



Proposta de um plano de cargos e salários

Ângelo Moura Araújo¹, Clara Costa Novais², Marcia Cristina Teixeira³

¹ Acadêmico do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - JPR, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: angelomoura@live.com.

² Acadêmica do Curso de Administração, Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - JPR, Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: claracosta1206@gmail.com.

³ Docente do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná - JPR - Ji-Paraná, RO, Brasil. Email: marcia.foganca@gmail.com.

1. Introdução

O presente artigo traz a funcionalidade de um programa de cargos e salários. Sua importância se dá ao se perceber como o fator humano é necessário para seu desenvolvimento. A falta de um programa adequado a empresa não promove estímulo para um bom desempenho do colaborador, e sim, descontentamento e falta de perspectiva dentro da organização, impactando diretamente de forma negativa em seu desempenho.

Atualmente, se tem percebido a importância do fator humano para estratégias de negócios mais eficazes. Uma vez que, com a globalização, tecnologia e atualizações no mercado cada vez mais rápidas, o conhecimento se tornou indispensável para o desenvolvimento de uma empresa. Sendo assim, atrair e reter talentos se tornou indispensável (FERREIRA, 2015).

A Gestão Humana (GH) é uma das áreas mais afetadas pelas recentes, dramáticas e drásticas mudanças e transformações que estão acontecendo no mundo moderno. As organizações perceberam que as pessoas constituem o elemento fundamental do seu sistema nervoso, que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões e a criatividade nas inovações, aportando as principais competências que retratam as vantagens competitivas de uma organização (CHIAVENATO, 2020, p. 31).

Todo colaborador empenha esforço e dedicação e espera um retorno adequado a esse esforço, oferecendo o mesmo grau de desempenho que recebe, o que evidencia a importância da implementação eficiente de cargos e salários. (CHIAVENATO, 2020). Dar ênfase e valor ao desempenho do colaborador faz com que seu rendimento e comprometimento com a organização seja elevado aumentando a produtividade da empresa em geral e garantindo a sustentabilidade da organização.

Antigamente, os cargos eram definidos de maneira inflexível e imutável, o que, conseqüentemente, deixava esses cargos fixos, permanentes e sem perspectivas ao colaborador. Com a competitividade das empresas, se observou a necessidade de gerir melhor o capital humano a fim de aprimorar o desempenho da empresa.

Nas últimas décadas, ocorreram mudanças significativas no mercado de trabalho ocasionadas pela globalização. Devido a essas transformações, as

organizações tiveram de se adaptar a um universo internacional de maior competitividade. Nesse cenário, a gestão de pessoas passou a ser essencial para a permanência e para o sucesso das organizações (BES e OLIVEIRA, 2018, p. 9).

“No passado, as tarefas organizacionais estavam contidas em cargos. A estrutura de cargos era condicionada pelo desenho organizacional da empresa como um todo. Os cargos faziam parte integrante do formato estrutural da organização.” (Chiavenato, 2020, p.201).

Segundo Chiavenato (2020, p. 216), quando se tem uma boa descrição dos cargos, se consegue analisar os requisitos adequados para que o candidato consiga desempenhar um bom trabalho. O quadro a seguir demonstra os requisitos necessários geralmente utilizados:

Hoje, é perceptível que se exige um perfil polivalente e multifacetado, ou seja, um colaborador que se ajuste, que seja flexível a mudanças e que possa ocupar posições diferentes dentro dos processos empresariais envolvidos na execução de suas tarefas. Da mesma forma, a descrição de cargos e salários deverá adaptar-se às novas exigências do mercado e desenvolver esse olhar sobre as competências requeridas. (Bes e Oliveira, 2018, p. 35).

Através de uma pesquisa semiestruturada, observou-se a insatisfação de alguns colaboradores referente a ocupação e salários, pois, na sua opinião, a carga de trabalho era maior do que a remuneração proposta, sendo assim, concluiu-se a necessidade de adequar um programa de cargos e salários e então questionou-se: Quais melhorias se pode obter em produtividade dos colaboradores com um plano de cargos e salários?

O estudo em questão, pretende, de maneira eficaz, elaborar um sistema de cargos e salários visando os seguintes objetivos: Analisar o ambiente profissional e as atividades dos colaboradores; Elaborar as descrições para cada cargo; Ponderar a importância de cada um e distribuir a pontuação de acordo com a exigência de cada cargo; Elaborar proposta de implantação de um plano de cargos e salários na empresa x.

O presente artigo, de maneira eficaz, proporciona a melhoria do quadro de funcionários e da produtividade da própria empresa referida, por meio de uma elaboração de um sistema de cargos e salários eficiente, analisando a descrição de cargos de cada um.

A importância do estudo concretizou-se por meio de sua aplicabilidade na empresa, no processo de aprimoramento e de desenvolvimento. Por meio de uma análise adequada, a empresa conseguirá aumentar o desempenho, faturamento e satisfação dos colaboradores e conseqüentemente, aumentando seu faturamento e crescimento na região.

2. Materiais e métodos

Para Marconi e Lakatos (2022), o propósito da atividade científica é encontrar a verdade, mediante a validação de teorias, que por sua vez, conectam a realidade à teoria científica, buscando explicar a realidade para tomar decisões informadas. Onde o cientista pode ser auxiliado em suas decisões ao se alcançar conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido e detectando erros.

Segundo Gil, é importante planejar a pesquisa de modo com que se consiga uma abordagem ordenada dos processos ao longo da pesquisa.

O delineamento refere-se à estratégia global adotada pelo pesquisador para integrar os diferentes componentes do estudo da pesquisa maneira coerente e lógica, garantindo o efetivo tratamento do problema e a consecução de seus objetivos. Constitui o modelo para a coleta, análise e interpretação dos dados. Deve, portanto, ser elaborado de forma a possibilitar uma abordagem ordenada dos procedimentos a serem adotados ao longo do processo de pesquisa. (Gil. 2019. p 55)

A estratégia adotada nesta pesquisa será o método de pesquisa mista que é composto pelas pesquisas qualitativas e quantitativas.

As pesquisas quantitativas caracterizam-se pela utilização de números e medidas estatísticas que possibilitam descrever populações e fenômenos e verificar a existência de relação entre variáveis. As pesquisas qualitativas, por sua vez, caracterizam-se pela utilização de dados qualitativos, com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, segundo a perspectiva dos próprios atores sociais. (Gil. 2019. p 57)

Se vê a necessidade de um método de pesquisa mista porque, para a análise, será necessárias informações quantitativas e qualitativas para reunir informações necessárias com a finalidade de entender como funciona o programa de cargos e salários dentro da empresa atualmente, e através de formulários e entrevistas, entender quais são as expectativas dos colaboradores para que consigamos, a partir daí, desenvolver um planejamento adequado para o cenário atual.

Serão utilizadas como instrumento de coleta de informações e dados para a pesquisa: Entrevistas individuais com os colaboradores do setor da área estudada e seus líderes e formulários para obtenção de dados complementares.

A entrevista é reconhecida como uma das técnicas mais importantes para a coleta de dados em pesquisas qualitativas. E também uma das mais curiosas, pois caracteriza-se por uma relação social muito atípica: duas pessoas, que provavelmente não se conhecem, falam por um tempo relativamente longo e depois se separam para não mais se reverem. (Gil, 2021, p. 95).

Outro instrumento de coleta que será utilizado é o método de formulário.

Em geral, para checar a validade do questionário e verificar sua contribuição à pesquisa, o pesquisador elabora um pré-teste, que se constitui na aplicação dele a algumas pessoas. Constando alguma falha, reelabora questões, tamanho, formato, número de questões, escolha dos participantes etc. As perguntas veiculadas no questionário classificam-se em abertas e fechadas. Estas últimas podem ser dicotômicas (sim, não), tricotômicas (sim, não, não sei) ou de múltipla escolha. Entre as preocupações de quem elabora um questionário estão: conteúdo adequado das perguntas, vocabulário acessível, número de perguntas, necessidade de contornar perguntas embaraçosas, ordem das perguntas. O pesquisador ainda pode se servir de formulários, em que se submete o entrevistado a responder rapidamente a algumas questões (Marconi e Lakatos, 2022, p. 323)

3. Resultados e Discussões

No presente tópico, será demonstrado a coleta de dados necessária para a construção do desenho de cargos e salários. Até o presente momento são dados parciais, coletados por meio de formulários aplicados no departamento comercial da empresa.

Aplicou-se o questionário para 12 (doze) setores, no qual, proporcionaram dados para o desenho dos cargos e abaixo o quadro de exemplo de um dos setores:

Quadro – Descrição do cargo – Gerente de vendas

Cargo	Gerente de vendas
Descrição do cargo	Coordenação do ponto de vendas, elaboração estratégica de negócios, marketing e vendas, acompanhamento de vendas e metas, colaboradores, assim como a responsabilidade por todos os conflitos Para toda a funcionalidade do ponto de venda, desde vendas, lucros e satisfação do cliente em toda trajetória com a gente. Responsável pela tomada de decisões Tarefas realizadas diariamente
Especificação do cargo	Escolaridade – Ensino Superior completo Gestão de pessoas, marketing e vendas Conhecimento de mercado, conhecimento de pessoas, estratégia
Experiência	Experiência anterior: Não é necessário Tempo de treinamento para bom desempenho no cargo – de 06 meses a 1 ano
Complexidade das tarefas	Gestão de pessoas
Iniciativa	Superior imediato controla o trabalho apenas no final
Risco/ Segurança	Probabilidade mínima de acidentes Não há necessidade de equipamentos de segurança
Condição de trabalho	Pressão
Esforço Físico	Atividade realizada sentado. Peso ocasional carregado. Esforço visual: Sempre Esforço mental: Sempre
Responsabilidade por supervisão	Toda parte comercial

Fonte: Dados produzidos durante a pesquisa

Os dados foram obtidos através dos colaboradores por meio de formulários que haviam questões necessárias para desenvolver a distribuição por pontos.

4. Considerações finais

O presente resumo teve por objetivo evidenciar a importância de um plano de cargos e salários para a empresa. Foram apresentadas teorias de base que defendem essa estrutura para maior desenvolvimento da empresa, tendo em vista a importância de se trabalhar o fator humano.

A pesquisa ainda está em andamento e até o momento elaborou-se a estrutura do desenho de cargos e salários. Entrevistou-se 12 (doze) pessoas de cada cargo a fim de definir a estrutura de cada cargo para que se consiga desenvolver a distribuição de pontos e definir a remuneração adequada para cada um.

5. Referências

BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Y M. Administração de cargos, salários e benefícios. Grupo A, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023956/>. Acesso em: 30 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 07 out. 2023.

FERREIRA, Patricia I. Série MBA Gestão de Pessoas - Gestão por Competências. Grupo GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/>. Acesso em: 05 jun. 2023.

GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 07 out. 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 07 out. 2023.