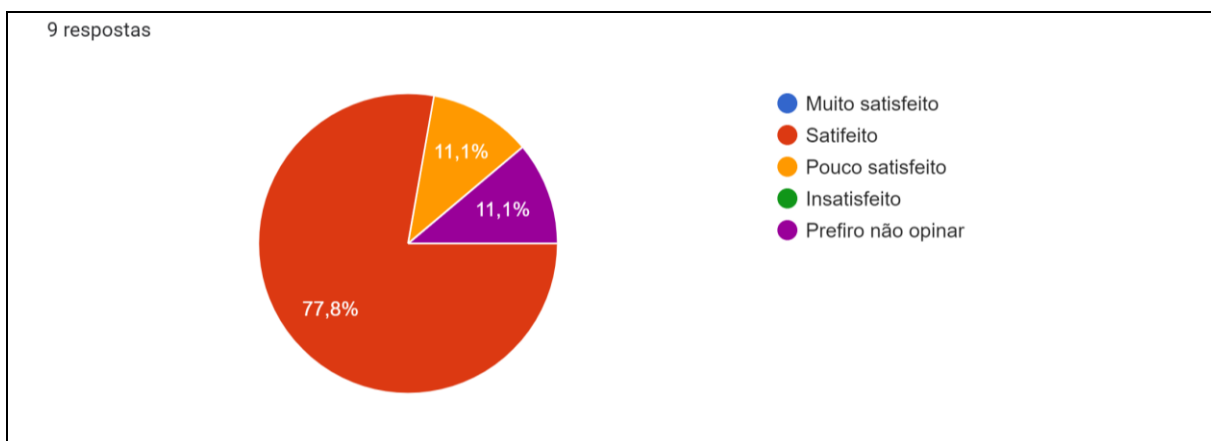
Gráfico 5 – Qual benefício que a empresa lhe oferece que você considera o mais importante?



Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo o Gráfico 5 pode-se analisar que o benefício que mais se destaca seria o PPR (55,6%) e, posteriormente o rebate¹ (22,2%). Posteriormente, perguntou-se como o colaborador se sente em relação ao salário. Os resultados são apresentados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Como você se sente em relação ao seu salário atual (sem levar em consideração os benefícios)

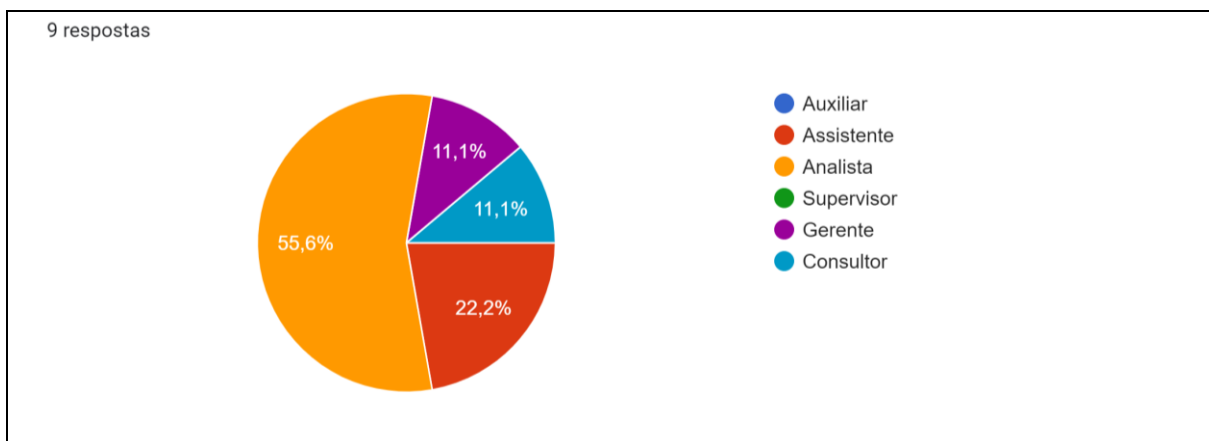


Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode verificar 77,8% dos colaboradores estão satisfeitos com os seus salários, 11,1% está pouco satisfeito e 11,1% preferiu não opinar sobre o seu salário. Na questão seguinte, questionou-se qual o cargo dentro da empresa, e os resultados apresentam-se no Gráfico 7.

¹ Rebate: premiação da bayer oferecida aos colaboradores por cumprimento das metas de compras.

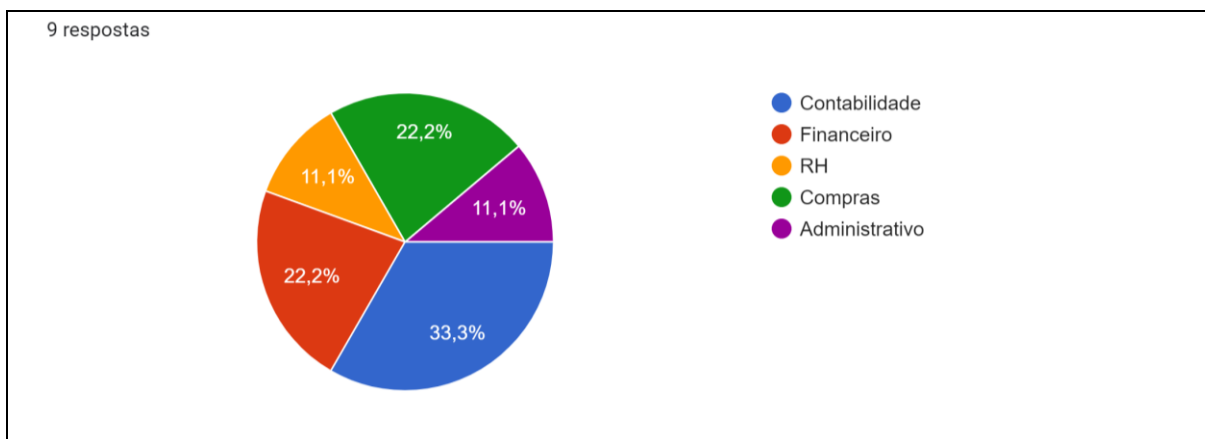
Gráfico 7 – Qual seu cargo dentro da empresa?



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme as respostas dos questionários, vistos no Gráfico 7, pode-se ver que os analistas representam 55,6% e, depois os assistentes com 22,2%. Na questão seguinte, questionou-se qual o setor que trabalha. Os resultados são apresentados no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Qual setor você trabalha?



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o Gráfico 8, o setor que mais se destaca é contabilidade (33,3%) e houve uma igualdade entre setor de compras (22,2%) e financeiro (22,2%).

Ainda, foram efetuados questionários descritivos. O primeiro solicitou quais funções o colaborador exerce na empresa com o intuito de mapear os cargos a serem apresentados na seção seguinte. Como resultados obtiveram-se:

- Administração dos recursos financeiros;
- Contabilidade em geral;
- Apuração fiscal e contábil;
- Lançamento de notas fiscais, geração de Sped, conferências de relatórios, auxílio na tributação de venda e entrada de mercadorias;
- Composição de garantias, contratos de endosso, penhor, cessão e alienação, cobrança de inadimplência, consultoria e orientação a clientes quanto à concessão de crédito;
- Suporte financeiro, planejamento estratégico e orçamentação;
- Lançamento de notas fiscais de compras e de devolução;
- Análises de compras;
- Admissão e rescisão de colaboradores, folha de pagamento, férias, ponto segurança

do trabalho, exames periódicos;

- Análise de compras, negociação com fornecedores, gestão de estoque;

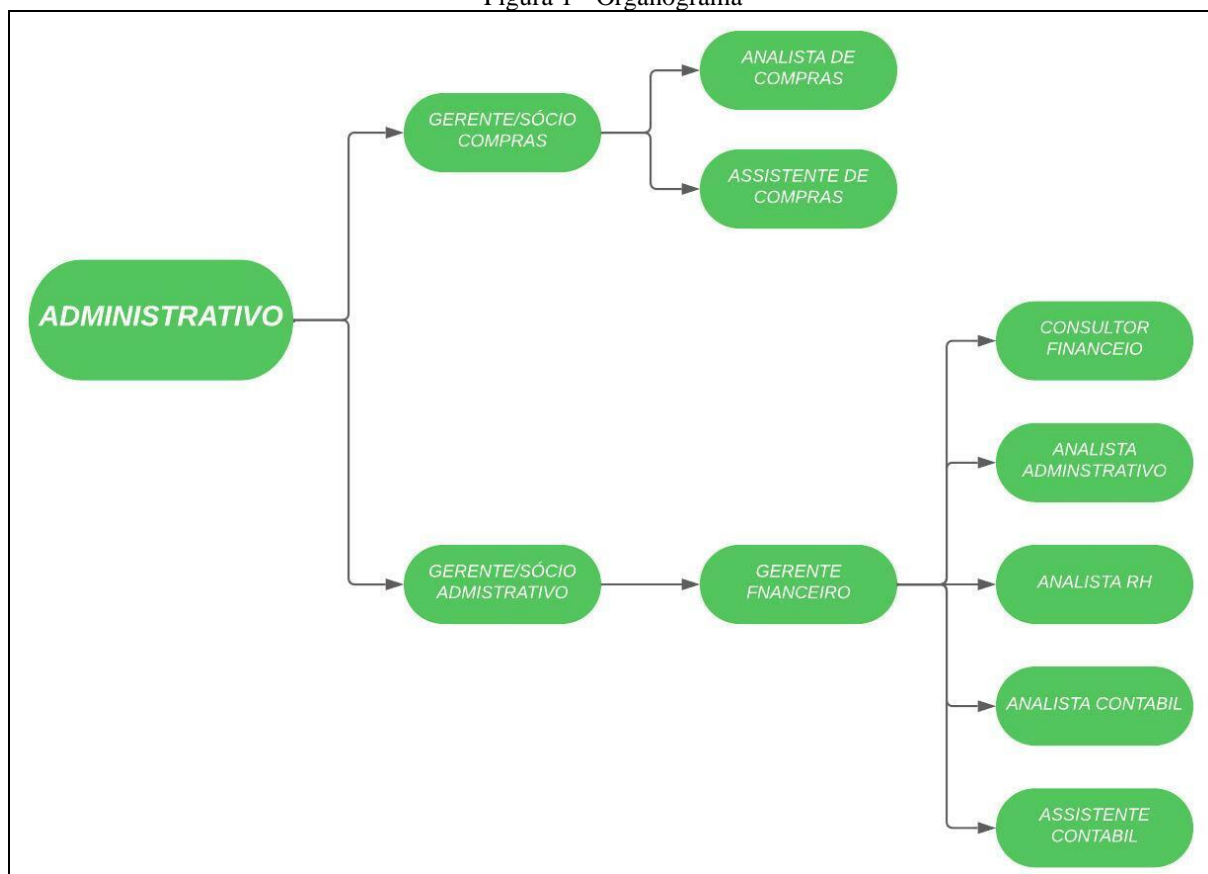
Na pergunta seguinte, foi questionado o que considera ser necessário para ser promovido na empresa. Pode-se verificar que as pessoas que responderam ao questionário descreveram que para ser promovido precisa ser uma pessoa pró ativa, sempre em busca de conhecimento e especializações, empenhar suas tarefas da melhor forma possível, ter uma boa relação com os colegas, ser comprometido, ter uma boa gestão do tempo e experiência na função que desenvolve.

Concluída a análise descritiva do questionário, na seção seguinte apresenta-se a proposta de implantação do Plano de Cargos e Salários.

4.2 Implantação do Plano de Cargos e Salários

Dando sequência ao estudo proposto, inicialmente se propõe um organograma do Setor Administrativo com os respectivos Cargos. O mesmo é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o organograma organizacional da empresa foi montada a estrutura apresentada na Figura 1. Através da observação participante do autor, este formato está adequado à realidade atual da mesma, tanto no que tange o aspecto societário, quanto a equipe de colaboradores.

O passo seguinte foi de delimitar as funções de cada cargo. As mesmas são descritas no Quadro 1. Os CBOs foram obtidos de acordo com a função de cada colaborador e a descrição mencionada conforma consta no Portal do Ministério do Trabalho (MTE, 2022).

Quadro 1 – Quadro de CBOs e Descrição

(continua)

CBO	FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
354205	Analista de compras	Recebem requisições de compras, executam processo de cotação e concretizam a compra de serviços, produtos, matérias-primas e equipamentos para o comércio atacadista e varejista, para indústrias, empresas, órgãos públicos e privados. Acompanham o fluxo de entregas, desenvolvem fornecedores de materiais e serviços; supervisionam equipe e processos de compra. Preparam relatórios e fazem o papel de interlocutor entre requisitantes e fornecedores.
411010	Assistente de compras	Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades. Atuam na área de captação de recursos, planejando e implementando estratégias de captação e contato com doadores/parceiros.
142105	Gerente financeiro	Planejam processos administrativos, financeiros, de Compliance, de riscos e de proteção de dados pessoais e privacidade. Gerenciam pessoas, rotinas administrativas e financeiras. Administram riscos, recursos materiais, serviços terceirizados e canal de denúncia. Participam da implementação do programa de compliance e/ou de governança em privacidade. Monitoram e avaliam o cumprimento das políticas do programa, normativas, código de ética, procedimentos internos e parceiros de negócios. Participam da identificação de situações de riscos e propõem ações para mitigação dos mesmos. Prestam atendimento ao cliente e/ou cooperado e/ou titular de dados pessoais.
421305	Consultor financeiro	Efetuem cobrança de valores devidos a empresas e ou instituições, contactando devedores e negociando formas de pagamento; analisam títulos e documentos de cobrança; definem estratégias e elaboram itinerários de cobrança; contactam avalistas e ou fiadores. Notificam débitos; registram informações de negociações com o devedor; elaboram relatórios de prestação de contas e de encerramento de cobrança. Atualizam cadastro e identificam cobranças indevidas.
252105	Analista administrativo	Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.
252405	Analista RH	Administram pessoal e plano de cargos e salários; promovem ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal. Efetuam processo de recrutamento e de seleção, geram plano de benefícios

		e promovem ações de qualidade de vida e assistência aos empregados. Administram relações de trabalho e coordenam sistemas de avaliação de desempenho. No desenvolvimento das atividades, mobilizam um conjunto de capacidades comunicativas.
252210	Analista Contábil	Legalizam empresas, elaborando contrato social/estatuto e notificando encerramento junto aos órgãos competentes; administram os tributos da empresa; registram atos e fatos contábeis; controlam o ativo permanente; gerenciam custos; administram o departamento pessoal; preparam obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes e administra o registro dos livros nos órgãos apropriados; elaboram demonstrações contábeis; prestam consultoria e informações gerenciais; realizam auditoria interna e externa; atendem solicitações de órgãos fiscalizadores e realizam perícia.
413110	Assistente Contábil	Organizam documentos e efetuam sua classificação contábil; geram lançamentos contábeis, auxiliam na apuração dos impostos, conciliam contas e preenchimento de guias de recolhimento e de solicitações, junto a órgãos do governo. Emitem notas de venda e de transferência entre outras; realizam o arquivo de documentos.

Fonte: Ministério do Trabalho (MTE, 2022)

Analisando-se a realidade da empresa e as demais da região e do Estado, não serão analisados os salários propostos. Tal fato se justifica pelo sigilo solicitado pela amostra de pesquisa e, também, pela ausência de informações por parte das empresas e de agências de recrutamento da região. Ainda, na empresa analisada não há um padrão salarial e, cada cargo e salário são vistos como únicos e analisados de forma coerente com o quesito formação, experiência e tempo de empresa.

Conclusa a análise dos dados, na seção seguinte apresentam-se as considerações finais do estudo.

4.3 Considerações finais do estudo

Nesta visão, acredita-se que este estudo foi uma forma de buscar a gestão e planejamento da carreira na vida do profissional organizacional, se especializando e se aprimorando nas áreas afins. O colaborador necessita estar ciente de onde a sua capacitação e competência pode lhe levar dentro da organização.

Durante a realização deste artigo, pode-se perceber que seria interessante elaborar uma política salarial e de remuneração para os colaboradores, mesmo embora não seja este o objetivo de execução deste artigo.

Quanto a política salarial, a mesma deve ser definida e refletir a filosofia da empresa, sendo justa, segura, incentivadora e eficaz quanto aos custos. O salário de admissão deve ser igual ao limite inferior da classe, podendo, por exemplo, variar de 10% a 20%, dependendo do não preenchimento dos requisitos exigidos pelo cargo. Por outro lado, o salário admissional pode ser acima do limite mínimo da categoria se o candidato apresentar qualificações excepcionais e, das quais, a empresa precise para uma posição-chave. Os aumentos salariais podem ocorrer com os seguintes parâmetros: reajustes salariais, promoção vertical, reclassificação do cargo e reajuste por mérito.

A promoção vertical deve-se dar quando o funcionário passar a ocupar um cargo classificado em classes superiores, essa é a demonstração ao funcionário do reconhecimento de sua dedicação. Os reajustes por mérito ocorrem quando o colaborador demonstrar um

desempenho acima do esperado, o intervalo mínimo de tempo para reajustes por mérito deve ser de no mínimo um ano.

Propõe-se que a empresa disponha de mais tipos de benefícios, e que este também além de trazer disposição para os colaboradores, proporcione um baixo custo para a empresa se for contraposto com um aumento salarial, sendo que a tributação não incide sobre benefícios.

Após a implantação do plano de cargos e salários, pode-se sugerir que a mesma elabore um plano de carreira, a fim de buscar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Conclusa as considerações do estudo, na seção seguinte apresentam-se as conclusões do estudo.

5. Conclusão

O plano de cargo e salários auxilia as empresas a sobreviverem no cenário competitivo e, também, para com os colaboradores que devem ser valorizados e se sintam motivados. A partir deste contexto, observa-se o quanto é complexo mapear e conceituar a carreira tanto para o colaborador, quanto para as empresas, tornando-se assim um desafio o entendimento desta e sua relação com o todo.

Por meio de pesquisas bibliográficas e entrevistas com os colaboradores, foi possível atingir o objetivo de identificar a importância de um plano de cargos e salários dentro de uma empresa e a valorização para seu colaborador.

Conforme a análise dos dados pode-se perceber que a empresa analisada não possui um documento formal acerca de um plano estruturado, havendo apenas um controle dos CBOs e as funções que lhes descrevem. Assim, foi elaborado um organograma e criada uma estrutura de plano de cargos.

O plano de cargos e salários auxilia a empresa na gestão de seus recursos humanos. No recrutamento e seleção de candidatos, deve-se disponibilizar a eles um manual com as especificações de cada cargo, facilitando a escolha dos profissionais mais adequados. No desenvolvimento das pessoas, através do reconhecimento da necessidade de qualificação, devem ser oferecidos treinamentos para os funcionários. Já na avaliação do desempenho, quando se conhece a obrigação dos empregados torna-se mais fácil avaliá-los. E por fim, a manutenção das pessoas é obtida a partir da motivação e de um bom clima organizacional criados, principalmente, pelo sentimento de justiça e equidade interna.

Reitera-se que estudo se limitou a análise da respectiva amostra de pesquisa, ou seja, os resultados obtidos não podem ser generalizados. Ainda, não foi proposto o plano de salários devido a falta de dados na questão, onde diversas vagas se utilizam da metodologia de manter em sigilo o valor proposto de salário.

Sugere-se, para fins de futuros estudos, que seja implementado e analisado um plano de carreira adequado a empresa e que se avalie os resultados e a percepção dos colaboradores com o mesmo. A elaboração do plano de carreira promove o aperfeiçoamento dos colaboradores, garantindo-lhes o desenvolvimento profissional dentro da empresa. Como aprimoramento, haverá um aumento no comprometimento dos colaboradores em relação à empresa e a gratificação com os ganhos e perspectivas de crescimento interno.

Referências

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de pessoas: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHARAN, Ram. **Know-how: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira: você é aquilo que faz**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DAMORAM, A. . **Avaliação de empresas**. 2 ed. São Paulo: Makron Books. 2017

DIAS, Maria Sara de Lima. **Planejamento de carreira: uma orientação para estudantes universitários**. 1. ed. São Paulo: Vetor, 2009.

DELGADO, B. F. F. **A Importância do Capital Humano nas organizações. Estudo aplicado numa Seguradora Portuguesa**. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Portugal, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a Gestão** São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Joel Souza (Org.) **Gestão de carreira na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, A. (2016). **Relação entre as Alianças Estratégicas, o Capital Intelectual e o Desempenho: Um estudo às PME de base tecnológica**. Tese de Doutorado, Covilhã, Universidade da Beira Interior.

GONZÁLEZ, P. G; Rodríguez, T. B. (2011). **Gerenciando intangibles em empresas de software aplicando el proceso de análisis por jerarquias y el cuadro de mando integral**. Revista de la facultad de ciencias económicas de la universidad militar Nueva Granada, v.19, n.2, p. 89-104.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOUREIRO, Claudio França. **Métodos de avaliação de bens intangíveis**. Revista da ABPI, 2005.

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

MTE. **Ministério do Trabalho**. Disponível em:
<<http://www.mtebo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>> Acesso em: 03 de novembro de 2022

NASCIMENTO, Luiz Paulo De. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/cfi/4!/4/4@0:0.00>> Acesso em: 11 de junho de 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

QUISHIDA, Alessandra; CASADO, Tânia. **Adaptação à transição de carreira na meia-idade**. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 81- 92, 2009. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v10n2/v10n2a09.pdf>>. Acesso em: 15 de abril de 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Cargos e salários**. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Autorização

A Empresa Modarc Agronegocios LTDA, CNPJ 16.640.876/0001-32 situada na Rua Gilmar Tedesco, nº 705 Bairro Borghetto Cidade Garibaldi Estado Rio Grande do Sul autoriza a Sra Millena Specht Frozza a utilizar os dados de CBO's, descrição de cargos e organograma para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) no formato de Artigo Científico, o qual é um dos requisitos para a obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul (UCS), seguindo as condições abaixo estabelecidas.

- 1) Extensão dos dados (cbo's, descrição de cargos e organograma)

- 2) Uso do nome da empresa no texto do TCC (Monografia) no formato Artigo Científico:
(X) A empresa permite que seu nome seja informado no texto do TCC (Monografia) no formato Artigo Científico.
() A empresa requer que seu nome seja omitido no texto do TCC (Monografia) no formato Artigo Científico, devendo ser usado um nome fictício.

- 3) Disponibilização do TCC (Monografia) no formato Artigo Científico junto a biblioteca da UCS.
(X) Aceita que o trabalho seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.
() Não aceita que o trabalho seja disponibilizado junto a biblioteca da UCS.

- 4) Divulgação do estudo em congressos/revistas
(X) Aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.
() Não aceita que o estudo possa ser apresentado em congressos/revistas.

Caxias do Sul, 12 de dezembro de 2022.

ANDRES

FORTE:95422196015

Assinado de forma digital por
ANDRES FORTE:95422196015
Dados: 2022.12.12 16:10:32
-03'00'

Andres Forte – Gerente Administrativo
Modarc Agronegocios LTDA